



REVISIÓN DE LOS COMPONENTES EN MODELOS DE NEGOCIO EN EMPRESAS TURÍSTICAS SOSTENIBLES

Review of the components in business models of sustainable tourism companies

EDITH MENDOZA-RAMÍREZ¹, JAIME GARNICA-GONZÁLEZ², ERIKA CRUZ-CORIA³

¹Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

²Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

³Universidad Autónoma del Occidente, México

KEYWORDS

*Business model
Tourism companies
Sustainability
Start-up
Sustainable tourism
Sustainable tourism company
Sustainability factors*

ABSTRACT

In this research, the business models of sustainable tourism companies reported in the last 11 years are studied, in order to identify the main components attached to compliance with the principles of sustainability in tourism. For this, the content analysis methodology was used, obtaining the identification of components with recurrences from higher to lower appearance in the business models of sustainable tourism companies, in order to generate areas of opportunity in the creation of systemic models oriented to this type of companies.

PALABRAS CLAVE

*Modelos de negocio
Empresas turísticas
Sostenibilidad
Empresa emergente
Turismo sustentable
Empresa turística sostenible
Factores de la sostenibilidad*

RESUMEN

En esta investigación, se estudian los modelos de negocio de empresas turísticas sostenibles reportados en la literatura en los últimos once años, esto con la finalidad de identificar los principales componentes apegados al cumplimiento de los principios de sustentabilidad en turismo. Para ello se utilizó la metodología de análisis de contenido, obteniendo con esto la identificación de componentes con recurrencias de mayor a menor aparición en los modelos de negocio de empresas turísticas sostenibles, con el objeto de generar áreas de oportunidad en la creación de modelos sistémicos orientados a este tipo de empresas.

Recibido: 04/ 08 / 2022

Aceptado: 13/ 10 / 2022

1. Introducción

Los modelos de negocio no tienen una definición establecida, tampoco existe una definición consensuada de los elementos que los conforman. Algunos autores como Osterwalder y Pigneur (2010), definen al modelo de negocios como una herramienta conceptual, que junto con sus elementos y sus relaciones le permiten expresar la lógica de negocios que tiene una empresa. Casadesus y Zhu (2013) definen el modelo de negocios como la búsqueda de nuevas lógicas, creando y capturando valor para sus grupos de interés, definiendo propuestas para los clientes, los proveedores y los socios. Por otra parte, Boons y Lüdeke (2013) señala que los modelos de negocio especifican cómo una empresa puede ganar dinero de la provisión de productos y servicios.

Tomando en cuenta lo anterior, para que una empresa sea o no exitosa depende de muchos factores entre los que se encuentra el mercado, la economía, el producto, el consumidor entre otros. Morris (2009) señala que el éxito de una empresa depende de su capacidad de adaptación. Sosna *et al.* (2009) resaltan la importancia de la creación de un modelo de negocios en una empresa, y sugiere que se realice en dos momentos: el primero es cuando la empresa va iniciando y, el segundo, es cuando surge la necesidad de tener un cambio ante alguna dificultad, o cuando surge la necesidad de crear valor. Zott y Amit (2009) mencionan que, en una organización lo que le da un valor importante es la innovación en los modelos de negocios, convirtiéndolos en una herramienta competitiva. En este contexto, algunos autores buscan la sustentabilidad, cambian de estrategia haciendo uso de la innovación y la tecnología en los modelos de negocio en empresas turísticas (Joyce y Paquín, 2015).

1.1. Los modelos de negocio en el contexto de la sustentabilidad

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2020), la industria turística es uno de los sectores con mayor crecimiento en la economía a nivel mundial, se ubica como la quinta actividad exportadora de visitantes a nivel mundial. El turismo es una de las actividades más importantes, se estima que contribuye con el 8.7% al Producto Interno Bruto (PIB). La actividad turística descansa su dinamismo económico sobre el sector empresarial afectándolo de forma directa o indirecta (Ruiz, 2008).

En el año 2017 llegaron a México 39.3 millones de turistas internacionales, 12% más que el año anterior cuya cifra ascendió a 35.1 millones, situándose en el ranking mundial dentro de los diez destinos con mayor número de turistas internacionales (Secretaría de Turismo, 2018). En el año 2019, nuevamente se consolidó como uno de los diez países más visitados del mundo, recibiendo más de 45 millones de turistas internacionales, registrando con esto un crecimiento de 9% anual. Sin embargo, aunado a esto la industria turística en México se vio afectada en el primer trimestre del 2020, teniendo un decremento del 5.3% en cuanto a la llegada de turistas, en comparación con el año anterior, a razón de los efectos generados por la pandemia de COVID-19. Lo que generó como resultado el cierre de playas, sitios de interés, hoteles, así como cancelaciones de vuelo. Teniendo un decremento de la derrama económica.

Actualmente, la pandemia ha planteado diversos desafíos a las empresas turísticas, generando diferentes impactos en la economía de México. Debido a la reducción de la actividad típica de las personas y a la disminución de la caída del consumo, muchas empresas han tenido un deterioro del mercado laboral influyendo en la supervivencia de las mismas. Adicionalmente a esto, el COVID-19 afectó en las exportaciones de productos (Sulmont *et al.*, 2020). De forma general, el sector turístico tuvo una reducción del consumo de casi 240 mil millones de pesos, ya que los turistas presentaban aversión por situaciones de riesgo (Madrid, 2020).

Por ello, la Asociación de Secretarios de Turismo en México (ASETUR) informó que el PIB mexicano podría contraerse en un 10% menos, lo que significaría pérdidas superiores a los 10 millones de dólares (Agencia EFE, 2020). Tomando en consideración lo anterior y debido a que las empresas turísticas constituyen el 90% de unidades económicas de este ramo empresarial la ASETUR busca apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas con el objetivo de reactivar la economía del sector turismo. Las empresas turísticas tienen la necesidad de reinventarse y ser más competitivas buscando renovarse, reorganizando sus estrategias en busca de un turismo más equilibrado y sostenible (Gösslin y Michael, 2019; ONU OMC, 2019a), convirtiendo conocimiento en valor económico (Espinoza *et al.*, 2018) y comprendiendo la estructura conceptual y del entorno adaptándose a nuevas condiciones de mercado (Gessa y Toledano, 2011).

El éxito o fracaso de una empresa depende de los modelos de negocio, en estos se usan determinadas técnicas, procedimientos o tecnologías para renovar las estrategias (Johnson, Christensen y Kagermann, 2008). Las organizaciones consideran desde diferentes enfoques la importancia de los modelos de negocios. Teece (2010) señala que un modelo de negocios describe la arquitectura de los ingresos, los costos y las ganancias que están asociados a las empresas que ofrecen este valor. Zott *et al.* (2011) conceptualizan a los modelos de negocio como una declaración, una descripción, una representación, o una arquitectura, una herramienta o modelo conceptual, una plantilla estructural, un método, un marco, un patrón o un conjunto. Finalmente, Boons y Lüdeke (2013) señalan que los modelos de negocio especifican como una empresa puede ganar dinero de la provisión de productos y servicios.

Según Bonn y Fisher (2011) los modelos de negocios tradicionales o generales se enfocan más en cuestiones económicas. Los modelos tradicionales son un conjunto de actividades específicas, los cuales satisfacen

necesidades del mercado, teniendo un diseño organizacional, así como un cambio de estrategia. Dicho de otra forma, según Zott y Amitt (2009) los modelos de negocio son toda la composición empresarial, donde se debe considerar el beneficio económico, la prosperidad o el progreso de una organización. Tomando como base este argumento, Anampi *et al.* (2018) conceptualiza a los modelos de negocio sostenibles y los define como la actividad del sistema de una empresa que asigna recursos y coordina actividades en un proceso de creación, la cual supera la discrepancia entre los beneficios públicos y privados agregando valor social positivo y/o minimizar los impactos ambientales negativos. Teniendo un equilibrio económico y ambiental.

Con la finalidad de mantener bajo una igualdad de condiciones a los seres humanos y la naturaleza (US EPA, 2021), buscando la supervivencia el entorno natural del presente y futuro las empresas turísticas hacen una reestructuración de sus modelos de negocio para dar paso a los modelos de negocio sostenibles. Bertoni y López (2015) señalan que en las empresas turísticas existe una relación en el ámbito turístico sostenible, dando origen a un marco regulatorio encaminado a la protección de áreas naturales, a la planificación y de la gestión ambiental.

1.2. Modelos de negocio en el turismo sostenible

Con el boom de las empresas digitales, los modelos de negocio se enfocaron en el diseño de productos y servicios, según Carro *et al.*, (2017) los modelos de negocio se aplican directamente en el mundo empresarial, aumentando sus ingresos con rendimientos sostenibles. Sin embargo, desde tiempo atrás López (2012) mencionaba la importancia de la cultura de sustentabilidad, la cual en busca de la optimización busca un cambio de estrategia tanto de las actividades individuales, de su estructura y las formas de gestión. Aunque, Zott y Amit (2009) ya visualizaban la transformación, la producción y la adaptación de los modelos de negocio como elementos que podrían generar el desarrollo tecnológico de las empresas.

Algunas empresas desarrollan estrategias tratando de encontrar nuevas formas de trabajo en busca de la competitividad, hacen uso de la tecnología tomando en consideración los aspectos sociales y ambientales del entorno. En el sector turístico, las empresas están emprendiendo algunas acciones con relación a sus modelos de negocio, dichas acciones tienen como finalidad la toma de decisiones, con el propósito de alcanzar niveles óptimos de sustentabilidad en el crecimiento de la empresa y en la protección del medio ambiente (Linares y Morales, 2014). Las organizaciones están transitando hacia un intercambio de conocimientos y experiencias mediante la aplicación de una perspectiva integral tanto de sus actividades como en sus operaciones. EL propósito es encontrar un equilibrio dinámico que traten de apegarse a los objetivos de desarrollo sostenible expuestos en la Agenda 2030 (ODS) (Benayas, 2020).

Desde un enfoque organizacional, el paradigma de la sustentabilidad busca un equilibrio dinámico en el proceso de interacción entre la organización y su entorno, de modo que la organización desarrolle su potencial teniendo control material, económico y social, esto sin producir efectos irreversibles sobre su medio ambiente (Ben 2018). Hogeyold *et al.* (2015), señalan que una empresa que opera dentro del ámbito social y ambiental asegura un desempeño económico sólido, por lo que el modelo de negocio sostenible fomenta la innovación, abordando los desafíos sociales o ambientales centrándose en al menos uno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU (2019b).

Por ello, muchos autores hacen referencia a la sustentabilidad dentro de las empresas. Por ejemplo, Zambrano (2011) menciona que la sustentabilidad corporativa debe comprender un plan que refleje los objetivos, las metas, las estrategias y los indicadores que comprometan la sinergia de las tres vertientes de la sustentabilidad. Sarmiento (2011), afirma que la incorporación de la sustentabilidad en la gestión de estrategias de las empresas debe tener indicadores para evaluar los objetivos planteados por la misma empresa, argumentando que la sustentabilidad debe ser el punto central de los modelos de negocio dentro de las organizaciones.

En este contexto, es imperativo que las organizaciones turísticas tomen en cuenta cuestiones ambientales, sociales, culturales, económicos políticos, favoreciendo al sector (Vargas *et al.*, 2011). Preocupadas por la relación que tienen sus procesos con el entorno han retomado en sus métodos los principios de la sustentabilidad desde dos posturas: la primera, mantener un enfoque económico y la segunda es la incorporación de transformaciones, permitiendo encontrar ventajas competitivas, impulsando a su vez la práctica de procesos sostenibles (De Grosbois, 2012).

Por lo anterior, muchos de los directivos de las organizaciones preocupados por la competitividad buscan ser sostenibles y consideran que una empresa “verde o sostenible” es relevante para llegar al nivel de las grandes corporaciones, generando grandes beneficios económicos, financieros y sociales para la misma empresa (Herrera, *et al.*, 2020). Respecto a lo anterior, en el sondeo de Desarrollo Sostenible en México (2018) se asegura que la sustentabilidad es una estrategia de negocios que ayuda a la relación que existe entre las empresas, y la generación de cierres de contratos. Por lo que, muchas de las actividades de sustentabilidad son incorporadas a los modelos de negocios en las organizaciones turísticas, teniendo un ahorro considerable y/o beneficios fiscales. Sin embargo, algunas de estas empresas solo basan su sustentabilidad en el uso de dispositivos para ahorros de agua, inversión en equipo para generar energía eléctrica o en la renovación de maquinaria o en alcanzar beneficios económicos (Cárdenas, 2018).

Como se observa, muchas de las grandes empresas hacen uso de la sustentabilidad. Sin embargo, las empresas tienen objetivos económicos que, generalmente, entran en contradicción con las condiciones ecológicas y sociales. La sustentabilidad dentro de los modelos de negocio puede ser un instrumento válido para aquellas situaciones donde es posible mejorar el medio ambiente. Los modelos de negocio en las empresas sostenibles descansan en la cultura ecológica ligada a un desarrollo sostenible; es decir, al ahorro de energía, la justicia social, la equidad, la responsabilidad social corporativa y la ética. Por ello, algunas empresas en sus modelos de negocio enseñan y sensibilizan al consumidor y al empresario para que adquiriera una cultura ecológica (Ortiz, 2019).

Por otra parte, Weill y Vitale, (2001) se enfoca más en aspectos económicos y sugiere que los modelos de negocio deben considerar a las entidades comerciales, al flujo de productos e información (empresa, clientes, proveedores, etc.) con el propósito de tomar en cuenta todos los factores que afectan directamente los factores económicos. Siguiendo en este contexto, Álvarez (2015) toman en cuenta la innovación, consideración la parte económica, la política, tecnología, la cultura y la ciencia buscando un beneficio económico. Considerando que la visión económica está íntimamente relacionada con la concepción del desarrollo sostenible, ligada a su vez con la creación de tecnologías viables.

A medida que crecen las empresas, son más complejas sus operaciones. Por eso los directivos plantean nuevas estrategias afectando cuestiones sociales y económicas de la empresa. Constantino *et al.* (2019), comentan que la conexión que existe entre el crecimiento de la sociedad y la economía, afectan a los factores económicos, culturales y ambientales. Pero no solo las grandes empresas se enfocan en cuestiones económicas mediante la innovación, sino también en las organizaciones rurales se enfocan en un planteamiento social analizando la cultura, el gobierno, el género y la marginación. Estas empresas hacen uso de la tecnología, para analizar costos, la propuesta de valor, los clientes, buscando un crecimiento de la misma organización, (Nosratabadi y Drejeris, 2016). No obstante, para autores como Casadesus y Zhu (2013), se ha cometido un error muy común en los modelos de negocio, y es que estos no contemplan todos los tipos de competencia que tienen en su entorno.

Por otra parte, actualmente en las empresas turísticas cada vez es mayor el interés en la conservación de los recursos naturales, teniendo conciencia ambiental y equilibrio con el medio ambiente, haciendo atractiva la riqueza de la cultura de los destinos turísticos (Severiche *et al.*, 2016a). El desarrollo sostenible centra su atención en la recolección, utilización y renovación de los recursos naturales, así como la liberación de residuos y contaminantes en el medio ambiente y la distribución de la riqueza siendo un reto para las organizaciones (Severiche *et al.*, 2016b).

Como se puede observar las organizaciones interactúan y están relacionadas al medio que les rodea, dependiendo directamente de los recursos que se tienen. Por eso la existencia de un medio limpio, saludable y sostenible es fundamental para el bienestar de los seres humanos. Actualmente, cada vez es mayor el interés de las empresas por innovar sus modelos de negocios, teniendo un equilibrio entre la organización y su medio alcanzando niveles óptimos de sustentabilidad. Por lo que, este trabajo de investigación se inicia con una breve introducción a la temática de los modelos de negocios de empresas de turismo sostenible, posteriormente se describen los objetivos y la metodología empleada. Continuando con los resultados obtenidos, las discusiones y conclusiones de esta investigación.

2. Objetivos

Los modelos de negocios tradicionales de las empresas turísticas sostenibles han tenido que hacer una transición debido a los cambios constantes del medio. Prado (2013) aborda la transición de los modelos de negocio a modelos de negocios sostenibles creando valor tanto para la empresa como para los clientes. A diferencia de los modelos tradicionales, los modelos sostenibles están compuestos por los clientes, oferta, actividades, recursos y suministro de insumos, valor económico, social y ambiental, tanto del cliente como de los grupos de interés, teniendo como prioridad resolver problemas sociales y ambientales. Es por ello que esta investigación, tiene como objetivo elaborar una revisión de la literatura científica existente en torno a los principales componentes de los modelos de negocio de las empresas turísticas, identificando aquellos que se apegan al cumplimiento de los principios de la sustentabilidad en el turismo.

3. Metodología

En esta investigación se realizó un análisis interpretativo, en algunas revistas de once años atrás (2010-2021) a la fecha, tales como: *Cuadernos de Turismo*, *Tourism Management Perspectives*, *El Periplo Sustentable*, *Journal de Innovation y Knowledge*, *Tourism Management* y *Perspectivas*. Se seleccionaron estas revistas porque mucho de su contenido se direcciona a modelos de negocio en turismo sostenible en empresas emergentes. Para lo cual se hizo uso de bases de datos como Redalyc, Latindex, Elsevier, Springer y Science Direct.

En la realización de esta investigación se utilizó la metodología de análisis de contenido. Con este método se identificaron y analizaron los componentes más recurrentes en los modelos de negocio utilizados en las empresas turísticas. Para posteriormente realizar una delimitación con base en los siguientes criterios:

1. Que los textos aborden modelos de negocio específicamente en empresas turísticas.
2. Esta búsqueda se dividió en tres aspectos que son económicos, sociales y ambientales en busca de un desarrollo sostenible según los objetivos de desarrollo sostenible.
3. Otro criterio es que todas las investigaciones tienen una temporalidad no mayor a 12 años siendo esta una investigación longitudinal.

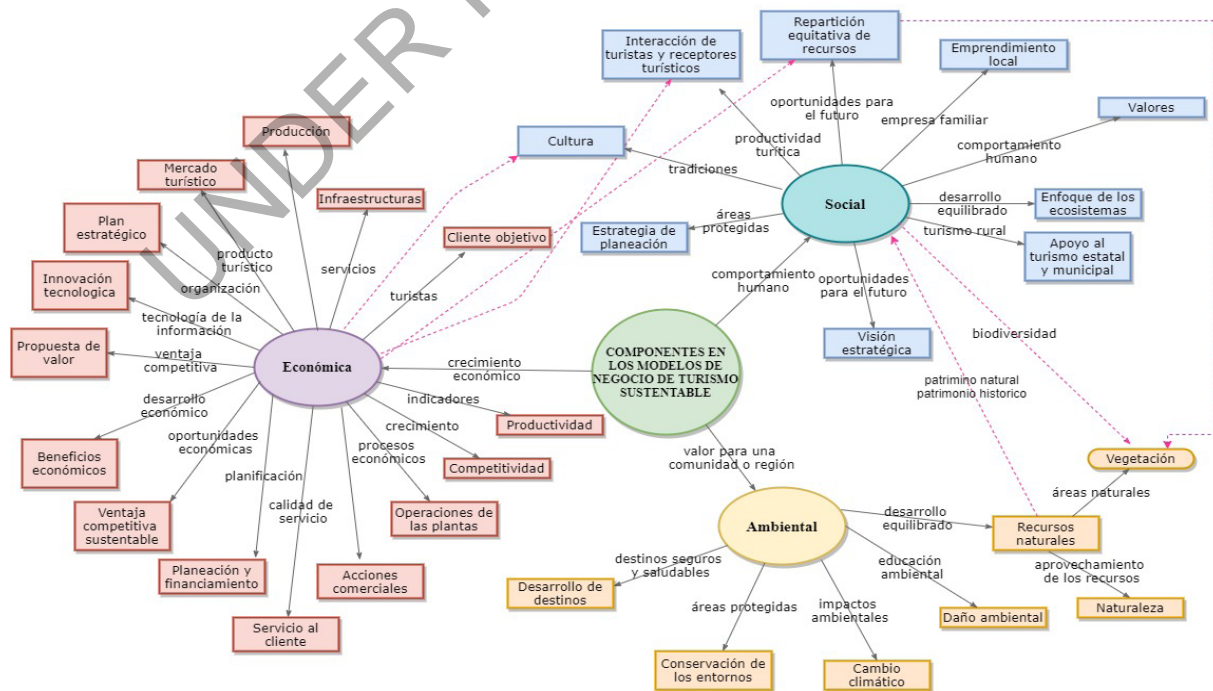
Cumpliendo con estos criterios en la primera búsqueda que se realizó se detectaron 243 investigaciones de las cuales se tuvieron que descartar alrededor de 100 porque cumplían parcialmente con los criterios. Después se realizó una serie de asociaciones del turismo sostenible, modelos de negocio en turismo sostenible, emprendimiento social, emprendimiento rural, turismo en empresas rurales y modelo de negocios en turismo rural. A los cuales se les aplicó una serie de criterios de los cuales 118 investigaciones cumplían con estos criterios de desarrollo económico, ambiental y social, siendo los componentes más usados en los modelos de negocio de las empresas turísticas. Finalmente, se buscaron patrones en esta información identificándose componentes de los modelos de negocio con mayor frecuencia, observando las tendencias dentro de las mismas.

Dentro de la metodología se plantea realizar una clasificación con el propósito de cuantificar los componentes asociados a las dimensiones de la sustentabilidad, con la finalidad de identificar áreas de oportunidad de investigación relacionada con patrones de comportamiento en los modelos de negocio de empresas turísticas sostenibles.

4. Resultados

Con base en el análisis y la clasificación planteada en la metodología, da como resultado 118 artículos, que cumplieron con los criterios establecidos anteriormente, se identificaron diferentes factores relacionados con la sustentabilidad en los modelos de negocios de las empresas turísticas. Dividiendo estos resultados en tres factores que son el económico, social y ambiental. Dando como resultado 15 componentes del factor económico, 9 componentes del factor social y 7 componentes del factor ambiental como se muestran de forma sintética y visual en la Figura 1.

Figura 1. Componentes principales de los modelos de negocio de turismo sostenible



Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro del análisis de la literatura el factor económico concentra una mayor cantidad de componentes, posteriormente el factor social y por último el factor ambiental, como se enlistan en la Tabla 1.

Tabla 1. Tabla de los componentes en los modelos de negocio de turismo sostenible

<i>Factor económico</i>	<i>Factor social</i>	<i>Factor ambiental</i>
Cliente objetivo	Estrategia de planeación	Desarrollo de destinos
Infraestructura	Cultura	Cambio climático
Producción	Interacción de turista y receptores turísticos	Conservación de los entornos
Mercado turístico	Repartición equitativa de recursos	Recursos naturales
Plan estratégico	Emprendimiento local	Daño ambiental
Innovación tecnológica	Valores	Naturaleza
Propuesta de valor	Enfoque de los ecosistemas	Vegetación
Beneficios económicos	Apoyo al turismo estatal y municipal	
Ventaja competitiva sostenible	Visión estratégica	
Planeación y financiamiento		
Servicio al cliente		
Acciones comerciales		
Operaciones de la planta		
Competitividad		
Productividad		

Fuente: Elaboración propia (2022)

Con base en los componentes mostrados en la Figura 1 y Tabla 1, se procede a realizar una narrativa de los componentes con mayor porcentaje de recurrencia, así como de las diversas perspectivas de los autores de la literatura científica analizada.

4.1. Factores económicos sostenibles en los modelos de negocios en empresas turísticas

Con base en el análisis que se realizó, se detectó que en el factor económico de los modelos turísticos la variable más recurrente es el cliente objetivo con un (17%), seguido de la infraestructura con un (12%). Para lo cual, es importante considerar todo lo que se relaciona con estas variables, como son: los servicios y la innovación. Esto con el objetivo de tener un crecimiento económico y social de la empresa turística.

Algunos estudios exploran al cliente objetivo desde un factor económico, relacionando a la innovación, y el uso de tecnología. Nosratabadi y Drejeris (2016), Naranjo (2015) y Fraiz (2015), abordan el modelo de negocios en el turismo rural considerando la innovación la propuesta de valor, con la finalidad de conformar una red de socios que generará lazos o conexiones para llegar a más clientes. Taran *et al.* (2012), Ramos *et al.* (2020), Rihova *et al.* (2018); Serrano y Ortiz (2012); Martínez y Carmona (2014) y Ruiz, (2008), abordan al cliente objetivo como el enlace que permite entablar redes de asociaciones mediante el uso de las tecnologías de la información y la innovación, el valor de red y la productividad, generando competitividad en las organizaciones. También Kontogianni y Alepis (2020) utilizan la tecnología, las redes sociales y el uso de internet todo esto combinado con la cultura y patrimonio de la región. Por otra parte, Gambarota y Leonardi (2016) menciona que para tener un buen emprendimiento es necesario realizar una innovación en la propuesta de valor, cumpliendo con las necesidades del cliente objetivo.

En este mismo contexto, Chávez *et al.* (2012) aborda el turismo desde un enfoque de innovación, considerando la cultura, la ideología, los valores, los procesos sociales y económicos, con la finalidad de llegar al cliente objetivo. Botía y Orozco (2012) ven al cliente como una parte fundamental en la solución de problemas, ya que el servicio al cliente es fundamental para tener un mejoramiento continuo en las empresas turísticas. Siguiendo este enfoque económico, social, Sánchez (2020) analiza al cliente dándole mayor peso a los socios, a la propuesta de valor, a la cultura y al impacto ambiental en los modelos de negocio.

Por otra parte, algunos estudios observan al cliente objetivo mediante la creación de estrategias llegando a un mercado en específico, analizando la relación que se genera del cliente al turismo sostenible, tratando de propiciar la lealtad del cliente (Torres *et al.*, 2011; Dolnicar *et al.*, 2019; Corral y Espejo 2020). Todo esto va aunado a generarle conciencia en el cliente objetivo, inculcándole una serie de valores, y analizando la relación entre los clientes y los usos y costumbres de la zona. Constantino *et al.* (2019) utilizan el modelo Canvas y lo emplea en el modelo de negocios de una comunidad artesanal, enfocándose en resaltar los usos y costumbres de las comunidades y familias.

Además, Cuervo *et al.* (2019), buscan diferentes estrategias para atraer al cliente o turistas, pero con la diferencia de crearles conciencia de respetar el medio ambiente como lo comenta Palacios (2010), quien menciona que las grandes empresas realizan colaboraciones con otras empresas, atrayendo mayor cantidad de clientes, tomando en consideración la transformación digital y la parte ambiental. En este contexto, Freytag (2019), expone que, para que una empresa crezca es necesario hacer innovación, explorar mercados, y tener una colaboración con otras empresas teniendo una transformación digital. Noblecilla *et al.* (2016), siguen esta misma línea de buscar estrategias para atraer a los clientes o turistas, enfocándose en los productos, buscando estrategias para innovar en las actividades deportivas y artesanías. También Goyzueta (2013) considera la generación de estrategias y al cliente objetivo como parte fundamental del crecimiento de la empresa, enfocándose en las ganancias monetarias, en la pertenencia y en la continuidad de la organización.

Con base en lo anterior, se observa que la mayoría de las empresas modifican sus estrategias innovando y haciendo uso de la tecnología para llegar al cliente objetivo, teniendo un crecimiento y competitividad en el sector, como lo menciona (Velasco *et al.*, 2014; Tobak y Nábrádi, 2020; Jiménez y Aquino, 2012). También Ortiz (2019) en busca de esa competitividad en las empresas considera la importancia de una gestión del destino, oferta turística y un control de todos sus recursos. Por lo que se puede decir que quien busca que su empresa sea competitiva, debe analizar al turismo y sus servicios complementarios, al turista y sus recursos, haciendo un análisis del turismo y su entorno. Trujillo (2016), observa el turismo y su entorno desde diferentes perspectivas; el destino turístico y los diferentes tipos de turismo.

Otro aspecto importante que se debe tomar en cuenta en los modelos de negocio de las empresas turística, es el producto, el cual da un valor social, económico y ambiental a las empresas de turismo sostenible como lo comentan Geissdoerfer *et al.* (2018), Parrá (2012), Morcardo y Murphy (2014), Joyce y Paquín (2015). Ya que el producto es el que impulsa el crecimiento de las empresas turísticas sostenibles siendo el que responde a las necesidades de los turistas y su relación con la empresa Constantino *et al.* (2019) y Santos (2020).

4.2. Factores sociales sostenibles

Se puede observar que la sustentabilidad es un equilibrio dinámico entre la población y la interacción con el entorno, lo que permite alcanzar un equilibrio entre los componentes económicos, ambientales y sociales. Considerando lo anterior, es importante tener un cambio de paradigma y de conducta de la sociedad, tanto a nivel social y personal sobre el comportamiento de la sustentabilidad en las organizaciones privadas y públicas. Para ello, se debe considerar la cultura de un país o región, ya que esto influye en el desarrollo de los factores sociales. De acuerdo con la revisión de la literatura se observó que de las 118 investigaciones analizadas el (55%) centran su atención en cuestiones sociales, dando como resultado 9 componentes enfocadas a cuestiones sociales sostenibles, el (28%) en cuestiones culturales, seguido de la importancia que existe entre la interacción que hay entre los turistas y los receptores del turismo. Otros elementos identificados con porcentajes entre 1% y 2 % en la revisión de la literatura son: la competitividad, los intereses de los turistas, las certificaciones, el hambre, la pobreza, la desigualdad, la parte terrestre, marítima, la educación, el empleo, la desigualdad entre otros.

En este trabajo de investigación se identificaron una diversidad de aspectos socioculturales, ambientales y económicos que deben ser considerados en los modelos de negocio; la forma de comunicación, el tipo de pensamiento, las ideologías dominantes de la región, los estilos de vida por mencionar algunos. Por ejemplo, Sushant y Amandeep (2020) consideran que la cultura es un factor importante en el diseño de estrategias empresariales, por lo que, sugieren que las organizaciones deben tomar en cuenta la cultura del país y la región. Folgado *et al.* (2019), consideran que en los modelos de negocios de las empresas turísticas se debe tomar en cuenta la gastronomía, el patrimonio y las tradiciones del lugar. Por su parte, Sánchez (2020) refiere que, para tener una baja en los costos operacionales, mejorar la calidad en los productos, incrementar la productividad y la competitividad en la organización, se debe tomar en consideración los recursos, los clientes, el valor agregado, la cultura y el medio ambiente dentro de los modelos de negocio sostenible. Pantano *et al.* (2017) menciona que los modelos de negocios dentro del factor ambiental deben tratar de armonizar la sustentabilidad con los aspectos económicos, equilibrando las necesidades actuales y las futuras, fundamentado en paradigmas de conductas irreflexivas y en comportamientos insustentables.

Como se mencionó anteriormente, la cultura es una parte importante en las investigaciones, abordada desde dos enfoques. El primero se refiere a la cultura de la región de estudio, donde autores como Vargas *et al.* (2011) y Patino (2017), abordan la cultura en los modelos de negocio de turismo sostenible como un medio para la

generación de empleos en los atractivos turísticos, considerando siempre la conservación de los entornos, así como los deseos del turista. También Salcedo y San Martín (2012), abordan la cultura como parte fundamental en un atractivo para la generación de productos turísticos, teniendo en consideración la conservación del ambiente.

Por otra parte, Lordkipanidze *et al.* (2005), Fu *et al.* (2019) y Moral (2016), generan valor para la región o comunidad a través de los modelos de negocio, estimulando el espíritu y las políticas empresariales. Pero Andrade *et al.* (2013), aborda la cultura desde una perspectiva de patrimonio cultural y cultura local, considerando el gobierno, la sociedad, la pobreza de la región, la marginación. Y Camus *et al.* (2012) aborda la cultura dentro de los modelos de negocio considerando los recursos patrimoniales con un enfoque sistémico, analizando la interacción entre el turista, los proveedores, la organización y las comunidades locales. Otra perspectiva es la de Vázquez *et al.* (2012), que abordan la cultura desde un enfoque de tradiciones, incluyendo a la gastronomía de la región, así como la conservación de su flora y fauna. También Villegas *et al.* (2019), Morales *et al.* (2017) y Cervantes y Gómez (2007), consideran la cultura y todo su entorno donde se desarrolla la actividad turística, como es el cliente, las actividades locales, la población del lugar, la economía, la educación, la seguridad, la señalética, las vías de descanso, la infraestructura.

Por otra parte, Lalangui *et al.* (2017) y Santiago (2012) en busca de mejorar la calidad de vida, abordan la cultura en los modelos de negocio para disminuir la pobreza y aumentando el empleo, repartiendo equitativamente las ganancias, respetando siempre los recursos naturales, y la interacción entre el turista y los receptores del mismo. También Peña (2019) se refiere a la cultura dentro de un modelo de negocios de turismo sostenible como un servicio integral de turismo y versátil, considerando la interacción de los turistas y los receptores del turismo, con la finalidad de adquirir experiencia y por lo tanto un crecimiento dentro del sector.

Siguiendo en esta misma línea Reboloso *et al.* (2007), Castro *et al.* (2018), Pulido y Pulido (2018) y Johansson *et al.* (2020), promueven un incremento económico, a través de una buena planeación y financiamiento, así como un plan estratégico, teniendo siempre un respeto por la conservando los entornos y de las comunidades locales. Schaltegger *et al.* (2016), Virgen (2014), Vargas *et al.* (2011), Barrera (2012), Schenkel (2013), Inostroza (2008), Balslev y Velázquez (2013), describen que dentro de los modelos de negocio en las empresas de tipo social es importante hacer cambios culturales y tomar en cuenta los valores, con la finalidad de generar confianza de la empresa hacia el cliente, tener un desarrollo equilibrado que a su vez genere lealtad del mismo. También Albert (2020) se enfoca en los valores, considerando la espiritualidad, así como el conocimiento lo cual afecta directamente a la parte cultural dentro del modelo de negocios de turismo sostenible. Además de que Santos (2020) quien considera que es importante tener en consideración los hábitos de consumo de los turistas.

Pero, en los modelos de negocio también la cultura es abordada desde una perspectiva de cultura organizacional, considerándola como la implantación de estrategias. Autores como, Diniz y Moquete (2011), Bertoni *et al.* (2015), Espinoza *et al.* (2018), Fresneda *et al.* (2020) y Toselli *et al.* (2020), abordan la relación turística en los modelos de negocio, como un nuevo plan estratégico desde el punto de vista económico, social y ambiental, generando empoderamiento del locatario, y a su vez tener un buen aprovechamiento de los recursos. Bartual y Pareja (2015) se enfoca en la gobernanza que existe en las empresas, como es la toma de decisiones de la explotación turística. También, Enciso *et al.* (2012) emplea la gobernanza participativa para realizar una vinculación entre el emprendimiento social y la economía social tomando en consideración las necesidades sociales.

En otro sentido, Juárez (2011), Rojo y Bonilla (2020), exponen que las emociones, las sensaciones, las motivaciones y la dignidad humana son parte fundamental dentro de la cultura de una región. Para lo cual desarrollan innovadoras estrategias de recreación para sobrevivir a los cambios actuales. Otros autores también se enfocan en las actitudes, el comportamiento, el conocimiento y en los valores sociales sin dejar de lado la parte económica, empleando estrategias en sus modelos de negocio en búsqueda de un crecimiento empresarial como lo mencionan Ramírez (2011), Krstinić y Drpić (2013), Wojtarowski *et al.* (2015), Coca *et al.* (2015), Geissdoerfer *et al.* (2018) y Fernández (2020).

Como se puede visualizar los autores le dan diferentes enfoques. Doğan y Akoğlan (2019), Jiménez *et al.* (2016), Cheng *et al.* (2020), Aguirre (2020) y McCabe y Qiaos (2020) abordan que la resiliencia es un factor importante en la cultura empresarial en las empresas turísticas, ya que las empresas turísticas se ven en la necesidad de hacer una reestructuración y planeación de estrategias considerando los destinos seguros, saludables, la igualdad, la seguridad, la política económica. Teniendo una comunicación efectiva, así como habilidades de gestión que permita tener un liderazgo resiliente como lo manifiesta Jiménez *et al.* (2016).

4.3. Factores ambientales

La introducción de cambios profundos en el enfoque económico convencional, son guiados por criterios de racionalidad y toma de decisiones, centrados a su vez en la parte social, económica y ambiental, dándole una mayor importancia al turista o consumidor. Actualmente muchas investigaciones muestran que el factor ambiental está ligado a la parte económica y social de las empresas. Con base en el análisis de la literatura, se puede observar que, de las 118 publicaciones, el 13.92% consideran cuestiones ambientales, de las cuales flora y fauna tiene el

3.52%, seguida de la conservación de los entornos con un 2.2% y posteriormente la salud, la contaminación, el daño ambiental, y el cuidado de los recursos naturales con el 1.32%.

El desarrollo sostenible en las empresas turísticas busca desarrollar el sistema humano, con la finalidad de satisfacer las necesidades actuales sin afectar los recursos naturales, teniendo un turismo responsable (Gessa y Toledano, 2011), orientado a tener una estabilidad social pero también económica y ambiental con el cuidado del entorno. Es cada vez mayor el interés de las empresas en ser sostenibles (Cantú, 2012). Las empresas se enfocan en preservar y cuidar diferentes aspectos naturales por ejemplo Lalangui *et al.* (2017), se encaminan en buscar un equilibrio en la parte económica y ambiental haciendo un uso adecuado de los recursos y a su vez una repartición equitativa de las ganancias. También Palafox y Bolán (2019) buscan tener un equilibrio entre la producción, la acumulación de capital y los espacios naturales. Vargas, Castillo y Zizumbo (2011), describen que mediante el modelo de negocios de turismo sostenible como parte de la cultura se tiene un respeto y un cuidado de conservación del entorno. Para ello, se debe buscar una educación ambiental siendo este un instrumento para el cuidado del entorno, analizando el comportamiento y las actitudes de los turistas (Ramos y Fernández, 2013). Ya que dentro de las actividades turísticas existen procesos que generan repercusiones directas e irreversibles en el entorno (López, 2015).

Por ello, algunos autores buscan implementar diferentes estrategias para tener un desarrollo sostenible teniendo un cambio de actitud, analizando el comportamiento del consumidor como lo da a conocer García (2005). Así mismo, analizando los impactos del turismo, las oportunidades económicas, como las tendencias y las oportunidades para el futuro, son recomendaciones realizadas por Jaafar *et al.* (2015). Por otra parte, es importante tener indicadores que permita tener un monitoreo de la actividad turística sostenible como lo menciona Macario *et al.* (2013) y Ortiz (2019), esto con el fin de evaluar la competitividad de la región de estudio.

También existen otros autores que se enfocan en el cuidado y respeto del turismo de naturaleza. Blanco y Flores (2012) se dirigen en los sitios de alojamiento y las fiestas patrimoniales, vistos desde un modelo de negocios del turismo sostenible. Algunos de estos modelos de negocio, están enfocados en el turismo familiar o comunitario. Delgado *et al.* (2015), abordan el turismo desde un enfoque comunitario y el impacto directo que tiene con las familias. Siendo este de gran impacto económico en la sociedad. Norrild (2011), Pérez (2012), Molina *et al.* (2016), Benítez *et al.* (2016), Wong y Chirinos (2016), Sampedro y Ayala (2016), Nosratabadi y Drejeris (2016), Constantino *et al.* (2019) y Johansson (2020), hacen un análisis del turismo comunitario buscando tener un equilibrio social, económico y ambiental, dando un respeto por la naturaleza. Aunque este tipo de empresas son pequeñas pero significativas en la economía, buscan tener una innovación en sus modelos de negocio.

5. Discusión

De acuerdo a lo observado, 61 autores se enfocan su mayor atención al factor cliente objetivo como eje principal de la dimensión económica, sin embargo, 1 autor destaca la importancia de la relación del factor de la repartición equitativa de las ganancias que representa la vinculación entre la dimensión económica y la dimensión social.

Por otra parte, muchos de los autores se enfocan en incorporar la cultura regional en los modelos de negocio, así como de mejorar su cultura organizacional de la empresa, pero hay un vacío con relación a los factores impulsores del desarrollo sostenible que representan la forma de vincular la dimensión económica con la dimensión social y la dimensión ambiental.

Si bien el porcentaje de los autores que refieren a un factor importante desde la dimensión social es la flora y la fauna, sin embargo, dentro del modelo de negocios existe una ausencia de la interrelación de este factor con recursos naturales que es parte importante de la dimensión social con los objetivos de desarrollo sostenible y la finalidad de la dimensión económica.

6. Conclusiones

Con base en lo anterior, se puede observar que los datos analizados reflejan una creciente adopción de prácticas de turismo sostenible con un enfoque económico y social. El sector turístico requiere que las empresas turísticas sostenibles realicen implementaciones ambientales más estrictas dentro de sus modelos de negocio, involucrando a su vez a las autoridades, tanto locales como estatales, teniendo un crecimiento en el sector.

El análisis que se realizó de la revisión de los artículos se clasificó en factor económico, social y ambiental. En el cual se resaltó que, en el factor económico el cliente objetivo fue el que predominó, abordándolo desde dos directrices, el cliente objetivo al que se desea llegar y el uso de herramientas para mantener el interés del cliente y la creación de estrategias para atraer al cliente, considerando todo lo que rodea a este mismo cliente como son sus costumbres, sus valores, generando el mantener la lealtad del mismo

Otro enfoque importante es el factor social, donde resultó que la cultura es de gran importancia en este sector. También fue abordado desde dos directrices, la cultura de la región o lugar de estudio y la cultura organizacional, siendo estos enfoques de gran importancia en los modelos de negocio de las empresas turísticas sostenibles. La cultura de la región se refiere al turismo local o rural siendo muy importante, ya que las costumbres y los valores repercuten dentro de los modelos de negocio de las empresas de turismo, siendo esto de suma importancia para

que la empresa crezca o se mantenga, así también la cultura organizacional. Para que una empresa se mantenga y se adapte a los cambios necesarios para implementar estrategias conducentes a ser competitivas en el mercado.

Y, por último, desde el enfoque ambiental se pudo observar dentro del análisis de la literatura, que lo que resalta es que muchos investigadores le dan una mayor importancia al cuidado de la flora y fauna y al cuidado de los entornos. Tomando en cuenta el daño ambiental, el cuidado de la salud, el cambio climático, la contaminación entre otros.

Se pudo detectar que aún existe una carencia de interés por parte de las empresas, para que, dentro de sus modelos de negocio sostenibles, se dé mayor importancia a cuestiones ambientales, enfocándose en la educación ambiental y en cuestiones culturales de las diferentes regiones.

Dentro de los hallazgos importantes de esta investigación es que los componentes con mayor recurrencia desde una perspectiva económica, son: el cliente objetivo sustentado por el mercado turístico, la propuesta de valor, la innovación tecnológica, por mencionar las de mayor asiduidad. Desde una perspectiva social, el factor con mayor recurrencia fue la cultura, la cual es abordada, desde dos enfoques. Una la cultura de la región y la cultura organizacional, sustentada por otras variables que le dan peso y las conforman. Por último, visto desde una perspectiva ambiental, se identificaron los siguientes elementos relevantes: flora y fauna, conservación de los entornos, deterioro ambiental, recursos naturales y cambio climático, siendo los componentes que más se reportan en las investigaciones.

Por lo anterior y con base en los resultados y la discusión, se tiene identificado que un área de oportunidad es realizar innovación en los modelos de negocio de empresas de turismo sostenible, teniendo como principal marco de referencia la Agenda 2030.

Referencias

- Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos (US EPA). (2021). Definición de Sustentabilidad. <https://www.epa.gov/sustainability/learn-about-sustainability#what>
- Aguirre, J. (2020). Caída del turismo por la covid-19. Desafío para México y experiencias internacionales. Senado de la república LXIV legislatura, 186, 1-16.
- Albert, M. (2020). La búsqueda espiritual a través del turismo. Su articulación desde el lado de la oferta. *Cuadernos de Turismo*, 45, 13-32, España, <https://doi.org/10.6018/turismo.426021>
- Andrade, E., Chávez, R., Espinoza, R., Cornejo, J. y Gómez, T. (2013). Percepción de los impactos del turismo de naturaleza en la costa de Jalisco. Guadalajara.
- Anampi, C., Aguilar, E., Costilla, P. y Bohórquez, M. (2018). Gestión ambiental en las organizaciones: análisis desde los costos ambientales. *Venezolana de Gerencia*, 23(84).
- Álvarez, F. (2015). Implementación de nuevas tecnologías: valuación, variables, riesgos y escenarios tecnológicos. *UFG Editores. 1era ed.* San Salvador.
- Bartual, M. y Pareja, M. (2015). Participatory management processes for the sustainability of rural development. The case of European Charter for Sustainable Tourism (ECST) in the Ebro Delta, Spain. *Interamericana de Ambiente y Turismo*, 11(1), 16-30.
- Balslev, H. y Velázquez, A. (2013). El turismo cultural en Argentina, México y Brasil. Avances y desafíos. *Diálogos Latinoamericanos*, 21, 9-30.
- Barrera, E. (4 de octubre 2012). Política agropecuaria: multifuncionalidad y turismo rural van de la mano. *Por Todoagro*. <https://cutt.ly/KLKZeU6>
- Ben, M. (2018). Sustainability: definition and five core principles, a systems perspective. *Integrated Research System for Sustainability Science*. Italia. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-05643>
- Blanco, M. y Flores, M. (2012). Turismo sustentable como alternativa de desarrollo en las comunidades de la Faja Petrolífera del Orinoco. Caso: Sector laguna de Mamo, Municipio independencia, Estado Anzoátegui. Venezuela. *Tierra Nueva Etapa*, 18(44), 105-123.
- Bertoni, M., López, M. y Testa, J. (2015). Planning Criteria for the Strategic Plan for Sustainable Tourism Necochea, 2013-2023. *Interamericana de Ambiente y Turismo*, 11(2), 136-147.
- Benítez, N., Albuja, J. y Vaca, C. (2016). Community tourism as a strategy for the visibility and appreciation of the musical memory of the kichwapeople of Imbabura, *Interamericana de Ambiente y Turismo*, 12(1), 70-87.
- Bonn, I. y Fisher, J. (2011). Sostenibilidad: el ingrediente que falta en la estrategia. *Diario de negocios Estrategia*, 32(1), 5-15.
- Boons, F. y Lüdeke, F. (2013). Modelos de negocio para la innovación sostenible: estado del arte y los pasos hacia una agenda de investigación. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9-19.
- Botía, S. y Orozco, L. (2012). Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas. Sus características en el sector turismo. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(3), 646-662.
- Cantú, P. (2012). El axioma del desarrollo sustentable. *Ciencias Sociales*, 3(137), 83-91.
- Camus, S. Hikkerova, L. y Sahut, J. (2012). Systemic Analysis and Model of Sustainable Tourism. *International Journal of Business*, 17(4).
- Casadesus, R. y Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: the case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464-482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>.
- Carro, S., Reyes, B., Rosano, G., Garnica, J. y Pérez B. (2017). Modelo de desarrollo sustentable para la industria de recubrimientos cerámicos. *Int. Contam. Ambie*, 33 (1), 131-139. <https://doi.org/10.2093/RICA.2017.33.01.12>.
- Cervantes, J. y Gómez, R. (2007). El ordenamiento territorial como eje de planeación de proyectos de turismo sustentable. *Ciencias Sociales*, 4(2), 103-118.
- Coca, J., Plaza, P., Del Rio, M. y Álvarez, J. (2015). La diversificación económica sostenible del medio rural a través del turismo cibernético. *Revista de Cultura y Turismo*, 9(3), 44-63.
- Constantino, A., Alfonso, A., Hernández, R. (2019). Constructo teórico en el estudio del turismo comunitario en la provincia de Namibe, Angola. *Universidad y Sociedad*. 11(1).
- Corral, J. y Espejo, C. (2020). Evolución y análisis bibliométrico. *Cuadernos de turismo (1998-2019)*, 46, 531-565. <https://doi.org/10.6018/turismo.451951>
- Chávez, R., Andrade, E. y Espinoza, R. (2012). Turismo y desarrollo sustentable: Contribución de Hispanoamérica. *Teoría y Praxis*, 9-33.
- Cheng, H., Mei, C., Gyan, P. y Shin L. (2020). Measuring sustainable tourism attitude scale (SUS-TAS) in an Eastern Island context. *Tourism Management Perspective*. 33, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100617>
- Cuervo, A., Carneiro, J., Finchelstein, D., Duran, P., González, M., Montoya, M., Borda, A., Fleury M., y Newbury, W. (2019). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*. 27(2). 141-177. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051>.
- Delgado, D., Herrera, R., Villacis, A., Moreno, A., Oviedo, B., Cedeño, J., Baque, R., Belezaca, B. y López R. (2015).

- Tourist routes as a strategy of sustainable development: The Case of the Cerro Blanco Protected Forest, Guayaquil, Ecuador. *Interamericana de Ambiente y Turismo*, 11(2), 174-182. Ecuador.
- De Grosbois, D. (2012). Corporate social responsibility reporting by the global hotel industry: Commitment, initiatives and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 896-905
- Diniz, K. y Moquete, S. (2011). El turismo en la dinámica territorial. ¿Lógica global, desarrollo local? *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(2), 441-461. Centro de investigaciones y estudios turísticos. Argentina.
- Dolnicar, S., Cvelbar, L. y Grün, B. (2019). A Sharing Based Approach to Enticing Tourists to Behave More Environmentally Friendly. *Journal of travel*. <http://doi.org/10.1177/0047287517746013>.
- Doğantan, E. y Akoğlan, M. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism: An international Interdisciplinary Journal*, 67(2), 126-146. Turkey
- Enciso, E., Gómez, L. y Mugarra, A. (2012). La iniciativa comunitaria en favor del emprendimiento social y su vinculación con la economía social: una aproximación a su delimitación conceptual. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 54-80. Valencia.
- Espinoza, R., Cornejo, J., Bravo, M. y Verduzco, M. (2018). Turpade. 5(7). The social tourism entrepreneurship. New schemes for the tourism development in the context of rural communities in bay of flags, Mexico. *Turpade*, 5(7). 1-16.
- Fernández, M. (2020). Hacia la dimensión ética del turismo de base comunitaria. Gobernanza y emprendimiento social. *El periplo sustentable*, 39, 90-123. México.
- Freytag, R. (2019). On a growth track with startups: how establisher companies can pursue innovation. *Strategy y Leadership*, 47(4), 26-33. <https://doi.org/10.1108/SL-05-2019-0070>
- Fu, H., Okumus, F., Wu, F. y Köseoglu, M. (2019). The entrepreneurship research in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.005>.
- Fresneda, S., Fuentes, P. y Lobo, A. (2020). Gestión sostenible de los Heritage sites culturales: propuesta de un modelo. *Cuadernos de Turismo*. 46. pp. 163-184. España. <https://doi.org/org/10.6018/turismo.451681>.
- Fraiz, J. (2015). La constante evolución del turismo: innovación, tecnología, nuevos productos y experiencias. *Pasos. Revista de turismo y patrimonio cultural*, 13(4), 37-869.
- Folgado, J., Campon, A. y Hernández, J. (2019). Heliyon. Department of Financial Economics and Accounting, *University of Extremadura*, 10071, Caceres, Spain. 5. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02653>.
- García, B. (2005). Características diferenciales del producto turismo rural. *Cuadernos de turismo*, 15, 113-133. España.
- Gambarota, D. y Leonardi, V. (2016). Propuesta para la transformación en un atractivo turístico: Centro termal „Termas de la bahía“. Argentina. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 12(2), 187-203.
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D. y Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Cleaner Production*, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.2400959-6526>.
- Gessa, A., y Toledano, N. (2011). Turismo, emprendimiento y sostenibilidad en los espacios naturales protegidos. El caso de Andalucía. España. *Estudios y perspectivas en turismo*. Centro de investigaciones y estudios turísticos, 20(5), 1154-1174. Argentina.
- Goyzueta, S., (2013) Modelo de gestión para las empresas con perspectiva de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, 16(31), 87-132. Bolivia.
- Gössling, S., y Michael, C. (2019). Compartir versus economía colaborativa: cómo alinear ¿Desarrollos de las TIC y los ODS en el turismo? *Tour sostenible*, 27 (1), 74-96. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1560455>.
- Herrera, J., Vásquez, M. y Ochoa, E. (2020). La evolución de la responsabilidad social empresarial a través de las teorías organizacionales. *Revista científica*. 24(2). Sonora. <https://doi.org/10.36995/>.
- Hogevold, N., Svensson, G., Klopper, H., Wagner, B., Sosa Varela, J., Padin, C., et al. (2015). Una construcción de triple resultado y razón para implementar prácticas comerciales sostenibles en empresas y sus redes comerciales. *Gobierno corporativo*, 15 (4), 427-443.
- Inostroza, G. (2008). Modelo de gestión sostenible, turismo comunitario de Región Andina, *Gestión turística*, 10, 77-90. Ecuador
- Jaafar, M., Rassolimanesh, S. y Tuan, K. (2015). Tourism growth and entrepreneurship: empirical analysis of rural highland development. *Tourism Management Perspectives*, 14, 17-24. Malaysia.
- Jiménez, P. y Aquino, A. (2012). Propuesta de un modelo de competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas de turismo*, 21(4), 977-995. Argentina.
- Jiménez, R., Calderón, P. y Vargas, J. (2017). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. *Iberoamericana de Gobierno local*, 10, 1-16.
- Johansson, D., Karlsson, J., y Malm, A., (2020). Family business-A missing link in economics? *Journal of Family Business Strategy*, 11(1). 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100306>
- Johnson, M., Christensen, C. y Kagermann, H. (2008). Cómo reinventar su modelo de negocios. *Harvard Business Review*. 86(12). 53-63.

- Joyce, A., y Paquin, R., (2015). The tripe layered model canvas: a tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kontogianni ,A. y Alepis, E. (2020). Smart tourism: State of the art and literature review for the last six years. *Array*, 6, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.array.2020.100020>.
- Krstinić, M. y Drpić, D. (2013). Tourism in Southern and Eastern Europe. 159-173.
- Lalangui, J., Espinoza Carrión, C. R., y Pérez Espinoza, M. J. (2017). Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo. *Universidad y Sociedad*. [En línea], 9 (1), 148-153.
- Lordkipanidze, M., Brezet, H. y Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism developmen. *Journal of Cleaner Production*, 13, 787-798. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.02.043>.
- López, J. (2015). Determination of the tourism potential of the birds in the community. 23 de noviembre Naranjal, Ecuador. *Portal de revista académica chilena*. 11(2), 163-173.
- Linares, L. y Morales, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12 (2), 453-466 Universidad de La Laguna El Sauzal (Tenerife), España
- Macario, V., Pasa, C. y Ataíde, G. (2013). Indicadores de sustentabilidad para la actividad turística. Una propuesta de monitoreo usando criterios de análisis. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(2), 177-197. Argentina.
- Madrid, F. (2020). La sostenibilidad en la política turística mexicana. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 13(6), 1301-1313. España.
- Martinez y Carmona (2014). *Business Model as the key for corporate success: a theoretical review*. Facultad de Ciencias Económica y Administrativas. Universidad de Almería.
- Moral, M. (2016). Enhancing a sustainable cultural tourist resource in rural areas: The Case of Vías Verdes in Spain. *Revista Interamericana de ambiente y turismo*, 12(2), 161-175.
- Morales, X., Morales, D. y Hong E. (2017). Emprendimiento social en el sector del turismo comunitario: una primera aproximación al caso de las comunidades indígenas del Ecuador. *Iberoamericana de Turismo*, 7(2), 105-120.
- McCabe, S. y Qiaos, G. (2020). A Review of Research on Social Tourism: Launch of the Annals of Curated Collection of Tourist Research on Social Tourism. *Annals of Tourism Research*, 85, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.10310>.
- Molina P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, 116-149. Colombia.
- Morcardo, G. y Murphy, L. (2014). There Is No Such Thing as Sustainable Tourism: Re-Conceptualizing Tourism as a Tool for Sustainability. *Sustainability*, 6, 2538-2561. <https://doi.org/10.3390/su6052538>.
- Morris, L. (2009). "Business Model Innovation the Strategy of Business Breakthroughs". *International Journal of Innovation Science*, 1 (4), 191-204.
- Naranjo, R. (2015) Propuesta de modelos de negocio desde el emprendimiento social. *Apuntes universitarios*, 5(1), 35-50. Perú.
- Noblecilla, M., Ortiz, L., Ensalada, I. y Ordoñez, O. (2016). Analysis of the tourism potential of the rural communities. Case study: Muyuyacu Community, El Oro Province, Ecuador. *Interamericana de Ambiente y Turismo*, 12(1), 48-59. Ecuador.
- Norrild, J. (2011). De la inversión hotelera al turismo sustentable. Reseña de Inversión hotelera. Elementos para su evaluación". *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(4), 972-976. Argentina.
- Nosratabadi, S. y Drejeris, R. (2016). Innovations in Rural Tourism Business Model. *International Journal of Business and management invention*, 5(4), 60-66. Iran.
- Ortiz, F. (2019). Los modelos de competitividad de destinos turísticos como referentes para evaluar la competitividad de los pueblos mágicos. *El periplo sustentable*, 39, 387-409. México.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, cambiadores de juego y retadores. Hoboken: Wiley.
- Pantano, E., Priporas, C. y Stylos, N. (2017). ¡You will like it! 'Using open data to predict tourists' response to a tourist attraction. *Tourism Management*, 60, 430-438.
- Palafox, A. y Bolan, S. (2019). Turismo y mercantilización de la naturaleza en Holbox, -Quintana Roo, México. *Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidades*, 11(2), 372-385. <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v11i2p372>.
- Palacios, G. (2010). Emprendimiento social: integrando a los excluidos en el ámbito rural. *Ciencias Sociales*, 15(4), 579-590. Venezuela
- Parrá, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de Negocios. *Facultad de Ciencias Jurídicas*. España.
- Patino, D. (2017). Turismo, naturaleza y pasado en comunidades indígenas de Puracé, Cauca. *Turismo y patrimonio de comunidades*. Colombia. <http://doi.org/10.13140/RG.2.2.25223.73129>.

- Prado, M. (2013). *Propuesta de un modelo de negocios sostenible para emprendedores*. Máster en sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, 1-54.
- Peña, Y. (2019). El turismo sustentable como alternativa de emprendimiento desde la teoría del intercambio social en Venezuela. *Revista ciencia y tecnología*, 18(1), 41-48.
- Pérez, M. (2012). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. *Revista de investigación*. 1-12.
- Pulido, J. y Pulido, M. (2018). Proposal for an Indicators System of Tourism Governance at Tourism Destination Level. *Science Business*, 137, 695-743. <https://doi.org/10.1007/s112050171627z>
- Ramos, A. y Fernández, G. (2013). La educación ambiental: un instrumento para el turismo sustentable. *Hospitalidades*. 10(2). 296-312.
- Ramos, K., Cuamea, O., y Galvan, J., (2020). Wine tourism Predictor sobre visit intention to micro, small and medium wine riefon the Valle de Guadalupe wine route, Mexico. *International Journal of Wine Business Research*. 32(1). 22-40.
- Ramírez, I., Nava, G., Osorio, M. y Franco, S. (2011). Ambigüedad e incertidumbre en desarrollo sustentable (ds) y turismo sustentable (ts): sus implicaciones epistemológicas. *Ciencia y Sociedad*, 36(1), 7-28. República Dominicana
- Reboloso, S. y Salcedo, M. (2007). Turismo sustentable y certificación: un reto global. *Revista del centro de investigación*, 7(27), 77-91. México.
- Rihova, I., Buhalis, D., Gouthro, M., y Moital, M. (2018). Customer -to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic. *Tourism management*. 67, 362- 375. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.02.010>.
- Rojo, M. y Bonilla, D. (2020). Covid-19: la necesidad de un cambio de paradigma económico y social. *CienciAmérica*, 9(2), 1-12.
- Ruiz, O. (2008). Turismo factor de desarrollo y competitividad en México. *Centro de estudios sociales y de opinión pública*, 1-36.
- Salcedo, M., y San Martín, F. (2012). Turismo y Sustentabilidad: Paradigma de desarrollo entre lo tradicional y lo alternativo. *Gestión y estrategias*, 41. México.
- Sampedro, S., y Ayala, J., (2016). *Evolución de la empresa familiar: estudio de herederos cerámica Sampedro*. Universidad de Rioja, 1-42.
- Sánchez, P., (2020). Organizational capability for change and performance in artisanal businesses in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 415-431. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2018-0157>.
- Santiago, C. (2012). Turismo sustentable en Bañados del Este (Uruguay). *Cuaderno virtual de Turismo*, 12(2), 185-197. Brasil.
- Santos, A. (2020). La industria turística y el impacto del Covid-19 Escenarios y propuestas. *Global Journey Consulting*. 1-39. Colombia.
- Sarmiento, S. (2011). La responsabilidad social empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas. *Dimensión empresarial*, 9(2), 6-15.
- Schenkel, E. (2013). El patrimonio intangible como recurso turístico: ¿es posible un turismo sustentable? Propuestas para la colonia menonita “la nueva esperanza. *Revista de cultura e turismo*. 7(2). 68-86.
- Schaltegger, S., Hansen, G. y Lüdeke, F. (2016). Business Models for Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues, 29(1), 3-10. <http://doi.org/10.1177/1086026615599806>.
- Secretaría de Turismo (2018). Resultados de la actividad turística 2018. Análisis Integral de Turismo. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx>.
- Semarnat (2017). Turismo Sustentable en México. *Cuadernos de divulgación ambiental*. <https://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/CD002793.pdf>
- Serrano, L. y Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28, 13-22. España.
- Severiche, C., Muñoz, D. y Jaimes, J. (2016a). Gestión del conocimiento en sector de agua potable y saneamiento básico en Colombia. *Omnia*, 22(1), 91- 105. Venezuela.
- Severiche, C., Gómez, E. y Jaimes, J. (2016b). La educación ambiental como base cultural y estrategia para el desarrollo sostenible. *Telos*, 18(2), 266-281. Venezuela.
- Sosna, M., Trevinyo- Rodríguez, R. N., y Ramakrishna, S. (2009). “Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse”. *Universia Business Review*, (23), 56-69.
- Sushant, K. y Amandeep, D. (2020). Associations between travel and tourism competitiveness and culture. *Journal of Destination Marketing y Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100501>.
- Sulmont, A., Martínez, C., García, M., Correa, A., Leal, V., Mendoza, O., Visser, S. y Pinelo, A. (2020). Desafíos de desarrollo ante la COVID-19 en México. *Panorama Socioeconómico*. PNUD América Latina y el Caribe. 13. pp.1-36.
- Taran, Y., Boer, H. y Lindgren, P. (2012). Towar a business model innovation typology, Aalborg Universitet. 1030-

1040. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1010.5912&rep=rep1&type=pdf>
- Teece, D. (2010). Modelo de negocio, estrategia empresarial e innovación. *Planificación a largo plazo*, 43 (2/3), 172-194.
- Tobak, J. y Nábrádi, A. (2020). The TONA model: A new methodology for assessing the development and maturity life cycles of family-owned enterprises. *Journal Innovation & Knowledge*, 5(4), 236-243. Hungary. <http://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.003>
- Torres, M., García, J. y Pulido, J. (2011). Cambio de paradigma en el marketing de destinos turísticos: el plan cma experience. *Revista de cultura e turismo*, 7(2), 4-32. Andalucía.
- Toselli, C., Takáts, A. y Davi, L. (2020). Análisis de la sostenibilidad en emprendimientos turísticos ubicados en áreas rurales y naturales. Estudios de caso en la provincia entre ríos. Argentina. *Cuadernos de Turismo*, 45, 461-489. España. <http://doi.org/10.6018/turismo.426211>
- Trujillo, J. (2016). Casos de investigación turística aplicada en México. *Centro de investigación turística aplicada*, 1-170. Chiapas.
- UNWTO (2020). *El turismo internacional, sigue adelantando a la economía global*. Razón publica, <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>.
- Vargas, E., Castillo, M. y Zizumbo, L. (2011). Turismo y sustentabilidad. Una reflexión epistemológica, *Estudios y Perspectivas de Turismo*. Centro de Investigaciones y estudios turísticos, 20(3), 706-721. Argentina.
- Vázquez, G., Amador, L. y Arjona, M. (2012). La naturaleza y las características del turismo sostenible. *Rosa dos Ventos*, 1-19.
- Velasco, A. Solís, N. y Torres, J. (2014). El impacto territorial del turismo en el desarrollo sostenible: el caso de las regiones de México 2000-2010. *Revista de Turismo y patrimonio cultural*, 12(2), 357-368. Oaxaca. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.025>.
- Virgen, C. (2014). Turismo y Desarrollo Sustentable. Un acercamiento al estudio del turismo.
- Villegas, D., Gutiérrez, J. y Juan, J. (2019). Estrategia de desarrollo local sustentable en el Área Natural Protegida Parque Otomí Mexica del Estado de México. Circuitos turísticos en el municipio de Isidro Fabela. *Revista de turismo y patrimonio cultural*, 17(4), 725-745. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2019.17.051>.
- Weill, P. y Vitale, M. (2001). Da lugar a espacio: migración a modelos de comercio electrónico. Boston: Harvard Prensa empresarial.
- Wojtarowski, A., Silva, E., Piñar, M. y Negrete, J. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial como pieza clave en la transición hacia el desarrollo sustentable en el sector turístico. *Pasos revista de turismo y patrimonio cultural*, 14(1). México.
- Wong, D. y Chirinos, M. (2016). ¿Los modelos basados en el CAPM valoran adecuadamente los emprendimientos familiares? Innovar. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(61), 65-81. Bogotá.
- Zambrano, J. (2011). Sustentabilidad empresarial y aprendizaje transformativo: orientaciones para la administración de valores. *Dimensión empresarial*, 9(2), 16-21.
- Zott, C., y Amit, R. (2009). "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio". *Universia Business Review*, 23, 108-121.
- Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). El modelo de negocio: desarrollos recientes y futuro investigación. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.

Referencias de obras clásicas:

- Benayas, J. (2020). Guía para el turismo sostenible. Rectos del sector turístico ante la Agenda 2030. Madrid.
- Cárdenas (12 de febrero 2018). Desarrollo sostenible en México. KPMG. México. <https://home.kpmg/mx/es/home/tendencias/2018/02/encuesta-desarrollo-sostenible-en-mexico-2018.html>
- Efe, Agencia (Efe, 2020). Estiman caída del 10 % en el PIB turístico de México. 28 de abril. Consultado el 6 de mayo de 2020. <https://www.efc.com/efe/america/mexico/estiman-caida-del-10-en-el-pib-turistico-de-mexico/50000545-4233506>.
- Juárez, J., Ramírez, B., Díaz, R. y Estrella, N. (2011). Turismo rural en México. Complemento o excusión en el desarrollo territorial rural. Colegio de posgraduados campus Puebla.
- ONU OMC, (2019a). Nuevos modelos de negocio en la industria del alojamiento: evaluación comparativa de Normas y Regulaciones en el Mercado de Alquiler a Corto Plazo, Nuevos Modelos de Negocio en la industria del alojamiento - Evaluación comparativa de reglas y regulaciones a corto mercado de alquiler a plazo. *Organización Mundial del Turismo (OMT)*. <https://dx.doi.org/10.18111/9789284421084>.
- ONU OMC, (2019b). Directrices de la OMT para el fortalecimiento institucional del destino Organizaciones de gestión (DMO): preparación de las DMO para nuevos desafíos, OMT Directrices para el fortalecimiento institucional de las organizaciones de gestión de destinos (DMO): preparación de DMO para nuevos desafíos. *Organización Mundial del turismo (OMT)*. <https://dx.doi.org/10.18111/978928442084>.