

# La innovación del modelo de negocio sostenible en los emprendimientos turísticos ecuatorianos: una revisión sistemática de la literatura

## The Innovation of the Sustainable Business Model in Ecuadorian Tourism Entrepreneurship: A Systematic Review of the Literature

Nelson Garcia Reinoso\*  <https://orcid.org/0000-0003-0972-3347>

### Resumen

**Objetivo:** realizar una revisión sistemática de la literatura sobre la innovación del modelo de negocio sostenible en los emprendimientos turísticos ecuatorianos. **Metodología:** exploratoria, derivada de un análisis de 165 artículos sobre innovación del modelo de negocio sostenible seleccionados de Scopus y Web of Science. **Resultados:** se propone un marco holístico de investigación que identifica seis componentes principales de la innovación del modelo de negocio sostenible. **Valor:** los componentes ofrecen múltiples perspectivas de análisis en emprendimientos turísticos. **Limitaciones:** la investigación se limita a solo dos bases de datos y a pocas palabras clave. **Conclusiones:** se propone una perspectiva de innovación del modelo de negocio sostenible en emprendimientos turísticos de la región, explorando la forma en que estos rediseñan sus modelos de negocio y cómo este rediseño constante les permite analizar las nuevas formas para transformar la propuesta, la creación y la captura de valor sostenible en los productos turísticos.

**Palabras clave:** emprendimiento turístico; innovación del modelo de negocio sostenible; revisión sistemática de la literatura; modelo de negocio sostenible; Ecuador.

### Abstract

**Objective:** Conducting a systematic review of the literature on sustainable business model innovation in Ecuadorian tourism entrepreneurship. **Methodology:** Exploratory, derived from an analysis of 165 articles on sustainable business model innovation selected and analyzed from Scopus and Web of Science. **Results:** A holistic research framework is proposed, identifying six main components of sustainable business model innovation. **Value:** These components offer multiple perspectives for analysis in tourism entrepreneurship. **Limitations:** The present study circumscribes to only two databases and to a few key words. **Conclusions:** A perspective on sustainable business model innovation in regional tourism ventures is proposed, exploring how they redesign their business models and how this constant redesign allows them to analyze new ways to transform sustainable value proposition, creation, and capture in tourism products.

**Keywords:** tourism entrepreneurship; sustainable business model innovation; systematic literature review; sustainable business model; Ecuador.

■ **Cómo citar:** Garcia Reinoso, N. (2024). La innovación del modelo de negocio sostenible en los emprendimientos turísticos ecuatorianos: una revisión sistemática de la literatura. *región y sociedad*, 36, e1855. <https://doi.org/10.22198/rys2024/36/1855>

\*Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Carrera de Turismo. Calceta, 10 de Agosto Núm. 82 y Granda Centeno, Manabí, Ecuador. Correo electrónico: [ngarcia@espam.edu.ec](mailto:ngarcia@espam.edu.ec)

Recibido: 7 de diciembre de 2023.

Aceptado: 15 de abril de 2024.

Liberado: 17 de mayo de 2024.



Esta obra está protegida bajo una Licencia  
Creative Commons Atribución-No Comercial  
4.0 Internacional.

## Introducción

Este estudio presenta una revisión de la literatura sobre la comprensión y la puesta en práctica de la innovación del modelo de negocio sostenible (en adelante, SBMI por sus siglas en inglés) en los emprendimientos turísticos, con especial énfasis en el alcance y la forma en que este concepto se discute en relación con los aspectos asociados a la innovación y a la sostenibilidad.

El turismo, considerado el sector de más rápido crecimiento a escala mundial, ejerce un impacto significativo en las economías locales, nacionales y globales (Palos-Sánchez, Saura, Velicia-Martín y Cepeda-Carrión, 2021; Vecchio, Mele, Ndou y Secundo, 2018). Su expansión y diversificación continuas lo han consolidado como uno de los sectores más grandes (Presenza, Petruzzelli y Natalicchio, 2019). El turismo es una herramienta importante para el desarrollo de comunidades marginadas y de bajos ingresos, ya que dicho sector depende de muchos negocios que requieren recursos humanos, lo cual proporciona ingresos y empleos para la población local (Aquino, Lück y Schänzel, 2018). Es decir, el turismo depende de una multiplicidad de empresas que definen en gran medida la oferta de un determinado territorio, a través de servicios y productos que contribuyen al aumento de las oportunidades de empleo y bienestar (Ertac y Cankan, 2021).

A escala mundial, la interacción entre innovación, turismo y sostenibilidad se ha convertido recientemente en un punto de atención (Ahmad, Youjin y Hdia, 2022). El desafío que enfrenta la comunidad académica reside en abordar esta interacción de manera efectiva. En la actualidad existe una creciente conciencia sobre la relación positiva entre turismo, bienestar y desarrollo económico a nivel regional (Bramwell y Lane, 2011; Palos-Sanchez et al., 2021), lo que ha motivado a los investigadores a buscar nuevos modelos de desarrollo que integren estos elementos (Lorenzo y Morales, 2014; Maftuhah y Wirjodirdjo, 2018). Diferentes estudios han subrayado que las actividades turísticas son cada vez más insostenibles desde los puntos de vista social, económico y ambiental. Sin embargo, hay un interés creciente por parte de los turistas en recibir propuestas innovadoras y sostenibles (Presenza et al., 2019).

Por otra parte, la innovación para el desarrollo sostenible es un fenómeno nuevo que está desempeñando un papel cada vez más importante en los servicios (Ahmad et al., 2022). Souto (2015) dice que la innovación es un medio para obtener ventajas competitivas en los sectores del turismo y la hostelería. Por ejemplo, Aquino et al. (2018) han afirmado que para que los destinos turísticos produzcan una ventaja competitiva, las empresas turísticas locales deben seguir un modelo de empresa social que emplee estrategias innovadoras relacionadas con la oferta de productos y servicios, que tengan una estructura organizativa, procesos operativos, logística y *marketing*.

Las tendencias actuales del mercado han transformado el enfoque de hacer negocios en el sector del turismo. El marketing en turismo ha experimentado incontables innovaciones a través del concepto de turismo inteligente (Pradhan, Oh y Lee, 2018), lo cual consolida el sector como uno de los principales impulsores del uso y crecimiento de internet en la economía (Aldebert, Dang y

Longhi, 2011) y de la utilización de varias tecnologías que han ayudado a que la industria del turismo inteligente evolucione (Pradhan et al., 2018).

El creciente uso de internet en la planificación y en la realización de actividades turísticas ha impulsado la innovación en este sector, la cual ha dado lugar a la emergencia de nuevos modelos de negocio que se esfuerzan para proporcionar un mayor valor agregado a los viajeros. Aunque esta es una tendencia, la investigación teórica sobre la innovación en la industria turística es muy escasa (Souto, 2015). Estudios más recientes respaldan esta observación, haciendo hincapié en la necesidad de investigaciones que aborden la innovación en el turismo (Palos-Sanchez et al., 2021). Este déficit en el corpus teórico contrasta con el constante cambio y desarrollo en el panorama del turismo, en particular con la rápida evolución de las tecnologías digitales y las expectativas cambiantes de los consumidores. En consecuencia, hay una urgente necesidad de investigaciones que exploren y analicen en profundidad la relación entre la innovación y el turismo, así como las implicaciones de esta para la sostenibilidad y la competitividad en este campo.

Un modelo de negocio sostenible (en adelante, SBM por sus siglas en inglés) describe cómo una organización propone, crea y captura valor, lo que permite tener una visión holística de la forma en que las organizaciones realizan los negocios (Bocken, Weissbrod y Tennant, 2016; Evans et al., 2017; Geissdoerfer, Vladimirova y Evans, 2018). Por eso en los últimos años se ha producido una nueva forma de SBMI que “apunta a la prosperidad en un entorno dinámico a través de una reconfiguración de los elementos del modelo de negocio, de las actividades de la empresa o la creación, captura y entrega de valor” (García-Reinoso, 2022, p. 106).

Desafiando los modelos comerciales tradicionales empleados en el sector del turismo y la hospitalidad, Dredge (2017) advierte que hay pocos indicios de que el turismo ofrezca resultados sostenibles a largo plazo. Por lo tanto, se deduce que existen muchas cuestiones abiertas en la literatura sobre cómo las organizaciones de turismo y hostelería pueden innovar en sus modelos de negocio (BM por sus siglas en inglés) para promover la sostenibilidad (Presenza et al., 2019). Estos resultados se refieren a la capacidad del turismo para generar beneficios económicos, sociales y medioambientales de manera continua y equilibrada a lo largo del tiempo. Sin embargo, la falta de evidencia sólida en este sentido señala la necesidad de explorar en mayor profundidad la forma en que las organizaciones pueden adaptar sus modelos de negocio para alcanzar este objetivo de manera sostenible.

Ha habido revisiones sistemáticas de la literatura sobre la SBMI, como las de Boons y Lüdeke-Freund (2013), Evans et al. (2017), Geissdoerfer et al. (2018), Ritala, Huotari, Bocken, Albareda y Puumalainen (2018) y Schaltegger, Lüdeke-Freund y Hansen (2012). También están las que tratan el emprendimiento, como Acs, Estrin, Mickiewicz y Szerb (2018), Audretsch, Mason, Miles y O'Connor (2021), Ben Hassen (2020), Mack y Mayer (2016), Mason y Brown, (2014), Shwetter, Maritz y Nguyen (2019), Spigel (2017) y Stam (2015). Tampoco faltan las relacionadas con los modelos de gestión de destinos turísticos: Ballina (2020), Cabral (2018), Da Silva, Costa y Da Silva (2018), Estevão, Ferreira y Nunes (2015), Goffi (2013),

Gomezelj (2016), Gretzel, Zhong y Koo (2016), Jørgensen et al. (2021), Pearce (2016), Presenza et al. (2019) y Reinhold, Zach y Krizaj (2017). Sin embargo, esas revisiones, al analizar el alcance, el contexto y el contenido de las discusiones, no se centran en vincular la SBMI con la actividad emprendedora en turismo.

Estudios previos realizados sobre la exploración conceptual del vínculo entre la SBMI y el turismo evidencian que el concepto de SBMI sigue sin explorarse y que se encuentra en una etapa incipiente de desarrollo (Reinhold et al., 2017). También se carece de componentes validados en términos empíricos en el campo del emprendimiento en el turismo, por lo que este requiere una investigación adicional que explore su interacción (Cheah, Ho y Li, 2018). Azmi, Che Rose, Awang y Abas (2023) destacan la necesidad de investigar nuevos destinos y productos turísticos desde una perspectiva innovadora y competitiva. Además, Ahmad et al. (2022) resaltan la importancia de la innovación y el turismo en la sostenibilidad, enfatizando la necesidad de un turismo respetuoso con el medio ambiente para el emprendimiento. En resumen, las revisiones sistémicas de la literatura demuestran una falta de estudios que expliquen cómo las actividades emprendedoras mejoran la experiencia turística a través de la innovación. La mayoría de estos estudios se centran en los aspectos económicos del emprendimiento, descuidando los aspectos sociales en el contexto del turismo y la hostelería (Alrawadieh, Altinay, Cetin y Şimşek, 2021). En este contexto, son escasas las investigaciones que se enfocan en el emprendimiento y la innovación social en el ámbito turístico (Jørgensen et al., 2021).

La afirmación sobre la falta de estudios sobre el vínculo de la SBMI con la actividad emprendedora en turismo plantea un problema de investigación fundamental. ¿Cómo la interrelación de los elementos que conforman la SBMI en el entorno emprendedor puede contribuir a mejorar la sostenibilidad y la competitividad en el campo específico de los emprendimientos turísticos en el contexto ecuatoriano? Este problema de investigación intenta comprender de qué manera la integración efectiva de los elementos que conforman la SBMI en los emprendimientos turísticos puede influir en su sostenibilidad y competitividad, lo cual vendría a llenar una laguna crítica en la literatura existente.

El propósito principal de este artículo es abordar el vacío existente en la literatura. Para lograrlo, se planteó el objetivo de revisar sistemáticamente la literatura que examina la manera en que la SBMI contribuye a fortalecer la sostenibilidad y la competitividad, enfocándose en el emprendimiento dentro del sector turístico ecuatoriano. Esta revisión proporciona una visión integral del efecto de la SBMI en los emprendimientos turísticos de Ecuador, subrayando su capacidad para proponer, crear y capturar valor sostenible. El artículo sitúa la SBMI en el contexto del emprendimiento turístico, describiendo modelos aplicados en el sector e integrando los conceptos clave de la SBMI y sus componentes determinantes. Además, identifica el papel multifacético y recíproco de la interacción entre la SBMI y dichos emprendimientos y propone una perspectiva específica de esta en este sector en Ecuador.

## Revisión de la literatura

### SBMI en el turismo

Tener destinos sostenibles implica aplicar principios de sostenibilidad para garantizar la gestión óptima de los recursos, protegiéndolos y mejorándolos en el proceso. Los emprendimientos en el sector turístico, independientemente de su tamaño, desempeñan un papel fundamental en el desarrollo sostenible de los destinos. Los emprendimientos también fortalecen las cadenas de suministro locales y mejoran las actividades económicas regionales, impulsando la competencia, la especialización y la productividad, y cumpliendo funciones sociales importantes (Mwesiumo, Halfdanarson y Shlopak, 2022). Sin embargo, el sector turístico enfrenta desafíos ambientales inmediatos que superan los de otros sectores; por eso hay la urgente necesidad de abordar la sostenibilidad en esta industria (Maziliauske, 2024).

La sostenibilidad se refiere a la capacidad de un sistema, proceso o actividad para mantenerse o continuar en el tiempo sin agotar o dañar los recursos o causar efectos ambientales o sociales negativos (Peñarroya-Farell, Miralles y Vaziri, 2023). Un SBM implica utilizar los recursos de manera eficiente y responsable, así como desarrollar y ofrecer productos, servicios y prácticas que sean responsables tanto en términos ambientales como sociales (Evans et al., 2017; Geissdoerfer, Bocken y Hultink, 2016; Peñarroya-Farell et al., 2023). La innovación es un requisito para operar en el competitivo entorno turístico actual, hasta el punto de que la competitividad de las empresas del sector turístico y de la industria hotelera depende del logro de ella (Souto, 2015). La investigación en la SBMI ha comenzado hace relativamente poco tiempo y está emergiendo como un mecanismo potencial para integrar la sostenibilidad en los negocios (Evans et al., 2017; Schaltegger et al., 2012). Varios autores que investigaron la BMI ven el BM como un catalizador importante de la innovación sostenible: Bocken, Short, Rana y Evans (2014), Boons y Lüdeke-Freund (2013) y Ritala et al. (2018).

Hoy en día, la innovación del BMI se está convirtiendo en un mecanismo potencial para integrar la sostenibilidad en los negocios (Aldebert et al., 2011; Souto, 2015), porque mejora la capacidad de los emprendimientos para enfrentar los desafíos del presente y ayuda a adaptarse a la evolución de la industria (Cheah et al., 2018; Presenza et al., 2019).

La SBMI se conceptualiza como la creación, puesta en marcha y transformación de los modelos que se concentran en la creación de valor sostenible, en la circularidad y en el largo plazo a través de una gestión de múltiples partes interesadas (Geissdoerfer et al., 2018). Por lo tanto, la SBMI combina la creación de valor sostenible e innovación, y refuerza la necesidad de alejarse de los modelos de negocios tradicionales y dirigirse hacia la creación y la captura de valor orientadas a las partes interesadas que colaboran para hacerle frente a los grandes desafíos contextuales, como el calentamiento global y la pobreza (Bocken y Geradts, 2020).

La SBMI se ocupa de “la innovación en la forma en que se hacen negocios[...] [y que genera] una ventaja competitiva a través de un valor superior para

el cliente, contribuyendo positivamente a la empresa, [a]l medio ambiente y a la sociedad[...] [,] minimizando los daños” (García-Reinoso, 2022, p. 110). Estos enfoques pueden impulsar la creación y la implementación de modelos comerciales innovadores que sean financieramente viables y sostenibles tanto ambiental como socialmente. Además, para los emprendedores en turismo, la SBMI puede conducir a un mejor desempeño de sus negocios y proporcionarles ventajas competitivas adicionales (Bashir, Alfalih y Pradhan, 2022; Peñarroya-Farell et al., 2023).

Sin embargo, aun con los supuestos beneficios de la SBMI y su importancia para cumplir los objetivos de sostenibilidad, persiste una distancia entre el diseño y la ejecución efectiva de los SBM, ya que, en general, los emprendedores enfrentan dificultades para innovar en sus modelos (Prezenza et al., 2019). La SBMI es aún más desafiante debido a que tiene demandas adicionales para satisfacer las necesidades sociales y ambientales, además de que requiere ofrecer una propuesta superior al cliente (Bocken y Geradts, 2020).

Hay una tensión entre la visión optimista de la SBMI y la realidad de las dificultades prácticas que enfrentan las empresas para llevarla a la práctica. Aunque se han propuesto el mapeo de valores y la ecología de los modelos de negocios (Bocken, Boons y Baldassarre, 2019) para apoyar la SBMI, aún se carece de procesos y herramientas probados para su implementación adecuada, lo que resalta la brecha entre la teoría y la práctica. Además, la falta de capacidades dinámicas en las empresas para abordar la SBMI sugiere la necesidad de adoptar una perspectiva integral que atienda tanto los aspectos teóricos como los desafíos prácticos para su aplicación.

## Emprendimientos turísticos ecuatorianos

El punto de partida para el emprendimiento es reconocer y buscar oportunidades basadas en el mercado (Spigel, 2017). El emprendimiento ha influido en todas las industrias y niveles de la sociedad, porque promueve la innovación, la competitividad, la productividad, crea oportunidades de empleo y contribuye al bienestar económico y social del destino.

El emprendimiento sostenible crea valor social a través de una amplia gama de actores económicos, incluidos individuos, microempresas y grandes corporaciones (Di Vaio, Hassan, Chhabra, Arrigo y Palladino, 2022). Dredge (2017) define el emprendimiento social turístico como “un proceso que utiliza el turismo para crear soluciones innovadoras a problemas sociales, ambientales y económicos inmediatos en los destinos mediante la movilización de ideas, capacidades, recursos y acuerdos sociales [...], necesarios para su transformación social sostenible” (p. 7).

Los emprendimientos de turismo y hostelería contribuyen de manera significativa al desarrollo del destino con una oferta variada de productos y servicios, como el alojamiento, los operadores turísticos, los alimentos y bebidas, la hospitalidad, los viajes y el transporte, las atracciones y las experiencias, que estimulan la economía, crean empleos, incrementan el número de proveedores



locales, mejoran los medios de vida, desarrollan habilidades locales e incrementan la productividad económica (Lin, Sharma, Pan y Quadri-Felitti, 2023).

En el contexto económico ecuatoriano, las pequeñas y las medianas empresas (PYMES) representan una parte importante del tejido empresarial. Constituyen 90% de las unidades productivas registradas, según los datos más recientes del *Directorio de Empresas y Establecimientos* (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022). Estas PYMES desempeñan un papel crucial en la creación de empleos, pues son responsables de 60% de los puestos de trabajo del país y contribuyen de manera significativa a la producción total de bienes y servicios (50%). Su tamaño reducido confiere una mayor flexibilidad organizativa, lo que les permite adaptarse de manera eficaz a las fluctuaciones económicas (Saranggo-Lalangui, Castillo-Vergara, Carrasco-Carvajal y Durendez, 2023). Además, las PYMES ecuatorianas se destacan porque expanden la presencia de la producción nacional de bienes y servicios en los mercados internacionales, expansión que contribuye al crecimiento económico y a la generación de ingresos (Fu, Okumus, Wu y Köseoglu, 2019).

Los emprendimientos turísticos están profundamente integrados en las comunidades locales, y la capacidad para aprovechar las oportunidades empresariales depende en gran medida de los entornos de destino que ofrecen incentivos (por ejemplo, subvenciones y fondos de capital semilla, acceso a préstamos con tasas preferenciales y reducción de impuestos) y respaldan activamente las actividades emprendedoras. Sin embargo, el informe de *Global Entrepreneurship Monitor* (Lasio, Amaya, Zambrano y Orendaña, 2020) arrojó que los factores más críticos que revelan las debilidades del entorno emprendedor ecuatoriano se relacionan con “las políticas de gobiernos[,] referidas a [los] impuestos y [la] burocracia, el financiamiento para emprendedores y la transferencia de investigación y desarrollo” (p. 13). Estos incentivos son necesarios para respaldar y fomentar las actividades emprendedoras en el sector turístico, promoviendo así el desarrollo económico y social de las comunidades locales.

En el estudio de García-Reinoso (2022) se identifican diversas problemáticas que obstaculizan el desarrollo de los emprendimientos ecuatorianos, tales como políticas de apoyo deficientes y falta de relevancia. En la misma línea, Useche, Pereira y Barragán (2021) resaltan las “dificultades para acceder a insumos, la reducción o la falta de mano de obra calificada, [el] difícil acceso a financiamiento y [los] procesos productivos” (p. 276).

La literatura subraya que el emprendimiento social turístico puede contribuir de forma positiva al desarrollo de la comunidad mejorando la creación de empleo, incrementando los ingresos, aumentando el uso de proveedores locales, renovando los medios de vida, desarrollando habilidades locales y el orgullo de la comunidad (Aquino et al., 2018; Jørgensen et al., 2021). Sin embargo, en el contexto ecuatoriano, estas iniciativas de emprendimiento “se caracterizan por [tener] un bajo impacto en innovación e internacionalización” (García-Reinoso, 2022, p. 205), y también en la creación de empleo (Aguirre, Peralta, Mora y Blanco, 2021).

En resumen, esta sección introductoria del artículo contribuye teóricamente al establecimiento de un marco contextual esencial para comprender los

emprendimientos turísticos en Ecuador. Se destaca la relevancia de estos negocios en la economía ecuatoriana y se abordan los desafíos que enfrentan los emprendedores, incluyendo políticas gubernamentales, acceso al financiamiento y recursos. Este análisis contextual proporciona una sólida base teórica para interpretar los datos recopilados en la investigación y permite una mejor comprensión de los factores que influyen en los emprendimientos turísticos en Ecuador, así como sus implicaciones para el desarrollo sostenible y la competitividad en el sector.

## Metodología

El estudio se basó en una metodología de revisión sistemática de la literatura, empleando un enfoque exploratorio de investigación. Se centró en la interacción entre los elementos que conforman la SBMI y el emprendimiento en el sector turístico. Los métodos que se usaron incluyen la identificación, la selección, la evaluación crítica y la síntesis de la literatura relevante. Las técnicas involucraron la aplicación de criterios de inclusión y de exclusión, así como la búsqueda exhaustiva en estas bases de datos académicas: Scopus y Web of Science. Los procedimientos se dividieron en tres fases: planificación de la revisión, búsqueda y análisis de contenido.

Se llevó a cabo una revisión sistemática de la literatura como método riguroso y transparente de investigación, respaldado por los siguientes estudios: Fobbe y Hilletoft (2021), Kanzari, Rasmussen, Nehler e Ingelsson (2022), Linnenluecke (2017) y Tranfiel, Denyer y Smart (2003). Este planteamiento es muy reconocido en la literatura sobre la SBMI y el emprendimiento, debido a su papel en la síntesis de hallazgos, al reconocimiento de patrones y a la identificación de futuras direcciones de investigación (Acs et al., 2018; Audretsch et al., 2021; Ben Hassen, 2020; Boons y Lüdeke-Freund, 2013; Evans et al., 2017; Geissdoerfer et al., 2018; Mack y Mayer, 2016; Mason y Brown, 2014; Ritala et al., 2018; Schaltegger et al., 2012; Shwetzter et al., 2019; Spigel, 2017; Stam, 2015).

Para garantizar la transparencia y la reproducibilidad de la revisión sistemática de la literatura, esta investigación debe seguir pautas y pasos claros (Fobbe y Hilletoft, 2021; Kanzari et al., 2022). La revisión sigue los pasos que sugieren Tranfiel et al. (2003), que consta de tres fases: 1) planificar la revisión sistemática de la literatura enmarcada en el ámbito y línea de investigación; 2) realizar la revisión y el análisis profundo de contenido; y 3) sintetizar e informar la revisión puntualizando los hallazgos principales, las conclusiones y las oportunidades para futuras investigaciones (Fobbe y Hilletoft, 2021; Kanzari et al., 2022).

### Fase 1. Planificar la revisión sistemática de la literatura

La primera fase definió el alcance de la investigación, que planteó el objetivo de revisar sistemáticamente la literatura sobre el papel de la SBMI en la mejora de la sostenibilidad y la competitividad, concentrando la atención en el campo del emprendimiento en turismo en el contexto ecuatoriano. En este hay

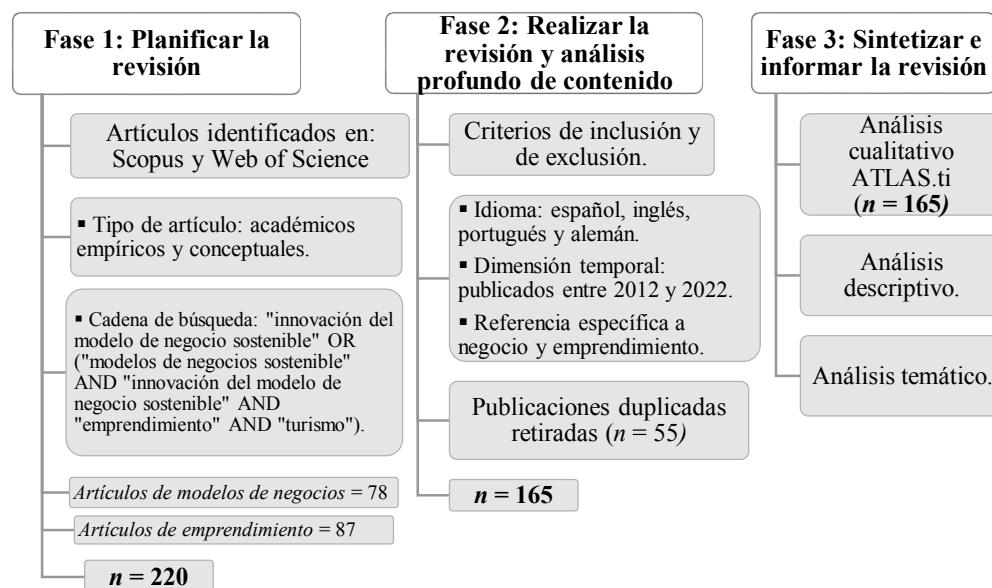


una creciente necesidad de conocer la forma en que el modelo puede aportar beneficio a los emprendimientos turísticos mediante su propuesta, creación y captura de valor sostenible. Por lo tanto, para identificar estudios importantes se desarrolló un protocolo para dirigir el proceso de revisión, incluido el establecimiento de criterios de inclusión y de exclusión. El desarrollo tiene como propósito resumir y sintetizar los elementos que conforman la SBMI, ampliar el estado del conocimiento y proporcionar una guía para futuras investigaciones.

## Fase 2. Realizar la revisión y el análisis profundo de contenido

El rigor de la revisión sistemática de la literatura se refleja en la selección de palabras clave, el uso de bases de datos importantes y la selección de criterios de inclusión y de exclusión (Kanzari et al., 2022; Linnenluecke, 2017). Por eso la búsqueda bibliográfica sobre la temática usa las dos bases de datos científicas más difundidas en este campo de investigación, que incluyen revistas de alta calidad: Scopus y Web of Science (Kanzari et al., 2022). Se utilizaron artículos publicados entre 2012 y 2022. Las palabras clave de búsqueda, derivadas del objetivo de la investigación, que se emplearon para garantizar una cobertura bibliográfica óptima, fueron “modelo de negocio sostenible”, “innovación del modelo de negocio sostenible”, “emprendimiento” y “turismo”. En la figura 1 se ilustra el proceso de revisión y los criterios de inclusión y de exclusión.

Figura 1. Procedimientos para la revisión sistemática de la literatura



Fuente: elaboración propia a partir de Acs et al. (2018), Audretsch et al. (2021), Fobbe y Hilletoft (2021), Geissdoerfer et al. (2018), Kanzari et al. (2022) y Ritala et al. (2018).

La vinculación de estas palabras claves con el uso de los operadores booleanos *AND* y *OR* originó la siguiente cadena de búsqueda: “innovación del modelo de negocio sostenible” OR (“modelos de negocios sostenible” AND “innovación del modelo de negocio sostenible” AND “emprendimiento” AND “turismo”). Las palabras de búsqueda se consideraron valiosas cuando aparecían en el título, en el resumen o en la lista de palabras clave (Sahebalzamani y Bertella, 2018).

Los artículos que se encontraron se seleccionaron de acuerdo con los criterios de exclusión y de inclusión derivados del objetivo de la investigación (Linnenluecke, 2017). En primer lugar, se aplicaron criterios de exclusión relacionados con el tipo de artículo (académicos empíricos o conceptuales) y el idioma (español, inglés, portugués o alemán). En segundo lugar, que pertenecieran al campo de la investigación en las ciencias sociales, con referencia específica a negocio y emprendimiento. En tercer lugar, que abordaran la temática de modelos de negocios, modelos de turismo, emprendimiento y temas relacionados. Y en cuarto lugar, que hubieran sido publicados entre 2012 y 2022. También “se consultaron las referencias de cada publicación para encontrar más estudios relacionados” (García-Reinoso, 2022, p. 130), lo que dio como resultado 220 artículos. Luego se compararon los resultados de las dos bases de datos y se eliminaron 55 artículos duplicados, lo cual dio el resultado de 165 artículos.

### Fase 3. Sintetizar e informar la revisión

Para sintetizar y reportar los hallazgos de los 165 artículos que cumplieron con los criterios y estaban alineados con otros estudios de revisión, se utilizó la herramienta ATLAS.ti para el análisis cualitativo, dividiéndose en dos pasos: descriptivo y temático (Evers, Ojala, Sousa y Criado-Rialp, 2023; Tranfiel et al., 2003). El primer paso consistió en el análisis descriptivo, que abordó las principales características técnicas de cada artículo, incluyendo autores, título, revista, año de publicación y sector de aplicación. Respecto al sector de aplicación, se investigaron las áreas específicas donde se aplicaban los conceptos de la SBMI. Por otro lado, el análisis temático se enfocó en identificar tendencias y enfoques de la SBMI, ya sea de manera general o en aspectos específicos que la conforman.

El segundo paso, el análisis temático, se llevó a cabo sobre la base de un análisis de contenido cualitativo que tenía el objetivo de sintetizar la información clave, describir las principales contribuciones y responder la pregunta de investigación relacionada con el papel de la SBMI en los emprendimientos en turismo. Esta forma de análisis por lo general implica codificar y agrupar categorías similares para destilar diferentes temas emergentes de los artículos que se analizan, o mapear el campo y sintetizar los hallazgos en un marco integrador (Evers et al., 2023). Luego los resultados se sintetizan.

## Resultados descriptivos

Esta sección presenta un análisis sumativo de una muestra representativa de estudios que emplean la SBMI. Se seleccionaron artículos representativos para incluir en el análisis. Las principales características de estos estudios se presentan en la tabla 1, que describe las definiciones, teorías y componentes de los modelos de SBMI derivados del análisis descriptivo (Evers et al., 2023).

Tabla 1. Definiciones y componentes de la SBMI

Fuente (Autor/año)	Definición y teoría	Componentes
Boons y Lüdenke-Freund (2013)	“La SBMI se entiende como la adaptación del modelo de negocio para superar las barreras dentro de la empresa y su entorno para comercializar innovaciones sostenibles de procesos, productos o servicios” (p. 13).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor.</li> <li>• Cadena de suministro.</li> <li>• Interfaz con el cliente.</li> <li>• Modelo financiero.</li> </ul>
Loorbach y Wijsman (2013)	La SBMI describe la “búsqueda de formas de hacer frente a los impredecibles [...] cambios sociales más amplios y problemas de sostenibilidad de las empresas” (p. 20).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de valor social, económico y ambiental.</li> <li>• Eficientes sistemas de producción.</li> </ul>
Bocken et al. (2014)	“La SBMI se define como: innovaciones que crean impactos positivos significativos y/o reducen significativamente los impactos negativos para el medio ambiente y/o la sociedad, a través de cambios en la forma en que la organización y su red de valor crean, entregan y capturan valor o cambian sus propuestas de valor” (p. 44).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de valor.</li> <li>• Creación de nuevos sistemas.</li> <li>• Generación de valor.</li> <li>• Innovaciones orientadas a la tecnología, la sociedad y la organización.</li> </ul>
Adams, Jeanrenaud, Besant, Denyer y Overy (2016)	La innovación orientada a la sustentabilidad “se relaciona con cambiar la filosofía y los valores organizacionales, así como los productos, procesos o prácticas, para lograr el propósito específico de crear y realizar valor social y ambiental, más allá de los beneficios económicos” (p. 180).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía.</li> <li>• Valores.</li> <li>• Productos.</li> <li>• Procesos</li> <li>• Valor social, ambiental y económico.</li> </ul>
Geissdoerfer et al. (2016)	“Los procesos de innovación empresarial sostenible apuntan específicamente a incorporar valor sostenible y una gestión proactiva de una amplia gama de partes interesadas en el modelo de negocio” (p. 1220).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de valor económico, social y ambiental.</li> <li>• La colaboración de partes interesadas.</li> </ul>
Roome y Louche (2016)	La SBMI describe los “procesos a través de los cuales [...] las empresas y sus gerentes desarrollan nuevos modelos de negocio [...] cómo las empresas revisan y transforman su modelo de negocio para contribuir al desarrollo sostenible” (p. 2).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar.</li> <li>• Traducir.</li> <li>• Incrustar.</li> <li>• Compartir.</li> </ul>
Baldassarre, Calabretta, Bocken y Jaskiewicz (2017)	La actividad central de la SBMI es “transformar la propuesta de valor hacia una propuesta de valor sostenible que permita la creación de valor considerando las necesidades de los clientes, accionistas, proveedores, socios, comunidad, sociedad y medio ambiente” (p. 176).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor sostenible.</li> <li>• Creación de valor.</li> <li>• Partes interesadas.</li> <li>• Sociedad.</li> <li>• Medio ambiente.</li> </ul>

<p>Yang, Evans, Vladimirova y Rana (2017)</p>	<p>“La SBMI se puede lograr más fácilmente identificando el valor no capturado en los modelos de negocio actuales y luego convertir esta nueva comprensión del negocio actual en oportunidades de valor que pueden conducir a nuevos BM con mayor valor sostenible” (p. 4).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor sostenible.</li> <li>• Valor no capturado.</li> <li>• Oportunidades de valor.</li> </ul>
<p>Geissdoerfer et al. (2018)</p>	<p>Se define la SBMI como “la conceptualización e implementación de modelos de negocio sostenibles. Esto puede comprender el desarrollo de modelos comerciales completamente nuevos, la diversificación en modelos comerciales adicionales, la adquisición de nuevos modelos comerciales o la transformación de un modelo comercial a otro” (p. 407).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo o cambio de valor sostenible.</li> <li>• Propuesta de valor.</li> <li>• Creación y entrega de valor.</li> <li>• Captura de valor.</li> </ul>
<p>Roome y Louche (2016)</p>	<p>La SBMI tiene como objetivo “aumentar los efectos positivos y/o reducir significativamente los efectos negativos en el medio ambiente y la sociedad cambiando la forma en que una organización y sus redes crean, entregan y capturan valor” (p. 7).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de valor.</li> <li>• Entrega de valor.</li> <li>• Captura de valor.</li> <li>• Triple resultado final.</li> </ul>
<p>Baldassarre, Calabretta, Bocken y Jaskiewicz (2017)</p>	<p>La SBMI trata de “crear un valor superior para el cliente y la empresa al abordar necesidades sociales y ambientales a través de la forma en que se hacen negocios” (p. 1498).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de colaborar con las partes interesadas.</li> <li>• Mejorar la creación de valor sostenible.</li> </ul>
<p>Pieroni, McAloone y Pigosso (2019)</p>	<p>La SBMI incorpora “principios de sustentabilidad como pautas para el diseño de modelos de negocios, lo que agrega complejidad al proceso de innovación de modelos de negocios convencional (negocios como siempre). Además de generar un valor superior para el cliente para lograr una ventaja competitiva y capturar valor económico; también busca contribuir positivamente al medio ambiente y a la sociedad” (p. 200).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triple resultado final.</li> </ul>
<p>Bocken y Geradts (2020)</p>	<p>La SBMI incluye “una noción más amplia de valor: desde el económico principalmente hasta incluir también el valor social y ambiental, con un enfoque en el cliente y [en] el accionista, y una perspectiva de múltiples partes interesadas, incluidas las partes interesadas de la sociedad” (p. 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses de las partes interesadas (incluido el medio ambiente y la sociedad).</li> <li>• Triple resultado final.</li> </ul>
<p>Shakeel, Mardani, Chofreh, Goni y Klemes (2020)</p>	<p>La SBMI: “1) está diseñada dentro del nexo de modelos de negocios, y la creación de valor es la lógica central en el desarrollo de tales modelos [...]; 2) es un concepto superpuesto y diseñado incorporando innovación y valor sostenible [...]; 3) se debe preservar el equilibrio entre ambos para implementar una estrategia de innovación y valor sostenible” (p. 10).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación de propuesta de valor sostenible.</li> <li>• Innovación de creación y entrega de valor sostenible.</li> <li>• Innovación de captura de valor sostenible.</li> </ul>
<p>Lüdeke-Freund y Froese (2020)</p>	<p>La SBMI puede entenderse “como una forma de traducir las estrategias de sostenibilidad en ‘modelos’ procesables de actividades de creación de valor de las empresas [...]”. Los autores definen la SBMI “como la mejora de la capacidad de una empresa para crear, mantener o regenerar recursos naturales, sociales y capital económico más allá de los límites de su organización al cambiar la propuesta de valor” (p. 6).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios e ingresos.</li> <li>• Financiamiento.</li> <li>• Diseño ecológico.</li> <li>• Cierre del ciclo.</li> <li>• Cadena de suministro.</li> <li>• Donación.</li> <li>• Provisión de acceso.</li> <li>• Misión social.</li> <li>• Servicio y rendimiento.</li> <li>• Cooperativa.</li> <li>• Plataforma comunitaria.</li> </ul>

Sinkovic, Guna- ratne, Sinkovics y Molina-Casti- llo (2021)	“Los principales componentes del modelo de negocio sostenible incluyen: a) la propuesta de valor; b) la creación y entrega de valor; c) la captura de valor; y d) la intención de valor [...]. Las innovaciones dirigidas a la implementación de los principios de sostenibilidad pueden dirigirse a uno o más de estos componentes básicos” (p. 5).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta de valor sostenible.</li> <li>• Creación y entrega de valor sostenible.</li> <li>• Captura de valor sostenible.</li> <li>• Innovación sostenible en la intención de valor.</li> </ul>
Bhatnagar, Keskin, Kirkels, Romme y Huij- ben (2022)	En el proceso de la SBMI: 1) las empresas y sus redes de valor se involucran en una serie de actividades para crear, entregar y capturar valor para el cliente, la sociedad y el medio ambiente [...]; 2) se requiere que abordar y equilibrar diversos objetivos de sostenibilidad con múltiples grupos de partes interesadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación, entrega y captura de valor.</li> <li>• Redes.</li> <li>• Sostenibilidad.</li> <li>• Triple resultado final.</li> </ul>
Bashir et al. (2022)	La SBMI considera el valor en un sentido más amplio (económico, social y ambiental) con un cambio en el enfoque de los clientes y los accionistas hacia una parte interesada de múltiples partes (sociedad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor económico.</li> <li>• Valor social.</li> <li>• Valor ambiental.</li> <li>• Intereses de las partes interesadas.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de Adams et al. (2016), Bocken et al. (2019), Bocken et al. (2014), Boons y Lüdeke-Freund (2013), Geissdoerfer et al. (2016), Geissdoerfer et al. (2018) y Lüdeke-Freund et al. (2018)

El BM en sí es un concepto bien desarrollado y Wirtz, Göttel y Daiser (2016) lo consideran una herramienta de gestión estratégica que crea valor para el cliente con lo que se asegura la ventaja competitiva de una empresa. Bocken et al. (2014) conciben que los BM son el resultado sinérgico de tres dimensiones interconectadas: propuesta de valor, creación de valor y captura de valor.

Evans et al. (2017) y Schaltegger et al. (2012) han afirmado que los modelos de la SBMI son un mecanismo potencial para integrar la sostenibilidad en los negocios. Según Adams (2012), la capacidad de innovar en el ámbito de la sostenibilidad “representa una capacidad empresarial necesaria, ya sea relacionada con pequeños pasos incrementales o con innovaciones radicales y disruptivas” (p. 2).

Bocken et al. (2019) argumentan, además, que la SBMI es la capacidad de la gerencia para “crear un valor superior para el cliente y la empresa al abordar necesidades sociales y ambientales a través de la forma en que se hacen negocios” (p. 1498). Bocken y Geradts (2020), Lüdeke-Freund et al. (2018) y Pieroni et al. (2019) relacionan de manera explícita el concepto de innovación del modelo de negocio sostenible con la sostenibilidad. Esta conexión se describe haciendo referencia a los efectos a corto y largo plazos del “triple resultado final”, que engloba beneficios y riesgos económicos, sociales y ambientales (Sahebalzamani y Bertella, 2018).

## Discusión

El concepto de la SBMI propuesto por Garcia-Reinoso (2022) emerge como un marco analítico que aborda de manera integral los componentes y procesos esenciales para la innovación y la sostenibilidad de los modelos de negocio en el contexto del emprendimiento turístico. Aunque existen limitados estudios sobre innovación de modelos de negocios sostenibles en turismo, Garcia-Reinoso (2022) se destaca como uno de los investigadores pioneros en vincular la SBMI con el emprendimiento en turismo. En contraste, estudios como el de Reinhold et al. (2017) ofrecen una visión general sobre los modelos de negocio en el turismo, pero su enfoque se centra más en las dimensiones generales que en los factores específicos y los procesos que impulsan el desarrollo del ecosistema emprendedor.

Por lo tanto, en el contexto de esta investigación, la definición de Garcia-Reinoso (2022) se presenta como una herramienta valiosa para analizar de manera exhaustiva cómo los modelos de negocio en el turismo pueden adaptarse y evolucionar para integrar la innovación y la sostenibilidad, satisfaciendo las necesidades cambiantes de los clientes y las demandas del mercado, así como involucrando a todas las partes interesadas relevantes, incluidos los aspectos económicos, sociales y ambientales. Este autor define la SBMI para el ecosistema emprendedor del turismo en la provincia de Manabí:

La herramienta para que múltiples actores del territorio alineen los objetivos de desarrollo del sector turístico emprendedor con todas las partes interesadas (organización, clientes, inversores y accionistas, empleados, proveedores y socios, el medio ambiente y la sociedad), mediante un proceso de rediseño y transformación sistémica que integre los aspectos económicos, sociales y ambientales en las propuestas de valor ofertadas al mercado objetivo, la creación de valor incluyendo a sus *stakeholders* y considerando la innovación económica, social y ambiental y los mecanismos de captura de valor por la oferta de productos y servicios turísticos cumpliendo principios de sostenibilidad y logrando satisfacer de manera integral las necesidades de los clientes. (Garcia-Reinoso, 2022, p. 110)

La definición sugiere que el destino es un sistema compuesto por actores (personas), componentes (recursos) e interacciones (procesos), conforme al modelo de Garcia-Reinoso (2022). Esta definición no solo permite considerar la innovación y la sostenibilidad en los modelos de negocio asociados con el emprendimiento turístico, sino que también destaca seis componentes básicos que evolucionan con el tiempo y que otorgan especificidad a los modos de interacción dentro del sistema turístico.

En el marco de esta investigación, los seis componentes básicos se contextualizan de forma específica en relación con los emprendimientos en turismo. Esto permite considerar la innovación y la sostenibilidad en los BM asociados con el emprendimiento turístico, lo cual orienta el análisis hacia las necesidades y dinámicas particulares de este sector. Estos componentes son:



### a) Alinear objetivos de desarrollo con las partes interesadas

Por lo general, el turismo manifiesta un ámbito de relaciones e interconexiones sociales y culturales entre varias partes interesadas, y los principales participantes en el sector son los habitantes locales, las organizaciones empresariales, los agentes turísticos, los emprendimientos, las empresas locales,<sup>1</sup> los activistas, los medios de comunicación, los trabajadores, el gobierno, los competidores, los visitantes y los promotores turísticos. Según Aldebert et al. (2011), el sector del turismo consiste en empresas que de forma deliberada llevan a cabo la coordinación conjunta de sus actividades con el fin de servir a los turistas.

La cooperación y la coordinación entre una variedad de actores, como proveedores, clientes, autoridades gubernamentales y académicos, es fundamental para los emprendedores turísticos ecuatorianos. Estos actores representan una diversidad de intereses, valores y recursos, y su participación activa es esencial para integrar tanto los recursos internos como los externos, resolver conflictos y desarrollar una visión compartida (Bhatnagar et al., 2022). Esta colaboración facilita la generación de ideas, el perfeccionamiento del conocimiento y la identificación y explotación de oportunidades en el sector turístico. En consecuencia, contribuye significativamente a mejorar la creación y la práctica de la innovación y la sostenibilidad en los emprendimientos turísticos. La coordinación de actividades y el esfuerzo colaborativo de estos actores, así como sus interacciones, son elementos cruciales en el contexto de la SBMI, como se destaca en estudios previos (Aquino et al., 2018).

De hecho, el sector del turismo se compone de actividades que se hallan dispersas en la naturaleza, el tiempo y el espacio, y que deben combinarse e integrarse de manera dinámica y reunir a los actores que están muy separados entre sí en los sentidos físico, organizativo y cognitivo (Aldebert et al., 2011). Por lo tanto, el producto turístico se explica mejor mediante la existencia de una intrincada red de negocios turísticos y no turísticos que contribuyen a toda la experiencia que se ofrece a los turistas. Por eso, para sobrevivir, los emprendedores turísticos ecuatorianos deben alinear sus objetivos de desarrollo con todas las partes interesadas y desarrollar sus capacidades de colaboración (Peñarroya-Farell et al., 2023).

Las capacidades de colaboración son las habilidades, los recursos y los procesos para cooperar con socios externos de manera efectiva (Bocken, Rana y Short, 2015) e incluyen la identificación y el acercamiento a socios potenciales, la negociación, la gestión, el intercambio y la integración efectiva de conoci-

1 En el contexto de Ecuador, la diferencia entre emprendimientos y empresas radica principalmente en su naturaleza y etapa de desarrollo.

Un emprendimiento se refiere al proceso de concebir, diseñar y poner en marcha una nueva iniciativa empresarial. Se caracteriza por su enfoque en la innovación, la creatividad y la búsqueda de oportunidades para crear valor en el mercado. Los emprendimientos suelen estar en una etapa inicial de desarrollo, donde se están explorando ideas y modelos de negocio, y pueden o no haberse formalizado legalmente como empresas.

Por otro lado, una empresa se define como una organización establecida y operativa que se dedica a actividades comerciales con el objetivo de generar ingresos y obtener beneficios. A diferencia de los emprendimientos, las empresas ya han pasado por etapas de establecimiento y consolidación, y están operando de manera continua en el mercado.

mientos y recursos con los socios (Foss y Saebi, 2016). Por lo tanto, para que los emprendedores turísticos ecuatorianos hagan realidad sus objetivos, enfrenten sus desafíos colectivos y mejoren su calidad de vida, deben comprometerse, interactuar y forjar relaciones significativas con la comunidad, el sector público y privado, la academia y la sociedad civil.

### **b) Proceso de rediseño y transformación sistémica de la propuesta y la creación de valor**

Los BM se definen por tres componentes interconectados (propuesta, creación y captura de valor sostenible), consecuencia de las interrelaciones de sus factores clave (proveedores, recursos, ingreso, costos, tecnología, capital humano, canales, clientes, sociedad y medio ambiente). En el turismo los productos dirigidos a los turistas son complejos y heterogéneos, y muchas veces son paquetes de productos y servicios interrelacionados (Aldebert et al., 2011). Entonces, los emprendedores turísticos ecuatorianos deben buscar procesos de rediseño y reconfigurar cualquier componente (o los tres) de sus BM e incorporar novedades en la propuesta, en la creación y en la captura de valor sostenible y, además, deben reducir los efectos adversos sobre el medio ambiente y la sociedad.

Las propuestas de valor económico, social y sostenible de los emprendimientos en turismo es la oferta de productos o servicios de alojamiento, operadores turísticos, alimentos y bebidas, hospitalidad, viajes y transporte, atracciones y experiencias, destinados a un segmento determinado de clientes y adaptados a las necesidades de todas las partes interesadas. De hecho, los emprendimientos turísticos ecuatorianos necesitan diversificar los productos y servicios turísticos para hacer frente a la creciente demanda de las nuevas necesidades de los clientes.

La creación de valor implica la expansión del valor a través del intercambio de experiencias e interacciones con los clientes, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades comerciales, incursionar en nuevos mercados y diversificar las fuentes de ingresos. Factores como “los cambios en la demanda, la evolución tecnológica, y la aparición de nuevos modelos de negocio propician significativas transformaciones en la actividad turística” (García-Reinoso, 2022, p. 47). En consecuencia, los productos turísticos innovadores aportan un alto grado de valor añadido (Gomezelj, 2016).

Los estudiosos de la BMI consideran que este proceso implica una serie de actividades, tales como “exploración, ajuste, mejora, rediseño, revisión, creación, desarrollo, adopción y transformación de los BM” (García-Reinoso, 2022, p. 117). Es importante destacar que este enfoque no se limita únicamente a la modificación de procesos y productos (Amit y Zott, 2012; David-West, Iheanachor y Umukoro, 2020), sino que, según lo expresado por Bocken et al. (2014), implica un cambio más profundo en la forma en que se realizan los negocios en sí, más que simplemente en lo que se ofrece a los clientes. En otras palabras, se trata de una redefinición integral de la estructura y funcionamiento del negocio, en lugar de simplemente cambiar sus características superficiales.

### c) Innovación económica, social y ambiental

La importancia de la innovación para el turismo es multidimensional, como lo es el fenómeno del turismo en sí mismo (Gomezelj, 2016). La innovación se define como el lanzamiento inicial de un nuevo producto, una nueva variación de un producto existente o nuevas estructuras y procedimientos organizativos como componentes o resultados de los procesos de descubrimiento, desarrollo y comercialización (Azmi et al., 2023).

Sahebalzamani y Bertella (2018) consideran que la innovación es importante para la sostenibilidad. Cheah et al. (2018) demuestran que ha incrementado la importancia de la innovación en los sectores de los servicios, como el comercio minorista y la hospitalidad, y una tendencia progresiva a que las PYMES de turismo y hostelería adopten la innovación en sus BM para seguir siendo competitivas (Lin et al., 2023). También se han utilizado estrategias multifacéticas de innovación, como la creación de productos nuevos y mejorados, que tomen en cuenta las nuevas necesidades, el conocimiento y la asociación. También se han utilizado nuevas técnicas para modificar, renovar o reutilizar elementos actuales y se buscan nuevos mercados, singularidad, crecimiento, supervivencia y diferenciación (Azmi et al., 2023).

El turismo se ve “afectado por cambios a gran escala en los ámbitos económicos, ambientales, sociales, políticos y tecnológicos, que traen nuevos y complejos desafíos, amenazas y oportunidades, a menudo impredecibles” (García-Reinoso, 2022, p. 118). Pero uno de los desafíos clave para los emprendedores en turismo en lo que respecta al diseño de sus BM es capturar el valor económico para el negocio a través de la entrega de beneficios sociales y ambientales (Schaltegger et al., 2012).

En resumen, en el contexto ecuatoriano, los emprendimientos en el negocio del turismo deben cambiar sus procesos para crear, entregar y capturar valor y, por lo tanto, ser más sostenibles e innovadores desde el punto de vista económico, social y ambiental. Para ello, deben ser capaces de innovar con un enfoque holístico y un pensamiento sistémico, cuyo objetivo sea la responsabilidad social, la protección del medio ambiente y la riqueza social para cumplir con los principios del turismo sostenible (Gomezelj, 2016).

### d) Mecanismos de captura de valor por la oferta de productos y de servicios turísticos

Capturar el valor (también denominado modelo de ingresos y costos), en términos de beneficios económico, social y sostenible, es el proceso de producir un nuevo valor reteniendo, reutilizando y regenerando el valor creado. La esencia de un BM está en definir la manera en que el emprendimiento entrega valor a los clientes, los atrae para que paguen por él y convierte esos pagos en ganancias (Bashir et al., 2022).

Para los emprendedores en turismo en Ecuador este componente implica identificar nuevas oportunidades de negocio y movilizar los recursos disponibles no utilizados que pueden ser la base del desarrollo de productos y servicios

turísticos, lo cual puede provocar la innovación de su BM y producir cambios en los elementos del ecosistema emprendedor del turismo, por ejemplo, en política, finanzas, cultura emprendedora, soporte empresarial, capital humano y mercados en el que opera el emprendimiento. El principal objetivo de la BMI es “identificar nuevas fuentes de ingresos mediante la mejora del valor de los productos existentes y la forma en que se entregan al consumidor” (García-Reinoso, 2022, p. 119).

### e) Sostenibilidad

La sostenibilidad en el turismo requiere un marco más holístico en el que el espíritu empresarial sostenible esté en el núcleo. Dicho espíritu se caracteriza por tener ciertos aspectos fundamentales de las actividades empresariales que se concentran sobre todo en la iniciativa personal y en las habilidades para crear o descubrir oportunidades comerciales y alcanzar el éxito en el mercado, al mismo tiempo que se tienen en cuenta los objetivos ambientales y sociales (Crnogaj, Rebernik, Hojnik y Gomezelj, 2014). Un destino competitivo protege sus recursos naturales y culturales a la vez que mejora el bienestar a largo plazo de los residentes cuando brinda una experiencia más satisfactoria que la de destinos similares.

La sostenibilidad es una tendencia en aumento en el mundo de la innovación empresarial, como lo señalan varios académicos que definen la SBMI en términos de un triple resultado final de beneficio (estabilidad económica), bien social (equidad social) y práctica sostenible (reducción de la degradación ambiental) (Bocken y Geradts, 2020; Lüdeke-Freund et al., 2018; Pieroni et al., 2019). Esto implica la búsqueda de resultados que no solo sean rentables económicamente, sino también social y ambientalmente sostenibles para las comunidades receptoras (Aquino et al., 2018), marcando así un cambio hacia prácticas empresariales más responsables y equitativas.

El emprendimiento sostenible en el sector turístico es un sistema dinámico y complejo que conlleva desarrollar un negocio cuyas relaciones con la sociedad y con el medio ambiente en el que opera sean positivas. Los emprendedores turísticos sostenibles de Ecuador deben ser más responsables, proactivos e innovadores. Deben considerar los principios de responsabilidad social, ambiental y económica para tomar decisiones emprendedoras. En consecuencia, deben desarrollar el descubrimiento, la evaluación y la explotación de oportunidades que aborden de modo simultáneo las fallas económicas, ambientales y sociales del mercado turístico.

### f) Clientes

Por último, también ubicados en la SBMI para el emprendimiento en el turismo, están los clientes. Estos (es decir, los turistas y los visitantes) son un poderoso generador de la competencia creciente en el mercado turístico global; por lo tanto, los emprendimientos turísticos tienen que adaptarse a los cambios del

lado de la demanda y deben reformar y ofrecer productos o servicios nuevos o mejorados para permanecer competitivos (Gomezelj, 2016).

La experiencia turística depende de los productos y servicios que la gran variedad de negocios proporciona (Gomezelj, 2016). Para obtener una ventaja competitiva sostenible, los emprendimientos turísticos ecuatorianos deben continuar con los estudios de mercado y los análisis de clientes (Cheah et al., 2018), tener en cuenta el comportamiento y los hábitos del consumidor cuando desarrollen productos nuevos o mejorados.

## Conclusiones

El volumen de las investigaciones relacionadas con el emprendimiento en las revistas académicas ha aumentado de forma significativa y exhaustiva (Fu et al., 2019). Sin embargo, aunque hay un creciente interés académico, la literatura sobre el emprendimiento en hotelería y turismo aún se halla en una etapa incipiente (Alrawadieh et al., 2021). El presente estudio expone la limitada investigación teórica y empírica existente sobre la innovación en las industrias minorista y hotelera (Cheah et al., 2018; Souto, 2015). Hay un claro vacío en las investigaciones sobre la SBMI en el turismo y una importante oportunidad para estudios futuros (Sahebalzamani y Bertella, 2018). No hay una revisión sistemática de la literatura contemporánea en el campo de la SBMI en el emprendimiento turístico. Así, el presente estudio representa un intento para llenar ese vacío.

La revisión sistemática de la literatura indica que los emprendimientos turísticos actuales están redefiniendo sus BM, lo que permite una constante búsqueda de nuevas formas para transformar la propuesta, la creación y la captura de valor sostenible en los productos y servicios turísticos. Esta redefinición se observa en diversos sectores, como alojamiento, operadores turísticos, alimentos y bebidas, hospitalidad, viajes y transporte, atracciones y experiencias. La meta es ofrecer al cliente nuevas experiencias que, además de proporcionar valor, fomenten la sostenibilidad. Además, la revisión propone una perspectiva de la SBMI en los emprendimientos turísticos ecuatorianos.

Este estudio muestra que la SBMI es un tema crucial para el sector turístico emprendedor, ya que se considera un impulsor comercial que tiene el potencial de mejorar el desempeño y ofrecer una fuente de ventaja competitiva (Vecchio, Mele, Ndou y Secundo, 2018). Sin embargo, se ha observado que los estudios de turismo sobre SBM descuidan el concepto de propuesta de valor ambiental (Sahebalzamani y Bertella, 2018) y profundizan más en la sostenibilidad económica que en la social y ambiental.

El concepto de SBMI que propone García-Reinoso (2022) ofrece un marco integral para abordar los desafíos y las oportunidades de los emprendimientos turísticos de Ecuador. Esto implica alinear los objetivos con las necesidades de todas las partes interesadas, fomentar la colaboración efectiva, promover la diversificación de productos y servicios y priorizar la sostenibilidad económica, social y ambiental. Para que los emprendimientos turísticos en Ecuador prospe-

ren, es indispensable adoptar un enfoque holístico y colaborativo que garantice un crecimiento sostenible y contribuya al desarrollo socioeconómico del país.

El estudio contribuye a la literatura de varias maneras. Añade una descripción general del estado del arte en el campo de la SBMI y el emprendimiento en turismo. Aporta un marco teórico con más claridad, síntesis y sistematización de nuevos conocimientos para comprender mejor los elementos de la SBMI que influyen para que el emprendimiento turístico adopte prácticas sostenibles e innovadoras. Para los profesionales, las organizaciones empresariales y los emprendedores en el turismo, los resultados de esta revisión pueden proporcionar una mejor comprensión de la complejidad para promover la SBMI y los desafíos que enfrenta el emprendimiento en turismo en el contexto ecuatoriano.

La promoción de la SBMI puede ser un proceso complejo debido a varios factores. En primer lugar, implica un cambio significativo en la forma en que tradicionalmente se han desarrollado y gestionado los modelos de negocio en el sector turístico. Este cambio requiere un replanteamiento profundo de las prácticas comerciales habituales y la adopción de enfoques más sostenibles e innovadores, lo cual puede ser desafiante para muchas organizaciones y los emprendedores. Además, la promoción de la SBMI también implica educar y sensibilizar a los diversos actores del sector turístico sobre los beneficios de adoptar prácticas más sostenibles y cómo integrarlas en sus operaciones. Esto puede requerir un esfuerzo considerable de comunicación y capacitación. Por lo tanto, la complejidad radica en la necesidad de superar resistencias al cambio, adaptar estructuras y procesos existentes, y crear una cultura empresarial que valore la sostenibilidad y la innovación en el turismo.

Los resultados de la presente investigación deben verse teniendo en cuenta sus limitaciones, pues ellas pueden alentar y orientar futuras investigaciones. En primer lugar, los resultados se basan en muestras tomadas de artículos de solo dos bases de datos, *Scopus* y *Web of Science*. Es posible que haya más estudios de SBMI relacionados con el emprendimiento en turismo inscritos en otras bases de datos. Los estudios futuros pueden recurrir a más bases de datos para sus muestras. Además, se pueden considerar actas de congresos, capítulos de libros, libros enteros y tesis doctorales. En segundo lugar, para encontrar artículos relacionados, este estudio usó la siguiente cadena de búsqueda: “innovación del modelo de negocio sostenible” OR (“modelos de negocios sostenible” AND “innovación del modelo de negocio sostenible” AND “emprendimiento” AND “turismo”) vinculando las palabras clave. Sin embargo, es posible que haya más palabras clave asociadas con la SBMI y el emprendimiento en turismo, como innovación turística, sostenibilidad turística o ecoinnovación. Los estudios futuros deberían incluir más palabras clave. En tercer lugar, algunos artículos cubren dos o más grupos; por lo tanto, puede aparecer algún sesgo cuando se clasifican los estudios.



## Referencias

- Acs, Z., Estrin, S., Mickiewicz, T., y Szerb, L. et al. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: An ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51, 501-514. doi: <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., y Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12068>
- Adams, R., (2012). Systematic Review: Innovating for sustainability. *Network for Business Sustainability*. Recuperado de <https://www.nbs.net/articles/systematic-review-innovating-for-sustainability>
- Aguirre, J. C., Peralta, M. L., Mora, P., y Blanco, F. (2021). Innovative entrepreneurship and quality of life. The case of Ecuador. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 143-164. doi: <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2020-0076>
- Ahmad, N., Youjin, L., y Hdia, M. (2022). The role of innovation and tourism in sustainability: Why is environment-friendly tourism necessary for entrepreneurship? *Journal of Cleaner Production*, 379 parte 2, 1-16. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134799>
- Aldebert, B., Dang, R. J., y Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204-1213. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.08.010>
- Alrawadieh, Z., Altinay, L., Cetin, G., y Şimşek, D. (2021). The interface between hospitality and tourism entrepreneurship, integration and well-being: A study of refugee entrepreneurs. *International Journal of Hospitality Management*, 97(agosto). doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103013>
- Amit, R., y Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 40-49. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>
- Aquino, R. S., Lück, M., y Schänzel, H. A. (2018). A conceptual framework of tourism social entrepreneurship for sustainable community development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37(diciembre), 23-32. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.09.001>
- Audretsch, D., Mason, C., Miles, M. P., y O'Connor, A. (2021). Time and the dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(1-2), 1-14. doi: <https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1734257>
- Azmi, E., Che Rose, R. A., Awang, A., y Abas, A. (2023). Innovative and competitive: A systematic literature review on new tourism destinations and products for tourism supply. *Sustainability*, 15(2), 1187. doi: <https://doi.org/10.3390/su15021187>
- Baldassarre, B., Calabretta, G., Bocken, N. M. P., y Jaskiewicz, T. (2017). Bridging sustainable business model innovation and user-driven innovation: A process for sustainable value proposition design. *Journal of Cleaner Production*, 147(marzo), 175-186. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.081>

- Ballina, F. J. (2020). Smart business: the element of delay in the future of smart tourism. *Journal of Tourism Futures*, 8(1), 37-54. doi: <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0018>
- Bashir, M., Alfalih, A., y Pradhan, S. (2022). Sustainable business model innovation: Scale development, validation and proof of performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(4), 100243. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100243>
- Ben Hassen, T. (2020). The entrepreneurship ecosystem in the ICT sector in Qatar: local advantages and constraints. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 177-195. doi: <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0119>
- Bhatnagar, R., Keskin, D., Kirkels, A., Romme, A. G. L., y Huijben, J. C. C. M. (2022). Design principles for sustainability assessments in the business model innovation process. *Journal of Cleaner Production*, 377(diciembre), 134313. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134313>
- Bocken, N., Boons, F., y Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208(enero), 1498-1512. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>
- Bocken, N., y Geradts, T. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 53(4), 101950. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Bocken, N. M. P., Rana, P., y Short, S. W. (2015). Value mapping for sustainable business thinking. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32(1), 67-81. doi: <https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>
- Bocken, N. M. P., Short, S., Rana, P., y Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497. doi: <https://doi.org/10.1108/CG-06-2013-0078>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., y Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65(febrero), 42-56. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Bocken, N. M. P., Weissbrod, I., y Tennant, M. (2016). Business model experimentation for sustainability. En R. Setchi, R. Howlett, Y. Liu y P. Theobald (eds.), *Sustainable design and manufacturing 2016. Smart innovation, systems and technologies*, vol 52 (pp.297-306). Nueva York: Springer. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-32098-4\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-319-32098-4_26)
- Boons, F., y Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State-of-the-art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 45(abril), 9-19. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>
- Bramwell, B., y Lane, B. (2011). Critical research on the governance of tourism and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 411-421. doi: <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.580586>

- Cabral, T. (2018). *Modelo de competitividad de destino turístico inteligente* (tesis doctoral), Universidad de Alicante. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10045/77603>
- Cheah, S., Ho, Y. P., y Li, S. (2018). Business model innovation for sustainable performance in retail and hospitality industries. *Sustainability*, 10(11), 3952. doi: <https://doi.org/10.3390/su10113952>
- Crnogaj, K., Rebernik, M., Hojnik, B., y Gomezelj, D. (2014). Building a model of researching the sustainable entrepreneurship in the tourism sector. *Kybernetes*, 43(3/4), 377-393. doi: <https://doi.org/10.1108/K-07-2013-0155>
- David-West, O., Iheanachor, N., y Umukoro, I. (2020). Sustainable business models for the creation of mobile financial services in Nigeria. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 105-116. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.03.001>
- Di Vaio, A., Hassan, R., Chhabra, M., Arrigo, E., y Palladino, R. (2022). Sustainable entrepreneurship impact and entrepreneurial venture life cycle: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 378(diciembre), 134469. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134469>
- Dredge, D. (2017). Institutional and policy support for tourism social entrepreneurship. En P. J. Sheldon y R. Daniele (eds.), *Social entrepreneurship and tourism. Tourism on the Verge*. Nueva York: Springer (pp. 35-55). Recuperado de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-46518-0\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-46518-0_3)
- Ertac, M., y Cankan, E. (2021). Creating a sustainable tourism model in North Cyprus during de uncertainty of the COVID-19 pandemic. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(4), 488-497. doi: <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2021-0033>
- Estevão, C., Ferreira, J., y Nunes, S. (2015). Determinants of tourism destination competitiveness: A SEM approach. En A. Correia, J. Gnoth, M. Kozak y A. Fyall eds.), *Marketing Places and Spaces. (Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 10) (pp. 121-139). Leeds: Emerald Group Publishing Limited. doi: <https://doi.org/10.1108/S1871-317320150000010009>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., y Barlow, C. Y. (2017). Business model innovation for sustainability: Towards a unified perspective for creation of sustainable business models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.1939>
- Evers, N., Ojala, A., Sousa, C. M. P., y Criado-Rialp, A. (2023). Unraveling business model innovation in firm internationalization: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 158(marzo), 113659. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113659>
- Fobbe, L., y Hilletofth, P. (2021). The role of stakeholder interaction in sustainable business models. A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 327(diciembre), 129510. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129510>
- Foss, N. J., y Saebi, T. (2016). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>

- Fu, H., Okumus, F., Wu, K., y Köseoglu, M. A. (2019). The entrepreneurship research in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 78(abril), 1-12. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.005>
- García-Reinoso, N. (2022). *Desarrollo territorial sostenible del turismo en Manabí, Ecuador. Modelos y estrategias* (tesis doctoral), Universidad de Alicante. Recuperado de <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/133318>
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P., y Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process –A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135(noviembre), 1218-1232. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Geissdoerfer, M., Vladimirova, D., y Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198(octubre), 401-416. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Recuperado de: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2021/Boletin\\_Tecnico\\_DIEE\\_2021.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2021/Boletin_Tecnico_DIEE_2021.pdf)
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., y Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020*. Las Peñas Guayaquil: Escuela de Negocios de La ESPOL. Recuperado de [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf)
- Goffi, G. (2013). *Determinants of tourism destination competitiveness: A theoretical model and empirical evidence* (tesis doctoral), Università Politecnica delle Marche. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/259503013\\_Determinants\\_of\\_Tourism\\_Destination\\_Competitiveness\\_a\\_theoretical\\_model\\_and\\_empirical\\_evidence](https://www.researchgate.net/publication/259503013_Determinants_of_Tourism_Destination_Competitiveness_a_theoretical_model_and_empirical_evidence)
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 516-558. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Gretzel, U., Zhong, L., y Koo, C. (2016). Application of smart tourism to cities. *International Journal of Tourism Cities*, 2(2). doi: <https://doi.org/10.1108/IJTC-04-2016-0007>
- Jørgensen, M. T., Hansen, A. V., Sørensen, F., Fuglsang, L., Sundbo, J., y Jensen, J. F. (2021). Collective tourism social entrepreneurship: A means for community mobilization and social transformation. *Annals of Tourism Research*, 88(mayo), 103171. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103171>
- Kanzari, A., Rasmussen, J., Nehler, H., e Ingelsson, F. (2022). How financial performance is addressed in light of the transition to circular business models –A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 376(noviembre), 134134. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134134>
- Lin, M., Sharma, A., Pan, B., y Quadri-Felitti, D. (2023). Information asymmetry in the innovation adoption decision of tourism and hospitality SMEs in emerging markets: A mixed-method analysis. *Tourism Management*, 99(diciembre), 104793. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104793>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International*

- Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. doi: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Loorbach, D., y Wijsman, K. (2013). Business transition management: Exploring a new role for business in sustainability transitions. *Journal of Cleaner Production*, 45(abril), 20-28. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.11.002>
- Lorenzo, H., y Morales, G. (2014). Del desarrollo turístico sostenible al desarrollo local. Su comportamiento complejo. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(2), 453-466. doi: <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2014.12.033>
- Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., y Breuer, H. (2018). The sustainable business model pattern taxonomy –45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15(julio), 145-162. doi: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2018.06.004>
- Lüdeke-Freund, F., y Froese, T. (2020). Unlocking sustainable business model innovation for a post-crisis economy. ESCP Impact Paper No. 2020-31-EN. ESCP Research Institute of Management (ERIM). Recuperado de <https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-31-EN.pdf>
- Mack, E., y Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118-2133. doi: <https://doi.org/10.1177/0042098015586547>
- Maftuhah, D. I., y Wirjodirdjo, B. (2018). Model for developing five key pillars of sustainable tourism: A literature review. *AIP Conference Proceedings* (junio). doi: <https://doi.org/10.1063/1.5042979>
- Mason, C., y Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. París: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD). Recuperado de <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Maziliauske, E. (2024). Innovation for sustainability through co-creation by small and medium-sized tourism enterprises (SMEs): Socio-cultural sustainability benefits to rural destinations. *Tourism Management Perspectives*, 50(enero), 101201. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101201>
- Mwesumo, D., Halfdanarson, J., y Shlopak, M. (2022). Navigating the early stages of a large sustainability-oriented rural tourism development project: Lessons from Træna, Norway. *Tourism Management*, 89(abril), 104456. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104456>
- Palos-Sanchez, P., Saura, J. R., Velicia-Martin, F., y Cepeda-Carrion, G. (2021). A business model adoption based on tourism innovation: Applying a gratification theory to mobile applications. *European Research on Management and Business Economics*, 27(2), 100149. doi: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100149>
- Pearce, D. (2016). Modelos de gestión de destinos. Síntesis y evaluación. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 25(1), 1-16. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180743275001>
- Peñarroya-Farell, M., Miralles, F., y Vaziri, M. (2023). Open and sustainable business model innovation: An intention-based perspective from the Spanish cultural firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100036. doi: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100036>



- Pieroni, M. P. P., McAlloone, T. C., y Pigozzo, D. C. A. (2019). Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 215(abril), 198-216. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.036>
- Pradhan, M. K., Oh, J., y Lee, H. (2018). Understanding travelers' behavior for sustainable smart tourism: A technology readiness perspective. *Sustainability*, 10(11), 1-20. doi: <https://doi.org/10.3390/su10114259>
- Presenza, A., Petruzzelli, A. M., y Natalicchio, A. (2019). Business model innovation for sustainability. Highlights from the tourism and hospitality industry. *Sustainability*, 11(1), 1-5. doi: <https://doi.org/10.3390/su11010212>
- Reinhold, S., Zach, F. J., y Krizaj, D. (2017). Business models in tourism: A review and research agenda. *Tourism Review*, 72(4), 462-482. doi: <https://doi.org/10.1108/TR-05-2017-0094>
- Ritala, P., Huotari, P., Bocken, N., Albareda, L., y Puumalainen, K. (2018). Sustainable business model adoption among S&P 500 firms: A longitudinal content analysis study. *Journal of Cleaner Production*, 170(enero), 216-226. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.09.159>
- Roome, N., y Louche, C. (2016). Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organizational transformation. *Organization & Environment*, 29(1), 11-35. doi: <https://doi.org/10.1177/1086026615595084>
- Sahebalzamani, S., y Bertella, G. (2018). Business models and sustainability in nature tourism: A systematic review of the literature. *Sustainability*, 10(9), 1-15. doi: <https://doi.org/10.3390/su10093226>
- Sarango-Lalangui, P., Castillo-Vergara, M., Carrasco-Carvajal, O., y Durendez, A. (2023). Impact of environmental sustainability on open innovation in SMEs: An empirical study considering the moderating effect of gender. *Heliyon*, 9(9), e20096. doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20096>
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., y Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95-119. doi: <https://doi.org/10.1504/IJISD.2012.046944>
- Shakeel, J., Mardani, A., Chofreh, A., Goni, F., y Klemeš, J. (2020). Anatomy of sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 261(julio), 1-14. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121201>
- Shwetzter, C., Maritz, A., y Nguyen, Q. (2019). Entrepreneurial ecosystems: A holistic and dynamic approach. *Journal of Industry-University Collaboration*, 1(2), 79-95. doi: <https://doi.org/10.1108/jiuc-03-2019-0007>
- Silva, E. da, Costa, R., y Silva, L. C. da (2018). Competitive performance as a substitute for competitiveness measurement in tourism destinations: an integrative study. *International Journal of Tourism Cities*, 4(2), 207-219. doi: <https://doi.org/10.1108/IJTC-07-2017-0035>
- Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R. R., y Molina-Castillo, F. (2021). Sustainable business model innovation: An umbrella review. *Sustainability*, 13(13), 7266. doi: <https://doi.org/10.3390/su13137266>



- Souto, J. E. (2015). Business model innovation and business concept innovation as the context of incremental innovation and radical innovation. *Tourism Management*, 51(diciembre), 142-155. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.05.017>
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1), 49-72. doi: <https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759-1769. doi: <https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484>
- Tranfiel, D., Denyer, D., y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Useche, M. C., Pereira, M. J., y Barragán, C. A. (2021). Retos y desafíos del emprendimiento ecuatoriano, trascendiendo a la pospandemia. *Retos*, 11(22), 271-286. doi: <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.05>
- Vecchio, P. del, Mele, G., Ndou, V., y Secundo, G. (2018). Open innovation and social big data for sustainability: Evidence from the tourism industry. *Sustainability*, 10(9), 1-15. doi: <https://doi.org/10.3390/su10093215>
- Wirtz, B., Göttel, V., y Daiser, P. (2016). Business model innovation: Development, concept and future research directions. *Journal of Business Models*, 4(1), 1-28. doi: <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v4i1.1621>
- Yang, M., Evans, S., Vladimirova, D., y Rana, P. (2017). Value uncaptured perspective for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*, 140 parte 3(enero), 1794-1804. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.102>