

El Periplo Sustentable

Universidad Autónoma del
Estado de México

<http://rperiplo.uaemex.mx/>

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 42

Enero / Junio 2022

Artículo**Título**

Empresas Turísticas y Negocios
Sustentables en Los Cabos. un
Análisis a Partir del Modelo de
Ecuaciones Estructurales.

Autores:

Angélica Montaña Armendariz

Fecha Recepción:

05/12/2018

Fecha Reenvío:

05/02/2020

Fecha Aceptación:

21/06/2021

Páginas:

7 - 34

**Empresas Turísticas y Negocios Sustentables en
Los Cabos. un Análisis a Partir del Modelo de
Ecuaciones Estructurales.****Touristic enterprises and Sustainable Businesses in
Los Cabos: An analysis based on the structural
equations model.****Resumen**

El artículo contribuye a la comprensión de la evolución de los modelos de negocios tradicionales hacia un modelo de gestión que incorpora la sustentabilidad -como un eje prioritario e indispensable- en el manejo de las organizaciones empresariales. En este contexto, los objetivos son: primero, contextualizar el modelo de negocios de las empresas turísticas de Los Cabos y segundo, valorar la percepción de los empresarios del turismo con relación a los principales factores que generan competitividad a sus negocios, esto en el marco del desarrollo sustentable. El documento se estructura en cuatro secciones, en primer término, se revisan los elementos teóricos y conceptuales referidos a los modelos de negocios sustentables; enseguida, se analiza la estructura y dinámica de los negocios en la zona de estudio; posteriormente, se presentan los aspectos metodológicos que fundamentan el documento; en la cuarta sección, se describen y analizan los resultados.

La investigación es cuantitativa, con un alcance descriptivo y explicativo y se describe mediante el análisis multivariante a partir de un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados, muestran que la gestión de negocios turísticos en Los Cabos opera sin incorporar la sustentabilidad corporativa como un elemento esencial de competitividad, tampoco se invierte en acciones que propicien la sustentabilidad como factor que los posiciona en la vanguardia para favorecer la evolución hacia un destino turístico sustentable.

Palabras clave:

Modelo de Negocios, Sustentabilidad, Competitividad, Los Cabos.

Abstract

This article contributes to the comprehension of the traditional business models' evolution, towards a management model that incorporates sustainability as a priority and indispensable axis for the management of entrepreneurial organizations. In this context, the goals are: first, to contextualize the business model of touristic enterprises of Los Cabos and, secondly, to value the perception of the tourism-based businessmen with relation to the main factors that generate competitiveness to their businesses in the sustainable development framework. The document is structured in four sections, on the first term, the revision of theoretical and conceptual elements referred to the sustainable businesses models; next, the structure and dynamics from the businesses in the studied area are analyzed; afterwards, the methodological aspects that based this document are presented; on the fourth section, the results are described and analyzed.

The research is quantitative, with a descriptive and explicative reach, and it is described throughout a multivariable analysis based on a structural equations model. The results, show that the management of touristic businesses in Los Cabos operates without incorporating corporative sustainability as an essential competitiveness factor, nor it is invested in actions that promote sustainability as a factor that positions them ahead of the curve to favor the evolution towards a sustainable touristic destination.

Keywords:

Business Model, Sustainability, Competitiveness, Los Cabos.

De la
AUTORA

**Angélica Montaña
Armendariz**

Doctora en Ciencias Administrativas.
Actualmente se desempeña como
Profesor-Investigador. Titular del
Departamento de Economía de
la Universidad Autónoma de
Baja California Sur (UABCS).

Su línea de investigación actual es el
Desarrollo Económico Local y
la Competitividad Empresarial.

amontano@uabcs.mx

Introducción

En las últimas décadas, el concepto de modelos de negocios es utilizado -con frecuencia- en los ámbitos académicos y en la gestión empresarial. Así mismo, las tendencias actuales de la economía mundial han planteado cuestionamientos en referencia al impacto de los modelos de negocios corporativos en torno de la sustentabilidad y su repercusión a la economía y sociedad mundial. Las empresas además de orientar sus esfuerzos a obtener resultados de rentabilidad económica, consideran de interés involucrar esos esfuerzos a aquellos aspectos externos que influyen en el desempeño de sus organizaciones, el cual, implica preocupaciones de carácter económico, social y ambiental, por lo que deben de implementar principios y valores direccionados a la sustentabilidad (Tece,2018), de tal forma que, la gestión empresarial sea competitiva a largo plazo sin afectar la viabilidad socioambiental de su entorno.

Los enfoques y modelos de negocios que han surgido en los últimos años tienen en común su enfoque en el valor organizacional, considerando las tres dimensiones, económico, social y ambiental, que influyen en el desarrollo de una economía, (Schaltegger, Lüdeke-Freud y Hansen, 2012; Wirtz, Pistoia, Ullrich y Göttel, 2015; Bocken, Rana y Short, 2015).

Este artículo se orienta al análisis de los modelos de negocios en el ámbito de la sustentabilidad empresarial, concepto que surge como un nuevo paradigma en la gestión de las empresas. La base conceptual en la que se fundamenta el documento, gira en torno a la competitividad y sustentabilidad aplicada a las empresas turísticas en Los Cabos, Baja California Sur, México.

Las preguntas de investigación que dan pauta al desarrollo del documento son: ¿cuál es la situación actual de los modelos de negocios de las empresas turísticas en Los Cabos desde la perspectiva de la competitividad y la sustentabilidad? y, en la percepción de los empresarios, ¿cuáles son los principales factores que potencian e inhiben la competitividad en sus negocios? La metodología para atender estas interrogantes corresponde a una investigación cuantitativa, de tipo empírica aplicada con un alcance descriptivo y explicativo. En este contexto, los objetivos son: contextualizar el modelo de negocios de las empresas turísticas de Los Cabos y, valorar la percepción de los empresarios del turismo con relación a los principales factores que generan competitividad a sus negocios, en el marco de un desarrollo sustentable.



En general, los elementos necesarios que debe incorporar un modelo de negocios son: desarrollar la cultura de la empresa hacia la sustentabilidad; enmarcar los valores de la empresa y traducirlos en principios y/o prácticas comerciales; implementar una estrategia sostenible: una visión y misión vinculadas a todas las actividades de la organización; adquirir habilidades y conocimientos apropiados en toda la cadena de valor a través de recursos externos y capacitación interna; así como también involucrar redes interorganizacionales entre las diferentes partes interesadas en el tema (empresas, gobiernos, bancos, asociaciones empresariales y sociales, etc.) finalmente, también debe ser financieramente sostenible, (Porter y Kramer, 2011).

Por otra parte, las tendencias de la economía mundial y los retos que significan el cambio climático, la utilización indiscriminada de recursos naturales y las desigualdades económicas, políticas y sociales, constituyen factores que presionan a las empresas, como unidades económicas, a que incorporen acciones orientadas a la sustentabilidad, obligándolas a transformar sus operaciones comerciales a fin de integrar las tres dimensiones de la sustentabilidad, social, económica y ambiental; de tal forma que las empresas generen o propicien la creación de valor compartido para todas las partes interesadas, incluido el medio ambiente y la sociedad, sin que prevalezca solo la visión económica (Bocken, Rana y Short, 2015).

Sobre la base de las ideas antes expuestas, el documento se estructura en cuatro secciones; en primer término, se revisan los elementos teóricos y conceptuales referidos a los modelos de negocios sustentables; enseguida, se analiza la estructura y dinámica de los negocios en la zona de estudio; posteriormente, se presentan los aspectos metodológicos que fundamentan el documento; en la cuarta sección, se describen los resultados obtenidos, a partir de la aplicación y evidencia empírica de la investigación aplicada mediante entrevistas estructuradas, las cuales se contrastan por medio de la técnica de modelado de ecuaciones estructurales, utilizando una muestra representativa de la población de empresas turísticas de Los Cabos, BCS.



Modelos de negocios sustentables

Diversos autores han manifestado interés con respecto a los modelos de negocios, por lo que han surgido definiciones desde distintas ópticas de estudio (Geissdoefer, Vladimora y Evans, 2018; Massa, Tucci y Afuah, 2017; Geissdoefer et al., 2016; Sálvik y Bednár, 2015), dichos especialistas coinciden en señalar que aún no existe una definición concreta que pueda describir lo que es un modelo de negocios, sin embargo, existen elementos similares donde sus conceptos convergen y facilitan su comprensión, los cuales se observan en las diversas definiciones que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Conceptos de modelo de negocios por óptica de estudio.

Autores	Definición	Óptica de estudio	Escuela
Geissdoefer, Vladimora y Evans, (2018); Geissdoefer et al. (2016)	"Son representaciones simplificadas de creación y entrega de valor, elementos de captura de valor y las interacciones entre estos elementos dentro de una unidad organizativa para intercambiar valor" (p. 402), así como los medios para ofrecer la propuesta de valor.	Valor	Inglesa
Massa, Tucci & Afuah (2017); Osterwalder y Pignur (2010)	"Un modelo de negocios es una descripción de una organización y cómo esa organización funciona para lograr objetivos" (p. 2). "describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor" (p. 14).	Valor y lógica organizativa	Suiza
Wirtz, Göttel, Daiser (2016)	"Un modelo de negocio es una representación simplificada y agregada de las actividades destacadas de una empresa, incluye el dinamismo en sus procesos" (p. 41).	Valor y dinamismo	Alemana
Kavadias, Ladas y Loch, (2016); Teece (2010)	"Definen la propuesta de valor del cliente y el mecanismo de fijación de precios, indican cómo se organizará la compañía y con quién se asociará para generar valor, y especificar cómo estructurará su cadena de suministro" (párr. 4). "En los modelos de negocios existe la elección de un consumidor, costo de transacción y heterogeneidad entre consumidores y competencia" (p. 176).	Sistema de valor	Estadounidense

Fuente: elaboración propia a partir de diversos autores.



El concepto modelo de negocios es la representación de la forma en que se realiza un negocio y como ésta funcionará para obtener sus utilidades, por lo que se describe su propuesta de valor e identifica las formas de creación, entrega y captura de valor a sus clientes, asimismo el término “valor” es el elemento principal del modelo.

Bajo esta óptica, la creación de valor se genera a partir de las actividades de la organización y los recursos con los que cuenta para ofrecer la propuesta de valor, entendiendo lo anterior como el conjunto de beneficios o atributos otorgados a los clientes para satisfacer sus necesidades, deseos o demandas; la entrega de valor se compone de los canales de distribución o las formas de cómo se da conocer el producto o servicio, así como el segmento de mercado a quien va dirigido; y por último, la captura de valor sucede mediante la determinación de los mecanismos de ingresos y costos. De forma general se define como la forma en la que se identifica el conjunto de beneficios demandados por los clientes, cómo se describe el funcionamiento de cada elemento generador de valor y se determina la forma en que se obtendrán las ganancias esperadas. En este sentido, los modelos de negocios representan una parte fundamental de una empresa desde antes de su puesta en marcha, pues permite al empresario o emprendedor esclarecer su idea de negocio.

En estudios recientes, uno de los temas que ha cobrado vital importancia en el entorno empresarial es la “sustentabilidad” por lo que, el modelo de negocios ha tomado un nuevo enfoque, donde se considera la creación de valor económico, social y ambiental, el cual incluye al ambiente interno y externo de la empresa, debido al creciente interés del desarrollo sustentable en su gestión.

Este reciente enfoque ha sido denominado por autores como Dentchev et al. (2018), Geissdoerfer et al. (2018), Lüdeke-Freund y Dembek (2017) y Schaltegger et al. (2016) “Modelo de negocios sustentable”.

Geissdoerfer et al. (2018) investigaron sobre la innovación en los modelos de negocios sustentables, por lo que realizaron una revisión exhaustiva de la literatura a través de una búsqueda sistemática en base de datos, obteniendo estudios recientes a nivel teórico y empírico el cual ayudó a formular una nueva definición para este constructo. Definieron la innovación en el modelo de negocios sustentable como: “modelo de negocios que incorpora una gestión proactiva de múltiples partes interesadas, la creación de valor monetario y no monetario para una amplia gama de partes interesadas y una perspectiva a largo plazo” (pp. 403-404).



Los autores Dentchev et al. (2018) realizaron una revisión del estado del arte con respecto a los modelos de negocios orientados a la sustentabilidad, el cual explora la heterogeneidad de la definición. La investigación divide la comprensión de este tipo de modelo en cuatro enfoques:

- El enfoque generalista: se presentan todas las discusiones de forma general sobre los modelos de negocios sustentables, en qué consisten y cuál es el futuro de las investigaciones.
- El enfoque basado en tecnología: se basa en la presentación de investigaciones a nivel empírico sobre el modelo de negocios sustentable y la incorporación de nuevas tecnologías.
- El enfoque de la iniciativa empresarial e innovación: esta se relaciona a través de los modelos de negocios sustentables orientados al emprendimiento social, estableciendo como pieza clave al emprendedor como agente de cambio dentro de las organizaciones.
- El enfoque conductual: esta perspectiva se enfoca en el comportamiento y gestión pro ambiental y conciencia ante la transformación de los modelos de negocios sustentables.

Estos autores citan trabajos importantes sobre los modelos de negocios sustentables que ha desarrollado la escuela Alemana integrados por Lüdeke-freud y Dembek (2017) y Schaltegger et al. (2016) quienes han realizado los estudios más destacados sobre el tema.

1. Turismo, competitividad y sustentabilidad

Tal como se manifestó anteriormente, encontrar el equilibrio entre sustentabilidad y competitividad, constituye el hilo conductor que orienta la gestión y desarrollo de los modelos de negocios sustentables (SBM); considerando los objetivos y alcances de este artículo, en este caso el SBM se enfoca -específicamente- en el tema de las empresas relacionadas con el turismo.

Desde hace seis décadas, el turismo, y los servicios que conlleva, ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento en el mundo. Como actividad económica, implica grandes beneficios para las comunidades locales, siendo el sector que genera uno de cada once



empleos a nivel mundial. Estas cifras suponen oportunidades de crecimiento y desarrollo económico, pero también conllevan grandes retos y responsabilidades. Como toda actividad, el turismo tiene poderosos efectos en la economía, la sociedad y medio ambiente de los países emisores y -sobre todo- de los receptores (WTO y UNDP, 2017).

Entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 (2015) se reconoce la importancia económica y sustentable del turismo, por lo que en tres de los ODS se hace referencia a este sector (metas de los objetivos 8, 12 y 14), las cuales se relacionan con el desarrollo económico inclusivo y sostenible, el consumo y la producción sostenible y el uso sostenible de los océanos y los recursos marinos.

Es obvio señalar que las empresas del sector turístico juegan un papel importante en la transformación del tradicional enfoque de uso indiscriminado de los recursos naturales, por lo que requieren introducir criterios de sostenibilidad en sus operaciones. Sin poner en riesgo la rentabilidad del capital, es factible que las empresas turísticas puedan alinear sus estrategias con los ODS, potenciando un turismo responsable, que respete el medio natural, cultural y social y promueva el desarrollo sostenible de los destinos turísticos (Ruiz, 2017).

En el turismo, los modelos de negocios sustentables se fundamentan en la premisa de que el medio ambiente y la economía están íntimamente relacionados y son mutuamente dependientes. Una eficiente gestión de los recursos permite satisfacer las necesidades económicas y sociales, preservando la integridad cultural y ambiental de las localidades. Por lo tanto, en los cálculos de viabilidad económica también se deben considerar las limitaciones ecológicas y sociales (medidas por un proceso de evaluación social). En esta perspectiva, las empresas turísticas que quieran mantenerse competitivas en el futuro tendrán que integrar la sustentabilidad en su estrategia de negocios, dado que la competitividad y la sustentabilidad son factores clave para la subsistencia de la empresa en un mercado cada vez más interesado en los temas ambientales.



En los ODS de la Agenda 2030 (2015), se señala que las actividades turísticas pueden causar impacto sobre los ecosistemas, por lo que este sector, necesariamente, deberá impulsar acciones e inversiones tendientes a fomentar una gestión eficiente de los recursos (de los cuales el segmento de turismo de sol y playa saca buen provecho) e impulsar medidas para enfrentar el cambio climático y el uso económico adecuado de los recursos puestos en valor con fines turísticos.

La producción y el consumo responsable también son considerados retos trascendentes, tanto en lo que se refiere a la cadena de suministro de las empresas del sector turístico, como en la promoción de pautas de consumo sostenible entre los turistas. La gestión sostenible de las cadenas de suministro es una cuestión clave para asegurar la rentabilidad del sector, particularmente en relación a la evaluación, formación y contratación de proveedores.

Asimismo, la Agenda 2030 refiere que para el sector turismo es importante preservar la sustentabilidad de los destinos y promocionar las ciudades sostenibles e inteligentes, para beneficio no solo de los turistas, sino que también de la población local. Para conseguir una sociedad verdaderamente sostenible, es fundamental que el sector turístico introduzca modalidades de consumo y producción responsables que fomentan prácticas de consumo y producción sostenible por parte de sus empleados, de la población local y de los turistas, en acciones como el uso eficiente de los recursos naturales, la gestión sostenible de alimentos y desechos y la selección de productos, servicios de entretenimiento y proveedores de los mismos.

2. El contexto económico y social de las empresas turísticas en Los Cabos.

A diferencia del resto del estado de Baja California Sur, el acelerado crecimiento económico de la zona de Los Cabos, sustentado en grandes inversiones en turismo y servicios asociados como el comercio, transporte y la construcción, ha propiciado un rápido aumento en el número de habitantes; de hecho, entre 1980 y 2018 la población se incrementó en 1,405.0%, llegando a representar –en la actualidad– el 40.4% del total de población en Baja California Sur, (INEGI, 2019) siendo el municipio más poblado y con mayor densidad urbana de la entidad. Esta situación ha favorecido la presencia



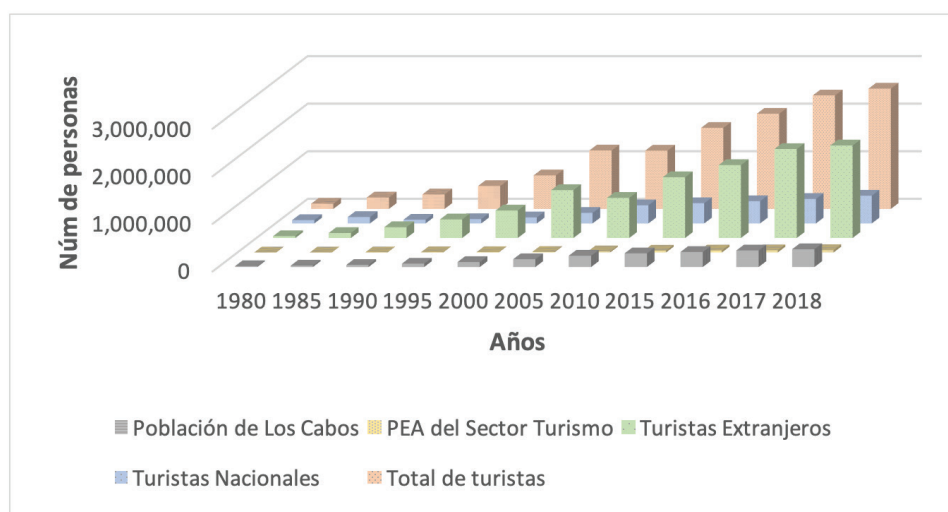
de marginación social y pobreza, así como de fuertes rezagos en infraestructura urbana y social. Con base en el Plan de Desarrollo Municipal Ayuntamiento de Los Cabos 2015-2018 (2015), el 28.5% de la población se encontraba en situación de pobreza, el 40.3% era vulnerable por carencias sociales, el 2.6% era vulnerable por ingresos, el 5.6% se ubicaba en situación de extrema pobreza y solo el 28.6% de la población era no pobre y no vulnerable.

Desde un punto de vista económico y comercial, es evidente que las empresas que se han instalado en Los Cabos han propiciado que se constituya en un destino exitoso, por cuanto han comprendido y atendido los intereses del turista y han sabido explotar aquellos recursos que representan un atractivo para el visitante extranjero.

Como en todos los destinos turísticos del mismo segmento (sol y playa), es la demanda del mercado la que marca el incremento en la oferta de cuartos y servicios turísticos. Como observa en la gráfica 1, la relación entre visitantes extranjeros y nacionales fue de 3 a 1 en 2015 (en 2005, previo a la crisis de los mercados inmobiliarios en Estados Unidos, esta relación llegó a ser de 4.5 a 1), situación que –desde los inicios del destino– ha sido un común denominador en la región, siendo uno de los factores que han favorecido grandes inversiones en empresas de hotelería, de tiempos compartidos, de bienes inmuebles, de comercio y servicios y de transportes para atender la creciente demanda, así como de sectores directamente relacionados con el crecimiento del turismo, tales como la construcción, las comunicaciones y los servicios financieros.



Gráfica 1. Los Cabos: Indicadores demográficos y de demanda 1980-2019

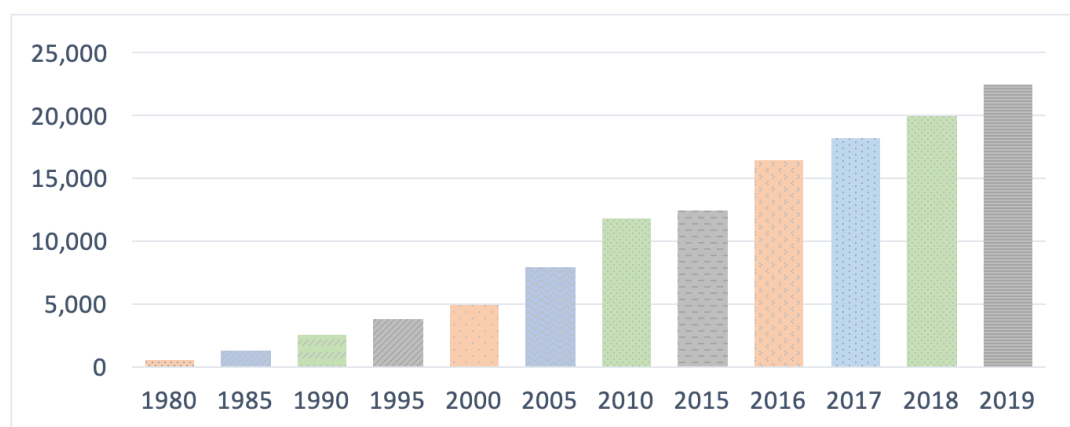


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2015-2019), SECTUR (2019) y FITURCA (2020).

En general, la estructura económica de Baja California Sur se sustenta en el sector servicios (73.4% del Producto Interno Bruto estatal) en el cual, las actividades que más aportan son las empresas relacionadas directamente con el turismo tales como: hoteles (gráfica 2), tiempos compartidos y preparación de alimentos y bebidas; así como actividades ligadas al turismo como: comercio, transporte, construcción, comunicaciones y los servicios financieros. Como resultado de la concentración del PIB en los servicios y dadas las características de la estructura productiva de BCS, la población económicamente activa (PEA), también muestra una fuerte dependencia al sector terciario (70.8% del total de la PEA en 2018 contra el 21.5% del sector secundario y de 7.6% para las actividades del sector primario).



Gráfica 2: Oferta de cuartos de hotel en Los Cabos entre 1980 y 2019



Fuente: Elaboración propia con base en SECTUR (2020) y FITURCA (2020).

La dinámica económica de Los Cabos se refleja en el incremento de las inversiones y la creación de empresas, situación que propicia que esta región sea la de mayor impacto en la economía estatal; a manera de ejemplo, en 2019 concentró el 46% del total de unidades económicas y el 42% de la PEA de Baja California Sur. Los Cabos, al igual que la economía estatal, también sustenta su actividad económica en el sector terciario; en 2019, el 89.5% de las actividades económicas se relacionaban con el sector servicios y comercio, dentro del cual el turismo (con base en el criterio de INEGI) por sí solo aportó el 39% del total de la PEA, el comercio un 26 %, transporte un 12% y los servicios de apoyo a negocios el 9% (DENUE, ENERO 2020).

Para definir el tamaño de las empresas se tomó en cuenta el número de empleados de cada una de ellas, tomando como referencia los criterios de clasificación de la Secretaría de Economía. Respecto del tamaño de las empresas, la mayor cantidad corresponde a microempresas (90.5%), independientemente del sector económico en donde se ubiquen; le siguen las empresas de tamaño pequeño (7.7%) y medianas (1.49%), mientras que las empresas de gran tamaño representan el menor número de negocios instalados (0.31 %), (DENUE, 2020).



Tabla 2. Tamaño de las Empresas en Baja California Sur según el número de empleados

Tamaño de la empresa	Baja California Sur		Los Cabos	
	Total de empresas	Participación en el total (en %)	Total de empresas	Participación en el total (en %)
Micro	31,997	89.06%	12,613	88.83%
Pequeña	3,252	9.05%	1280	9.01%
Mediana	331	0.92%	221	1.55%
Grande	345	0.96%	84	0.59%
Total	35,925	100%	14,198	100%

Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENUE, 2020

Desde su creación (a principios de los ochentas) como destino turístico de tipo internacional, la afluencia de visitantes en Los Cabos registra un incremento constante; de esta manera, entre 2000 y 2018 el número de turistas (principalmente extranjeros) se incrementó en un 156.5%. Es conveniente referir que con posterioridad al huracán “Odile” (septiembre de 2014), Los Cabos ha mostrado una excelente capacidad de resiliencia, al recuperar rápidamente su oferta y, más aun, crecer después de esta crisis. De hecho, entre 2015 y 2019, la infraestructura hotelera creció significativamente al entrar en operación (o están en la etapa final de construcción) 18 nuevos hoteles, con un inventario de 3,796 nuevas habitaciones, lo que representa un crecimiento del 29% de la oferta en tan solo dos años, por lo que al finalizar 2020 la oferta total de cuartos superará las 16,000 unidades.

Junto al crecimiento de la demanda (medida por la afluencia turística), también crecen sectores muy ligados al turismo, como el comercio y los servicios asociados a la demanda de este sector, a lo cual se debe agregar un sólido impulso al sector de la construcción. Los Cabos es un destino consolidado, con gran dinamismo económico a partir del efecto multiplicador de las inversiones que genera el turismo y el mercado inmobiliario; no obstante, el desarrollo de la actividad económica en torno al turismo y los servicios ligados a este sector así como el incremento en el número de habitantes, propiciaron fuertes desequilibrios sociales, un creciente rezago en infraestructura urbana y social y



una gran presión sobre los recursos naturales puestos en valor turístico y sobre los recursos básicos para el desarrollo en general, como lo es el agua para consumo humano y el suelo (para vivienda y uso económico), factores que tienden a afectar la implementación de modelos de desarrollo de negocios turísticos de carácter sustentable.

3. Abordaje metodológico

La metodología aplicada a esta investigación fue de tipo cuantitativa, con un alcance descriptivo y explicativo; el trabajo de campo se llevó a cabo entre los meses de febrero y septiembre de 2017. La población de interés y la unidad de análisis lo constituyeron las empresas relacionadas, de forma directa o indirecta, con la actividad turística en la zona de estudio. El marco muestral para identificar las empresas se sustentó en el Directorio Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI. El tamaño de muestra se calculó con un 95% de nivel de confianza y un 5% de margen de error para poblaciones finitas; el tamaño de muestra obtenido fue de 203 encuestas.

Tabla 3. Distribución de Empresas Entrevistadas Los Cabos

Giro del Negocio	Numero de entrevistas	Participación en %
Hoteles 5 y 4 Estrellas y Gran Turismo	32	16%
Comercio al por menor	47	23%
Restaurantes de Gastronomía Internacional y Regional	25	12%
Tour Operadores mayoristas	16	8%
Agencias de Viajes	12	6%
Tour Operadores minoristas	15	7.5%
DMC	8	4%
Empresas de transporte	19	9%
Empresas de Artesanías	15	10%
Empresas de amenidades y ocio	10	5%
Hoteles en la zona rural	4	2%
Total de empresas	203	100%

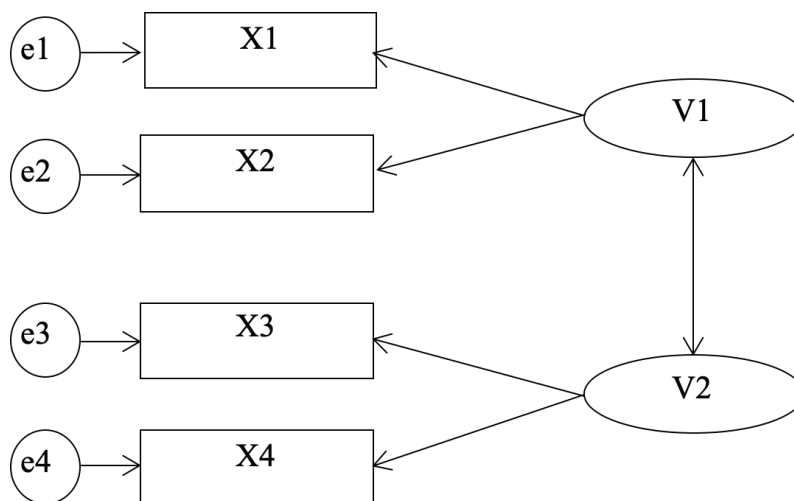
Fuente: Elaboración propia, 2018.



La aplicación del cuestionario se llevó a cabo de manera personal. La información fue registrada, analizada y validada mediante el programa estadístico “*Statistical Package for the Social Scienses*” (SPSS) versión 21. El análisis de confiabilidad del instrumento se validó mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. La evaluación cuantitativa de las variables se realizó mediante el modelo de ecuaciones estructurales (*Structural Equation Modeling*, en adelante SEM), el cual constituye una herramienta de análisis multivariante que supone una relación causal, de manera directa o inversa, entre las variables a estudiar, asumiéndose que la relación entre las variables es de tipo lineal. Un modelo de ecuaciones estructurales se puede representar en forma de diagrama, como en la figura 1.

En general, el SEM (como modelo causal), tiene como objetivo llegar a un modelo que especifica las relaciones causales entre variables latentes (vale decir, aquellas que no son directamente observables), permitiendo inferirlas o medirlas indirectamente a través de las variables observadas (indicativas).

Figura 1. Estructura de un modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Elaboración propia.



En las ecuaciones estructurales se cuenta con distintos tipos de variables:

- i) Variable latente: también se le conoce como constructos, factores, o variables no observables, su impacto depende indirectamente de las variables observadas; en la figura 1, las variables latentes son V1 y V2;
- ii) Variable observada: corresponde a las variables que pueden ser medidas, en la figura 1 estas variables son X1, X2..., X4.

A su vez, las variables latentes, pueden ser de tres tipos:

- i) Exógena: son aquellas variables que tienen un impacto sobre otras variables. En un diagrama se caracterizan porque de ellas sale una flecha, pero sobre la variable latente exógena no entra ninguna flecha. En figura 1, no se cuenta con una variable de este tipo.
- ii) Endógena: en un diagrama son aquellas variables a las que llegan las flechas, además, se caracterizan por que éstas son afectadas por un término de error.
- iii) Variable error: almacena la información que no puede ser explicada por el modelo, en un diagrama se caracterizan por un círculo pequeño y de ellas sale una flecha.

En el trabajo se propone un modelo de ecuaciones estructurales de medida, el cual incluye variables endógenas y variables exógenas. Su forma general lineal y de igualdad, se representa de la siguiente forma:

$$Y = \beta_y \tau + \Phi xy = \beta_x \tau + \delta \quad (1)$$

Dónde:

β_y = Matriz de tamaño “p x m” de coeficientes de variables endógenas

τ = Vector de “m x 1” de variables latentes endógenas

δ = Vector de “q x 1” de errores de medición de indicadores exógenos.

β_x = Matriz de tamaño “q x k” de coeficientes de variables exógenas

Φ = Vector de “p x 1” error de medición de variables endógenas

δ = Vector de “q x 1” de errores de medición de indicadores exógenos.

x, y = Conjunto de variables de observables.



La representación general de la ecuación (1), puede variar de acuerdo al tipo de variables que se incluyan en el modelo de ecuaciones.

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas estructuradas, a fin de abarcar las diferentes dimensiones que conforman los modelos de negocios orientados a la sustentabilidad, en particular las variables de competitividad sustentable, considerando los indicadores de competitividad e inversión para el desarrollo tecnológico, a fin de valorar la percepción de los empresarios respecto de los principales factores de competitividad e inversión que potencien o propicien el desarrollo de negocios en el marco del desarrollo sustentable.

4. Resultados y discusión de la investigación empírica

4.1 Características de la estructura empresarial

Con base en los datos obtenidos en las entrevistas estructuradas, las variables que guardan relación con la competitividad y sustentabilidad de la empresa son: capacitación, proveeduría, inversión en desarrollo tecnológico, innovación y aspectos ambientales. De las 203 empresas entrevistadas, el 44% correspondió a microempresas, el 27% a pequeñas empresas, un 19% son medianas y solo el 10% son grandes empresas.

En lo referente a sus ingresos anuales, utilizando como referencia el tabulador propuesto por la Secretaría de Economía sobre Pymes (2018), se observó que 30% percibe hasta \$500,000 pesos anuales, 14% de \$500,000 a un millón de pesos, 11% de uno a dos millones de pesos y un 10% captan más de 2 millones de pesos anuales (35% de las empresas encuestadas no contestó esta pregunta); por lo que se observa una fuerte concentración en el primer y segundo segmento.

Si se considera que al otorgar las prestaciones mínimas que exige la ley, la empresa está formalmente legalizada, se detecta que un 45% de las empresas encuestadas otorga prestaciones mínimas a sus empleados. En referencia a la modalidad de organización legal, un 41% son empresas formalmente constituidas, un 30.6% corresponden a empresas familiares o de un único dueño, el 14.1% son asociaciones productivas (cooperativas y ejidos) y un 14.3% están en situación de informalidad (situación que es frecuente en los servicios asociados a la actividad turística).



El giro de las empresas generalmente se corresponde con el tamaño de la misma, así las micro y pequeñas empresas se concentran en actividades como comercio minorista (23%), servicios de apoyo a negocios relacionados con el turismo (28%), pequeños negocios de preparación de alimentos entre otros (21%); por su parte, las empresas medianas se ubican, principalmente, en: construcción, transporte, oferta de servicios turísticos (tour operadores, empresas de amenidades y ocio, etc.), en cambio las grandes empresas corresponden a las grandes cadenas hoteleras, megaresorts, unidades de tiempo compartido y mercadeo de tiempos compartidos, así como el comercio mayorista.

Considerando las características de la estructura de las empresas turísticas en Los Cabos, se describen y analizan las variables que valoran la percepción de los empresarios en torno a la competitividad y las distintas prácticas sobre sus compromisos y el desempeño de su empresa en aspectos relacionados con la sustentabilidad, específicamente en temas como: capacitación, proveeduría, inversión en desarrollo tecnológico, innovación y aspectos ambientales.

Llama la atención que la disponibilidad de mano de obra calificada se identifica como uno de los factores que inhiben la competitividad de las empresas analizadas; sin embargo, la capacitación a los empleados no resulta ser uno de los principales puntos de atención por parte de las empresas de la zona; ya que de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo, el 65.2% de la capacitación para el trabajador se presenta como “entrenamiento en el trabajo” y un 27.0% mediante cursos de capacitación impartidos por la misma empresa; solo un 5.0% del total de empresas encuestadas envía sus trabajadores a cursos financiados por ella misma y solo el 1.5% utiliza a las instituciones públicas y de educación superior para la capacitación de sus empleados.

Considerando la estructura empresarial y las características de los sistemas productivos locales, la articulación de proveedores locales representa todo un reto. En este sentido, y con base en el tamaño de las empresas, es difícil pensar en una articulación de proveedores, ya que las medianas y grandes empresas tienen un reducido índice de proveeduría local tanto en insumos, como maquinaria y equipo y servicios avanzados, por lo que se requiere una estrategia de reorientación, promoción y fomento a proveedores locales para iniciar, al menos, con la conformación de algunas cadenas de suministro, mismas que se podrían derivar, básicamente, de los productos y servicios que



demandan las medianas y grandes empresas de servicios relacionados con las actividades turísticas; así como detonar la incipiente industria manufacturera a partir de la complementariedad que puede darse con respecto a las actividades agropecuarias y de transformación.

Sin embargo, lo que se evidencia, en términos empíricos, es una escasa integración de la estructura productiva, lo cual indica que el carácter no endógeno del proceso de desarrollo turístico ha propiciado la implementación del modelo de negocios tradicional, sustentado en la rentabilidad del capital y el aprovechamiento desmesurado de los recursos naturales, con una limitada vinculación con la economía local y la necesidad que existe para migrar hacia un modelo de negocios fundamentado en el turismo sustentable y el desarrollo local. Desde nuestro punto de vista, el desarrollo económico local implica inversiones, proveeduría, producción y empleos sectorialmente equilibrados, diversificación del sistema productivo que promueva la elaboración de productos con valor agregado creciente (cadenas de valor) con articulación entre las micro, pequeñas y medianas empresas, lo cual representa el rasgo característico del tejido empresarial en Los Cabos.

Respecto de la inversión de capital que han realizado en los últimos años para incrementar su competitividad, las empresas refieren que estas se han orientado en tres rubros: mejorar y/o ampliar su infraestructura; acciones relacionadas con la mercadotecnia, así como la búsqueda y desarrollo de nuevos nichos de mercado. Por el contrario, en donde menos invierten es en los aspectos relacionados con la formación de directivos, las acciones tendientes al establecimiento de alianzas o uniones con otras empresas del sector y la capacitación de sus trabajadores.

En cuanto a la categoría de innovación, se hicieron preguntas de cómo innovaba y de qué manera este proceso le facilitaba y propiciaba mejores prácticas en materia de desarrollo sustentable. Se preguntó si su empresa realiza esfuerzos en materia de investigación y desarrollo (I+D), en mejora de tecnología e innovación. Se encontró que sólo 18% está de acuerdo en invertir en estos aspectos, cabe hacer notar que un 13.3% no supo o no quiso responder este reactivo; para más del 70% de los empresarios entrevistados, la I+D no es un tema relevante. Sobre esta misma línea se interrogó sobre si su empresa es a menudo la primera en hacer innovaciones (nuevos productos y servicios, introducir nuevas técnicas y tecnologías, métodos de operación turística, etc.), únicamente un 19% estaba de acuerdo en ser pioneros en aspectos de innovación, pero el 25.5% no habían considerado hacerlo de alguna manera. Llama la atención que tan solo un 20% ha tenido acceso a programas gubernamentales de financiamiento para implementar acciones de innovación y desarrollo tecnológico.



Con respecto a la variable sobre prácticas cotidianas en desarrollo sustentable, el cuestionario requirió el conocimiento del empresario acerca de los conceptos: responsabilidad social empresarial y desarrollo sustentable en el contexto empresarial, encontrándose que menos de la mitad de los entrevistados lo tienen presente. Con respecto a los aspectos específicamente ambientales, se preguntó si realiza separación de basura y desperdicio (reciclaje de materiales como papel, plástico, vidrio y metal); sólo 16 % de los empresarios entrevistados lo realiza de manera sistemática, un 31 % manifiesta que lo realiza a veces, un 15% lo hace de forma frecuente y un 38% refirió que no lo aplica en su empresa. En el entendido que todas las empresas del sector turístico de Los Cabos son generadoras de desperdicios (en mayor o menor medida), resalta que más de la mitad de las empresas no aplican prácticas básicas de sustentabilidad. En este mismo tenor, se consultó si (en sus actividades cotidianas de índole turística) da prioridad a lo reusable o al uso de materiales reciclables, se encontró que también un 20% lo hace en forma sistemática; sin embargo, un 34.4% señalan que el reciclado no se aplica en su empresa, situación que refiere un comportamiento similar al reactivo antes descrito.

En concreto, al consultar respecto de las actividades de sistematización y prácticas de desarrollo sustentable en su gestión empresarial, se preguntó si su empresa ha adoptado o está, actualmente, dando pasos hacia la implementación de prácticas de desarrollo sustentable reconocidas o prácticas conducentes a la acreditación (por ejemplo, las normas ISP 9000, ISO 26000, ISO 14000, SD 21000, Green Key y Distintivo “S”, etc.), se detectó que solo 12% sí va por este camino; el resto de las empresas, o lo desconocía o no lo veía prioritario en su operación.

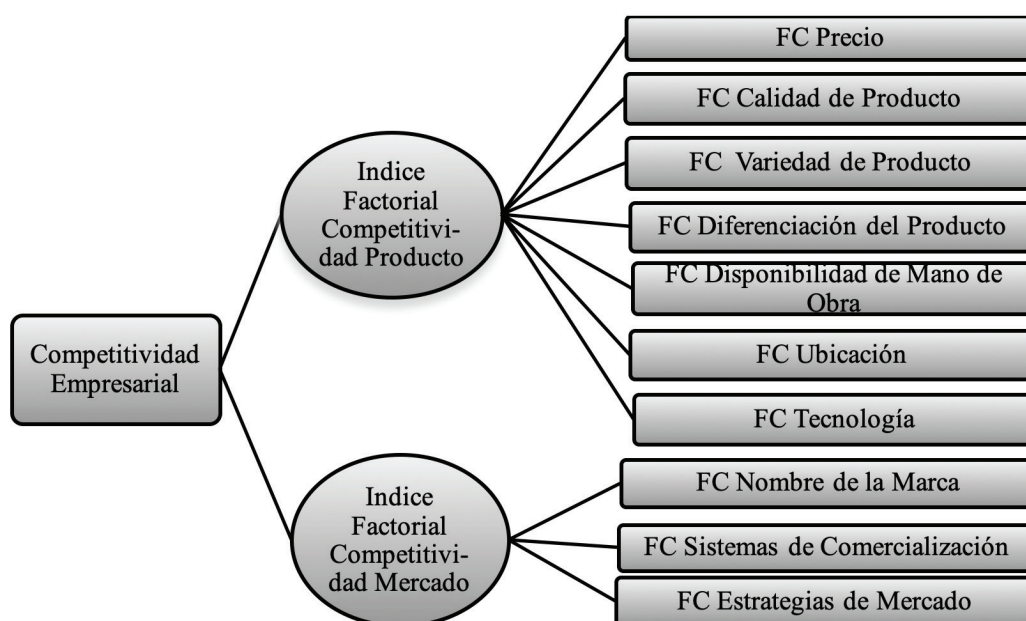
4.2 Impacto de la competitividad

Con base en el análisis, el modelo de ecuaciones estructurales para medir la competitividad se denominó “Factor de Competitividad de las Empresas”, con el cual se valora la percepción que tienen los empresarios respecto de sus principales factores de competitividad. Para realizar el modelo se utilizó el software SPSS Amos 21.0. Los resultados del modelo se estandarizaron a valores entre cero y uno, por lo tanto, un valor cercano a uno indicará una mayor relación entre las variables.

El modelo se integra con base en dos variables latentes: los factores de competitividad relacionados con el producto (IndCompProd) y los factores de competitividad que guardan relación con las estrategias de mercado (IndCompLoc). Ver figura 2.



Figura 2. Modelo propuesto para el análisis de competitividad



Fuente: elaboración propia.

Los indicadores que reflejan la bondad de ajuste y evaluación del modelo, se aplican mediante una evaluación conjunta de los estadísticos obtenidos. Los índices de ajustes globales: Chi cuadrada, RMSEA, GFI y NEI, indican un ajuste razonable del modelo. Los índices de ajuste incremental: NNFI, CFI e IFI también sugieren la aceptación del modelo, puesto que los valores obtenidos señalan una correcta estimación. En cuanto a los ajustes de parsimonia, la razón χ^2/gf y el AGFI corroboran la aceptación del modelo; de esta manera, siete pruebas realizadas al modelo apoyan la aceptación, Por tanto, es posible inferir que existe relación entre las dos variables latentes y los indicadores.

El cuadro 3 muestra los estadísticos de bondad de ajuste. En este primer modelo se cumplen 7 de las 10 pruebas de ajuste, además de que -al menos- se cumple con dos pruebas en las tres categorías. Lo anterior brinda certeza sobre las hipótesis realizadas en el análisis.



Tabla 4. Estadísticos de Bondad de Ajuste y Criterios de Referencia

Estadístico	Valor de aceptación	Valor del modelo I
<i>Índice de ajuste global</i>		
Chi-Cuadrado X2	P >0.05	X2 = 22.943 (P=0.003)*
RMSEA	<0.08	0.096
GFI	>0.90	0.965*
NFI	>0.95	0.948
<i>Índice de ajuste incrementales</i>		
NFI (TLI)	>0.90	0.934*
CFI	>0.95	0.965*
IFI	>0.95	0.965*
<i>Índice de parsimonia</i>		
Razón X2/gl.	>2	2.868*
AGFI	>0.90	0.909*
PGFI	>90	0.368

Fuente: elaboración propia.



4.3 Resultados del modelo de competitividad

En la figura 3 se muestran los indicadores de competitividad de mayor relevancia para las empresas encuestadas. Las ecuaciones del modelo son:

$$FCE - \text{calidad del prod/serv} = \gamma_1^x \text{IndCompPrd} + e_1$$

$$FCE - \text{variedad del prod/serv} = \gamma_2^x \text{IndCompPrd} + e_2$$

$$FCE - \text{diferenciación del prod/serv} = \gamma_3^x \text{IndCompPrd} + e_3$$

$$FCE - \text{nombre de la marca} = \gamma_1^y \text{IndCompLoc} + e_4$$

$$FCE - \text{sist. de comercialización} = \gamma_2^y \text{IndCompLoc} + e_5$$

$$FCE - \text{estrategias de mercado} = \gamma_3^y \text{IndCompLoc} + e_6$$

IndCompProd = Índice factorial competitividad de producto

IndCompLoc = Índice factorial competitividad mercado

Lo primero a tener en cuenta, es el tipo de relación que guardan los indicadores propuestos, que en este caso resultó ser positiva, lo que revela que todos los factores de competitividad colaboran en el fortalecimiento de la empresa.

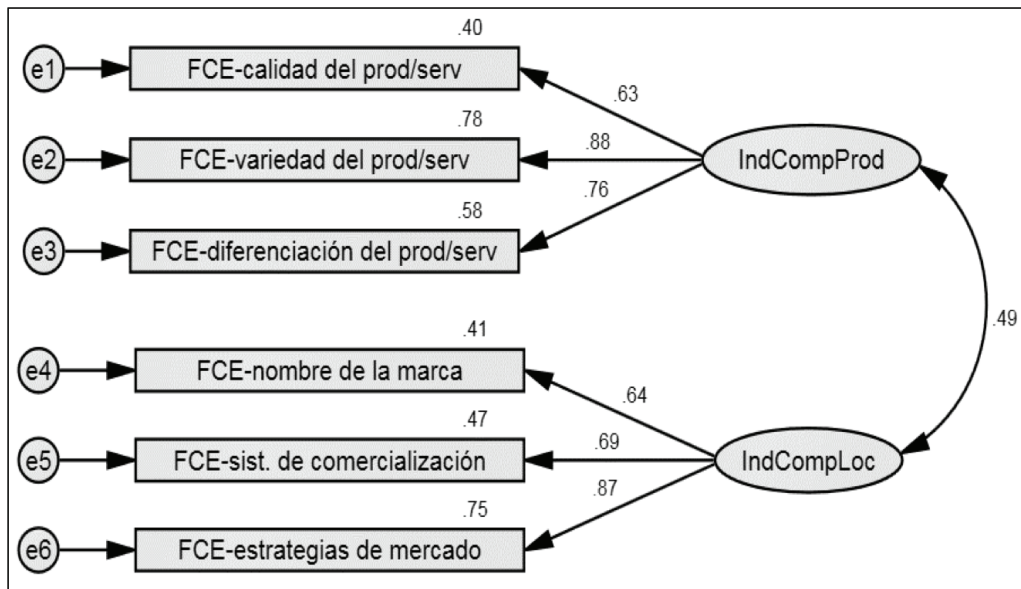
Las cargas factoriales (cuyo valor se ubica sobre las flechas de la figura 4) representan la correlación de las variables y los factores. Se aprecia que en todos los casos las cargas factoriales están cercanas a 0.60, inclusive algunas muy por encima de ese indicador. Lo anterior muestra una relación aceptable entre el indicador propuesto y las variables que lo conforman.

La correlación múltiple cuadrada (número de la esquina superior derecha de los rectángulos que contienen las variables) muestra en qué porcentaje la varianza de una variable está explicada por otra. En el presente análisis resalta que el 78% de la varianza del producto/servicio está explicada por el indicador “IndCompProd”; en otras palabras, la diversidad de servicios y productos que se ofertan por parte de las empresas, forman la principal vía de competitividad.



Los factores de competitividad mercado (IndCompLoc), se evaluaron a partir de la percepción que manifiestan los empresarios respecto de los tres principales elementos que, a su juicio, generan competitividad a su empresa, así como las áreas en las que ha enfocado su inversión para mejorar o lograr una mayor competitividad y que son (en orden de importancia): sus sistemas de comercialización, sus estrategias de mercado y la variedad del producto que ofertan. En sentido inverso, los tres factores en los que perciben mayor debilidad y que, por tanto, restarían su competitividad, son: las políticas de la empresa aplicadas en materia de inversión y desarrollo tecnológico; la ubicación o localización de las empresas; el precio de los bienes o servicios ofertados, así como también destaca la relativa disponibilidad de mano de obra calificada en la región.

Figura 3. Modelo de competitividad con mayor relevancia:
con base en factores de competitividad empresarial.



Fuente: elaboración propia.



En general, para el indicador “IndCompLoc” las cargas factoriales son mayores a 0.50, lo cual refiere la correlación que existe entre las variables latentes y los indicadores; los resultados obtenidos en la correlación múltiple cuadrada indican que tienen mayor peso los factores de competitividad relacionados con la variedad y diferenciación del producto que la calidad del mismo. La variable que el empresario percibe como mayor factor de competitividad, es el indicador que valora la “estrategia de mercado”, como factor que genera competitividad en las empresas encuestadas. Es así como el 75% de la varianza de la variable “se explica por el factor de estrategias de mercado”; en la posición opuesta, se tienen las variables “nombre de la marca” y “calidad del producto” mismas que registran coeficientes de correlación de 0.41 y 0.40 respectivamente; estos resultados permiten asumir que el empresario en Los Cabos no considera la calidad del producto y/o servicio como uno de los principales factores que genera competitividad a la empresa; es decir, continúa apostando más a las “estrategias de mercado” y “la variedad del producto o servicio ” que a las cualidades de su producto como lo es la calidad y diferenciación del bien o servicio ofertado.

Los resultados obtenidos a partir de la investigación empírica permiten señalar que, en el caso del sector empresarial de Los Cabos, la competitividad, como base para la posible transformación hacia modelos de negocios sustentables, solo se presenta a partir del aprovechamiento de las típicas y tradicionales ventajas competitivas, como son: la localización, la existencia de recursos de la naturaleza susceptibles de poner en valor y la cercanía con el mercado de Estados Unidos.

5. Conclusiones

Con referencia a las preguntas que orientaron esta investigación y sobre la base de las ideas expuestas, se puede concluir que: las prácticas de operación y administración que se identificaron en las empresas turísticas de Los Cabos, indican que el modelo de negocios opera sin incorporar la sustentabilidad como factor prioritario de competitividad, así lo revelan los resultados obtenidos en aspectos como capacitación, proveeduría, inversión en desarrollo tecnológico e innovación; lo cual queda demostrado al observar que estos indicadores no resultan estadísticamente significativos en el modelo inicial propuesto a partir del Modelo de Ecuaciones Estructurales, así como también en los resultados obtenidos en el análisis descriptivo de cada una de estas variables.



A partir de la percepción de los empresarios del turismo en Los Cabos, los principales factores que generan competitividad corresponden a los indicadores: calidad del servicio, variedad del producto, diferenciación del mismo, nombre de la marca, estatus de comercialización y marketing, indicadores que explican entre el 40% y el 78% de la varianza. Lo anterior refiere que el empresario del sector turístico de Los Cabos le apuesta e invierte más en los factores de competitividad inmersos en los modelos de negocios tradicionales, los cuales se sostienen en la mercadotecnia tradicional.

La estructura empresarial de Los Cabos se sustenta en el sector terciario; en 2015 el 89% se ubicó en este sector, dentro del cual la MIPYME representa una masa crítica del 98% de las empresas de la zona. En este contexto, los resultados obtenidos indican que, por su propia dinámica, la mayor parte de las empresas, están más preocupadas por su sobrevivencia que por incorporar factores de competitividad sustentable, acciones que solo algunas de las grandes empresas han aplicado, situación que evidencia que las MIPYMES no invierten en operaciones que propicien la sostenibilidad.

Los indicadores obtenidos evidencian que, en términos empíricos, existe una limitada vinculación de la estructura económica local con la actividad turística en Los Cabos; los indicadores que resultan fundamentales en un modelo de negocios sustentable reflejan el carácter no endógeno del desarrollo turístico en la zona, situación que propicia la implementación del modelo de negocios tradicional.

Los Cabos, al ser un destino turístico de primer nivel en infraestructura, requiere que el modelo de gestión de sus empresas favorezca o impulse la migración hacia un modelo de negocios que incorpore la competitividad sustentable, que lo posicione en la vanguardia como destino turístico sustentable, lo que refrenda la premisa de partida de esta investigación.



Referencias bibliográficas

- Ayuntamiento de Los Cabos. (2019). *Plan de Desarrollo Municipal. Ayuntamiento de Los Cabos: Los Cabos B.C.S.*
- Bocken, N. M., Rana, P., y Short, S. (2015). Value Mapping for Sustainable Business Thinking. *Journal of Industrial Production Engineering*, 32(1), 67-81. doi:<https://doi.org/10.1080/21681015.2014.1000399>
- Dentchev, N., Rauter, R., Johannsdottir L., Snihur, Y., Rosano, M., Baumgartner, R., Nyberg, T., Tang, X., Van Hoof, B. y Jonker, J (2018). Embracing the variety of sustainable business models: A prolific field or research and a future research agenda. *Journal of Cleaner of Production*, 194, 695-703. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.156>
- DENUE. (2018). Unidades económicas según criterios seleccionados. Recuperado de INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> (Consultado el 1 de abril de 2019)
- DENUE. (2020). Unidades económicas según criterios seleccionados. Recuperado de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> (Consultado el 1 de abril de 2020)
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. y Hultink, E. (2016). Desing Thinking to Enhance the Sustainable Business Modelling Process (2016). *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232 DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.07.020
- Geissdoerfer, M., Vladimora, D. y Evans, S. (2018). Sustainable business model innovation: A review. *Journal of Cleaner Production*, 198, 401-416. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.06.240>
- INEGI. (2015). *Sistemas de Cuentas Nacionales de México: Producto Interno Bruto por entidad federativa 2011 - 2014*. Aguascalientes, México: INEGI.
- INEGI. (2019). *Anuario Estadístico y Geográfico de Baja California Sur*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía: México.
- Kavadias, S., Ladas, K. y Loch, C. (2016). The transformative Business Model. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2016/10/the-transformative-business-model> (Consultado el 1 de abril de 2019)



- Lüdeke-Freund, F. Y Dembek, K. (2017). Sustainable business model research and practice: Emerging field or passing fancy? *Journal Cleaner of Production*, 168, 1668-1678. DOI <https://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.093>
- Massa, L., Tucci, C. y Afuah, A. (2017). A critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management*, 11(1). DOI <https://doi.org/10.5465/annals.204.0072>
- ONU. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Recuperado de http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S (Consultado el 1 de abril de 2019)
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). The big idea creating shared value. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Ruiz, C. (2017). Percepción de la Problemática asociada al turismo y el interés por participar de la población: caso Puerto Vallarta. *El Periplo Sustentable*, (33), 251-290.
- Schaltegger, S., Hansen, E., y Lüdeke- Freund, F. (2016). Business Models of Sustainability: Origins, Present Research, and Future Avenues. *Organization & Environment*, 23(1), 3-10. DOI: 10.1177/1086026615599806
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., y Hansen, E. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal Innovation and Sustainable Development*, 6 (2), 95-119.
- SECTUR. (2019). Portal del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo – SNIEGT. Recuperado de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Inicio.aspx> (Consultado el 1 de abril de 2019)
- Slávik, S. y Bednár, R. (2015). Analysis of Business Model. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 14-90.
- Teece, D. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43, 172-194.
- Teece, D. (2018). Business Models and dynamic capabilities. *Long Range Planning* 51(1), pp. 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>



- Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S., y Göttel, V. (2015). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 1-19. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Wirtz, B., Göttel, V. & Daiser, P. (2016). Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models*, 4 (1), 1-28.
- World Tourism Organization and United Nations Development Programme. (2017). *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*. Madrid, Spain: UNWTO