

Revista

Gestión & Finanzas

ISSN: 2539-0686



Universidad
del Tolima



ACREDITADA
DE ALTA CALIDAD

¡Construimos la universidad que soñamos!

Instituto de Educación
a Distancia



Administración Financiera

VOL. 6 ■ N° 11 ■ JUNIO 2024 ■ IBAGUÉ - TOLIMA

REVISTA GESTIÓN & FINANZAS
ISSN: 2539-0686

Omar A. Mejía Patiño
Rector

Martha Lucía Núñez
Vicerrectora Docencia

Diego Alberto Polo
Vicerrector de Desarrollo Humano

Mario Ricardo López
Vicerrector Administrativo

John Jairo Méndez
**Vicerrector de Investigación-Creación,
Innovación, Extensión y Proyección Social**

Carlos Arturo Gamboa B.
Director IDEAD

**Revista avalada por el Grupo de Investigación
GIETO del IDEAD**

EDITOR**CARLOS FERNANDO PARRA MORENO**

PhD (C) en Administración Universidad de La Salle.
Magister en Economía Universidad Externado de Colombia.
Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia.
Economista Universidad de Ibagué.
Filósofo (e) Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

COMITÉ EDITORIAL**RICARDO BENJAMÍN PERILLA MALUCHE**

Doctor en Administración. Universidad Externado de Colombia.
Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva. Universidad Externado de Colombia.
Especialista en gerencia de proyectos, Universidad del Tolima.
Administrador de empresas Universidad del Tolima.
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

MÓNICA BIBIANA GONZÁLEZ CALIXTO

Doctoranda en Administración – EAN.
Magister en Administración, con énfasis en Finanzas.
Administradora Industrial.
Docente Tiempo Completo IDEAD, Universidad del Tolima, Colombia.

JUAN PABLO MARIÑO JIMENEZ

Doctor en Gestión del turismo.
Magister en Administración de Empresas.
Especialista en Gerencia de Mercadeo.
Administrador de empresas.
Profesor Tiempo Completo del Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, adscrito al Departamento de Estudios Interdisciplinarios.
Investigador Asociado ante MINCIENCIAS.

JORGE LUIS JULIAO ROSSI

Doctorado en Administración, Universidad de los Andes.
Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad de los Andes.
Ingeniero Industrial de la Universidad del Norte.
Profesor tiempo Completo Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.

COMITÉ CIENTÍFICO**RUBEN DARIO DÍAZ MATEUS**

Docente investigador del Programa de Contaduría Pública y líder del grupo de investigación Desarrollo y Sociedad de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle.
Economista de la UPTC, Magíster en Fundamentos de Economía de la Universidad Santiago de Compostela (España).
Magister en Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de la Universidad de Manizales. Doctorando en Agro ciencias de la Universidad de La Salle (Colombia).

MARIA ALEJANDRA REYES PARGA

Magister en Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia.

Administradora de Empresas de la Universidad del Tolima.

Comunicadora Social de la Universidad del Tolima.

Docente de la Universidad del Tolima.

JOSÉ AUGUSTO RAMÍREZ DÍAZ

Administrador Financiero, Universidad de Ibagué.

Especialista en Finanzas de la Universidad del Rosario.

Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Santo Tomás.

Estudios en valoración y negociación de empresas de la Universidad de los Andes.

ERIKA ALEJANDRA PATIÑO MORENO

Master en Mercadeo de la Universidad Externado de Colombia.

Especialista en Gerencia de Mercadeo de la Universidad del Rosario.

Profesional en Publicidad de la Universidad Católica de Manizales.

Diseño y diagramación:

Andrés Mauricio Ospina Ariza

Impresión:

Periodicidad: Semestral

Canjes y suscripciones: Instituto de Educación a Distancia
Universidad del Tolima

Barrio Santa Helena Parte Alta

Teléfono: (+57) (82) 2771212 Ext: 9481

Ibagué. Colombia. Suramérica

Dirección electrónica: gestionyfinanzas@ut.edu.co

www.ut.edu.co

Las opiniones contenidas en los artículos de esta revista no comprometen al Instituto de Educación a Distancia de la Universidad del Tolima, sino que son responsabilidad de los autores.



La innovación en el modelo de negocio en la actividad turística: una estrategia en entornos dinámicos

Innovation in the business model in tourism: a strategy in dynamic environments

*Ricardo Benjamín Perilla Maluche²⁰
Juan Pablo Mariño Jiménez²¹
Sully Katerine Lozano Quiñones²²*

Resumen

La innovación en el modelo de negocio se basa en la creación, captura y entrega de valor con el fin de generar ventajas competitivas, especialmente en entornos dinámicos. Con la llegada de la COVID-19, todas las industrias se vieron afectadas, especialmente la actividad del turismo. Este sector que es altamente sensible para la economía mundial ha logrado mostrar una leve recuperación luego de la pandemia, gracias a la incorporación de novedades en su forma de operación. No obstante, es importante que estas acciones estén cimentadas sobre la base de modelos de negocio innovadores que aseguren la sostenibilidad y ventajas competitivas.

Palabras clave: Innovación en el modelo de negocio, turismo, COVID-19, innovación, estrategia.

Abstract

Business Model Innovation is based on the creation, capture, and delivery of value in order to generate competitive advantages, especially in dynamic environments. With the arrival of COVID-19, all industries were affected, especially tourism activity. This sector, which is highly sensitive to the world economy, has slightly recovered after the pandemic thanks to incorporating novelties in its operation. However, these actions must be based on innovative

business models that ensure sustainability and competitive advantages.

Keywords: Business Model Innovation, tourism, COVID-19, innovation, strategy.

1. Introducción

La actividad del turismo desempeña un rol protagónico en la economía a nivel mundial, a través de múltiples indicadores como la generación de empleo directo e indirecto, aportación al PIB, exportaciones, etc. Para el año 2019, el turismo directo aportaba a la economía mundial el 4% del PIB, porcentaje que desde el 2008 no había tenido variaciones significativas; sin embargo, para el 2020 este cayó al 1,8% y para el 2021 tuvo una leve mejoría creciendo al 2%. En cuanto a exportaciones, para el 2019 representaba el 6,8% del total de estas a nivel mundial, siendo para muchas naciones la principal fuente de ingresos por concepto de exportaciones; en consecuencia, el turismo fue la actividad que mayores efectos sufrió gracias a la pandemia de la COVID-19 (UNWTO, 2021).

20. Profesor de planta del Departamento de estudios interdisciplinarios del IDEAD de la Universidad del Tolima. E-mail: rbperillam@ut.edu.co

21. Profesor de planta del Departamento de estudios interdisciplinarios del IDEAD de la Universidad del Tolima. E-mail: jpmariñoj@ut.edu.co

22. Profesora catedrática del IDEAD Universidad del Tolima. E-mail: sklozanoq@ut.edu.co

La innovación en el modelo de negocio (BMI por sus siglas en inglés *Business Model Innovation*) se refiere a “la creación o reinención de modelos de negocio existentes mediante nuevas propuestas de valor, diseñando sistemas novedosos de creación de valor y construyendo mecanismos originales de captura de valor” (Guo et al., 2013, p. 451). BMI establece sus bases en las capacidades dinámicas, las cuales se orientan a desarrollar y reconfigurar las competencias de la empresa con el fin de hacer frente a los cambios continuos en el entorno, es decir, hallar nuevas formas de lograr una ventaja competitiva (Teece et al., 1997). Por lo tanto, BMI se hace relevante para organizaciones que se compiten en entornos dinámicos, caracterizados por los cambios continuos en las preferencias de los clientes, quienes exigen nuevas propuestas de valor que se aparten de los esquemas tradicionales mediante cambios disruptivos.

El estudio de BMI y el turismo es emergente. Al realizar una búsqueda en Scopus con la ecuación TITLE (“*business model innovation*” OR “*Business model*” AND *tourism*) se obtuvo un total de 82 resultados para el periodo 2002 al 2023, siendo el 2017 el año en el que comenzó a crecer de manera significativa el número de publicaciones con 5, y el 2021 el año en el que mayor documentos se publicaron, un total de 16, muy seguramente debido a los efectos de la COVID-19. Esto evidencia que el estudio de la relación entre BMI y turismo se encuentra en una etapa de desarrollo, donde muy seguramente las TICs van a tener un papel protagónico, en razón a que los avances tecnológicos que facilitan la comunicación e interacción entre diferentes actores en una industria, por un lado, acortan las distancias y rompen las fronteras, y por el otro, conllevan una reducción de costos importante para las empresas.

El presente artículo pretende destacar la relevancia de la relación entre BMI y el turismo, como una forma alternativa para las organizaciones que desarrollan esta actividad, de hacer frente a la nueva realidad post pandemia, dados los cambios y desafíos que esta contingencia originó. En la siguiente sección se presentará el concepto de BMI y su relación con otros tipos de innovación, luego, se discute acerca de la relación entre BMI y turismo, posteriormente se hará una revisión de literatura con el fin de dar cuenta de los avances en la investigación entre BMI y turismo en el mundo; finalmente se presentarán la discusión y conclusiones.

2. Innovación en el modelo de negocio (BMI)

La innovación según el manual de Oslo se refiere a “la implementación de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo o significativamente mejorado, un nuevo método de marketing, o un nuevo método organizacional en la práctica de negocios, organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas” (OECD, 2005, p. 46). Esta definición abarca diferentes tipos de innovaciones, como la tecnológica, de marketing y la organizacional. No obstante, en la literatura han emergido otros conceptos sobre innovación cuyo enfoque trasciende el sistema técnico y social de la organización.

BMI se entiende como un sistema de actividades de creación, entrega y captura de valor. La creación de valor resulta de la diferencia entre el beneficio percibido que una empresa proporciona a sus clientes objetivo a través de una oferta, y el costo incurrido para crear dicho valor. La entrega de valor, por su parte, abarca las actividades realizadas por la empresa focal para llegar a los clientes y socios, incluidos los mecanismos de distribución y la elección de los canales de entrega. La captura de valor es lo que recupera la empresa para sí misma

(Abrahamsson et al., 2018). Por lo tanto, BMI tiene un rango de acción más amplio que la innovación tecnológica y organizacional, ya que no centra su atención en productos, procesos o en la estructura interna de organización de la empresa, sino que se enfoca en nuevas propuestas de valor para el cliente a través de cambios disruptivos en la organización, con el fin de lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, BMI por sí sola no garantiza una ventaja competitiva sostenible, ya que los competidores fácilmente la pueden imitar, por tal razón es necesario que BMI y la estrategia de negocios trabajen conjuntamente (Teece, 2010).

BMI emerge entonces como una forma alternativa de ofrecer soluciones no tradicionales, bajo una arquitectura creadora de valor, ante contingencias del entorno representadas en cambios cada vez más frecuentes en los hábitos de los clientes, nuevos competidores, regulaciones más estrictas y disrupciones tecnológicas que modifican las reglas de juego. En este sentido, BMI ha sido fundamental en diferentes sectores como la industria tecnológica (Walton, 2012), economía colaborativa (Benoit et al., 2022), servicios financieros (Iheanachor et al., 2021), salud (Pundziene et al., 2019) y turismo (Gunarta & Hanggara, 2018), entre otras; hallando soluciones a partir de rediseñar el contenido, es decir, la selección de actividades a desarrollarse; la estructura, o sea la forma a partir de la cual las actividades se relacionan y establecen una secuencia; y la gobernanza, que implica la asignación de un responsable para la ejecución de las tareas (Amit & Zott, 2010).

Por otro lado, en cuanto a la relación entre BMI y otros tipos de innovaciones como las tecnológicas, producto y proceso, se encuentra en la literatura que BMI cuenta con un alcance más amplio por estar orientada externamente, ya que tiene un enfoque hacia la creación

de valor para el cliente, lo cual implica asociaciones y acuerdos interorganizacionales que trascienden los límites de la empresa. En tanto que la innovación de productos y procesos se centra en el desempeño de la empresa a nivel interno, es decir, el mejoramiento de los productos y procesos que se desarrollan al interior de la empresa, en muchas ocasiones mediante la reingeniería de un conjunto de actividades internas (Abebe y Myint, 2018). De este modo, es posible afirmar que las innovaciones en productos y procesos generalmente tienen un alcance limitado, en el sentido que, si bien representan una mejora a nivel tecnológico para la organización, los resultados de estas no se podrían medir más allá de las ventas e indicadores financieros, mientras que BMI genera valor para el cliente, y en algunas ocasiones, incluso ha modificado industrias enteras, cambiando las reglas de juego existentes. De hecho, algunos autores (Amit y Zott, 2010; Teece, 2010) afirman que las innovaciones en productos, para que sean exitosas, dependen de la implementación de BMI, que garanticen su sostenibilidad en el mercado, e incluso que BMI puede actuar como una alternativa frente a estos otros tipos de innovaciones.

3. Turismo y BMI

El turismo conforma uno de los más grandes renglones económicos en el mundo, es una actividad social que hace parte de la vida moderna de la población, por lo que su estudio llama la atención de académicos e investigadores con el fin de analizar las diferentes variables desde una perspectiva multidisciplinaria (Sharpley, 2006). El turismo se define como “el conjunto de todas las empresas que proporcionan directamente bienes o servicios para facilitar las actividades de negocios, placer y de ocio fuera del entorno del hogar” (Smith, 1988, p. 183).

En entornos altamente volátiles y cambiantes, donde cada vez hay mayor incertidumbre y se presentan discontinuidades de manera frecuente, especialmente en el sector de los servicios, BMI se presenta como una necesidad prioritaria (Kraus et al., 2023). Por esta razón, para la actividad del turismo, BMI representa la manera a través de la cual las organizaciones pueden dejar de operar bajo los esquemas tradicionales, y migrar a modelos basados en los avances tecnológicos y demás formas de operación que conduzcan a la atracción de nuevos clientes, con perfiles diferenciados, o incluso crear nuevos subsectores dentro del turismo que no hayan sido anteriormente explorados.

Con la pandemia de la COVID-19, todos los sectores de la economía a nivel mundial se vieron afectados, especialmente el turismo, debido a su naturaleza que implica el desplazamiento a lugares concurridos y, por ende, la interacción social. En consecuencia, la recuperación de este sector tiene como base las tecnologías digitales representadas en servicios basados en apps, redes sociales, *big data* e inteligencia artificial (Ammirato et al., 2021). No obstante, es importante resaltar que el uso de tecnologías digitales por sí solas no aseguran una ventaja competitiva, sino que estas deben necesariamente estar integradas a un modelo de negocio novedoso que comprenda los elementos que dan respuesta a la forma en que se crea, entrega y captura valor, es decir, definir a qué segmento de clientes se va a atender, la proposición de valor que resolverá los problemas identificados por los clientes, los canales de distribución a través de los cuales se entregará el bien o servicio de manera eficiente, la estrategia para relacionarse con los clientes y socios clave de la empresa, la formulación del flujo de ingresos que se espera obtener, la identificación de recursos y actividades clave que se requieren

para desarrollar el negocio y, finalmente, la estructura de costos que valida la viabilidad del modelo (Osterwalder & Pigneur, 2010).

4. Revisión de literatura

Con el fin de explorar los avances en la literatura de BMI aplicada a la actividad del turismo, se realizó una búsqueda de documentos en Scopus. A continuación, se presentan algunos resultados de las investigaciones que se han llevado a cabo. Sahebalzamani et al. (2023) analizaron los cambios adoptados en el modelo de negocio de siete empresas turísticas en Noruega, como respuesta ante la crisis originada por la COVID-19, encontrando tres grandes tipos de prácticas implementadas a la luz de las capacidades dinámicas: prácticas relacionadas con los recursos, con el mercado y con la tecnología. Rozumowski et al. (2020) investigaron acerca de la adopción de la tecnología basada en búsqueda por voz a empresas turísticas en Suiza, hallando que aun cuando esta ofrece oportunidades como novedad y diversidad en los canales de comunicación en el turismo, todavía no se implementa debido principalmente a aspectos como la ambigüedad en la regulación de protección de datos y la falta de habilidades técnicas y recursos financieros por parte de los empresarios. Del Vecchio et al. (2022) analizaron la innovación en el modelo de negocio y el proceso de creación de valor, basados en la economía circular, con la utilización de tecnologías digitales y *big data*, de Ecobnb, una compañía que opera en red en Europa y el resto del mundo, concluyendo que es un modelo de negocio exitoso bajo los parámetros del turismo inteligente. Ruiz & Gandia (2023) analizaron la transición del modelo de negocio vinícola, basado en el producto, al modelo del turismo del vino, basado en el servicio, de La Maison Guigal en Francia. Concluyeron que este cambio se enfrenta a tres desafíos: desarrollar un modelo de negocio con un portafolio que combine el modelo de

negocio orientado al producto (elaboración del vino) con un modelo de negocio orientado al servicio (turismo del vino); orquestar un modelo de negocio con múltiples perspectivas; y co-crear un ecosistema de turismo del vino con el fin de diversificar. Li (2018) analizó la forma de operación del modelo de negocio de compañías de servicios de viajes online, para lo cual tomó al proveedor chino Ctrip como objeto de estudio. El análisis se realizó tomando como herramienta el modelo Canvas. El estudio concluyó que el modelo de negocio se basa en cinco estrategias: posicionamiento del mercado con base en la diferenciación, a partir de nombres de productos y servicios, imagen de marca y elementos emocionales; establecimiento de un sistema de servicio perfecto con base en la interconexión de los servicios, reduciendo costos de comunicación; el mejoramiento de las competencias tecnológicas a través de sistemas inteligentes basados en inteligencia artificial; la integración de canales de comunicación tanto online como offline para reducir costos; y el robustecimiento de la adquisición de recursos clave, mediante el establecimiento de redes y socios.

Al analizar los estudios anteriores, se observa que una tendencia muy marcada en la mayoría de ellos es la implementación de tecnología digitales como impulsor de los modelos de negocio; bien sea a través de apps, inteligencia artificial y relacionadas; con el fin de hallar nuevas formas de crear valor para el cliente.

5. Discusión y conclusiones

Con las dinámicas del entorno cada vez más inestables y cambiantes, se crea un desafío para todos los sectores de la economía en general a crear nuevas ideas y estrategias de negocios para dar respuesta a las exigencias de los mercados. La contingencia de la COVID-19 obligó a todas las industrias a repensar la forma bajo la cual operan, esto incluye nuevos

métodos de producción, procesos y organización interna; novedades que para alcanzar su punto máximo deben ir acompañadas de nuevas propuestas en los modelos de negocio, esto es, un cambio significativo en la manera en que se crea, captura y entrega valor.

La actividad del turismo no fue ajena a las afectaciones sufridas por la COVID-19, ante lo cual, algunas organizaciones recurrieron a innovar en sus modelos de negocio, modificando los modelos tradicionales por formas novedosas de interactuar con los clientes, estableciendo canales de comunicación oportunos y a menores costos, e incluso, pasando del sector primario de la economía, que se basa en la producción, al terciario mediante la creación de un servicio novedoso (Dressler & Paunovic, 2021). BMI se hace fundamentalmente necesaria en entornos altamente volátiles, caracterizados por altas tasas de cambio e incertidumbre, sin embargo, una innovación en el modelo de negocio por sí sola no es suficiente para garantizar una ventaja competitiva sostenible, esta debe ir acompañada de un ejercicio más minucioso que implica el diseño de la estrategia de negocio (Tece, 2010). Igualmente, se concluye que con la llegada de la COVID-19, el uso de las tecnologías digitales ha jugado un papel protagónico, teniendo en cuenta que estas facilitan la comunicación e interacción entre las empresas y sus *Stakeholders*. Estas tecnologías deben, necesariamente hacer parte de una estrategia organizacional mayor, que las implemente a lo largo de toda la cadena de valor y no sean vistas simplemente como una herramienta más.

Referencias Bibliográficas

1. Abebe, M., & Myint, P. P. A. (2018). Board Characteristics and the Likelihood of Business Model Innovation Adoption: Evidence from the Smart Home Industry. *International Journal of Innovation Management*, 22(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919618500068>
2. Abrahamsson, J., Boter, H., & Vanyushyn, V. (2018). Business model innovation of international new ventures: An empirical study in a Swedish context. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 75–102. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0238-3>
3. Amit, R. H., & Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1701660>
4. Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., & Carlucci, D. (2021). Digital business models in cultural tourism. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(8), 1940–1961. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2021-0070>
5. Benoit, S., Wang, Y., Teng, L., Hampson, D. P., & Li, X. (2022). Innovation in the sharing economy: A framework and future research agenda. *Journal of Business Research*, 149(May), 207–216. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.020>
6. del Vecchio, P., Malandugno, C., Passiante, G., & Sakka, G. (2022). Circular economy business model for smart tourism: the case of Ecobnb. *EuroMed Journal of Business*, 17(1), 88–104. <https://doi.org/10.1108/EMJB-09-2020-0098>
7. Dressler, M., & Paunović, I. (2021). Business model innovation: Strategic expansion of german small and medium wineries into hospitality and tourism. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040146>
8. Gunarta, I. K., & Hanggara, F. D. (2018). Development of agrotourism business model as an effort to increase the potency of tourism village(case study: Punten Village, Batu City). *MATEC Web of Conferences*, 204. <https://doi.org/10.1051/matecconf/201820403006>
9. Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447–469. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2013-0050>
10. Iheanachor, N., David-West, Y., & Umukoro, I. O. (2021). Business model innovation at the bottom of the pyramid – A case of mobile money agents. *Journal of Business Research*, 127(June 2019), 96–107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.029>

11. Kraus, S., Kallmuenzer, A., Kanbach, D. K., Krysta, P. M., Steinhoff, M. M., Kraus, S., Kallmuenzer, A.,
12. Kanbach, D. K., & Krysta, P. M. (2023). An integrative framework for business model innovation in the tourism industry. *The Service Industries Journal*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2127690>
13. Li, Y. (2018). Research on the business model innovation in online tourism services: A case study of ctrip. *ACM International Conference Proceeding Series*, 1–5. <https://doi.org/10.1145/3180374.3181329>
14. OECD. (2005). *Oslo manual* (O. for E. C. and D. (OECD) and Eurostat (ed.)). <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
15. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
16. Pundziene, A., Heaton, S., & Teece, D.J. (2019). 5G, Dynamic Capabilities and Business Models Innovation in Healthcare industry. *2019 IEEE International Symposium on Innovation and Entrepreneurship (TEMS-ISIE)*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/TEMS-ISIE46312.2019.9074330>
17. Rozumowski, A. V., Kotowski, W., & Klaas, M. (2020). Resistance to Customer-driven Business Model Innovations: An Explorative Customer Experience Study on Voice Assistant Services of a Swiss Tourism Destination. *Athens Journal of Tourism*, 7(4), 191–208. <https://doi.org/10.30958/ajt.7-4-1>
18. Ruiz, É., & Gandia, R. (2023). From Winemaking to Wine Tourism: A Business Model Innovation. The Role of Value in Business Model Trajectory. In *Technology Advances and Innovation in Wine Tourism* (pp. 211–229). Springer Nature Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-19-8277-4_13
19. Sahebalzamani, S., Jørgensen, E. J. B., Bertella, G., & Nilsen, E. R. (2023). A Dynamic Capabilities Approach to Business Model Innovation in Times of Crisis. *Tourism Planning and Development*, 138–161. <https://doi.org/10.1080/21568316.2022.2107560>
20. Sharpley, R. (2006). *Travel and Tourism* (S. P. Inc. (ed.)).
21. Smith, S. L. J. (1988). Defining tourism a supply-side view. *Annals of Tourism Research*, 15(2), 179–190. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(88\)90081-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90081-3)
22. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
23. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18(April 1991), 509–533.
24. UNWTO. (2021). The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19. In *The Economic Contribution of Tourism and the Impact of COVID-19* (Issue November). World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284423200>
25. Walton, N. (2012). ‘Four-Closure’: How Amazon, Apple, Facebook & Google are driving business model innovation. *2012 International Conference on Innovation Management and Technology Research*, 97–101.