



UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
Unidad Regional Mazatlán
Doctorado en Gestión del Turismo

Tesis:

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE INNOVACIÓN TURÍSTICA EN LA FASE DE
MADUREZ DE LOS HOTELES DE PROPIEDAD FAMILIAR DE MAZATLÁN

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN GESTIÓN DEL TURISMO

LÍNEA DE GENERACIÓN Y APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO:
ESTUDIOS SOCIALES Y CULTURALES DEL TURISMO

PRESENTA:

BEATRIZ ADRIANA LÓPEZ CHÁVEZ
MATRÍCULA: 18050606

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. ANA MARÍA LARRAÑAGA NÚÑEZ

CODIRECTORAS:

DRA. ANEL YADIRA PÉREZ MELO
DRA. EVELIA DE JESÚS IZABAL DE LA GARZA

ASESORAS:

DRA. ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ
DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA

Mazatlán, Sinaloa, noviembre de 2021



UAdeO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
VICERECTORIA ACADEMICA
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

CARTA DE LIBERACIÓN DE TESIS

Mazatlán, Sinaloa a 06 de Octubre de 2021

Con fundamento en el Artículo 78 fracción VI del reglamento General de Posgrado de la Universidad Autónoma de Occidente los abajo firmantes manifestamos que después de haber leído, analizado y revisado el trabajo de tesis intitulada “ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE INNOVACIÓN TURÍSTICA EN LA FASE DE MADUREZ DE LOS HOTELES DE PROPIEDAD FAMILIAR DE MAZATLÁN” elaborada por la C. BEATRIZ ADRIANA LÓPEZ CHÁVEZ, generación 2018-2021, con número de matrícula 18050606, consideramos que reúne los requisitos de un trabajo de investigación doctoral de acuerdo con las disposiciones reglamentarias vigentes. Por lo que damos el consentimiento para su impresión y se fije fecha para ser presentado y defendido ante el sínodo examinador, que como requisito parcial es necesario para la obtención del grado de:

Doctora en Gestión del Turismo

Con Orientación en:
Estudios sociales y culturales del turismo.

Directora

Ana María Larrañaga Núñez

Co-directora

Anel Yadira Pérez Melo

Co-directora

Evelia de Jesús Izabal de la Garza



UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE

UNIDAD REGIONAL MAZATLÁN

DOCTORADO EN GESTIÓN DEL TURISMO

Declaración de autor y permiso de Divulgación

Por este medio, el(la) que suscribe BEATRIZ ADRIANA LÓPEZ CHÁVEZ, con matrícula 18050606 declara que este proyecto de investigación desarrollado como tesis doctoral es de autoría propia. La tesis es una obra original e inédita y su contenido y publicación no infringen derechos de autor, de propiedad intelectual o cualquier otro tipo de derechos. De igual forma se declara que todas las referencias citadas de la obra están debidamente incluidas en la lista de referencias. Se exime a la Universidad Autónoma de Occidente de cualquier responsabilidad derivada de la publicación de este documento. Por último, se otorga permiso a la Universidad Autónoma de Occidente para reproducir y distribuir formalmente copias parciales o completas (físicas o electrónicas) de este documento de tesis.

Mazatlán, Sinaloa a 05 del mes de octubre de 2021

ATENTAMENTE

Beatriz Adriana López Chávez
Matricula 18050606
Correo Electrónico: adrianalopezc@live.com

A mi Anabela

Que me ha mostrado que el amor de madre puede trascender

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas e instituciones que colaboraron para que este proyecto se viera culminado en una tesis. Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, a la Universidad Autónoma de Occidente unidad Mazatlán, al programa de Doctorado en Gestión del Turismo, a los profesores del núcleo académico básico y a la coordinación.

Mi reconocimiento a la Dra. Ana María, que fue mi mentora, cómplice y acompañante durante este camino, cuestionando y formando desde la paciencia; a las Dra. Anel y Dra. Evelia por señalarme desde los pequeños detalles de forma hasta grandes asuntos de fondo; a la Dra. Elva Esther por regalarme parte de su valioso tiempo en la estancia académica y enseñarme con humildad, y por último y no menos importante, a la Dra. Marcela, quien es la principal responsable de mi acercamiento a la investigación turística y sin duda, cambió mi vida.

Esto no hubiera sido posible sin el apoyo incondicional de mi hermosa familia, César y Anabela, que son también mi principal motivo para ser mejor persona. Además de mis familiares, que en cada reunión me inspiran a trabajar duro para alcanzar mis metas, mi padre Eulogio, mis hermanos Germán, Fermín y Alahín; mis cuñadas, Claudia, Paola y Zulema, sobrinos y sobrinas.

Y por su puesto a mí, que día a día me esfuerzo por dar lo mejor que tengo, porque trabajé duro en cada etapa de este proceso de formación, y aunque el principal logro de esto podrá resumirse en un título de Doctora en Gestión del Turismo, quizá no muestre el producto más valioso, que es todo el aprendizaje obtenido de cada crisis superada. Y esto, también fue posible gracias al amor y lecciones de mi madre, que diario están presentes sin importar la distancia en el tiempo y el espacio.

ÍNDICE

Resumen	11
Introducción.....	13
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.1 Estado del arte.....	18
1.2 Contextualización del problema	20
1.3 Planteamiento del problema.....	24
1.3.1 Descripción del problema.....	30
1.3.2 Preguntas de investigación.....	32
1.3.3 Objetivos de Investigación.....	33
1.3.4 Justificación.....	34
1.3.5 Supuesto de investigación	37
1.3.6 Limitación y delimitación del problema	37
1.4 Dimensiones de la investigación.....	39
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	40
2.1 Antecedentes de estudios sobre innovación y ciclo de vida en empresas familiares turísticas	42
2.2 Investigación científica en turismo	46
2.3 El paradigma institucional para el análisis de organizacional	48
2.4 Teoría de cambio organizacional	54
2.5 Teoría del crecimiento evolutivo	58
2.6 La innovación turística.....	60
2.6.1 Sobre su base teórica y perspectiva de análisis	61
2.6.2 Sobre su conceptualización	64
2.6.3 Tipología de innovación.....	67
2.6.4 Factores de la innovación.....	70
2.4 El ciclo de vida de las empresas familiares turísticas	81
2.4.1 Modelos de ciclo de vida para organizaciones, áreas turísticas y empresas familiares.....	81
2.4.2 La madurez en el ciclo de vida de las empresas familiares turísticas	87
2.4.3 Las etapas dentro de la fase de madurez en hoteles de propiedad familiar.....	91
2.8 La empresa familiar hotelera	95

2.8.1 Antecedentes del concepto de familia.....	96
2.8.2 Sobre la conceptualización de la empresa familiar hotelera	98
2.8.3 Características de las empresas familiares	102
CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN...	106
3.1 Paradigma de investigación	106
3.2 Metodología de la investigación	110
3.3 Método de investigación.....	111
3.4 Diseño de la investigación	113
3.4.1 Selección de la muestra y consideraciones para su aplicación.....	113
3.5 Operacionalización de categorías	117
3.6 Técnicas de investigación	122
3.6.1 Instrumentos	124
3.6.2 Prueba piloto	132
3.6.3 Confiabilidad y validez	133
3.7 Desarrollo de la investigación.....	137
3.8 Sistematización de la información	141
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	146
4.0 Contexto y área de estudio	146
4.1 Hotel caso A	149
4.1.1 Caracterización de los factores exógenos de innovación turística.....	150
4.1.2 Categorización de los factores endógenos de innovación turística.....	151
4.1.3 Examinación del proceso de innovación turística.....	155
4.1.4 Exploración de los tipos de innovaciones turística.....	156
4.1.5 Diferenciación de la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez	157
4.1.6 La interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo en la fase de madurez	161
4.2 Hotel caso B	163
4.2.1 Caracterización de los factores exógenos de innovación turística.....	163
4.2.2 Categorización de los factores endógenos de innovación turística.....	165
4.2.3 Examinación del proceso de innovación turística.....	170
4.2.4 Exploración de los tipos de innovación turística	172
4.2.5 Diferenciación de la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez	173

4.2.6 La interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo en la fase de madurez	177
4.3 Hotel caso C	178
4.3.1 Caracterización de los factores exógenos de innovación turística.....	179
4.3.2 Categorización de los factores endógenos de innovación turística.....	181
4.3.3 Examinación del proceso de innovación turística.....	185
4.3.4 Exploración de los tipos de innovación turística	187
4.3.5 Diferenciación de la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez	188
4.3.6 La interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo en la fase de madurez	191
4.4 Hotel caso D	193
4.4.1 Caracterización de los factores exógenos de innovación turística.....	194
4.4.2 Categorización de los factores endógenos de innovación turística.....	195
4.4.3 Examinación del proceso de innovación turística.....	197
4.4.4 Exploración de los tipos de innovación turística	198
4.4.5 Diferenciación de la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez	199
4.4.6 La interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo en la fase de madurez	201
4.5 Análisis entre casos	202
Discusión	214
Conclusiones.....	219
Futuras líneas de investigación y recomendaciones	222
Referencias	225
ANEXOS	247

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estudios sobre innovación y ciclo de vida de la empresa familiar turística	43
Tabla 2. Factores conductores de innovación turística.....	71
Tabla 3. Conceptualización de la cultura de la empresa familiar	80
Tabla 4. Atributos y etapas del ciclo de vida de la empresa familiar	87
Tabla 5. Características de la dimensión de propiedad	93
Tabla 6. Características de las etapas de la dimensión del negocio.....	94
Tabla 7. Elementos componentes de la conceptualización de empresa familiar	101
Tabla 8. Muestra inicial de hoteles de propiedad familiar maduros.....	114
Tabla 9. Elementos de involucramiento y de esencia.....	115

Tabla 10. Perfiles de actores informantes e instrumentos	116
Tabla 11. Matriz de consistencia metodológica	118
Tabla 12. Dimensiones y categorización de factores de innovación turística	120
Tabla 13. Dimensiones y categorizaciones de la fase de madurez	122
Tabla 14. Técnicas de recolección y análisis de datos	142
Tabla 15. Características sociodemográficas de los casos	149
Tabla 16. Principales hallazgos de los factores exógenos Hotel caso A	151
Tabla 17. Principales hallazgos en factores endógenos Hotel caso A.....	154
Tabla 18. Principales hallazgos de la fase de madurez hotel caso A.....	161
Tabla 19. Principales hallazgos de los factores exógenos caso B	165
Tabla 20. Matriz de principales hallazgos en factores endógenos del Caso B	169
Tabla 21. Principales hallazgos de la fase de madurez caso B.....	177
Tabla 22. Principales hallazgos de los factores exógenos caso C	181
Tabla 23. Matriz de principales hallazgos en factores endógenos del caso C.....	185
Tabla 24. Principales hallazgos de la fase de madurez caso C.....	191
Tabla 25. Principales hallazgos de factores exógenos caso D.....	195
Tabla 26. Matriz de principales hallazgos en factores endógenos del caso D.....	197
Tabla 27. Principales hallazgos de la fase de madurez caso D.....	201
Tabla 28. Matriz de análisis comparativo de los factores exógenos	202
Tabla 29. Impulso al destino entre casos y actores.....	204
Tabla 30. Matriz comparativa de factores endógenos entre casos.....	207
Tabla 31. Matriz comparativa de la fase de madurez	209
Tabla 32. Comparativo de grupo de códigos con casos de estudio	213

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Articulación de niveles de abstracción del marco teórico.....	42
Figura 2. Ciclo de vida de las áreas turísticas	84
Figura 3. Modelo evolutivo tridimensional	85
Figura 4. Modelo TONA	86
Figura 5. Modelo de ciclo de vida para empresas familiares turísticas.....	93
Figura 6. Modelo analítico del ciclo de vida de las empresas familiares turísticas.....	95
Figura 7. Modelo de los tres círculos	104
Figura 8. Mapa de la zona de estudio	117
Figura 9. Proceso de análisis de la información y alcance de los objetivos.....	145
Figura 10. Diagrama del proceso investigativo	140
Figura 11. Co-ocurrencia de objetivos y perspectiva para innovar	152
Figura 12. Proceso de innovación hotel caso A	155
Figura 13. Modelo de ciclo de vida Hotel caso A	161
Figura 14. Interacción de factores de innovación en la etapa de desarrollo del negocio ..	162
Figura 15. Co-ocurrencia de códigos con objetivos y perspectiva para innovar.....	166
Figura 16. Proceso de innovación turística en Caso B	170
Figura 17. Evolución del porcentaje de ocupación caso B.....	175

Figura 18. Modelo de ciclo de vida caso hotel B	176
Figura 19. Interacción de factores de innovación en la etapa de desarrollo del negocio caso B	178
Figura 20. Diagrama objetivos y perspectiva para innovar caso C	182
Figura 21. El proceso de innovación caso hotel C	186
Figura 22. Modelo de ciclo de vida caso hotel C	190
Figura 23. Interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo hotel C	192
Figura 24. Diagrama elementos del proceso de innovación caso D.....	198
Figura 25. Modelo de ciclo de vida hotel caso D.....	200
Figura 26. Interacción factores de innovación en etapas de desarrollo hotel caso D	201
Figura 27. Diagrama de Sankey factores Exógenos e impulso al destino.....	206
Figura 28. Características presentes en la consolidación	210
Figura 29. Características presentes en el declive	211
Figura 30. Características presentes en la etapa de estancamiento	212
Figura 31. Diagrama de co-ocurrencia entre casos y categorías	213

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

OMT	Organización mundial del turismo
PIB	Producto Interno Bruto
OCDE	Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico
IEF	Instituto de Empresa Familiar
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
SIICYT	Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica y Tecnológica.
CODESIN	Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa
DATATUR	Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR
LGAC	líneas de generación y acción del conocimiento
WTTC	World Travel & Tourism Council

Resumen

La innovación en las empresas turísticas es de suma relevancia para su permanencia a largo plazo, particularmente en las de propiedad familiar donde sus objetivos principales están enfocados a sobrevivir a nivel transgeneracional. En el contexto de la hotelería esta habilidad es importante al ser el actor más territorializado de la cadena turística global, lo que significa que diversos modelos tienen diferentes efectos en sus lugares de acogida. Los factores de innovación turística juegan un rol primordial en el proceso y resultado de la innovación para la adaptación de las empresas en el ambiente turístico y para su estudio se agrupan en endógenos, que son aquellos adentro de la organización, y en exógenos, que dan lugar al entorno característico de la actividad turística. La interacción de estos factores da lugar a las heterogéneas dinámicas de los hoteles de propiedad familiar, particularmente en su progreso dentro de la fase de madurez. Las empresas familiares maduras transitan por diferentes etapas de desarrollo en el eje de la familia, la propiedad y el negocio, en este último se propone una serie de etapas de desarrollo que integran nociones de las áreas turísticas, estas son consolidación, estancamiento, declive y rejuvenecimiento; para comprender el estadio actual de la organización y apoyar la toma de decisiones internas. El objetivo de esta investigación es analizar la interacción de los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán, que contribuyen o limitan su consolidación a largo plazo. A través de una metodología cualitativa y como método el estudio de casos múltiples, se busca responder la pregunta principal de investigación en una muestra no probabilística de cuatro casos. Entre los principales hallazgos se destaca la relevancia de los cambios radicales, así como factores exógenos de impulso al destino, la vinculación con el mercado, colaboración con entidades públicas y privadas; y factores endógenos como el estilo de liderazgo innovador y la visión de desarrollo juegan papeles relevantes en la etapa de consolidación. Mientras que la falta de evolución en el eje de la propiedad y sistemas difusos en la toma de decisiones se presentan en etapas de estancamiento y declive.

Abstract

Innovation in tourism companies is of utmost relevance for their long-term permanence, particularly in family-owned ones where their main objectives are focused on surviving at a transgenerational level, in the context of the hotel industry this ability is important as it is the most territorialized actor in the global tourism chain, this means that different models have different effects in their host places. Tourism innovation factors play a relevant role in the process and result of innovation for the adaptation of companies in the tourism environment. For their study they are grouped into endogenous, which are those within the organization, and exogenous, which give rise to the characteristic environment of tourist activity. The interaction of these factors gives rise to the heterogeneous dynamics of family-owned hotels, particularly in their maturity phase. Mature family businesses go through different stages of development in the axis of the family, property, and business, in this latter, a series of development stages that integrate notions of tourist areas are proposed, these are consolidation, stagnation, decline, and rejuvenation; to understand the current state of the organization and support internal decision making. The aim of this research is to analyze the interaction of tourism innovation factors in the maturity phase of family-owned hotels in Mazatlán, which contribute or limit their long-term consolidation. Through a qualitative methodology and as multiple cases study method seeks to answer the main research question in a non-probabilistic sample of four cases. The main findings include the relevance of radical changes, as well as exogenous factors driving the destination, the link with the market, collaboration with public and private entities; and endogenous factors such as the innovative leadership style and development vision play relevant roles in the consolidation stage. While the lack of evolution in the property axis and diffuse decision-making systems appear in stages of stagnation and decline.

Introducción

La innovación en el turismo se presenta como una habilidad necesaria para adaptarse a los entornos cambiantes de la sociedad contemporánea, particularmente en el sector del hospedaje de propiedad familiar que ha alcanzado su fase de madurez, pues además de enfrentar los desafíos de cualquier empresa se agrega a su complejidad la dinámica familiar.

Mazatlán es uno de los destinos turísticos de sol y playa más importantes de México, a lo largo de su trayectoria, los hoteles de propiedad familiar han dominado la oferta de cuartos, sin embargo, en los últimos años una mayor cantidad de cadenas nacionales e internacionales se han insertado en la competencia, mismas que apuestan por servicios calidad apoyados en la innovación, por ello el hospedaje local de tipo familiar debe evolucionar para permanecer consolidado, pero no todos presentan innovaciones diversificadas lo que repercute en su transitar por las etapas del ciclo de vida.

Es por esto, que la presente investigación tiene por objetivo principal analizar la interacción de los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán, que contribuyen o limitan su consolidación a largo plazo.

Los factores de innovación turística refieren a elementos que se encuentran al interior y exterior de la organización y participan en el proceso de innovación. En el exterior se ubican los diferentes mercados turísticos, el sector turístico y entidades externas tanto públicas como privadas, así como el impulso al destino. En el interior, o también denominados factores endógenos, están la antigüedad, el tamaño, la participación de la familia, la cultura organizacional, el estilo de liderazgo y el capital humano de la empresa.

Interesan los hoteles de propiedad familiar porque estas empresas forman la mayor parte del entramado económico, y de acuerdo con la literatura, su principal característica es su búsqueda por permanecer en manos de la familia a largo plazo, sin embargo, un menor porcentaje es quien logra este cometido llegando a la segunda y tercera generación, por ello la importancia de estudiar su desarrollo en su fase de madurez y ubicar la etapa por la que transitan actualmente para apoyar la toma de decisiones.

Este estudio se lleva a cabo en un destino tradicional de sol y playa con amplia trayectoria en la actividad turística. La mayor parte de su oferta son hoteles de propiedad familiar maduros, es decir, que tienen más de veinte años de ser operados y dirigidos por la misma familia. En los últimos años la competencia ha aumentado no solo en número de cuartos provenientes de cadenas prestigiosas, si no también, en el nivel de innovación que presentan.

La relevancia de esta investigación radica en el análisis de la interacción de los factores de innovación turística en la fase de madurez, para comprender cuáles y cómo estos factores interactúan en las diferentes etapas de desarrollo identificadas de manera transversal, que limitan o contribuyen a su consolidación a largo plazo. En el ámbito empresarial será de utilidad para la toma de decisiones; en el ámbito público pudiesen desarrollarse programas para el fortalecimiento de los factores de innovación turística y en el ámbito académico la principal aportación es la identificación del desarrollo de la empresa familiar hotelera en la dimensión del negocio al integrar nociones teóricas de la evolución en las áreas turísticas.

El soporte teórico y metodológico, integra al marco de la teoría sociológica del cambio organizacional, del institucionalismo sociológico y económico, de la teoría evolutiva económica y de modelos de ciclo de vida para las empresas familiares, organizaciones y áreas turísticas, se siguió una metodología cualitativa con apoyo el método de estudios de caso múltiple y técnica de investigación documental, entrevistas semiestructuradas y observación no participante. Se seleccionaron cuatro casos que corresponden a cuatro hoteles de propiedad familiar, se realizaron un total de doce entrevistas, entre propietarios, gerentes y actores externos expertos en la actividad turística local. Las principales limitantes de la investigación fueron la disposición de los empresarios para colaborar con la investigación y el contexto de pandemia por COVID-19.

No obstante, los hallazgos aquí alcanzados logran el objetivo principal de investigación aceptado en supuesto que señala lo siguiente:

Los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán transitan por diferentes etapas de desarrollo dentro de su madurez, resultado de la interacción de sus factores de innovación endógenos con los factores de innovación exógenos que caracterizan la actividad turística y presentan distintos comportamientos:

Los factores que contribuyen a una etapa de consolidación y rejuvenecimiento en el ámbito exógeno son: amplio conocimiento del mercado; una fuerte relación con el sector turístico y con entidades externas que apoyen el desarrollo de innovaciones; y en el ámbito endógeno una perspectiva de innovación alineada con los objetivos; un estilo de liderazgo innovador; y un capital humano con capacidades e incluido en el proceso de innovación.

Los factores de innovación al comportarse de manera diferente limitan el desarrollo y dan lugar a las etapas de estancamiento y declive.

Los factores exógenos y endógenos conducen distintas innovaciones, aquellas vinculadas a cambios radicales son necesarias para permanecer en consolidación, mientras que las innovaciones relacionadas solamente con cambios incrementales se presentan en el estancamiento y el declive.

De esta forma, la presente tesis de investigación está conformada por cuatro apartados principales: en el capítulo I se expone la construcción del objeto de estudio. Se plantea el problema a investigar; en el estado del arte se exponen los vacíos de conocimiento que esta tesis busca llenar, la descripción de las categorías y el contexto empírico que se estudia; así como las preguntas, objetivos, justificación, delimitación espacio temporal, así como limitaciones y variables del estudio.

En el capítulo II se define el marco teórico, desde la teoría paradigmática hasta los conceptos observables en la realidad. En este caso, el institucionalismo social y económico son la base abstracta en la que se asienta la forma de acercarse a la realidad, la teoría del cambio organizacional y del crecimiento evolutivo soportan la base general y la innovación turística, así como el ciclo de vida de las organizaciones turísticas de propiedad familiar (Butler, 1980; Gersick et al, 1997; Tobak y Nábradi, 2020) son los cuerpos teóricos sustantivos, de los que derivan conceptos y modelos útiles para el trabajo de campo.

En el capítulo III de marco metodológico describe los supuestos paradigmáticos y la lógica que guía la investigación, que va de lo particular a lo general, considera el sujeto y sus experiencias en el entorno social cotidiano. Esto guía la metodología cualitativa y se seleccionó el método de estudios de casos múltiples como el más apropiado para llevar a

cabo el proceso de generación de datos en la realidad. Además, se describen las categorías, unidades y categorización en la matriz de consistencia metodológica. Se expone la muestra, sus características y cómo fue el proceso de configuración; las técnicas e instrumentos; los resultados de la prueba piloto, la confiabilidad y validez; y la sistematización de la información.

En el capítulo IV se ubican los principales resultados, organizados por cada uno de los casos por separado, dado respuesta a las preguntas de investigación. En el caso A destacan los objetivos socioemocionales, liderazgo ritualista y consideración del cliente y de los colaboradores en el proceso de innovación, una marcada fidelidad de mercado nacional y poca vinculación con entidades externas y del sector turístico, se ubica en una fase de estancamiento. En el caso B los objetivos son económicos, hay liderazgo innovador, se incluye a los clientes y colaboradores en el proceso de innovación; se encuentran vinculados con entidades externas y del sector turístico; sin embargo, se ubican en una etapa de estancamiento por la nula evolución en el eje de la propiedad y la familia que afecta la adaptación a cambios tecnológicos y sociales, así como el aspecto de las instalaciones físicas.

Para el caso C se encontraron objetivos económicos y de estilo de vida, inclusión de clientes y colaboradores en la innovación y cultura abierta e implícita, amplia colaboración con el sector turístico y entidades externas como agentes de cambio; se encontró una etapa de consolidación por su constante renovación no solo física sino de prácticas al interior y nuevos mercados. En el caso D se encontró nula vinculación con el sector turístico y entidades externas, mercado de larga estadía y muy pocos cambios tecnológicos y sociales, se ubicó en una etapa de declive por los conflictos familiares, nula planificación y deterioro físico de la infraestructura.

En el análisis entre casos se encontró la importancia de los factores exógenos en el desarrollo interno de los casos, el impulso al destino tiene un efecto importante en la toma de decisiones de los propietarios para realizar innovaciones; así como la importancia del liderazgo innovador para permanecer en constante cambio. En la discusión se analiza que los actores interactúan con estructuras que normalizan conocimientos y relaciones, pero en la práctica cotidiana no implementan innovaciones con regularidad; en la madurez permean formar de

trabajar y de pensamiento que han sido dominadas años atrás, que no necesariamente les ayudan a enfrentar nuevos retos.

Se concluye que los factores que contribuyen al desarrollo a largo plazo de los hoteles de propiedad familiar son la disponibilidad para relacionarse y adoptar conocimiento de los diferentes mercados turísticos; de las entidades externas y del sector; además de aprovechar el impulso al destino para la toma de decisiones estratégicas; un liderazgo innovador y una cultura explícita y abierta que incluya las capacidades de los colaboradores tanto operativos como gerenciales.

Mientras que los factores que limitan el desarrollo a largo plazo son la limitada vinculación con entidades del exterior y nula adaptación a los cambios que demanda el sector y el mercado turístico; una cultura organizacional cerrada; poca inclusión del capital humano de diferentes niveles y falta de planificación tanto en la familia como en el negocio.

Finalmente, en el apartado de futuras líneas de investigación y recomendaciones se ubican los principales vacíos de conocimiento que emergen de este trabajo, que pueden ser llenados desde nuevos estudios. Ejemplo de ello es integrar la perspectiva de la demanda, para conocer cómo contribuyen a las innovaciones de los negocios familiares considerando sus diferentes perfiles que de alguna manera son determinados por estructuras socio culturales más amplias. Y entre las recomendaciones se menciona la importancia de desarrollar instituciones públicas de apoyo a las empresas familiares turísticas desde el emprendimiento hasta su desarrollo en la madurez, así como continuar con la investigación sobre estos sujetos de estudios y la invitación al sector privado para colaborar interinstitucionalmente para implementar innovaciones.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se presenta la construcción del objeto de estudio. Primeramente, se expone el estado del arte, ubicando dentro de los estudios existentes los vacíos de conocimiento en donde este trabajo hará su contribución. Enseguida se encuentra la contextualización del problema, en donde se describe de manera general las variables de estudio, se esboza la innovación, la madurez en el ciclo de vida y la empresa familiar, así como la importancia del turismo y la hotelería. Posteriormente, en la descripción del problema se introducen los elementos teóricos y datos empíricos que contextualizan la realidad a observar. Asimismo, se establecen las preguntas, objetivos y supuesto que guían la investigación; la justificación que sustenta la importancia de realizar este trabajo de tesis. Por último, se da un acercamiento a las limitantes y delimitación del problema, además de las dimensiones de estudio y la matriz de consistencia metodológica.

1.1 Estado del arte

La innovación es crucial para el desarrollo del turismo y el éxito orientado a largo plazo de sus empresas, organizaciones y destinos (Hjalager, 2010; Pikkemaat et al., 2019). Los factores de innovación juegan un papel clave, tanto en el proceso como en el resultado, pero el escaso conocimiento empírico al respecto en el sector turístico es un obstáculo para el desarrollo de estrategias que mejoren la innovación (Divisekera y Nguyen, 2018; Nieves et al., 2014).

Los factores de la innovación turística refieren a elementos que impulsan o limitan el proceso de cambio en una empresa, éstos se encuentran en el interior de la organización como en el ambiente regional donde se ubica (Álvarez et al., 2008; Backman et al., 2017). Importantes contribuciones hay en esta materia, sobre destinos alpinos (Pikkemaat et al., 2018; Kallmuenzer, 2018), acerca del sector de la hospitalidad (Liu y Cheng, 2018; Nieves et al., 2014; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Orfila-Sintés y Mattsson, 2009; Ottenbacher et al., 2006; Razumova et al., 2015), y desde un enfoque regional (Backman et al., 2017; Divisekera y Nguyen, 2018; Liu y Nijkamp, 2018; Najda- Janoszka y Kopera, 2014).

Sin embargo, con base en una revisión de literatura académica (López-Chávez et al., 2021) no se encontraron estudios que aborden los factores de innovación que se presentan en la fase de madurez de hoteles de propiedad familiar en destinos costeros.

El ciclo de vida del área turística propuesto por Richard Butler (1980) es un marco importante para comprender el desarrollo de los destinos (Agarwal, 2002; Butler, 1980, 2011, 2012; Schuckert et al., 2007; Weiermair et al., 2007), pero también es útil para unidades de análisis específicas (Haywood, 1986) como es el caso de diferentes tipos de mercados (Aledo y Mazón, 2004; Duffus y Dearden, 1990; Tomljenovic y Getz, 2009), de actores involucrados (Diedrich y García, 2009) y del sector hotelero en destinos costeros (Dorta, 2016; Rodríguez y Conejero, 2011; Vera-Rebollo et al., 2010). Pero no hay precedentes para su uso en empresas familiares turísticas, posiblemente porque existen marcos teóricos del ciclo de vida de la empresa familiar (Gersick et al., 1997; Mucci, 2003; Tobak y Nábrádi, 2020). Sin embargo, estos modelos no consideran el entorno en el que se inserta la organización.

La conceptualización de la empresa familiar (EF en adelante) se caracteriza por la participación de la familia en la propiedad y gestión de una empresa específica. Pero, sobre todo, en la visión de los miembros para mantener el negocio a través de diferentes generaciones (Chua et al., 1999; Getz y Carlsen, 2005). No obstante, la mayoría de las EF no alcanzan la tercera generación (Grabinsky, 2016). Por esto la importancia de analizar su desarrollo en el largo plazo, lo que aquí se entiende como madurez.

En el sector turístico, la EF se destaca en términos de participación (Getz y Carlsen, 2005; Hjalager, 2002), como fenómeno social y económico, el turismo implica complejas interacciones desde un micro a un macro nivel, que influye en sus empresas. Algunos autores (Backman et al., 2017; Orfila-Sintes y Mattsson, 2009) destacan al sector hotelero por sus interacciones con actores a nivel regional.

De acuerdo con diversas investigaciones, las particularidades de las EF en el ámbito turístico tienen un efecto que puede ser positivo o negativo en el desempeño de la empresa (Andreu et al., 2018; Peters y Buhalis, 2004); en el desarrollo de destinos (Banki e Ismail, 2015; Getz y Carlsen, 2000; Kallmuenzer y Peters, 2018); y en la experiencia del turista (Presas, et al., 2011, 2014). Por tanto, es fundamental integrar en el análisis de la EF el entorno socioeconómico en el que opera (Getz y Carlsen, 2005).

Por consiguiente, la presente investigación resalta la necesidad de analizar los factores de innovación turística que se presentan en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar. Con ello, se podrá contribuir al conocimiento de los factores de innovación en EF

de destinos costeros, desde una perspectiva socioeconómica institucional. Y, en segundo lugar, busca integrar marcos teóricos del ciclo de vida para conocer cómo se desarrollan las EF turísticas en su fase de madurez, en el eje de la familia, negocio y propiedad (Gersick et al., 1997) enfocado en cambios orientados al servicio turístico (Orfila-Sintes y Mattsson, 2009; Pikkemaat y Zherer, 2016).

1.2 Contextualización del problema

En el marco del crecimiento de la globalización en donde han tomado lugar importantes cambios económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos; el turismo ha visto su expansión sostenida, hasta 2019¹, como fenómeno multidimensional. Logrado adaptarse en las diferentes esferas; en el plano económico los datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT/UNWTO por sus siglas en español e inglés respectivamente) revelan que las llegadas internacionales han ido de 400 millones en 1990 a más de 1,500 millones en 2019 además, para este año representó el 10% del producto interno bruto mundial (PIB) y uno de cada diez empleos (UNWTO, 2020).

En el plano sociocultural se aprecia una adaptación de prácticas, formas de consumo y producción de turismo, propios del desarrollo de la posmodernidad que caracterizó las décadas de los ochenta y noventa. Y significaba cambios en el sentido tradicional de pensamiento, dando lugar a la valoración de diversidades étnicas, religiosas, culturales, y a un conjunto de valores entre los que destaca el cuidado del medio ambiente. Lo que desembocó en nuevos segmentos de turismo, como es el turismo rural y ecoturismo, así como a la visión de sostenibilidad.

Posterior a la posmodernidad, se extienden nuevos procesos de cambios que son conocidos como transmodernidad, en donde la tecnología y la información prevalecen y refuerzan la realidad de la globalización. En este sentido el turismo se ha visto beneficiado del uso de las tecnologías de la información como es el internet y el uso de dispositivos electrónicos

¹ En 2020 surgió uno de los fenómenos que más ha impactado a la actividad turística, se trata de la pandemia por SARS-COV-2 o COVID-19, que se expandió exponencialmente a nivel internacional y causó la interrupción de actividades económicas, entre ellas los viajes y oferta de servicios turísticos. La caída de los viajes internacionales en 2020 promedió un -74% respecto a 2019, según datos de la OMT (UNWTO, 2021).

inteligentes. Esto ha dado lugar, a decir de Beltrán (2011), a nuevas formas de relación entre la oferta y la demanda.

Algunos de estos cambios han surgido a raíz de transformaciones en la estructura social del nuevo siglo y las innovaciones que se han dado fuera del contexto turístico² han intervenido en el desarrollo de esta actividad, según señala Hjalager (2015); dando lugar a la adaptación multidimensional del turismo a las nuevas formas de pensamiento y tecnologías; utilizando a su favor los nuevos gustos, expectativas y necesidades del mercado, así como la producción de servicios bajo distintos esquemas socioculturales y económicos³.

Por otra parte, las políticas públicas derivadas de gobiernos o de organismos internacionales también han intervenido en mantener la sostenibilidad del turismo internacional, y específicamente, en el impulso de la innovación como un mecanismo transversal que estimula el progreso del sector. Tal es el caso de los documentos de OMT y Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE).

La OMT expone la relevancia de la innovación en el sector a través de casos prácticos (UNWTO, 2017) e informan alianzas estratégicas para impulsar este eje en las américas como prioridad número uno en la agenda de trabajo (UNWTO, 2019). La OCDE hace una revisión de la política turística de sus países miembro, entre ellos México, y propone reformas en las estrategias de los gobiernos en afán de adaptarse a los rápidos cambios globales de manera sostenible y competitiva. En cada una de las áreas de oportunidad plantea la necesidad de introducir innovación en diversos formatos: institucional, de producto y servicio, tecnológica y de gestión (OCDE, 2018).

En el sector turístico, la innovación es entendida por Nieves y Segarra-Ciprés (2015) como la habilidad para adaptarse a los ambientes cambiantes. Se logra con la creación y aplicación

² Desde los pasaportes, los taxis, vías de ferrocarril, parques nacionales, iluminación urbana, fibra de vidrio, Asociación de Tráfico Aéreo, tarjetas de crédito, sistema computarizado de reservaciones, el internet, las computadoras, teléfonos inteligentes, entre otras innovaciones registradas por Hjalager (2015) han impulsado cambios en las prácticas y producción del turismo.

³ De producción en serie (Larsen, 2014), producción de calidad (Castellucci, 2009) competitividad (Ritchie y Crouch, 2003; Dwyer y Kim, 2011) y sostenibilidad (Lalanguí et al., 2017).

del conocimiento en productos, servicios, formas de relacionarse de manera interna y externa, mercadotecnia y uso de tecnología; mismos dan lugar a los diferentes tipos de innovaciones.

De acuerdo con la OMT (2017) este sector posee un bajo rendimiento en innovación, que puede deberse a las prácticas internas de las organizaciones o al ambiente externo en el que se desenvuelven. Sin embargo, el organismo señala que esto es causa de las propias características del sector: a) el dominio de pequeñas empresas con frecuencia de propiedad familiar que carecen de conocimiento administrativo y capacitación; b) la distribución del producto turístico en los destinos está fragmentado por las diferentes empresas proveedoras (hoteles, transporte, agencias, restaurantes, etc.) que genera una pobre coordinación para innovar en conjunto; y c) prácticas de recurso humano en la que se pierde la adopción y transferencia del conocimiento que llevan a la innovación, como son los trabajos estacionales, de medio tiempo y poco cualificados.

No obstante, se enfatiza que la innovación es vital para que el turismo responda a los nuevos escenarios que plantean las aceleradas transformaciones globales (OMT, 2017). Más aun cuando los ciclos de vida de los productos, empresas y destinos turísticos son acortados por la vertiginosa fluidez de información y tecnologías recientes (Fernández, Díaz y Jiménez, 2010). Esto significa que sus etapas de evolución transcurren de forma más apresurada desde su nacimiento hasta el estancamiento y/o declive.

El análisis de la evolución en el turismo se realiza a partir de modelos teóricos de ciclo de vida, que son útiles para conocer el estado de desarrollo de destinos, empresas y productos turísticos, y con esto ayudar en la toma de decisiones para una mejor gestión de sus recursos.

En este sentido, la innovación reafirma ser un eje estratégico útil que favorece el proceso de evolución del sector turístico, principalmente en la etapa de madurez, en donde la toma acciones para superar el estancamiento y declive son necesarias en la búsqueda de permanecer competitivos a largo plazo. Esto lo puntualizan algunos estudios enfocados específicamente en el sector de establecimientos de hospedaje (Dorta, 2016; Rodríguez y Conejero, 2011).

En la cadena global del turismo internacional, que es el conjunto de empresas que se interrelacionan en el viaje turístico, se identifican tres actores principales según Jiménez (2010): los hoteles, los intermediarios y los agentes financieros. La importancia que sustenta la hotelería no es solo económica pues además interviene en el modelo de desarrollo espacial dentro de los destinos por ser el actor más anclado en el territorio

En consecuencia, los diferentes tipos de alojamientos tienen desiguales dinámicas en su interior y efectos en los lugares de acogida (Christian et al, 2011; Jiménez, 2012). En los diversos tipos de establecimientos hoteleros se destaca la preeminencia de pequeñas y medianas empresas, de las cuales, gran porcentaje son empresas de propiedad familiar (Hjalager, 2002; OMT, 2017).

Cuando se habla de empresa familiar se hace referencia a que una familia está implicada en la propiedad, dirección y control de cierta empresa, pero, además, que tiene la intención de que el negocio continúe en manos de la familia a través de distintas generaciones, como plantean San Martín y Durán (2017).

De acuerdo con un estudio de Arrocha (2014), las empresas familiares aportan desde el 70% al 90% del PIB mundial, por lo que se encuentran presentes en la economía de los países alrededor del mundo, según el Instituto de Empresa Familiar (IEF, 2021) en España el 88.8% de sus empresas son familiares; por otra parte, San Martín y Durán (2017) afirman que en Alemania tienen un 82% de participación, en Francia el 60.5%, en Italia 75%, Reino Unido 76%, en Estados Unidos 90%; y en México el 83%, que generan el 67% de los empleos de este país.

Sin embargo, el proceso de transición de una generación a otra se torna una situación complicada debido a que este tipo de empresas atraviesan por diversos cambios en sus sistemas y si no los realizan con éxito se registran pérdidas. Es el caso del porcentaje de empresas que alcanza la tercera generación, que en países de Europa es elevado como en Alemania que es del 29%, Bélgica 17%, España 10%, según Casillas y Vázquez (2018).

Para México, de cada 100 empresas solo 30 de las empresas familiares son capaces de lograr la transición a la segunda generación y de éstas solo 10 llega a la tercera o cuarta generación

(Grabinsky, 2016). Se estima que dos de cada tres negocios mueren en los primeros seis años (Olguín et al., 2016). Por lo que un gran porcentaje de las empresas familiares no pasa de la primera etapa de su ciclo de vida cuando enfrenta el declive.

Pues además de afrontar los retos de cualquier otro tipo de empresa, las de tipo familiar deben saber manejar la simbiosis empresa-familia para responder a objetivos económicos y familiares a largo plazo, según señalan San Martín y Durán (2017). Este componente las hace diferentes de aquellas que no son familiares y desemboca en la forma en que se formula y ejecutan sus estrategias, por tal, deben ser analizadas de forma particular (Arreola et al., 2017; Molina et al., 2016).

Otro de los elementos que las hace diferentes es su relación con el ambiente productivo en el que se insertan, tal es el caso de la empresa familiar turística, ya que es importante considerar el contexto externo para indagar en su funcionamiento interno (Andreu et al., 2018); como en su contribución al desarrollo de los destinos (Getz y Carlsen, 2005); y en la forma en que generan experiencias a los turistas (Presas et al., 2014). No obstante, son pocos los estudios que abordan la simbiosis existente entre familia y empresa en la esfera turística (López-Chávez et al., 2021).

1.3 Planteamiento del problema

La innovación turística, de acuerdo con Delgado et al. (2016) refiere a las innovaciones aplicadas en la gestión de empresas turísticas. Algunos ejemplos son: la obtención de certificaciones de calidad, el uso de nuevas tecnologías y el asociativismo; que representan diversas estrategias que las empresas implementan para mejorar su competitividad y permanecer en evolución.

Al obtener distintivos de calidad como son el Programa de Manejo Higiénico de los Alimentos (Distintivo H) y el Programa de Calidad Moderniza⁴ (Distintivo M), en el caso de México, se lleva a cabo innovaciones en procesos y organizativas de acuerdo con la tipología

⁴ Los distintivos H y M son certificaciones que otorga la Secretaría de Turismo de México, El distintivo H se da a los establecimientos que cumplen con normas para el manejo higiénico de los alimentos; el distintivo M está enfocado en la mejora de los procesos de operación y administración de las empresas turísticas (SECTUR, 2019)

de la OCDE (OCDE, 2012). Los distintivos de sustentabilidad⁵ también representan innovaciones en procesos o entran en la categoría de innovaciones ambientales que Álvarez et al. (2008) proponen.

La implementación de estos distintivos son ejemplo de una mejora del producto y servicio que se le otorga al turista, a la vez que se promueve una cultura creciente de calidad (Álvarez et al, 2008), que puede repercutir en la competitividad e imagen de la organización. Aunado a esto, con el surgimiento del COVID-19, las certificaciones en este rubro brindan seguridad a los usuarios de servicios turísticos.

Algunos ejemplos de ello, a nivel internacional, están Safe Travel, desarrollada por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (World Travel & Tourism Council o WTTC por sus siglas en inglés) (WTTC, 2021) y Covid-19 Hygiene Response de Grupo Preverisk (Preverisk, 2021). Y en el caso mexicano se encuentra el Distintivo de Sanidad que otorga la Secretaría de Turismo en conjunto con los gobiernos municipales y estatales (Paredes, 2020).

Por otra parte, el uso de nuevas tecnologías como son la página web, las redes sociales y las plataformas globalizadoras, corresponden a innovaciones tecnológicas y comerciales de acuerdo a la tipología de la OCDE por el tipo de conocimiento en el que se sustenta (OCDE, 2012); o innovaciones de marketing según la tipología de innovaciones turísticas que ofrece Hjalager (2010), pues están relacionadas con cambios en la relación y comunicación de los diferentes actores que intervienen en el proceso de producción y consumo del producto turístico, se incluye aquí los programas de lealtad y el seguimiento de la experiencia del cliente, tal como la evaluación del servicio.

El asociativismo o asociatividad de acuerdo con Surraco (2007), se entiende como un mecanismo de cooperación flexible entre empresas, donde se decide participar sin perder autonomía para obtener objetivos comunes. Este tipo de colaboración entre empresas, de

⁵ En el caso de México, la Secretaría de Turismo implementa el Programa de Calidad Distintivo “S”, que es un reconocimiento a prácticas sustentables que operan bajo criterios globales de sustentabilidad (SECTUR, 2019). A nivel internacional existen otros sellos, como son: Green Globe; Green Leaders; Green Leaf Eco-Standard; Travel Life; Rainforest Alliance; Biosphere Responsible Tourism; entre otros.

acuerdo con la autora, es una de las claves para que las pequeñas y medianas empresas logren mejores niveles de competitividad dentro de mercados actuales.

El asociativismo representa innovación organizativa según la categorización de la OCDE (2012) y particularmente de tipo institucional que menciona Hjalager (2012) por referirse a la introducción de prácticas que mejoran la estructura colaborativa a través de relaciones externas de la empresa con otros actores como son colaboradores, proveedores y sector público.

Si bien, la innovación es una herramienta o proceso útil en la implementación de cambios, su introducción en las empresas está condicionada por una serie de elementos que en la literatura se denominan determinantes, conductores o factores de la innovación (Hjalager, 2010; Álvarez et al., 2008; y Delgado et al., 2016) y se encuentran en el interior de la organización como del ambiente externo (Backman et al., 2017).

De acuerdo con diversos autores (Álvarez et al, 2008; Hjalager, 2010; Delgado et al., 2016) los factores exógenos de la innovación refieren a los componentes que encuentran fuera de la organización y dan lugar al ambiente donde se inserta, estos son los sistemas nacionales y locales de innovación; la estructura relacional con entidades externas, naturaleza de la demanda, los avances tecnológicos y los competidores.

Los factores endógenos son aquellos internos de la organización que condicionan su predisposición para innovar tales como tamaño y antigüedad de la empresa, características de la dirección (Álvarez et al., 2008), la mano de obra cualificada, liderazgo, recursos materiales e inmateriales y la cultura organizacional.

Dichos factores coinciden con los elementos que intervienen en la evolución de las áreas turísticas de acuerdo con Richard Butler (2011) quien expone la existencia de diversos agentes internos y externos de cambio en el turismo, mismos que Soares, Gandara e Ivars (2012) tratan de delimitar a indicadores. Los agentes internos son aquellos que dan lugar a los cambios de reestructuración ya sean gubernamentales o privados, mientras que los agentes externos generan dinámicas globales como pueden ser factores económicos, políticos, medioambientales, preferencias del mercado, nuevas tecnologías.

La evolución, desde la perspectiva de Butler (2011) es el proceso de cambios graduales por los que atraviesan las áreas turísticas a lo largo de una trayectoria constante, en donde la adopción de ajustes es necesaria para sobrevivir en ambientes de competitividad, y puede ser analizada desde modelos de ciclo vida.

El ciclo de vida de las áreas turísticas propuesto por Richard Butler (1980, 2011, 2012) se basa en la noción de que el desarrollo se da por la adopción y difusión de innovaciones (Schuckert et al., 2007). Es el modelo teórico más utilizado en el ámbito turístico debido a que ofrece un marco flexible, que ayuda a comprender la evolución que experimenta el turismo sea a nivel destino (Virgen, 2009; Segrado et al., 2011; Silva y Almeida, 2015); a nivel de actores involucrados (Diedrich y García, 2009); de mercados (Aledo y Mazón, 2004; Duffus y Dearden, 1990; Tomljenovic y Getz, 2009); o a nivel de empresas como el equipamiento hotelero en destinos costeros (Dorta, 2016; Rodríguez y Conejero, 2011; Vera-Rebollo et al., 2010).

Las etapas del ciclo de vida tienen características propias de acuerdo con la unidad de análisis que se aborde (Haywood, 1986). En años recientes las etapas de post-estancamiento (Agarwal, 2002) o madurez son las que más interesan para analizar debido a que los destinos y empresas en el mismo cumplen con cierto tiempo de recibir flujos de turismo, lo que puede significar un desgaste de la planta turística (como son hoteles, restaurantes y otros establecimientos de servicio) y afectar su imagen y posicionamiento en el mercado, llevando así el ciclo hacia una etapa de declive que significa pérdida de competitividad.

Con base en diversos autores (Hovinen, 1982; Vera y Baños, 2010; Santana et al., 2010; y Simancas et al., 2010) la madurez se puede entender como una fase que adquieren las áreas turísticas (destinos, productos y empresas) a partir de cumplir con cierta trayectoria de tiempo recibiendo turistas; en el caso de los destinos cuarenta años y para el caso de las empresas veinte años (Daft, 2011).

Esto indica, que ya se ha transitado por las etapas de involucramiento y desarrollo, que demarcan el inicio y crecimiento. Por tanto, dentro la fase de madurez es posible identificar la etapa precisa por la que atraviesa la unidad de análisis, ya sea consolidación, estancamiento, declive o rejuvenecimiento.

La consolidación, de acuerdo con los autores (Butler, 1980; Coelho y Butler, 2012), está caracterizada por un crecimiento menos acelerado, pero se mantienen los indicadores de afluencia, estancia promedio y porcentaje de ocupación; tienen un mercado definido y las estrategias de marketing están dirigidas a nuevos mercados y a extender la temporada vacacional.

El estancamiento como el declive representan bajas en los indicadores de afluencia turística, gasto, porcentaje de ocupación y estancia promedio. Mismos que se miden a través de los establecimientos de hospedaje. Aunado a lo anterior, algunos autores agregan la pérdida de calidad en la experiencia turística (Santana et al., 2010), obsolescencia de equipamiento e infraestructura y falta de diversificación de productos (Simancas et al., 2010).

Mientras que el rejuvenecimiento, también conocido como reestructuración o reorientación (Agarwal, 2002), refieren a la etapa en la que se implementan estrategias para superar el estancamiento y/o declive posterior a una pérdida de competitividad, aquí se destaca la introducción de diversos tipos de innovaciones (Parra et al., 2010).

A decir de Butler (2011; 2012) y otros autores (Agarwal, 2002; Soares et al., 2012, 2016) el tránsito de una etapa a otra dependerá tanto de la capacidad de respuesta de los gestores de las empresas como de los cambios globales a los que se enfrenta el turismo, sean crisis económicas o de salud, conflictos bélicos, desastres naturales, cambios de la demanda, avances tecnológicos, entre otros.

En el caso de las empresas familiares, se utilizan algunos enfoques de ciclo de vida para conocer cómo cambian a través del tiempo (Mucci, 2003; Gersick et al., 1997) que están enfocados en describir el proceso sucesorio y algunos cambios que acontecen en la organización, sin embargo, no contempla cuestiones de competitividad o del contexto en el que la empresa está inserta, mismo que puede facilitar o impedir su crecimiento, según señalan Andreu et al., (2018).

De acuerdo con algunos autores es importante considerar el ambiente productivo de la empresa familiar, particularmente en la esfera turística, puesto que hay interacciones del

turismo hacia la empresa y de la empresa hacia la experiencia del turista que deben ser estudiadas (Getz y Carlsen, 2000, 2005; Getz y Petersen, 2005).

A nivel mundial, hay evidencia científica de múltiples similitudes y diferencias en la dinámica de la empresa hotelera familiar; entre las semejanzas destacan la existencia de capacidades y recursos propios y diferenciados de aquellas que no son familiares (Andreu et al., 2018; Desbsky, 2017; Ismail et al., 2018; Presas et al., 2011,2014; Petric, 2003); así como el apego a la localidad y el impulso que tienen para la actividad turística (Banki e Ismail, 2015; Getz y Carlsen, 2000; Harms et al., 2015).

Entre los contrastes que se encontraron, está la orientación de los objetivos, cuestiones de género y de involucramiento familiar, aunado a diferentes de niveles de formación de recurso humano e inversión en innovación (Andersson et al., 2002; Getz y Carlsen, 2000; Getz y Petersen, 2005; Kale, 2016; Moreno y Sánchez, 2016).

Estas divergencias entre los hallazgos pueden deberse al nivel de desarrollo de los diferentes países, al grado de madurez de los destinos turísticos involucrados, así como a la etapa del ciclo de vida por la que atraviesa la empresa. De ahí el valor de considerar el estadio de la empresa familiar hotelera.

Al respecto se destaca que la participación de empresas familiares en la economía de México es superior al 80%, de las cuales el 57% son microempresas (con hasta diez empleados), el 29% pequeña empresa (entre 11 y 50 empleados), el 11% mediana (entre 51 y 250 empleados) y solo el 3% empresa grande (con más de 251 empleados) (San Martín y Durán, 2018).

Sinaloa se encuentra dentro de los primeros veinte estados con mayor cantidad de empresas familiares del país, con un porcentaje mayor del 80% en su tejido empresarial, de las cuales el 50% de ellas son microempresas 30% son pequeñas, 15% son medianas y el 5% son empresas grandes (San Martín y Durán, 2018).

Para fortalecer el sector empresarial sinaloense, se elaboró una agenda de innovación estatal como parte de un programa nacional (SIICYT, 2015). En este documento el turismo es una de las esferas que se contempla y algunas de las líneas de trabajo se enfocan en la

modernización, mejora de infraestructura, comercialización de servicios e integración y colaboración entre sus miembros.

1.3.1 Descripción del problema

La importancia económica del turismo en México es innegable, pues aporta el 8.7% del PIB nacional, y entre los actores que conforman su industria se destaca la participación del sector del hospedaje con un 28.3% del PIB turístico, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2018). El sector de hospedaje y restauración está conformado por un total de 23,800 unidades económicas para abril de 2019, de las cuales el 80 % son microempresas, el 15 % pequeñas, 4% son medianas, solo el 1% es grande (INEGI, 2019). Por lo que se sustenta la relevante participación de las empresas familiares hoteleras en la economía del país.

En Sinaloa, el PIB correspondiente a los servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas presentó una variación de +41% de 2014 que era de 9,809 a 13,836 en 2017, (en millones de pesos a precios corrientes) respectivamente según datos de Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN, 2018); con un total de 181 empresas dedicadas a servicios de alojamiento temporal en Mazatlán que aportaron más del 21% del PIB en esta categoría en el año 2018 de acuerdo con los Censos Económicos (INEGI, 2020).

Mazatlán, pese al panorama de la pandemia por COVID-19 en 2020, y una caída del 25% en el porcentaje de ocupación, ocupó el tercer lugar en destinos de playa más importantes del país en el indicador de llegadas de turismo (2.514 mil), el sexto lugar en cuartos disponible promedio (9,699; cifra que discrepa en 80 cuartos de la página de DATATUR, 2021) y el primer lugar en porcentaje de ocupación (39.04%). Es el principal destino turístico de Sinaloa, pues capta el 71% de las llegadas al estado y tiene el 64% de los cuartos de hotel (CODESIN, 2021).

La oferta hotelera de Mazatlán en 2020 está conformada por 181 establecimientos y 9,779 cuartos disponible promedio según el Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR (DATATUR, 2021). Una característica de su planta hotelera es que en su mayoría son de propiedad local, aproximadamente el 93%, mientras que el 7%

restante son de cadena nacional e internacional⁶, mismos que han tenido su introducción en la última década.

Además de lo anterior, la actividad hotelera del destino demuestra que de 2015 a 2020 el indicador de cuarto disponible promedio ha incrementado un +6.48% pasando de 9,145 a 9,779 cuartos (DATATUR, 2021), lo que significa que la oferta de hospedaje está en crecimiento, pero también representa una mayor cantidad de competidores para los hoteles familiares ya establecidos.

Algunos de los recientes hoteles en este destino son de firmas ya posicionadas a nivel internacional, como son Hilton, Riu, Holiday Inn Resort, Emporio, Marriot que está en construcción y Meliá, Barceló y Sheraton que están próximos a llegar (Medina, 2018), además de caracterizarse por apostar en innovación enfocada en la experiencia del turista, a decir de Hinojosa (2017), por lo que el nivel de dichos competidores presenta un reto todavía mayor para los hoteles familiares locales y se verán en la necesidad de evolucionar para sobrevivir.

En este sentido, para evolucionar es necesario innovar; no obstante, la innovación en el sector hotelero de Mazatlán parte de un esfuerzo individual y no de una actividad vinculada (Larrañaga, 2017), pues de los hoteles registrados por INEGI en 2017 (INEGI, 2017) solo el 29% forman parte de las asociaciones de hoteles existentes, lo que se puede relacionar con una falta de innovación de tipo institucional Hjalager (2012).

Por otra parte, de acuerdo con un estudio reciente (López, 2018) el sector hotelero de Mazatlán para 2017 está conformado en su mayoría (53%) por hoteles de categorías menor a cinco estrellas, de los ubicados en la zona costera de este destino 63% no ostentaban algún tipo de distintivo o certificación; 15% no tienen página web, 23% vende sus habitaciones directamente vía telefónica o walk in; 17% no utiliza redes sociales, 29% no lleva a cabo técnicas para evaluar la experiencia del cliente con su servicio.

⁶ Cadenas nacionales como City express, Diesta Hoteles, Pueblo Bonito, Vidanta y cadenas internacionales como Wyndham Hotel Group, InterContinental Hotels Group, Best Western, Riu; Choice Hotels International y Hilton Hotels & Resorts.

Estos resultados mostraron poca adaptación a los cambios tecnológicos y sociales que el mercado turístico demanda en la actualidad, por lo que se relaciona con una etapa de estancamiento dentro del ciclo de vida de las áreas turísticas (López, 2018).

En este sentido, se puede argumentar que el sector hotelero presenta carencia de innovaciones en procesos, organizativa, de marketing e institucional (López, 2018) no obstante, no se puede generalizar a todos los establecimientos de hospedaje, pues se encontró que, así como hay hoteles con resistencia a los cambios existen otros que promueven técnicas de innovación para permanecer competitivos.

De esta forma surgen las siguientes interrogantes, ¿Es posible afirmar que todos los hoteles se encuentran consolidados una vez que alcanzan la madurez aun cuando no todos innovan? ¿Qué factores juegan un rol relevante para que algunos hoteles introduzcan innovaciones y otros no si comparten el mismo ambiente socioeconómico y cultural? ¿Cómo las características del entorno turístico se relacionan con la evolución de la empresa familiar?

Ante la falta de conocimiento sobre los cuestionamientos arriba señalados se observa la necesidad de analizar los ambientes internos y externos de los hoteles familiares de Mazatlán para comprender como los factores promueven o limitan la introducción de innovaciones en la fase de madurez de estas organizaciones.

Es así, que la presente investigación plantea como pregunta central: ¿Cómo interaccionan los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán? que será respondida mediante el objetivo de investigación: Analizar la interacción de los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán, que contribuyen o limitan su consolidación a largo plazo.

1.3.2 Preguntas de investigación

1.3.2.1 Pregunta principal

¿Cómo interaccionan los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?

1.3.2.2 Preguntas secundarias

1. ¿Cómo se presentan los factores exógenos de innovación turística en los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?
2. ¿Cómo se presentan los factores endógenos de innovación turística de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?
3. ¿Cómo es el proceso de innovación turística de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?
4. ¿Cuáles son los tipos de innovación turística que llevan a cabo los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?
5. ¿En cuál etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez se encuentran los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?
6. ¿Cómo interactúan los factores de innovación turística con las etapas de consolidación, estancamiento, declive y rejuvenecimiento de la fase de madurez que contribuyen o limitan el desarrollo a largo plazo de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?

1.3.3 Objetivos de Investigación

1.3.3.1 Objetivo general

Analizar la interacción de los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán, que contribuyen o limitan su consolidación a largo plazo.

1.3.3.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar los factores exógenos de innovación turística presentes en los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán.
2. Categorizar los factores endógenos de innovación turística de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán
3. Examinar el proceso de innovación turística de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán.

4. Explorar los tipos de innovación turística que llevan a cabo los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán.
5. Diferenciar la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán
6. Comprender la interacción de los factores de innovación turística con las etapas de consolidación, estancamiento, declive y rejuvenecimiento de la fase de madurez que contribuyen o limitan el desarrollo a largo plazo de los hoteles de propiedad familiar.

1.3.4 Justificación

La investigación turística es relevante debido a que es un campo de estudio reciente, comparado con otras ciencias sociales (Castillo y Lozano, 2006), además de su importancia a nivel social y económico de lo local a lo global.

Debido a la importancia socioeconómica del turismo a nivel mundial, nacional y local, y que es en la academia un campo de estudio reciente comparado con otras ciencias sociales (Castillo y Lozano, 2006) la investigación en esta área del conocimiento es relevante.

El presente trabajo genera conocimiento sobre la dinámica de la empresa familiar en el contexto turístico. El abordaje del estudio es interdisciplinar en donde se integran enfoques administrativos, económicos, sociológicos y turísticos para una mejor comprensión del fenómeno de la realidad, lo que puede aportar a la visión de complejidad necesaria en los estudios de turismo, tal como lo señalan autores como Castillo (2007, 2011) y Korstanje (2014).

La empresa familiar tiene una mayor participación en la economía global y nacional (San Martín y Duran, 2017), sin embargo, su conocimiento en el contexto turístico es reducido (Getz y Carlsen, 2005; López-Chávez et al., 2021), por esto, es importante conocer el ambiente en el que se desenvuelve pues particularmente el sector turístico implica interacciones que pueden repercutir en el desarrollo de la empresa familiar, según lo puntualizan Andreu et al, (2018).

Ante la importancia a nivel global de la empresa familiar y su poca sobrevivencia se presenta un área de oportunidad para generar conocimiento en torno a su ciclo de vida y los factores que intervienen en su proceso de evolución, a fin de identificar aquellos elementos que promueven y limitan su desarrollo.

La relevancia social de esta investigación se centra en la utilidad de la información resultante, pues presenta evidencia científica tanto para el sector público como privado. Al identificarse los factores que contribuyen o limitan la innovación y evolución de las empresas familiares hoteleras, el sector público podrá desarrollar políticas que incentiven los factores que promueven la innovación en las organizaciones, así como reformar programas o lineamientos que no influyen en el crecimiento económico y social del sector hotelero de propiedad familiar.

De igual forma, las empresas hoteleras familiares de los casos de estudio pueden ubicar su relación con el contexto externo que afecta su desarrollo, así como el ambiente interno que predispone la dinámica que los caracteriza, sea favorable o no, con base en tales conocimientos las organizaciones pueden fundamentar su toma de decisiones encaminadas a mejorar su posición competitiva.

Cuando las empresas logran evolucionar de forma competitiva a través de la innovación se expanden los beneficios, pues no se concentran en el rendimiento económico para la familia propietaria o el número de puestos de trabajo, sino que contribuye a las experiencias del turista y tiene un efecto positivo a nivel destino.

Por ello la importancia de promover el desarrollo de las empresas familiares en el ámbito turístico, pues a la vez que se ofertan servicios y productos de calidad para el turista se incentiva el progreso de la comunidad residente.

En consecuencia, en la medida que se genera conocimiento en torno a la empresa familiar se contribuye a la construcción de empresas más productivas y sostenibles en el tiempo (Molina, Botero y Montoya, 2016).

El valor teórico se sustenta, en identificar la relación existente entre la realidad de este estudio y los marcos de referencia teóricos utilizados para aproximarse a la misma. Mediante la

lógica de descubrimiento se logra analizar y comprender cómo los aspectos empíricos de los casos de estudio se pueden ligar con cuestiones teóricas más amplias que ya han sido estudiadas en otros contextos.

Estos modelos teóricos proporcionan diversas abstracciones de ciclo de vida, en las que se incluyen perspectivas de las organizaciones y empresas (Daft, 2011; Greiner, 1972; Churchill y Lewis, 1983); de las áreas turísticas (Butler, 1980, 2012, 2011; Cohelo y Butler, 2012); y de las empresas familiares (Gersick et al., 1997; Mucci, 2003; Tobak y Nábrádi, 2020). Su integración es necesaria para complementar las diferentes perspectivas y lograr acercarse a la realidad del objeto del estudio.

En cuanto al valor metodológico, se diseñaron herramientas de producción y recolección de datos específicos para abordar a profundidad las variables en un contexto determinado. El método utilizado es el de estudio de casos múltiple, que se enfoca en organizaciones maduras de un destino turístico, en donde se busca comprender e interpretar la realidad de los actores estudiados. Los instrumentos aquí diseñados podrán ser de utilidad para estudiar un fenómeno similar en otros espacios sociales.

Este trabajo se desarrolla bajo una de las líneas de generación y acción del conocimiento (LGAC) del programa de Doctorado en Gestión del Turismo de la Universidad Autónoma de Occidente, denominada: Estudios sociales y culturales del turismo, participando en la producción de conocimiento entorno a problemáticas del sector turismo a nivel local.

Por otra parte, se siguen recomendaciones de organismos internacionales como la Organización Mundial del Turismo y se busca respaldar esta investigación en dos de los diecisiete objetivos para el desarrollo sostenible de la OMT (UNTWO, 2018b), para contribuir mediante el conocimiento científico a temáticas que competen a los objetivos octavo y noveno.

El objetivo octavo refiere al trabajo decente y crecimiento económico y el objetivo noveno sobre industria, innovación e infraestructura; ambos objetivos buscan mejorar el desempeño del sector turístico entendido como aquel conjunto de organizaciones y empresas en torno a

esta actividad, a través de mejores prácticas internas e innovación a la vez que se cuida el medio ambiente (UNTWO, 2018b).

1.3.5 Supuesto de investigación

Los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán transitan por diferentes etapas de desarrollo dentro de su madurez, resultado de la interacción de sus factores de innovación endógenos con los factores de innovación exógenos que caracterizan la actividad turística y presentan distintos comportamientos:

Los factores que contribuyen a una etapa de consolidación y rejuvenecimiento en el ámbito exógeno son: amplio conocimiento del mercado; una fuerte relación con el sector turístico y con entidades externas que apoyen el desarrollo de innovaciones; y en el ámbito endógeno una perspectiva de innovación alineada con los objetivos; un estilo de liderazgo innovador; y un capital humano con capacidades e incluido en el proceso de innovación.

Los factores de innovación al comportarse de manera diferente limitan el desarrollo y dan lugar a las etapas de estancamiento y declive.

Los factores exógenos y endógenos conducen distintas innovaciones, aquellas vinculadas a cambios radicales son necesarias para permanecer en consolidación, mientras que las innovaciones relacionadas solamente con cambios incrementales se presentan en el estancamiento y el declive.

1.3.6 Limitación y delimitación del problema

El presente trabajo, se llevó a cabo durante los estudios del programa de Doctorado en Gestión del turismo, de agosto 2018 a julio de 2021. El acercamiento con la realidad empírica que se estudia es dentro de este tiempo.

El estudio se enfoca en hoteles de propiedad familiar maduros, por ser parte del entramado económico más representativo del destino y el sector del turismo que más efectos tiene en el territorio que se implanta.

Se entiende por hotel de propiedad familiar maduro, aquel que tiene una experiencia mayor a veinte años ofreciendo sus servicios de hospedaje bajo la dirección y control de una misma familia. Esto se afirma con base en Olguín et al, (2016), quien señala que la mayoría de las empresas familiares en México no pasan los seis primeros años de vida. Al transitar tres veces

ese punto en el tiempo significa que han superado muchas de las problemáticas que enfrentan las empresas familiares en las etapas de arranque y crecimiento, según el modelo de Gersick et al., (1997).

Aunado a lo anterior, Daft (2011) menciona que las empresas maduras comúnmente experimentan periodos de declive temporal, por lo que requieren de renovación cada diez o veinte años. Lo que agrega a la noción de que, la madurez, es un periodo de tiempo adquirido con los años, mientras que la etapa por la que transita la empresa puede ser de consolidación, declive, estancamiento o rejuvenecimiento.

Se estudian las empresas familiares hoteleras del destino turístico de Mazatlán, Sinaloa, México. Específicamente las que se encuentran a lo largo del primer cuadro frente al mar, desde Olas Altas hasta la Zona Dorada, que son las zonas turísticas que se desarrollaron en las etapas de involucramiento y desarrollo, del ciclo de vida del destino, por lo que tienen más años atendiendo al mercado turístico.

En estas zonas se encuentran 26 establecimientos de hospedaje, propiedad de 22 familias, que tienen más de veinte años de experiencia en el sector, y el grueso del porcentaje sobrepasa los treinta (López, 2018). Del total de establecimiento cuatro fueron seleccionados para el análisis de estudios de casos múltiple.

Otra de las características, es que la mayor parte de los hoteles en estas zonas son de tamaño pequeño y mediano. Según INEGI, las empresas pequeñas del sector servicios están conformadas de 11 a 50 empleados, las de tamaño mediano de 51 a 100, y las grandes tienen más de 101 (DOF, 2016). En esta investigación no se discriminaron hoteles por su tamaño, categoría o tipo de órgano administrativo, sin embargo, los cuatro establecimientos que decidieron participar son de tamaño pequeño y mediano.

Entre las principales limitantes se señala la disposición de los empresarios hoteleros, tanto gerentes como directores de los establecimientos, para atender las entrevistas. Puesto que es necesario sean respondidos por una persona con amplia experiencia y poder de decisión en la empresa.

Aunado a lo anterior, se encuentra el recurso del tiempo, para cumplir con objetivos propios de la formación del doctorado a la vez de los planteados en este documento.

1.4 Dimensiones de la investigación

Las dimensiones que componen esta investigación son: la innovación turística (que incluye a los factores de innovación) y la fase de madurez. Enseguida se define conceptualmente lo que se entiende por cada una de ellas. En el apartado de marco teórico se expone de manera más profunda su construcción.

Innovación turística es entendida como la habilidad de las empresas de turismo para adaptarse en ambientes cambiantes mediante la adopción o producción de valor agregado tanto en las esferas económicas como sociales, en el proceso como en el resultado, con la finalidad lograr sostenibilidad en el tiempo y otorgar experiencias a los turistas. Construcción propia con base en: Álvarez et al., 2008; Crossan y Apaydin, 2010; Delgado et al., 2016; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Weiermair, 2004.

Factores de innovación turística. Factores que conducen la habilidad de las organizaciones turísticas para adaptarse a los ambientes cambiantes, son componentes que se encuentran fuera de la organización y dan lugar al contexto donde se inserta (sector turístico, demanda turística, entidades externas); o encontrarse en el interior afectando la predisposición para llevar a cabo adaptaciones (características de la empresa, características de la dirección, capital humano y cultura organizacional). Construcción propia con base en autores: Álvarez et al., 2008; Delgado et al., 2016; Hjalager, 2010; Nieves y Segarra-Ciprés 2015.

Fase de madurez de hoteles de propiedad familiar. Es la condición que adquiere el establecimiento al cumplir con más de veinte años de ofertar servicios de hospedaje al turista bajo la propiedad y dirección de la misma familia, dentro de la cual, existen diversas etapas de desarrollo. El eje de la propiedad evoluciona con la participación de uno a más miembros en el capital y gestión de la empresa; en el eje de la familia avanza de la 1ra generación a las subsecuentes y en el eje del negocio se presentan las etapas de declive, rejuvenecimiento, estancamiento y consolidación, como resultado de la interacción de la familia propietaria con el contexto externo socioeconómico del turismo. Con base en autores: Butler, 2011; Churchill y Lewis, 1983; Daft, 2011; Gallo, 1998; Gersick et al., 1997, 1999; Greiner, 1972; Hovinen, 1982; Mucci, 2003; Olguín et al. 2016.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El presente capítulo, busca dar sustento teórico a la pregunta de descubrimiento que guía esta investigación. Para ello, se retoman los diferentes niveles de abstracción teórica de Sautu, Boniolo, Dalle y Elbert (2006) para articular los conceptos principales con las teorías y paradigma desde las cuales se va a abordar la realidad (ver figura 1).

Los primeros dos apartados refuerzan el avance teórico posterior. El primero de ellos revisa los antecedentes teóricos y empíricos que han retomado a la innovación y al ciclo de vida (de donde surge la madurez) en las empresas familiares turísticas. El primer apartado expone de forma general sobre los estudios en turismo y en donde se ubica la presente investigación.

En lo que corresponde a las teorías, en el nivel más abstracto se encuentra el paradigma. La presente investigación, se enmarca bajo el paradigma del institucionalismo, que da importancia tanto al ambiente cultural y económico que estructuran reglas, normas y procedimientos, así como a las acciones y relaciones de los sujetos que producen y reproducen la vida social en las organizaciones (Alvarado, 2003; Barba, 2001; Rivas, 2003).

Posteriormente, se presenta como teoría general el cambio organizacional, que será útil para identificar las formas generales en las que las organizaciones cambian o permanecen estables a lo largo del tiempo (Zimmerman, 2000; Daft, 2011; Van de Ven y Poole, 2005). Como teorías sustantivas se presenta al ciclo de vida de la empresa familiar turística y a la teoría del crecimiento evolutivo. El ciclo de vida de la empresa familiar turística supone el desarrollo en el tiempo a través de diversas etapas y se sustenta en disciplinas como la administración y el turismo (Getz y Calsen, 2005; Butler, 2011; Daft, 2011; Gersick et al, 1997), la teoría económica evolutiva es de la economía y presenta el esfuerzo más reciente de integrar las instituciones en el análisis económico de las empresas, considerando a la innovación como medio de adaptación para la evolución (Nelson y Winter 1982; Nelson, 2002).

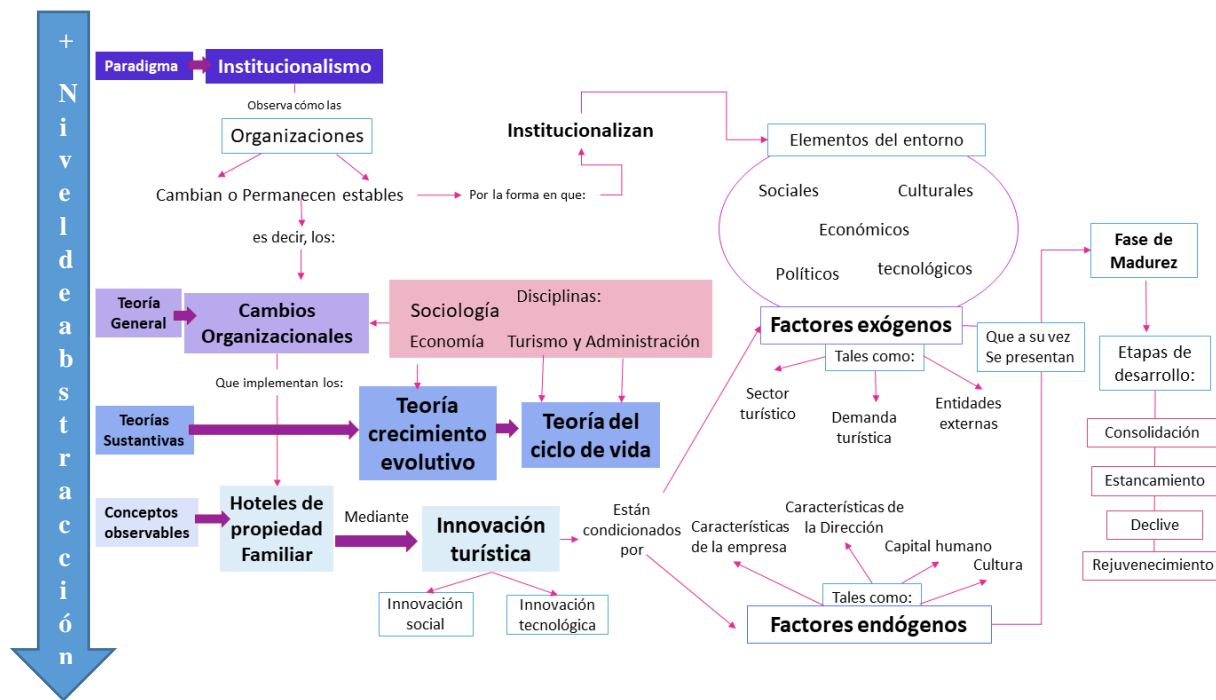
Aunado a lo anterior se presenta un acercamiento a la innovación en el turismo como concepto que implica la introducción de cambios en las organizaciones enfocados a la adaptación necesaria en ambientes dinámicos. Estos cuerpos teóricos serán de utilidad para observar cómo diferentes factores tanto endógenos como exógenos a las organizaciones inciden en los cambios de la fase de madurez en las empresas familiares hoteleras de Mazatlán.

Esta investigación se ubica dentro de las investigaciones interdisciplinarias de turismo en las Ciencias Sociales (Tribe y Liburd, 2016), porque busca comprender el objeto de estudio y se enfoca en las causas del fenómeno, específicamente se apoya en la sociología y en el institucionalismo sociológico, para analizar las estructuras estructurantes que tienen lugar en la realidad de los actores que son sujetos de estudio, para indagar en sus significados y en cómo institucionalizan factores del ambiente cultural y económico que los rodea para lograr entre su agencia y las estructuras dar forma a los cambios por los que atraviesan las empresas de turismo que lideran.

Asimismo, se requiere de nociones económicas-administrativas para identificar las características y los procesos de las organizaciones que se analizan, específicamente aquellos procesos que se relacionan con la introducción de innovaciones y con la sucesión generacional, para conocer aspectos de involucramiento, así como de sentido en los cambios dados al interior de los sistemas familiar y de negocio.

El análisis es de ayuda para conocer de qué forma los actores propietarios instituyen elementos de su contexto económico, social y cultural y cómo esto los lleva a tomar decisiones de innovar o no hacerlo. Se identifica si es el ambiente exterior o interior a la empresa el que impulsa la introducción de innovaciones, o si en detrimento, algún elemento de estos ambientes está limitando la innovación turística y su desarrollo en la madurez.

Figura 1. Articulación de niveles de abstracción del marco teórico



Nota: Esta figura muestra cómo se articulan las principales teorías y conceptos de acuerdo con los niveles de abstracción teórica que propone Sautu et al., (2006).

2.1 Antecedentes de estudios sobre innovación y ciclo de vida en empresas familiares turísticas

Como resultado de una búsqueda sistemática sobre los estudios de la empresa familiar en el turismo y hospitalidad (López-Chávez et al., 2021), se encontraron pocos documentos que analizan las variables de innovación y madurez o ciclo de vida. No se encontró investigación que relacionara las dos variables.

En la **Tabla 1** se observan las características principales de los documentos que aportan conocimiento a la presente investigación. Se revisan sus variables, las teorías que utilizan y los principales resultados.

Tabla 1. *Estudios sobre innovación y ciclo de vida de la empresa familiar turística*

Autores	Variables	Base teórica	Principales aportaciones
Kallmuenzer (2018)	Fuerzas conductoras de la innovación	Innovación en hospitalidad y dinámica familiar en innovación	Hay actores al interior de la empresa que impulsan la innovación, como la familia y los empleados. Y al exterior los turistas y los competidores. La colaboración entre empresas del sector turístico es necesaria para la innovación.
Kallmuenzer y Peters (2018);	Innovación	Innovación en empresas familiares de la hospitalidad	Los mecanismos de control no son efectivos en EF debido al apego emocional entre los miembros. Otros mecanismos informales son de ayuda como la gobernanza y valores.
Peters y Kallmuenzer (2015)	Innovación	Emprendimiento en empresas familiares turísticas	El emprendimiento en este estudio tiene una orientación diferente a la teoría económica, por el arraigo de la empresa en el destino. La innovación y cooperación entre empresas es imprescindible para su sostenibilidad a lo largo del tiempo.
Andersson, Carlsen y Getz (2002)	Ciclo de vida	Desarrollo del negocio, modelo de Gersick (1997)	Prevalecen los objetivos de bienestar familiar por encima de los económicos. Los objetivos cambian a través del ciclo de vida y de las distintas generaciones.
Banki, Ismail (2014)	Ciclo de vida del destino	Modelo de Moissec	El sector privado ha impulsado la actividad turística involucrando a la comunidad local. Hay emprendimiento innovador por medio de un banco local que facilita préstamos.
Giachero (2015)	Ciclo de vida	Modelo de Gersick (1997)	Las empresas que tienen menos de veinte años se mantienen en la primera etapa de desarrollo.

Nota: La tabla muestra los principales estudios sobre las dos variables aquí analizadas, de acuerdo con el artículo de revisión (López-Chávez et al., 2021)

Se puede observar que la base teórica de la mayor parte de los trabajos revisados se centra en la utilización conceptos y sus relaciones entre sí. Ejemplo de ello es la innovación en empresas familiares, la innovación en el sector de la hospitalidad, entre otros. El resto de las teorías se fundamentan en modelos que forman parte de la teoría sustantiva de Sautu et al., (2006).

Los estudios de innovación en empresas familiares hoteleras se enfocan al conocimiento del emprendimiento, tal es el caso de los trabajos de Peters y Kallmuenzer (2015); Kallmuenzer y Peters (2018); Ahmad y Muhammad (2016); Halkias, Pizzurno, De Massis y Fragoudakis

(2014); Peters y Schuckert (2014), entre otros. Y solo uno se centra en conocer los factores conductores de innovación (Kallmuenzer, 2018).

De las aportaciones más importantes entorno al emprendimiento se puede señalar los resultados de Peters y Kallmuenzer (2015), que analizan la percepción de los propietarios de empresas familiares hoteleras en Austria, para identificar su comportamiento emprendedor y su relación con el desempeño de la empresa, en donde encuentran que las empresas familiares hoteleras y turísticas son peculiares y su incrustación en los destinos describe su comportamiento emprendedor lejos de una orientación al crecimiento como la describe Schumpeter.

Encuentran que la innovación y proactividad son importantes para incrementar el desarrollo existente de productos y servicios y que la competencia agresiva es baja debido a la cercanía social entre los actores, aunado a esto la comunicación y cooperación ayudan al desarrollo del destino asegurando la supervivencia de los negocios familiares (Peters y Kallmuenzer, 2015).

En otro estudio más reciente los autores Kallmuenzer y Peters (2018) analizan si la aplicación de mecanismos de control de la dinámica familiar influye en la eficacia de la innovación para el desempeño financiero, tanto en empresas familiares turísticas como en familiares fuera de esta actividad económica. Se encontró que la innovación es igual de importante para los dos tipos de organizaciones y que tiene una relación significativa con el desempeño financiero, pero se puntualiza que en las entidades turísticas la innovación es diferente y más orientada hacia el servicio.

Mientras que los mecanismos de control son efectivos en las no turísticas, para las empresas familiares turísticas no lo es debido al arraigo social y regional presente en la industria de la hospitalidad (Kallmuenzer y Peters, 2018), esto porque los mecanismos de control limitan los sentimientos de responsabilidad y apego emocional de los miembros de la familia, por lo tanto, los autores señalan que son necesarios otros mecanismos informales como la gobernanza familiar que a través de códigos y normas éticas pueden ayudar a fortalecer los lazos familiares y guiar el comportamiento de este tipo de empresas.

Kallmuenzer (2018) en otra investigación encuentra los actores que impulsan la innovación en la industria de la hospitalidad y como estos factores contribuyen a crear y sostener una ventaja

competitiva. Sus resultados muestran que el emprendimiento familiar y los empleados son las fuerzas impulsoras internas de la empresa mientras que los huéspedes y competidores regionales son los actores impulsores externos que proporcionan entradas de innovación. Los esfuerzos de innovación son reconocidos por estimular el crecimiento y desarrollo empresarial.

La investigación apunta que en el sector de la hospitalidad la colaboración es necesaria para la innovación pues muchos actores ofrecen en conjunto productos y servicios complejos a los turistas, además se encontró que la dinámica familiar tiene un efecto en la innovación de las empresas de este sector, particularmente por los valores socioemocionales que desarrollan (Kallmuenzer, 2018).

Por otra parte, el ciclo de vida de la empresa familiar turística se puede entender como una serie de etapas por las que pasa a través de su desarrollo. En este sentido, los trabajos de Andersson, Carlsen y Getz (2002), Banki e Ismail (2015) y Giachero (2015) realizan un esfuerzo por conocer la evolución de estas organizaciones a partir de diferentes modelos.

A través del modelo tridimensional del ciclo de vida de Gersick (1997), Giachero (2015), expone que los sistemas de familia, negocio y propiedad evolucionan; y para el caso de empresas hoteleras en Argentina los tres ejes se encontraban en la primera fase de desarrollo debido a que las EF tenían menos de veinte años de operación.

Por parte de Banki e Ismail (2015), utilizan el ciclo de vida del destino turístico de Miossec para explicar el crecimiento de un destino de montaña en Nigeria con la integración de las EF en la actividad turística. Los autores encuentran que, a diferencia de otros destinos, el sector privado ha originado el ambiente de negocio en torno al turismo involucrando a la comunidad local.

Además, los autores visualizan innovación local por el surgimiento de un banco comunitario iniciado con ahorros individuales de los residentes; mismo, que ha ayudado a financiar proyectos y empresas familiares. Así, observan que el emprendimiento innovador local ha sido el factor determinante del establecimiento de este tipo de organizaciones en el destino turístico nigeriano.

A decir de Andersson et al., (2002), las diferentes etapas de desarrollo se pueden estudiar a partir de los objetivos que los propietarios; que han sido planteados al iniciar el negocio, durante el

crecimiento y sus planes más recientes. Esto en EF del sector hotelero en destinos rurales de tres diferentes países: Canadá, Suecia y Australia.

Los autores encontraron que las empresas familiares se distinguen de las no familiares por ser negocios emprendidos en busca del bienestar familiar, por lo que destacan los objetivos familiares sobre los económicos; esto es confirmado en casos de estudio en donde existen diferencias culturales. Otra de las similitudes es que algunas empresas familiares no tienen desarrollado un plan de objetivos a mediano y largo plazo que garantice la sucesión y perdurabilidad de la empresa, como lo apuntan en sus aspiraciones.

En este sentido, se puede señalar que la evolución de las empresas familiares está ligada con el crecimiento del establecimiento en términos económicos y competitivos, debido a que los objetivos familiares como económicos son importantes para la constitución del legado familiar (Andersson et al, 2002), así como la relación de las empresas en redes de cooperación como lo apuntan Banki e Ismail (2015) para mantener e impulsar la actividad turística del destino y sostener a largo plazo las empresas.

Los trabajos académicos aquí analizados presentan un acercamiento al estado del arte de la innovación y el ciclo de vida de la empresa familiar hotelera, no obstante, se identifica un vacío de conocimiento en estudios que aborden ambas temáticas en conjunto, en donde se exponga la relación existente entre los factores de innovación turística y las etapas de evolución considerando a la vez la dinámica familiar.

2.2 Investigación científica en turismo

El turismo es un fenómeno social y económico contemporáneo, que ha experimentado su auge a nivel masivo a mediados del siglo XX, pero su fortalecimiento se robustece con la expansión del capitalismo neoliberal, el avance de las tecnologías y la democratización laboral. Todo esto implicó profundos cambios políticos, económicos y sociales, que, de alguna forma u otra, han sido favorables para la actividad turística.

Los estudios en turismo toman impulso conforme la actividad gana terreno global, y su conceptualización emerge bajo el esquema de actividad productiva proveniente del Management europeo, por lo tanto, los conocimientos científicos se orientaron a mejorar las prácticas de su industria (Korstanje, 2014), es por ello, que las investigaciones indagan en

gustos, preferencias, adecuaciones a productos y empresas, centrándose en proyecciones a futuro y no en su historia.

Estos estudios enfocados al negocio como lo llaman Tribe y Liburd (2016), son catalogados por Castillo (2011) como económicos-empresariales-administrativos del turismo, y Molina (1991) lo ve como parte de la expansión del modelo de industria turística orientado a la rentabilidad, por lo que estos autores coinciden en la visión utilitarista de esta perspectiva de generación de conocimientos.

Posteriormente, con el desarrollo de nuevas visiones en la generación de ciencia, surge otra corriente de estudios, que para Korstanje (2014) nace en las Ciencias Sociales bajo una visión crítica, en esta corriente de pensamiento no importa mejorar las prácticas de la actividad económica, si no comprender al turismo como un fenómeno complejo, por lo que aquí será central explicar el objeto de estudio y sus causas.

A lo largo del último siglo, de acuerdo con los autores (Korstanje, 2014; Castillo, 2011), la generación de conocimientos del turismo se segmentaba en estos dos campos, por un lado, los de tipo sociológicos o de las ciencias sociales y por otro los orientados al negocio.

En suma, a la anterior división, Tribe y Liburd (2016) más recientemente, proponen un esquema en el cual se desarrollan los estudios del turismo en la actualidad, que está conformado por el grupo de ciencias sociales; y otro enfocado al negocio; que son las dos corrientes más fuertes y de las que hablan Korstanje (2014) y Castillo (2011); también agregan el área de las humanidades y artes; y de las ciencias exactas, en esta última se integran conocimientos que parten de ciencias como la biología y/o medicina.

Además, incluyen la denominada Zona X, que es en donde se dan los estudios transdisciplinarios, esto significa que comparten métodos, teorías o herramientas de dos o más áreas del conocimiento con el objetivo de responder preguntas complejas, lo que expone la reciente existencia de documentos que abordan al turismo desde diferentes campos, y que puede abonar a su formalización como disciplina científica.

Pues si bien, el turismo carece de bases teóricas para ser considerado una disciplina científica, las posiciones desde las cuales se ha aportado a su comprensión han ido expandiéndose en la idea que propone de Kuhn (2004), su conocimiento se crea a partir de los paradigmas existentes

en las Ciencias Sociales y las realidades que son cada vez más cambiantes en este fenómeno han exigido que su abordaje teórico y metodológico sea también cada vez más exigente, más flexible y complejo.

Las aportaciones teóricas y conceptuales en turismo no llegan a ser postulados con un alto nivel de abstracción como es una teoría general o una teoría sustantiva como las que conocemos de otras ciencias más avanzadas. En el campo del turismo más comúnmente se utilizan modelos que buscan acercarse a la realidad desde diferentes perspectivas.

La presente investigación utiliza aportaciones teóricas del turismo como es el modelo del ciclo de vida de las áreas turísticas de Richard Butler (1980, 2011) pero aplicado a los hoteles de propiedad familiar. Este modelo teórico dice que las áreas turísticas (destinos, productos y empresas) cambian a lo largo del tiempo y que esos cambios se deben tanto a factores internos como externos, pero la capacidad de respuesta de los sujetos que gestionan será importante para anticiparse y adaptarse a tiempo.

Se busca conocer cómo los empresarios hoteleros han llevado a sus establecimientos hasta el estadio que experimentan en la actualidad (mediante la innovación en sus diferentes formas) y cómo se diferencian de otros en el mismo contexto cultural, económico y social. Además de generar conocimiento útil para el turismo como campo de estudio dentro de las ciencias sociales con el apoyo de teorías y metodologías de diversas disciplinas, como son, la economía, la sociología y la administración.

2.3 El paradigma institucional para el análisis de organizacional

El desarrollo de la ciencia normal en el siglo XX se caracteriza por la crisis del paradigma dominante de la racionalidad científica, Boaventura De Sousa (2009) señala que este modelo configuraba el orden científico hegemónico desde lo global; que rechazaba cualquier forma de pensamiento que no compartiera sus principios epistemológicos y metodológicos. Su rigor se basaba en la reducción de la complejidad de los fenómenos a partir de mediciones y formulación de leyes y su cosmovisión se cimienta en el orden y estabilidad del mundo.

La crisis de la racionalidad científica hegemónica se da por cuestiones teóricas y sociales (Boaventura, 2009), en contraparte surge un paradigma que evidencia cambios en las formas de pensamiento y de acercarse a la realidad social desde la ciencia. El paradigma emergente

revaloriza los estudios humanísticos, lo local, la subjetividad de los sujetos y del mismo investigador, lo complejo, lo profundo, las diferentes formas de conocimiento, las cualidades y particularidades de los objetos de estudio. Reivindica una epistemología y metodología propias, con el objetivo de comprender las realidades y los sentidos.

Los debates contemporáneos respecto al nuevo modelo continúan, no obstante, las aportaciones desde esta visión han sido importantes para el desarrollo de las ciencias sociales en las décadas recientes. Ejemplo de ello es el progreso y surgimiento de paradigmas para abordar la multiplicidad de realidades sociales. A decir de Kuhn un paradigma es:

toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada. Por otra parte, denota una especie de elemento de tal constelación, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos, pueden remplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal. (Kuhn, 2004, p. 269).

En la reflexión de Kuhn, los paradigmas proporcionan normas y tradiciones a las comunidades científicas, mediante este se articulan fenómenos, teorías y posturas frente a los objetos de estudio científicos, y no es común que se transformen sino más bien expanden sus límites para poder estudiar mayores vacíos en el conocimiento: “en una ciencia, un paradigma es raramente un objeto para renovación. En lugar de ello, [...] es un objeto para una mayor articulación y especificación en condiciones nuevas o más rigurosas” (Kuhn, 2004, p.51).

Además, agrega que los paradigmas científicos más usualmente amplían sus fronteras que romper revolucionariamente con sus postulados (Kuhn, 2004), y en este sentido se puede hablar de la experiencia del institucionalismo como paradigma científico. Cuyo desarrollo y cambios puede verse como un progreso más que como una reestructuración estructural.

El institucionalismo observa la forma en que los individuos establecen procesos de comportamiento y comparten sus interpretaciones, según Del Castillo (1996, citado en Alvarado, 2003). Tiene diversas vertientes, la económica, la política y la social. Su postulado básico rechaza la idea de la teoría neoclásica que señala la toma de decisiones de forma racional con el objetivo de obtener el mayor beneficio posible, en este sentido el comportamiento e

interacciones de los individuos están influenciados por fuerzas institucionales derivadas del contexto cultural, económico y político. Así el hombre económico da lugar al hombre social.

Rivas (2003), citando a Giddens y Cohen, sustenta que el institucionalismo sociológico da importancia a las estructuras, pero también a las reglas y procedimientos que influyen en las relaciones, conductas, comportamiento, estabilidad e inestabilidad, así como en la producción y reproducción de la sociedad.

Meyer y Rowan (2001) dicen que la institucionalización “conlleva procesos por los que los procesos sociales, las obligaciones o las realidades llegan a tomar un estatus de reglas en el pensamiento y acción sociales” (p.80) en este sentido, la institucionalización es entendido como el proceso mediante el cual las acciones cotidianas adquieren un estatus de norma y se instauran como normales e incuestionables.

El institucionalismo sociológico tiene sus raíces en teoría social, los autores (Powel y Dimaggio, 2001) hacen referencia a Giddens y a Bourdieu para hablar de la teoría de la acción práctica, retomando también algunas cuestiones de la teoría de Parsons, que se sustenta en contribuciones a la comprensión del mundo social, de la relación existente entre las estructuras y la capacidad de agencia de los actores.

Giddens (2006) habla específicamente de la dualidad de estructura, para referirse a la relación existente entre actores y estructura, que es tanto medio como resultado de las prácticas que se organizan de forma repetida. La estructura la entiende como “conjuntos de reglas y de recursos organizados de manera recursiva [...] y se caracteriza por una ausencia del sujeto” (p. 61); los sistemas sociales en los que está implícitamente agregada la estructura incluyen a su vez actividades de agentes humanos que son llevadas a cabo en un tiempo y espacio; la estructuración son “las condiciones que gobiernan la continuidad o transmutación de estructuras y, en consecuencia, la reproducción de sistemas sociales” (p. 61); estudiar la estructuración es analizar las formas en que se producen y reproducen en la interacción de las actividades de los actores las reglas y recursos de las estructuras.

Para Giddens (2006) los agentes y las estructuras no están separados, “*no forman un dualismo sino que representan una dualidad*” (p.60). En este sentido explica que las estructuras y los actores no interactúan de forma independiente, ni que uno sea determinante sobre el otro de

manera permanente, sino que, el actor tiene la posibilidad de generar cambios, de construir y reconstruir en sus actividades:

las propiedades estructurales de los sistemas sociales son tanto un medio como un resultado de las prácticas que ellas organizan de manera recursiva, [...] Estructura no se debe asimilar a constreñimiento sino que es a la vez constructiva y habilitante [...] no impide que las propiedades estructuradas de sistemas sociales rebasen, en tiempo y espacio las posibilidades de control por parte de actores individuales cualesquiera. (pp. 61-62).

Desde el institucionalismo sociológico se ha contribuido al análisis de las organizaciones y específicamente al cambio organizacional. Entre los descubrimientos más importantes, a finales de los años cuarenta, se encuentra que la dinámica organizacional es afectada por fuerzas externas del medio ambiente institucionalizado; es por esto que las organizaciones ven la necesidad de desarrollar tanto estructuras como comportamientos que les permitan superar estas fuerzas.

Otra aportación importante ha sido el reconocimiento de que, al llevar a cabo cambios estructurales para adaptarse al contexto institucional, las organizaciones suelen desviarse de su misión formal, de esta forma se evidencia que la organización tiene una dimensión simbólica, expresada en forma de reglas y procedimientos formales e informales que son institucionalizados y tienden a ser incompatibles con la eficiencia organizacional y con el desempeño efectivo de tareas (Alvarado, 2003).

Es así como desde el institucionalismo sociológico se destacan las “formas en que se estructura la acción y se hace posible el orden mediante sistemas compartidos de reglas que a la vez limitan la tendencia y la capacidad de los actores para optimizar” (Dimaggio y Powel, 2001, p. 45), por lo tanto, desde este paradigma es posible comprender cómo y de qué forma las personas instituyen comportamientos como normales, que no siempre contribuyen a los objetivos de las organizaciones.

En la década de los noventa algunos autores, alejados de la tradición funcionalista donde se habían asentado los primeros estudios del institucionalismo (hoy conocido como viejo institucionalismo), replantearon las nociones iniciales y continuaron con aportes teóricos hasta

hoy vigentes en lo que se conoce como nuevo institucionalismo; lo que puede significar una renovación del paradigma en la propuesta de Kuhn.

Alvarado (2003) señala que en años recientes las formas de la teoría institucional ha sufrido importantes cambios, como son el hecho de considerar al contexto social como fuente determinante del comportamiento organizacional a contemplar también concepciones a micro nivel que consideran que gran parte de tal comportamiento puede ser explicado a partir de dinámicas internas que se alojan en las organizaciones; además en principio se estudiaba más la persistencia de estructuras que el cambio organizacional, que recientemente es entendido como una dinámica ligada a las organizaciones provocado por las tensiones entre el contexto institucional y el ambiente competitivo en el que se desenvuelven; también ha cambiado la unidad de análisis, en principio se observaban campos organizacionales y en tiempos recientes se indaga en la organización individual.

Otra de las divergencias entre los institucionalismos es que el viejo ponía énfasis en los grupos de presión como resultado de alianzas políticas, mientras que el nuevo da importancia a la estabilidad, legitimidad y poder como acuerdos comunes; el primero estudiaba la informalidad y cómo los intereses locales limitan la misión racional de la organización, mientras que el segundo ubica la irracionalidad en la estructura formal “ y atribuye la difusión de ciertos departamentos y procesos de operación a las influencias interorganizacionales, a la conformidad y a la persuasión de las explicaciones culturales, las que a las funciones que deben desempeñar” (Dimaggio y Powel, 2001 p.48).

El nuevo institucionalismo presta más atención a los procesos de legitimación y reproducción social, Powel y Dimaggio (2001) esta reproducción de alguna manera ha sido relacionada con poderosos actores centrales, además, como el Estado, las profesiones, o agentes dominantes dentro de las áreas organizacionales, por lo tanto, las instituciones son entendidas no solo como limitantes de la agencia, sino que “son primero y ante todo producto de las acciones humanas” (p. 68).

Al analizar los postulados de ambos paradigmas no se aprecian cambios revolucionarios entre ellos, sino que sus enfoques se han ido ampliando de acuerdo a las complejidades que se presentan, en este sentido, se puede sostener que los aportes teóricos de los dos institucionalismos no significan una renovación o ruptura, así lo sustenta Alvarado (2003), sino

una expansión del mismo paradigma como también apunta Kuhn, es decir, que si bien, el nuevo institucionalismo aborda cuestiones que el viejo institucionalismo no, es también porque existen diferentes realidades, pero los cambios son parte del progreso y no una negación de lo anterior. En palabras de Alvarado (2003):

Es posible entonces observar que el desarrollo teórico del enfoque institucional ha mantenido un ascenso continuo que ha fomentado la reconsideración de muchas posiciones iniciales, lo que a su vez ha producido un mayor acercamiento coincidente entre lo que en su momento fueron denominados como el viejo y el nuevo institucionalismo. Así, dos puntos inicialmente distantes han sido unidos a través de un círculo que ha dado paso a una teoría institucional vigorizada, por lo que considero que a estas alturas ya no resulta apropiado diferenciarlos con tales adjetivos. (Alvarado, 2003, p. 37).

Por lo tanto, desde esta visión se pueden retomar las aportaciones de ambas posturas llamándolo *institucionalismo* para analizar el mundo organizacional, siempre y cuando no se contrapongan y no se encuentren desfasadas del contexto actual, como apunta Zemelman (2004), que no haya un desajuste entre la teoría y lo que se estudia en la realidad.

Para la presente investigación, el paradigma institucionalista representa el nivel teórico más abstracto según la interpretación de Sautu et al, (2006), en este nivel el institucionalismo se constituye como el “sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad” (Sautu et al, 2006, p.34) y sus conceptos y supuestos serán el punto de partida para continuar a lo largo del proceso investigativo.

Bajo la visión institucionalista las organizaciones funcionan y se comportan de cierta manera, bajo la institucionalización de normas, saberes y procedimientos compartidos que pueden, o no, contribuir al alcance de los objetivos principales de tal organización. Alvarado (2003) afirma lo siguiente:

el institucionalismo estudia las organizaciones considerándolas como un conjunto de prácticas sociales que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales. Por consiguiente, al interior de las organizaciones se desarrollan procesos de institucionalización permanentes que originan que un conjunto de valores,

reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados sean compartidos por los miembros de la organización. (p. 40)

El funcionamiento de la organización se desarrolla bajo un marco institucional, de tal forma que desarrollan características que diferencian a unas organizaciones de otras, pero también es posible que desarrollen marcos similares sobre todo si comparten dinámicas en un campo o sector organizacional. Así, para conocer cómo las organizaciones cambian a partir de sus prácticas y estructuras institucionales es necesaria una teoría que se acerque a la realidad que se pretende estudiar, como es la teoría del cambio organizacional.

2.4 Teoría de cambio organizacional

El segundo nivel de abstracción corresponde a la teoría general, que son “un conjunto de proposiciones lógicamente interrelacionadas que se utilizan para explicar procesos y fenómenos” (Sautu et al, 2006, p.34). En este apartado se asume una visión general de la sociedad y las formas de relacionarse entre el todo y sus partes componentes.

La teoría de cambio organizacional corresponde al nivel teórico general que guía el presente trabajo. De acuerdo con Barba (2001) existen diferentes perspectivas de pensamiento para abordar el cambio organizacional, la visión implícita y la visión explícita. La primera de ellas es conocida también como la visión racional normativa del cambio, cuyas propuestas están encaminadas a la formalización instrumental de estrategias organizacionales para mejorar y conservar el modelo taylorista burocrático. En esta postura el cambio es resultado de tales estrategias controladas, sin embargo, no se considera el entorno organizacional como un elemento importante para el cambio.

La perspectiva explícita, también conocida como visión de la institucionalización del cambio organizacional, pues lo ve como un proceso colectivo a partir de la reflexividad innovadora dentro del marco de las relaciones interorganizacionales. En esta visión el contexto externo es considerado un elemento central para el cambio, no basta con mejoramiento en procedimientos internos, lo que se busca es la participación y compromiso del colectivo, para esto es necesario la flexibilización de estructuras y reducir la distancia al poder, e incorporar el cambio como un proceso institucional, para hacer frente a las transformaciones del entorno y a las organizaciones competidoras (Barba, 2001).

Bajo esta segunda perspectiva se suscriben las siguientes concepciones de cambio organizacional. Alvarado (2003) señala que el cambio organizacional es descrito como un proceso de abandono del *status quo* o de tendencias uniformes que se han alojado en el funcionamiento interno de una organización (citando a Huber y Glick, 1993) mediante la adquisición de configuraciones alternativas. “Ello implica, entonces, introducir transformaciones que impacten, de manera conjunta o por separado, los aspectos medulares de una organización, tales como: estructura, tecnología procesos de trabajo, estrategia y cultura”. (Alvarado, 2003, p. 17).

De acuerdo con Daft (2011), existe en el entorno de las organizaciones fuerzas que impulsan la necesidad de realizar cambios en las mismas. Como son los avances tecnológicos, la integración económica global, madurez de los mercados en los países desarrollados, caída de los regímenes socialistas. En consecuencia, las organizaciones cambian sus estructuras (fusiones, consorcios), sus formas de organización (horizontal, en equipos), cambian la cultura (nuevas tecnologías y productos); administran y planean con información (nuevos procesos de negocio) y mejoran con programas de calidad (organizaciones que aprenden) (Daft, 2011). En este sentido, el cambio organizacional para Daft se da cuando una organización adopta una nueva idea o comportamiento.

Pérez-Vallejo et al. (2016) definen el cambio organizacional como “una transformación planificada, sistemática e iterativa en los procesos de la organización para adaptarse a la inestabilidad del entorno, garantizar la mejora continua en el desempeño empresarial y lograr el cumplimiento de la visión” (p. 290).

Por parte de Meyer, Goes y Brooks (1993) clasifican los diversos tipos de cambios a los que se someten las organizaciones e industrias en diferentes ambientes, de acuerdo con las distintas formas y niveles de cambio.

De acuerdo con los autores tanto en las ciencias naturales como en las sociales se habla de dos tipos de cambio fundamentales: el continuo y el discontinuo. El cambio continuo, o de primer orden señala que los cambios ocurren dentro de un sistema estable que se mantiene a si mismo sin cambiar. Por lo mismo, el sistema requiere de cambios de primer orden para sostener su estabilidad. Mientras que el discontinuo, o de segundo orden, transforma partes fundamentales el sistema.

Dependiendo del nivel en el cual los cambios ocurren los autores proporcionan una segunda clasificación de las teorías acerca del cambio organizacional. Considerando que para explicar cómo las organizaciones alteran sus atributos para encajar en las condiciones ambientales, los investigadores echaron mano de teorías provenientes de la biología, la ecología humana y la sociología. De esta forma surgen los cuatro tipos de cambio (Meyer, Goes y Brooks, 1993): a) adaptación; b) evolución; c) metamorfosis; y d) revolución.

- a) *Adaptación*, corresponde a un cambio de primer orden, a nivel de organización o empresa. Las teorías de la adaptación señalan que las organizaciones mantienen sus ambientes más o menos continuos y se ajustan a ellos a propósito. Aquí se proponen dos mecanismos mediante los cuales se hacen los ajustes: la elección estratégica, que sostiene que los gerentes experimentan con nuevos productos, procesos y estructuras y las elecciones exitosas se mantienen. El otro mecanismo es la perspectiva de la dependencia de recursos, en la cual los gerentes no son los que toman las decisiones, si no que los cambios son respuestas impuestas por las dependencias externas.
- b) *Evolución*, es un cambio de primer orden a nivel de industria o conjunto de empresas competidoras en un sector. Aquí se enfoca en los cambios incrementales que ocurren dentro de las empresas establecidas en un sector. Mientras las organizaciones individuales se mantienen relativamente en inercia, diversas fuerzas las impulsan a alinearse con las condiciones externas. Aquí se postulan dos mecanismos principales, por un lado, ecologistas de población mantienen que las tasas diferenciales en la entrada y salida de las organizaciones hacen que las poblaciones evolucionen gradualmente para adaptarse a las limitaciones técnicas y económicas de los nichos ambientales, se centra en asumir que la competencia por los recursos afectará esa entrada y salida, tal como la selección natural. Por otro, los teóricos institucionales argumentan que las organizaciones experimentan presión para ajustarse a las expectativas normativas de sus entornos institucionales, logrando así isomorfismo, con tales expectativas las organizaciones pueden ganar legitimidad, recursos y aumentar sus posibilidades de sobrevivir. Este enfoque enfatiza en la competencia por la legitimidad y considera la posibilidad de cambio entre las organizaciones existentes. Aunque son diferentes

enfoques, ambos postulan que se incrementa la homogeneidad de las organizaciones a través del tiempo.

- c) *Metamorfosis*, es cambio de segundo orden a nivel de organizaciones/empresas. Estas teorías mantienen que las organizaciones adoptan configuraciones estables y poseen inercia, pero periódicamente se someten a transformaciones rápidas en toda la organización. Aquí los autores mencionan algunos mecanismos causales de este tipo de cambio. Se incluye la progresión a través de etapas de ciclo de vida, cambios entre tipos de estrategia, cambios en la estructura y avance tecnológico. En cualquiera de los casos, las teorías de metamorfosis se enfocan en cambios innovadores confinados dentro de los límites de una sola organización.
- d) *Revolución*, es de segundo orden a nivel de industria. Se le llamó así porque propone que las industrias están reestructuradas y reconstituida durante breves periodos de tiempo de cambios cuánticos que acentúan largos periodos de estabilidad la *especiación cuántica* proviene de la biología y se ha propuesto como un mecanismo a través del cual nuevas formas organizacionales emergen durante estos periodos, y el *fraccionamiento ambiental* se propuso como una respuesta colectiva de organizaciones que ya forman parte de la industria.

McGuire y Hutchings (2006) señalan tres dimensiones que intervienen en el cambio organizacional, la primera de ellas está compuesta por los factores determinantes del cambio organizacional, mientras que la segunda y tercera contienen los factores que permiten o inhiben el proceso de cambio; estas dimensiones en interacción harán que el cambio se acepte o no en la organización.

Según los autores, los factores que provocan el cambio son: la tecnología, las fuerzas económicas, los factores legales y sociopolíticos, los recursos humanos y la consideración del proceso. Los factores impulsores son las capacidades y estrategias percibidas por el líder y el equipo; el poder y estatus del líder y el equipo; recompensas y disciplina. Los factores inhibidores son la estructura de poder; claridad de rol; normas y valores arraigados e incertidumbre sobre la reconfiguración organizacional.

Van de Ven y Poole (2005) señalan que existen diferentes formas de acercarse al estudio del cambio organizacional, que se basan en diversos procesos o métodos para lograrlo; entre la

tipología que ellos proponen se encuentra el estudio del proceso del cambio organizacional y conceptualizan el cambio como una sucesión de eventos, etapas o ciclos en desarrollo o crecimiento. Por lo que se adopta una visión de transición en el tiempo enfocándose en eventos significantes. En su análisis de las diferentes teorías que abordan el cambio y desarrollo de las organizaciones están: la teoría dialéctica, teleológica, evolución y ciclo de vida (Van de Ven y Poole, 1995).

2.5 Teoría del crecimiento evolutivo

Como parte de las teorías sustantivas, “que conforman el apartado teórico que se acerca con mayor especificidad a la realidad estudiada” (Sautu et al, 2006, p.34), se encuentra la teoría del crecimiento evolutivo, que se desarrolla bajo la visión de la economía evolucionista, de esta teoría se desprende el posterior apartado de innovación turística como concepto.

La cosmovisión de esta teoría observa a los sistemas económicos en constante dinámica y enfatiza la importancia de la innovación y la tecnología para la evolución de la economía a lo largo del tiempo. Entre sus principales características se puede mencionar que utiliza metáforas de la biología, como la teoría darwiniana, para interpretar la forma en la que interactúan las empresas y los individuos, pues en su relación se experimentan errores y aciertos, y esto lleva a una dinámica evolutiva.

La teoría evolucionista se aleja de los postulados básicos de la teoría neoclásica económica, en esta última la empresa es vista como un ente económico que siempre trabaja eficientemente, los agentes toman decisiones racionales y con amplio conocimiento, todo está altamente controlado y existe orden y coherencia.

A diferencia de la teoría neoclásica, la teoría evolucionista reconoce la complejidad de los sistemas económicos y de las empresas, más específicamente, da valor a la interacción de los individuos y a la capacidad de adaptarse a los ambientes cambiantes con la finalidad de permanecer en evolución. Se enfoca en los procesos de cambio y trata de comprender cómo ocurren tales variaciones adaptativas.

Uno de los autores más reconocidos en esta corriente es Joseph Schumpeter, quien entendía el desarrollo económico como una acumulación en las diferentes variables económicas, y el proceso de cambio estará dirigido por aquellos impulsados desde lo endógeno. Posterior a

Schumpeter, otros autores como Christ Freeman, Nathan Rosenberg, Sidney Winter y Richard Nelson, continuaron con la visión evolucionista.

Los supuestos de la teoría económica evolucionista según Corona (2010) son: a) observa al sistema económico como un sistema evolutivo; b) las variaciones en el sistema se dan por las innovaciones, que se entienden como mejoras o nuevos procesos, productos o servicios; c) las innovaciones seleccionadas se difunden en el sistema creando cierta estabilidad; d) los mecanismos de selección del sistema económico son el mercado y las instituciones; e) los agentes económicos tienen racionalidad e información limitadas, por lo tanto, existe incertidumbre en la toma de decisiones; f) los agentes se adaptan al medio ambiente interno y externo, aprenden, investigan y generan estrategias, buscan beneficios y satisfacción.

Otras de las características importantes de esta perspectiva es que la variación en la economía se produce por la diferenciación de las empresas, y la diversidad de empresas y productos es el proceso de especiación. La reproducción se da mediante imitación y replica de técnicas como procesos codificados en formas de rutinas, normas y reglas que estipulan lineamientos en los individuos y organizaciones (Corona, 2010).

En años más recientes, la teoría evolucionista ha buscado integrar la perspectiva del institucionalismo de Douglas North con sus postulados básicos, en este sentido Nelson y Winter (1982) y Nelson (2002) llevaron a cabo un importante esfuerzo por realizar esta integración. Reconocen que la mayor parte de la teoría del crecimiento evolutivo, como la teoría neoclásica del crecimiento, no consideran las complejas estructuras que caracterizan las economías modernas.

Por lo anterior, y con la evidencia existente de que las estructuras institucionales influyen la aceptación y adopción efectiva de innovaciones en el sistema económico, los autores afirman que es posible integrar la visión de instituciones a la teoría evolutiva del crecimiento económico.

De esta forma, señalan que las rutinas son programáticas por naturaleza, en su idea la rutina admite elección dentro de un rango limitado de opciones, pero canalizando la elección. Estas rutinas determinan lo que cierta empresa u organización lucrativa enfrenta bajo circunstancias particulares. Y el desempeño de tal empresa será determinado por las rutinas que posea, así

como las rutinas que posean las otras empresas con las que interactúa la empresa, lo que incluye competidores, proveedores y clientes.

Esta concepción de rutina de alguna manera se acerca con la visión de los economistas institucionales, si se entiende para caracterizar patrones estandarizados de transacción e interacción humana en general (Nelson, 2002). En este sentido el autor estira el concepto de institución para entenderlo, así como una tecnología social ampliamente empleada.

Las tecnologías sociales son entendidas reglas del juego o formas de gobierno, de igual manera que el concepto de institución, y en la idea de costos de transacción que es utilizada en la literatura institucional, las tecnologías sociales es una forma de hacer algo mediante un bajo costo de transacción. Bajo esta visión las instituciones no deben verse tanto como restricciones del comportamiento, si no como una forma efectiva de definir las formas de hacer las cosas cuando se necesita la cooperación humana.

La diferencia que marca de la teoría económica evolutiva con la teoría neoclásica económica es que mientras la segunda ve a los actores enfrentando un amplio conjunto de opciones entre las que pueden elegir con confianza y competencia, la primera observa a los actores económicos en cualquier momento limitados por un rango restringido de rutinas que ellos han dominado.

En este sentido, bajo la perspectiva de la teoría evolutiva, el crecimiento económico que hemos experimentado necesita ser entendido como resultado de una progresiva introducción de nuevas tecnologías las cuales están asociadas al alto incremento de niveles de producción laboral y a la habilidad de producir nuevos o mejorados bienes y servicios.

El autor señala que los conceptos de institución como el de tecnología social, son descritos en el lenguaje de las rutinas. Su teoría esboza cómo las instituciones y el cambio institucional están vinculados con el avance de tecnologías físicas en el proceso del crecimiento económico.

2.6 La innovación turística

En este apartado se aborda lo referente a la innovación turística. La primera sección señala el origen del concepto y las teorías que mayormente fundamentan su estudio; se exponen diferentes perspectivas de análisis, pues desde su origen y hasta la actualidad en la literatura académica se aborda a nivel de empresa con mayor frecuencia (Crossan y Apaydin, 2010; Verreyne et al., 2019), pero también es posible hacerlo a nivel de sujetos en la interacción social (Guia et al,

2008); de igual forma, se presenta la perspectiva de proceso o resultado, misma que implica diferentes elementos y objetivos para su estudio. Después se realiza una revisión conceptual, se describen las diferentes tipologías de innovación; y, por último, se analizan los factores de la innovación, que son aquellos que limitan o promueven la introducción de innovaciones en las organizaciones.

2.6.1 Sobre su base teórica y perspectiva de análisis

La innovación es un concepto que ha tomado particular empuje en las últimas décadas, en la revisión de su conceptualización se puede identificar que sigue íntimamente ligado al enfoque empresarial-organizacional; esto puede deberse a que emerge en la teoría del desarrollo económico, específicamente en el sector industrial, con la aportación de Joseph Schumpeter en los años treinta. El término proviene del latín *innovatio* y significa la creación de algo nuevo Weiermair (2004).

Bajo esta visión de la economía, la innovación es una herramienta estratégica para lograr crecimiento a largo plazo (Pikkemaat, Peters y Bichler, 2019) y, por tanto, es uno de los factores más importantes que determinan el desempeño de las empresas (Crossan y Apaydin, 2010; Verreyne et al, 2019).

En las últimas décadas el término innovación se ha ligado con diversas bases teóricas, mayormente teorías económicas, teorías de redes, de gestión del aprendizaje y conocimiento, y teoría basada en recursos (Crossan y Apaydin, 2010). Verreyne y colaboradores (2019) coinciden en que este concepto innovación se fundamenta en dos teorías principales, la teoría del crecimiento evolutivo y la teoría basada en recursos; ambas con raíces económicas y administrativas.

La teoría del crecimiento evolutivo de Nelson y Winter (1982) se basa en la idea Darwiniana de evolución y la teoría económica de Schumpeter. Los autores sostienen que la diversidad de productos y empresas conducen a la evolución económica y al crecimiento. Retoman la idea de competencia, entendida como el acumulado de diversas características y experiencias de empresas y su interacción dentro de la industria. En este sentido, la innovación representa adaptación.

Por otra parte, bajo la visión de la teoría basada en recursos cuyos principales precursores son Barney, Ketchen y Wright (2011), la innovación es entendida como una importante fuente de ventajas competitivas. En esta idea las organizaciones requieren de diversos recursos, capacidades y redes para implementar las innovaciones y la falta de estos van a afectar el desempeño de la organización.

Aunada a la concepción económica de la innovación, en donde es posible analizarla a nivel empresa, se localizan algunas aportaciones que consideran su estudio a partir del sujeto y de su interacción en la vida social. Este acercamiento tiene sus raíces en teoría sociológica clásica como en la teoría administrativa de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo, quien encuentra en la socialización un elemento importante para la productividad.

Por consiguiente, para Guia et al. (2009) la innovación puede pensarse desde un paradigma diferente a la dominante, que tiene sus bases en la racionalidad, en el control y la armonía. En su idea, la innovación emerge de la interacción social y acciones cotidianas de los individuos y no es más que la estabilización temporal de patrones institucionales que dan forma a la organización.

Así mismo, señalan que las organizaciones se conforman de dos categorías de instituciones, las primeras de ellas son las rutinas, se instauran en la coordinación de actividades y tienen carácter ontológico y epistemológico. Mientras que la segunda categoría refiere a los valores, que dan motivación y propósito para que los individuos se sumen a las acciones colectivas, su carácter es teleológico y ético (Guia et al, 2009).

Ambos tipos de instituciones son reproducidas continuamente mediante el proceso de interacción, en este mismo se llegan a presentar pequeñas variaciones de hábitos con potencial para amplificarse (Guia et al, 2009); por lo que, desde la perspectiva del autor “siempre está potencialmente cambiando en su perpetua reproducción” (p.102). De ahí que para entender cómo las instituciones cambian o permanecen estables es necesario observar la manera en que los individuos las reproducen (Guia et al, 2009 citando a Shaw, 2002).

En este sentido, se aprecia desde una perspectiva sociológica que la innovación es resultado “de un emergente y constante flujo de co-creación por parte de la red de actores de la organización” (p. 103) en donde las introducciones formales por parte de la dirección son una voz fuerte e

influyente, pero solo una voz, y por tanto la planificación y el control de los procesos de innovación se ven limitados (Guía et al, 2009).

Se observa, que desde la visión de Guía et al (2009) la innovación se fundamenta en un paradigma de la complejidad, donde el control y la racionalidad se excluyen y el caos, los conflictos y los flujos de comunicación son la fuente de donde emergen las pequeñas variaciones positivas para la organización a las que llaman innovación.

Por otra parte, Álvarez et al, (2008) distinguen la innovación desde dos perspectivas diferentes, la del sujeto y la del objeto. La primera postura se centra en las actitudes y actividades de los sujetos en las empresas, mientras que la segunda trata innovaciones específicas. Desde la perspectiva del sujeto los autores explican que un factor condicionante de la innovación es la visión del mundo y estructura mental que predomine en la organización, que de alguna manera se inserta en cierto contexto, pero que además puede tener peso la agencia de los sujetos y su comportamiento.

En este punto retoman la aportación de Merton (1984, citado en Álvarez et al 2008), quien propone diferentes formas de adaptación a las metas culturales a partir de distintos modos de comportamiento, estos son: la conformidad, la innovación, el ritualismo, el retraimiento y la rebelión. En este sentido las personas innovadoras “son aquellas que sin plantearse otras metas distintas a las institucionalizadas en las organizaciones, buscan medios alternativos para conseguirlas, y por lo tanto introducen cierta innovación” (p.46), así los autores plantean que este tipo de comportamiento es benéfico para el desarrollo de la organización.

En ambas perspectivas la innovación se representa como aquellos cambios o variaciones en el comportamiento de los sujetos que benefician su desempeño en la organización y emergen de los procesos de socialización. Si bien, la existencia de metas y normas por parte de la dirección son importantes como estructuras a las cuales se apegan los sujetos, es su agencia la que tendrá un peso mayor para llevar a cabo la innovación.

Otro aspecto importante, para estudiar la innovación es identificar el momento que interesa, pues de acuerdo con este, se deberán considerar otros elementos, Crossan y Apaydin (2010) exponen que la innovación puede ser tanto un proceso como un resultado y exponen sus diferencias y características:

- La innovación como un proceso responde a la pregunta ¿cómo? y antecede a la innovación como resultado. En esta dimensión se identifican los conductores y las fuentes que llevan a responder esta pregunta y ambos pueden ser internos y externos a la unidad de análisis que se estudie (organización, individuos, empresa, red). Se deben identificar el nivel que delinea si el proceso es individual, en grupo o empresa; el lugar en perspectiva, es decir, si es proceso cerrado que considera solo la empresa o abierto a nivel red; así como la vista que aprecia si el proceso comienza y se desarrolla de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.
- La innovación como resultado responde a las preguntas ¿qué? y ¿qué tipo?, en esta dimensión se contemplan los siguientes elementos: a) referencia, que enuncia si es nuevo para la empresa, para el mercado o para la industria; b) magnitud que puede ser incremental o radical; y c) forma, en donde entran los tipos de innovaciones que pueden resultar (en productos, servicios, en gestión, organizacional, en procesos, depende de la tipología que se adopte).

La perspectiva de proceso para responder a la pregunta ¿cómo? va a requerir de mayor comprensión y análisis cualitativo, mientras que la perspectiva de resultado busca cuantificar e identificar tipologías y magnitud, por lo que necesita un acercamiento cuantitativo. En esta investigación se tomarán tanto la perspectiva de proceso como de resultado en diferentes momentos, pero se buscará profundizar en la innovación como proceso. Además, será de utilidad la visión del sujeto (Guia et al, 2009; Álvarez et al, 2008) para identificar los comportamientos y decisiones de los empresarios.

2.6.2 Sobre su conceptualización

La innovación, como ya se ha mencionado, emerge en el sector industrial del siglo XX, y tan pronto como se dio la expansión del sector terciario de la economía también se fue adoptando el uso del concepto. No obstante, el primer estudio sobre innovación en el sector servicios aparece a finales de los noventa, es por ello que, diversos autores (Hjalager, 2010; Carvalho y Costa, 2011) evidencian la deficiencia de un marco teórico lo suficientemente robusto para su abordaje académico, esto se acentúa cuando se trata de la innovación aplicada al sector de la hospitalidad y el turismo.

De esta forma, los autores que estudian la innovación en el turismo retoman las escasas bases del sector de servicios y hay quienes realizan un esfuerzo por generar aportaciones que se acerquen más a la dinámica específica de la actividad turística (Álvarez et al, 2008; Delgado et al, 2016; Hjalager, 2010; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Weiermair, 2004).

Así pues, se pueden identificar concepciones generales sobre innovación desde el enfoque organizacional-empresarial (Crossan y Apaydin, 2010; Fraj et al, 2014; Hjalager, 2010; Mathison et al, 2007; Montejo y Bravo, 2010; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015) así como algunas que se acercan a una conceptualización específica para el sector turístico (Álvarez et al, 2008; Delgado et al, 2016; Weiermair, 2004)

Desde un sentido organizacional o enfocado en la empresa, autores como Mathison, Gándara, Primera y García (2007) señalan que la innovación es entendida como un proceso mediante el cual la empresa genera nuevos productos, procesos o mercados con la finalidad de adaptarse al entorno y crear ventajas competitivas sostenibles. Por parte de Fraj et al (2014) retomando el concepto de Hurley y Hult (1998) acuerdan que es “la habilidad organizacional para adoptar e implementar exitosamente nuevas ideas, productos y procesos” (p.32).

Montejo y Bravo (2010) también abordan su estudio desde el sentido empresarial, no obstante, la definición que aportan es de enfoque amplio pues afirman que “la innovación es todo cambio que está basado en conocimiento y que genera valor. Esto expresa que la innovación tiene al valor como su meta, al cambio como su vía y al conocimiento como su base”. (Montejo y Bravo, 2010 p. 13). Para Hjalager (1997) el significado de innovación está relacionado con el concepto de invención, que en la adaptación de los mercados y sistemas de producción cobran diferentes significados, pues las invenciones tienen una connotación técnica y las innovaciones una más comercial.

Nieves y Segarra-Ciprés (2015) proponen de igual forma que la innovación es considerada un requerimiento para adaptarse a un ambiente cambiante, esto de acuerdo con Damanpour, Walker y Avellaneda, 2009; Danneels, 2002; Rhee, Park, y Lee, 2010 (citados en Nieves y Segarra-Ciprés, 2015).

Mientras que Crossan y Apaydin (2010) retoman una perspectiva amplia de la innovación, entendiendo tanto el proceso como el resultado: la innovación es la adopción o producción,

asimilación y aprovechamiento de un novedoso valor agregado en las esferas económicas y sociales; renovación y ampliación de productos, servicios y mercados; desarrollo de nuevos métodos de producción y establecimiento de sistemas de gestión nuevo, es tanto un proceso como un resultado. Su conceptualización proviene de los estudios organizacionales y como tal engloba los procesos tanto económicos como sociales que están en constante interacción en este campo.

Por parte de Álvarez et al (2008), Weiermair (2004) y Delgado et al, (2016) a diferencia de las definiciones anteriores, dan gran importancia en su conceptualización al turista y a la generación de experiencias, al mismo tiempo de que sus visiones no pierden de vista la rentabilidad y la eficiencia de los recursos.

Álvarez et al (2008) hacen alusión a cambios sociales como los precursores de la innovación y particularmente para el sector turístico por la necesidad de permanecer en el gusto de turistas otorgando experiencias nuevas. Weiermair (2004) asegura que una innovación exitosa es aquella que provee rentabilidad para la empresa en un mercado competitivo y que incrementa el valor del producto o de la experiencia turística mejorando la relación calidad-precio.

Por otra parte, Delgado et al, (2016) señalan que en las empresas turísticas la innovación se trata de re-direccionar las formas de gestión tradicional hacia otras nuevas que busquen la implementación de estrategias para la creación de productos novedosos y lograr eficiencia de recursos tangibles e intangibles. De forma que, la innovación aplicada en la gestión de empresas turísticas da lugar al concepto de “innovación turística”, mismo que, no se aparta de las raíces utilitarias del turismo visto solo como actividad económica.

Como hasta este punto se ha revisado, el concepto de innovación nace en la economía y tales raíces que emergen de la búsqueda de rentabilidad difícilmente pueden desprenderse en su utilización en el ámbito del turismo. De esta forma, con base en diversos autores (Álvarez et al, 2008; Crossan y Apaydin, 2010; Delgado et al, 2016; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Weiermair, 2004,) esta investigación plantea que la innovación turística puede ser entendida como la habilidad de las empresas para adaptarse en ambientes cambiantes mediante la adopción o producción de valor agregado tanto en las esferas económicas como sociales, en el proceso como el resultado, con la finalidad lograr sostenibilidad en el tiempo y otorgar experiencias a los turistas.

2.6.3 Tipología de innovación

Algunos autores aquí abordados (Álvarez et al, 2008) retoman la tipología que la OCDE propone en la tercera edición del Manual de Oslo sobre innovación y sus diferentes tipos que son utilizados para fines de medición y los relacionan a las empresas turísticas, estos tipos serían:

- a) Innovación en producto, es la introducción de un bien o servicio nuevo o con mejoras significativas.
- b) Innovación del proceso, es la implementación de un método de producción o de operación nuevo o con mejoras significativas en las técnicas o equipo de software.
- c) Innovación de marketing, incluye cambios significativos en el diseño, empaque, comercialización y promoción del producto.
- d) Innovación organizacional, refiere a un nuevo método en las prácticas comerciales de las empresas, organización del lugar de trabajo y relaciones externas.

Además de las anteriores Álvarez et al. (2008) agregan las innovaciones ambientales, que se concentran los procesos dirigidos al ahorro de energía y recursos, así como la vigilancia ambiental y la concientización de clientes.

Otra tipología que se especifica es por la magnitud de los cambios que se realizan, estas son las innovaciones incrementales y las innovaciones radicales. Las innovaciones incrementales refieren a mejoras continuas que pueden ser nuevas para la empresa (Crossan y Apaydin, 2010), ejemplo de ello son las pequeñas modificaciones en la funcionalidad del servicio que se presta, puede ser la adición o disminución de características (Álvarez et al, 2008).

Las innovaciones radicales, refieren a cambios más significativos que son nuevos para el mercado o la industria (Crossan y Apaydin, 2010). Álvarez et al (2008) señala que es radical cuando el conocimiento para llevarla a cabo es muy diferente al existente; como es la introducción de un servicio que no era ofrecido a los consumidores; un nuevo método de producción y comercialización; apertura de un nuevo nicho de mercado para un producto; entre otros. Para Chang et al (2011) y Crossan y Apaydin (2010) las innovaciones radicales representan aquellas acciones que nadie más está haciendo o cambios drásticos en las prácticas existentes de la empresa.

De esta forma, las innovaciones radicales representan cambios revolucionarios, mientras que las innovaciones incrementales son pequeños ajustes. Algunos estudios exponen que en la industria turística son más comunes los cambios incrementales que los radicales (Chang et al, 2011).

Por otra parte, Montejo y Bravo (2010) retoman una clasificación también otorgada por la OCDE (2005, citada en Montejo y Bravo 2010) pero está basada en el tipo de conocimiento en el que se sustenta la innovación, distinguiendo así:

- a) Las innovaciones tecnológicas, están basadas en la utilización de nuevas tecnologías, nuevos usos y combinaciones de aquellas existentes, son utilizadas en productos o servicios, así como en procesos.
- b) Innovaciones organizativas, se basan en conocimiento gerencial y se relacionan con la implementación de nuevas formas de organización en las prácticas del negocio, reestructuración de actividades y conducción de relaciones externas de la empresa con proveedores, colaboradores y clientes.
- c) Innovaciones comerciales, se sustentan en el conocimiento del marketing, se refieren a la creación y aplicación de nuevos métodos de comercialización y todo lo referente a la venta y promoción de servicios y productos.

De las tipologías más utilizadas en el sector turístico, está la propuesta por Anne-Mette Hjalager (2010), que ofrece una categorización sobre los tipos de innovación específicamente para el turismo, estas son:

- a) Innovación en producto o servicios que se refiere a los cambios observados por los consumidores considerados como nuevos, pueden ser nunca vistos o simplemente nuevos en un contexto en particular como un destino o empresa. Son percibidos por el turista y contribuyen en su decisión de compra. Ejemplo de ello son la diversificación de servicios, como spa, cuidado de menores, salones para eventos, entre otros; Orfilia-Sintes y Mattsson (2009) señalan que los servicios adicionales al alojamiento impulsan la innovación, debido a que una competencia basada en la calidad y diversificación de servicios puede ser más viable que bajar los precios.
- b) Innovación en procesos refiere a las iniciativas para mejorar la eficiencia, productividad y afluencia, la inversión en tecnología es la base para este tipo de innovaciones, combinado con el rediseño de manuales de trabajo, las tecnologías de la información y

comunicación han sido la columna vertebral de esta categoría en las últimas décadas. Aquí se incluyen la adopción de distintivos de calidad que implican cambios en los presos internos.

- c) Innovaciones organizacionales, tratan de nuevas formas de organizar la colaboración interna, empoderando a los empleados y compensando el trabajo con beneficios, algunas empresas en el ramo del turismo desarrollan métodos para conservar a los empleados, mantener la flexibilidad y el control de costos.
- d) Innovaciones de marketing, están relacionadas con cambios en la relación y comunicación de los diferentes actores que intervienen en el proceso de producción y consumo del producto turístico, puede ser ayudado por innovaciones de marketing, los programas de lealtad pueden ser un ejemplo.
- e) Innovaciones institucionales, es una nueva estructura colaborativa- organizacional o marco legal que mejora o redirige el negocio de manera eficiente en ciertos campos del turismo. Ejemplo de ello para la autora son las compañías de tarjetas de crédito, los establecimientos de sistemas de reservación computarizada, las organizaciones de turismo social que en los años recientes han trabajado en conjunto con organizaciones no gubernamentales.

Aunada a la anterior tipología, Backman et al (2017) agregan la categoría de diseño, que refiere a las mejoras nuevas o significativas en el diseño interior y/o ambiente de la empresa. Estas mejoras se relacionan con cambios en la infraestructura interna, en la atmósfera que proyecta al consumidor, como son muebles, estilos de decoración y arquitectura utilizados. Para estos autores, los cambios en la atmósfera de la empresa pueden representar una ventaja competitiva y contribuye a diferenciarse de los competidores dentro del mismo sector en el destino, en el caso de los hoteles, este tipo de innovaciones se ubican dentro de innovación en producto o servicio de Hjalager (2010).

Otra diferenciación entre tipos de innovaciones es aquella distinguida entre la innovación tecnológica y la innovación social. A decir de Alegre y Berbegal-Mirabent (2016), la innovación social toma lugar cuando una nueva idea establece una forma diferente de pensamiento y trae enfoques nuevos a viejos problemas, promoviendo el cambio institucional a estándares existentes.

Si bien, la innovación social, puede ligarse a procesos socioeconómicos más amplios (Malek y Costa, 2014), autores como Liu y Nijkamp (2018) lo ligan a formas específicas observables en la realidad de las organizaciones turísticas. Ejemplos de ello pueden ser en el campo de la distribución, comunicación y cooperación, como son la organización flexible y el desarrollo de redes entre organizaciones (Liu y Nijkamp, 2018).

De esta forma, se puede entender la innovación social como aquellos cambios realizados en la organización con base en nuevos comportamientos, prácticas o rutinas, aquí se incluyen los enfocados al servicio del cliente; innovación en procesos; innovación organizacional; e innovación institucional (Hjalager, 2010; Orfilia-Sintes y Mattsson, 2007)

Mientras que las innovaciones tecnológicas refieren aquellas adecuaciones implementadas basadas en tecnologías de la comunicación e información, que apoyan a las innovaciones sociales y actualmente soportan importantes cambios en la forma de operar de los establecimientos de hospedaje y proporcionan ventajas competitivas para la toma de decisiones (Orfilia-Sintes y Mattsson, 2007).

En la presente investigación, todas las tipologías son relevantes. Se retoma particularmente la tipología de Hjalager (2010) para distinguir los tipos de innovaciones implementadas en los hoteles de propiedad familiar, por ser más específica en la categorización de los cambios. En línea con la conceptualización construida con base en diversos autores (Álvarez et al, 2008; Crossan y Apaydin, 2010; Delgado et al, 2016; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Weiermair, 2004) se entiende como una innovación aquel cambio que sea nuevo para la empresa que esté enfocado en mejorar su desarrollo interno y servicio al turista.

2.6.4 Factores de la innovación

La innovación en el sector turístico tiene un comportamiento particular, debido a las características propias de las empresas que lo componen; esto es, que en su mayoría son pequeñas y medianas, que el producto en los destinos es segmentado y la marcada estacionalidad. El limitado conocimiento empírico del proceso de innovación y sus determinantes en el sector turístico es un obstáculo para el desarrollo de estrategias que faciliten la innovación (Divisekera y Nguyen, 2018; Nieves et al, 2015).

En la literatura académica sobre la innovación en el sector turístico, se destacan los trabajos que se enfocan en conocer los factores que conducen y potencian la innovación (Divisekera y Nguyen, 2018; Kallmuenzer, 2018; Sundbo et al, 2007); aquellos que se centran en las barreras y obstáculos (Najda-Janoszka y Kopera, 2013; Bergin-Seers et al, 2008); así como los que integran ambos aspectos (Pikkemaat, Peters y Chung-Shing, 2018; Backman et al, 2017; Nieves y Segarra-Cirprés, 2015; Razumova et al, 2015; Orfilia-Sintes y Mattsson, 2009).

En esta investigación, se entiende por factores de la innovación a los elementos que conducen e intervienen en su proceso, es decir, que permiten promover o limitar la introducción de cambios positivos en las empresas turísticas (Backman et al, 2017; Orfilia-Sintes y Mattsson, 2009).

De acuerdo con la revisión de la literatura, los factores de la innovación turística se pueden categorizar en dos grandes grupos, aquellos que se encuentran en el exterior de la organización, denominados aquí factores exógenos y aquellos que se encuentran dentro de la organización, llamados endógenos. Ver **Tabla 2**.

Tabla 2. Factores conductores de innovación turística

Dimensión	Factores de innovación turística	
	Factores	Autores
Factores exógenos	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda turística • Sector turístico • Entidades externas públicas y privadas 	Kallmuenzer, 2018; Liu y Nijkamp, 2018; Liu y Cheng, 2018; Backman et al, 2017; Hjalager, 2010; Nieves et al, 2014; Pikkemaat et al 2018; Divisekera y Nguyen, 2018; Najda-Janoszka y Kopera, 2014; Álvarez et al, 2008)
Factores endógenos	<ul style="list-style-type: none"> • Características generales de la empresa. • Características de la dirección • Capital humano • Cultura organizacional 	Kallmuenzer, 2018; Pikkemaat et al, 2018; Ottenbacher, Shaw y Lockwood, 2006; Backman et al, 2017; Razumova et al, 2015; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Liu y Cheng, 2018; Presas et al, 2014; Bavik, 2016; Hall, Melin y Nordqvist, 2001; Liu y Cheng, 2018; Álvarez et al, 2008)

Nota: La tabla concentra las principales aportaciones sobre los factores de innovación en el campo del turismo

2.6.4.1 Factores exógenos de la innovación turística

Los factores exógenos dan lugar al contexto en donde se ubica la organización, desde lo local a lo nacional. Para Álvarez Souza et al, (2008) la capacidad de innovación que las organizaciones públicas o privadas puede desarrollar va a depender del entorno donde se ubique, esto incluye al sistema de innovación, y a la escala y alcance de recursos disponibles (Backman et al 2017).

En el caso de los sistemas de innovación, se basan en teoría marshalliana, de acuerdo con Hjalager (2010), y se relacionan el enfoque de clúster, donde se expone las estructuras y relaciones entre diferentes actores e instituciones en un espacio geográfico definido. Dependiendo del nivel de interacción entre las partes se contribuirá al éxito del sistema.

Del enfoque de sistemas de innovación se retoman las relaciones que las empresas turísticas tienen con otros actores e instituciones de su entorno. De acuerdo con Nieves et al (2014) la introducción de innovaciones en el sector hotelero está relacionada estrechamente con el conocimiento que existe más allá de los límites de la organización. Es decir, que las relaciones de las empresas hoteleras con su entorno pueden repercutir en su forma de adoptar o no innovaciones.

Las entidades externas que dan lugar a los factores exógenos de la innovación turística son: a) la demanda turística; b) el sector turístico, que incluye competidores, intermediarios y proveedores; y c) entidades externas que pueden ser instituciones de apoyo, como universidades, consultorías, asociaciones y cámaras de comercio, así como instituciones públicas.

2.6.4.1.1 Demanda turística

De acuerdo con diversos estudios, las características de los diferentes mercados turísticos pueden influir en la introducción de innovaciones en las empresas turísticas, particularmente en el sector del hospedaje (Liu y Nijkamp, 2018; Liu y Cheng, 2018; Kallmuenzer, 2018).

Liu y Nijkamp (2018) exponen que el turismo receptivo, es decir el mercado internacional, tiene un efecto positivo en la innovación regional de China, particularmente más en la innovación social que en la innovación tecnológica.

La innovación social se refiere a las diferentes formas de distribuir, comunicar y cooperar; ejemplo de ello son: la gestión dinámica, la organización flexible y las redes entre organizaciones. Según los autores la innovación social se beneficia más del turismo internacional por la diversidad cultural, la proximidad cognitiva y la relación que tienen las empresas de turismo con otros sectores creativos y comerciales. Mientras que para adoptar innovación tecnológica se necesita un periodo mayor de habilidades profesionales y adquisición de equipo necesario (Liu y Nijkamp, 2018).

Además, encontraron, que el efecto que tiene el turismo internacional es más débil en destinos que atraen mayormente turismo doméstico. Debido a que, si la mayoría de los clientes son nacionales, la parte de la oferta no se esfuerza por personalizar los productos para el mercado internacional.

Sobre todo, porque China es un país que tiene idioma propio, y atender a mercados internacionales significa diversificar la atención y servicios a diferentes culturas. Por lo tanto, el intercambio multicultural que el turismo internacional puede ofrecer no se transfiere adecuadamente en esta región.

La observación del mercado es otro aspecto que interviene como determinante de la innovación, aquí se incluye la comunicación directa con el turista que hace uso de los servicios, identificar tendencias populares de consumo, observar cambios que realiza la competencia (Liu y Cheng, 2018; Kallmuenzer, 2018), así como conocer las nuevas preferencias viajando a otros destinos con oferta similar (Pikkemaat et al 2018).

En este sentido, Liu y Cheng (2018) encontraron que las necesidades y preferencias de los clientes son la segunda fuente conductora de innovación en el sector de los Bed & Breackfast de Taiwan. Al observar su comportamiento, necesidades y preferencias, así como considerar sus opiniones y obtener ideas tanto de los comentarios negativos como positivos.

2.6.4.1.2 Sector turístico y entidades externas públicas y privadas

De acuerdo con la literatura, las relaciones que tienen las empresas turísticas de hospedaje con las entidades de su exterior son un factor importante para innovar, por la obtención de conocimiento (Nieves et al, 2014; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015) que se adquiere mediante la colaboración y cooperación (Divisekera y Nguyen, 2018; Pikkemaat et al, 2018; Backman et al, 2017; Najda-Janoszka y Kopera, 2014) con los diversos actores que conforman este sector, así como las entidades externas tanto públicas como privadas.

Se entiende por sector turístico al conjunto de empresas que forman parte de la oferta de servicios turísticos-recreacionales, aquí se incluyen hoteles, restaurantes, agencias de viaje, tour-operadores, guías de turistas, entretenimiento, entre otras. Tradicionalmente en otros contextos se les conoce como industria turística (Molina, 1991; Orfilia-Sintes et al., 2004; Peters y Kallmuenzer, 2015) o incluso industria o campo de la hospitalidad (Ottenbacher, 2009). Sin

embargo, en el contexto mexicano la actividad turística forma parte de las actividades económicas terciarias, que corresponde a los servicios (INEGI, 2021b).

Backman et al (2017) afirman que el ambiente externo provee una serie de reglas y estructuras para potenciales interacciones entre diferentes actores, que pueden incidir en la innovación, toda vez que innovar se entiende como un proceso abierto que requiere de interacción económica y social. La colaboración, según los autores, es importante para la innovación porque puede ser eficiente para disminuir costos.

Divisekera y Nguyen (2018) encontraron que la colaboración incide específicamente en la innovación de servicio y de marketing. Debido a que, facilita el uso de conocimiento local en acompañamiento con otros socios, para generar decisiones y soluciones bien informadas. Agrega valor añadido a través de la información colectiva, generación de conocimientos, prácticas, experiencias y competencias acumuladas de las partes interesadas, de tal forma que co-producen servicios turísticos integrados y mejoran la atracción de los paquetes y destinos.

Este tipo de colaboración se puede dar principalmente entre los actores del sector turístico e incluso instituciones públicas y privadas. También se puede lograr a través del asociativismo empresarial que se puede dar en diversos formatos, estos son, asociaciones civiles, gremios, cámaras de comercios, cooperativas, entre otros.

En el caso de las entidades privadas, que Nieves y Segarra-Ciprés (2015) identifican como instituciones de apoyo, refieren a organizaciones que tienen un conocimiento especializado del fenómeno, estas son, universidades, centros de investigación e innovación y consultorías. Este tipo de instituciones, a decir de las autoras, se denominan también como agentes de cambio; y pueden ayudar las empresas turísticas a adoptar nuevas prácticas, procesos y estructuras.

La evidencia empírica, demuestra que la relación de las empresas de hospedaje con entidades privadas de apoyo impulsa diferentes tipos de innovaciones, como son en servicio, producto y de gestión (Liu y Cheng, 2018; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Volberda et al, 2013).

Aunado a lo anterior, las relaciones sociales de los gerentes, con diversos actores de otras empresas e instituciones también propicia la innovación, así como su asistencia a eventos, cursos y participación en actividades externas. Debido a que adquieren conocimientos y experiencias

que son utilizados a favor de las empresas donde laboran (Liu y Cheng, 2018; Nieves et al, 2014).

Algunos estudios (Pikkemaat et al, 2018; Komppula, 2014; Backman et al, 2017) también destacan la importancia del sector público en el impulso a la innovación. Particularmente en la gestión de destinos, como una institución facilitadora de un ambiente propicio para el emprendimiento.

Backman et al (2017) señalan que las políticas locales pueden favorecer la innovación si se incrementa la información sobre las oportunidades económicas, y combinado con apoyo financiero puede impactar en el sector turístico local.

En el caso de las zonas rurales de Austria, todas las empresas relacionadas con la cadena de valor del turismo están ligadas a asambleas plenarias públicas, que conforman las organizaciones de gestión de destinos (Pikkemaat et al, 2018). Éstas se encargan de planear y apoyar el desarrollo de la actividad turística a través de estrategias e iniciativas a nivel local.

En adición a lo anterior, Pikkemaat et al., (2018) puntualizan que la innovación no solo se promueve por emprendedores, si no por una red de organizaciones y actores que actúen, que tomen riesgos y estén dispuestos a cooperar. A generar ideas y conocimiento de destinos exitosos a través del benchmarking y de institutos de investigación. Esto es, por medio de la interrelación entre empresas del sector mediante el intercambio, cooperación, colaboración, discusión y co-producción de servicios que impulsen el proceso de cambio continuo.

2.6.4.2 Factores endógenos de la innovación turística

Los factores endógenos, son aquellos internos en la organización que condicionan su predisposición para innovar. Estos pueden ser: a) características generales de la empresa como el tamaño, antigüedad y propiedad de la empresa; b) el capital humano; c) características de la dirección; y d) la cultura organizacional.

En este apartado se pone especial énfasis en las empresas familiares turísticas, pues es parte del objeto de estudio científico del presente trabajo. Hay evidencia científica acerca del potencial innovador que tienen las empresas familiares frente a las no familiares (Ottenbacher, Shaw y

Lockwood, 2006; Backman et al, 2017); así como de características propias que si intervienen en el proceso de innovación para generar experiencias en los turistas (Presas et al, 2014).

En adición a lo anterior algunos estudios, (Backman et al, 2017; Najda-Janoszka y Kopera, 2014), coinciden en que los factores endógenos de las empresas turísticas son los que mayormente potencian o limitan su capacidad para innovar; aquí la importancia de incluir aspectos particulares de la empresa familiar.

2.6.4.2.1 Características generales de la empresa

En la literatura revisada, resalta que el tamaño y la antigüedad de la empresa se relacionan con las prácticas de innovación. En lo que refiere al tamaño, la mayoría de las investigaciones apuntan que las empresas más grandes tienden a innovar más (Backman et al, 2017; Divisekera y Nguyen, 2018; Razumova et al, 2015; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Hjalager, 2002; Orfilia-Sintes y Mattsson, 2009), los autores agregan que esto es debido a los recursos internos y capital financiero.

Nieves y Segarra-Ciprés (2015) encontraron una relación positiva entre el tamaño de la empresa y las innovaciones de gestión. Mientras que Divisekera y Nguyen (2018) comprobaron que entre más grande la empresa es más propensa a innovar en marketing y servicios.

En coincidencia con lo anterior, Razumova et al (2015) afirman que las empresas más grandes tienden a innovar más especialmente en aspectos que mejoran la calidad del servicio, mientras que las medianas y pequeñas se enfocan en innovaciones con potencial de ahorro de costos.

A decir de Backman et al (2017), algunos estudios afirman que las empresas más antiguas tienden a innovar menos, esto coincide parcialmente con lo encontrado en su estudio, debido a que algunas organizaciones en su avanzado ciclo de vida si están innovando, lo que se puede relacionar con el ambiente competitivo al que se enfrentan en la actualidad.

Otro aspecto que en la literatura se considera, es el tipo de propiedad en la empresa, esto es, si pertenece a alguna cadena nacional, cadena internacional o es de tipo familiar. Backman et al (2017) no encontraron suficiente evidencia de que las cadenas internacionales impulsan la innovación, por el contrario, las empresas de tipo familiar tenían una fuerte relación con la innovación de procesos.

Ottenbacher y colaboradores (Ottenbacher et al., 2006), analizaron las características que determinan el éxito de las innovaciones en hoteles de cadena y de propiedad independiente. Encontraron cada grupo de establecimiento debía seguir estrategias particulares para innovar de forma exitosa, si bien compartían determinantes de tipo organizacional, de atracción de mercado y empoderamiento; los hoteles independientes se relacionaban directamente con la comunicación efectiva con el mercado, compromiso de los empleados y evaluación basada en el comportamiento.

Los hoteles independientes, de acuerdo con los autores (Ottenbacher et al., 2006), deben trabajar más para obtener una comunicación efectiva de marketing, para comunicarle a su mercado potencial de las innovaciones que están realizando y que las innovaciones sean realmente un éxito, pues habrá cambios que no vendan por sí solos.

Para los autores, (Ottenbacher et al., 2006), el desarrollo de innovaciones exitosas no solo depende de la estructura y capital financiero de las organizaciones, pues hay evidencia de pequeñas empresas independientes que son innovadoras, en este sentido es cuestión de prioridades en las estrategias que deben implementar para lograrlo.

2.6.4.2.2 Capital humano

El capital humano es otro factor que impulsa la innovación en el sector de la hospitalidad, según lo demuestra la evidencia empírica en diferentes contextos (Pikkemaat et al, 2018; Backman et al., 2017, Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Kallmuenzer, 2018)

De acuerdo con Nieves et al (2014), el capital humano refiere al conocimiento, habilidades y capacidades de los empleados de una organización. Según sus hallazgos, es una fuente de ideas que influencia positivamente la innovación organizacional y en productos. Otros autores agregan que la educación y entrenamiento tanto formal como informal del personal es un elemento clave para aumentar sus conocimientos e impulsar la innovación (Pikkemaat et al., 2018; Backman et al., 2017).

Volberda et al (2013) exponen que la fuerza de trabajo con formación profesional juega un rol de agentes de cambio, relevante para desarrollar la innovación y hacer las organizaciones más eficientes. En su investigación encontraron que si bien, el equipo de gerencia contribuye a crear entornos propicios para innovaciones, es a nivel operacional, particularmente los empleados que

están frente al cliente, los que son pieza clave para implementar y operar nuevas prácticas, procesos y estructuras.

Por parte de Kallmuenzer (2018), encontró que los empleados que tienen más antigüedad en la empresa son los que mayormente ayudan a implementar innovaciones, pues con su experiencia y conocimiento del servicio impulsan la mejora de los procesos y el esfuerzo del equipo.

Además de lo anterior, Razumova et al (2015) puntualizan que los incentivos al equipo gerencial y mantener colaboradores satisfechos propicia positivamente la implementación de innovaciones medioambientales en el sector de la hospitalidad de las Islas Baleares.

En este sentido, se puede afirmar que el capital humano del sector del hospedaje es un factor que conduce a la innovación, por los conocimientos, destrezas y habilidades que adquieren de la experiencia, formación formal e informal y satisfacción del trabajo.

2.6.4.2.3 Características de la dirección

En lo que respecta a las características de la dirección se engloban aspectos específicos de la persona que dirige la empresa, que, para el caso de las empresas familiares turísticas, la literatura reconoce la importancia de los objetivos, metas y aspiraciones, como un factor imperante en el consecuente desarrollo del negocio (Liu y Cheng, 2018; Álvarez et al, 2008; Getz y Carlsen; Andersson et al, 2002; Getz y Carlsen, 2000; Getz y Petersen, 2005).

Liu y Cheng (2018) exponen sobre los ideales, sueños, metas y personalidades de los propietarios, que son catalogados como estilo de vida. Estos aspectos son los que más influyen en la decisión de innovar en el sector del hospedaje.

Álvarez et al (2008) afirman que las acciones de innovación también dependen de la visión del mundo y estructura mental que predomine en la organización, liderada por la alta dirección. Aquí exponen que hay personalidades más innovadoras que otras, para ello utilizan una tipología del sociólogo Robert Merton (1984, citado en Álvarez et al, 2008) que señala los comportamientos conformistas, ritualistas, innovador, rebelión y retraimiento.

Los comportamientos conformistas y ritualistas que utilizan los mismos medios institucionalizados para alcanzar sus metas establecidas, el ritualista prefiere seguir haciendo las cosas como siempre se han hecho. Por otra parte, el comportamiento innovador busca adaptarse

a las metas culturales buscando diferentes medios y alternativas, ahí es donde se introduce la innovación. El de rebelión, cambian medios y objetivos y dan lugar a cambios radicales en las organizaciones, este tipo de comportamiento no siempre es bien visto en empresas que están consolidadas. Y por último el retraimiento no busca ni medios ni objetivos, opera la empresa con el mínimo de interés sin importarle el progreso de esta (Álvarez et al 2008).

En este apartado también se incluyen los aspectos de la familia que se impregnan en el negocio a través de las características de la dirección, como son la visión, misión y valores, los intereses llevados a estrategias, y el sentido de pertenencia al destino (Presas et al, 2014). Estos elementos constituyen recursos particulares de las empresas familiares y de acuerdo con la literatura conforman una serie de ventajas competitivas que son útil para el desarrollo de productos y servicios innovadores (Persas et al., 2010; Peter y Kallmuenzer, 2015).

2.6.4.2.4 Cultura organizacional

La cultura organizacional es otro factor que puede conducir, desde el interior de la empresa, a la innovación (Álvarez et al, 2008). Toda vez que es entendida como producto de los valores, creencias y metas que comparte la familia que dirige el negocio y este entramado de símbolos es clave para el éxito (Esparza et al., 2011) y para la adaptación transgeneracional que necesitan las empresas turísticas familiares (Ismail et al, 2008).

Hall et al (2001) entienden la cultura como un mundo compartido y aprendido de experiencias, significados, valores y entendimientos que informan a las personas y que se expresan, reproducen y comunican en forma parcialmente simbólica. Aun cuando puede ser analizada en todos los miembros de la organización, en la literatura de la empresa familiar se señala la relevancia que tiene enfocarse en el propietario (Gersick et al, 1997; Hall et al, 2001; Schein, 1995;) pues es una pieza clave para la generación de creencias y significados, así como para los cambios en la misma.

Así mismo, afirman que las creencias y valores se transmiten en la empresa a través de las generaciones, dando lugar a patrones, mismos que son esenciales para comprender el proceso emprendedor en este tipo de empresas. Debido a que, las empresas maduras tienden a perder capacidad emprendedora y es crucial que se renueve esta capacidad a lo largo de su ciclo de

vida y entre las transiciones generacionales, para asegurar que los cambios incluyan innovaciones en diversos sentidos (Hall et al, 2001).

De acuerdo con los autores, Hall et al (2001), se puede analizar la cultura de la empresa familiar según cambian los patrones culturales, pues algunos serán más benéficos para la innovación. En su esquema incluyen tres dimensiones, la primera de involucramiento familiar que señala a quien o quienes; la segunda explícito-implícito; y la tercera cerrado-abierto. Ver **Tabla 3**.

Tabla 3. *Conceptualización de la cultura de la empresa familiar*

	Un miembro de la familia		Diversos miembros de la familia	
	Cerrada	Abierta	Cerrada	Abierta
Implícita	1	2	3	4
Explícita	5	6	7	8

Nota: Retomado de Hall, Melin y Nordqvist (2001)

En la primera dimensión señala si la cultura es representada por un miembro de la familia o por diversos miembros. En la segunda dimensión, si la cultura está explícita (expresada claramente en documentos o comunicada directamente) o implícita (que los valores y creencias dominantes no están expresados, pero se conocen de forma indirecta); y la tercera dimensión, si la cultura es abierta (que los individuos pueden expresar sus críticas y cuestionamientos para proponer diferentes aspectos de la organización) o cerrada (que no pueden criticar o desafiar los valores, creencias y rutinas existentes).

Otro autor, Bavik (2016), construyó una escala para conocer la cultura organizacional de establecimientos de hospedaje. Con base en Schein (1985, citado en Bavik, 2016), retoma los componentes observables de la cultura organizacional, que es el lenguaje, los símbolos, historias y rituales, en conjunto son denominados *artefactos*, por el primer autor. Se intentan conocer a través de la identificación de términos especiales que solo los miembros de esa organización entienden, de los eventos que son celebrados

Para acercarse a las normas, reglas y creencias se identifican los errores más grandes que se pueden cometer, los comportamientos recompensados y las características que hacen a esa organización única respecto de las otras empresas (Bavik, 2016). Para este autor, el sector de la hospitalidad se relaciona de forma particular con la cultura organizacional a través de diversos ambientes. Estos ambientes pueden incidir en la forma de operar y de mantener comportamientos innovadores.

Otro aspecto que se puede incluir en la cultura de las empresas familiares es el componente de esencia. Este indica comportamientos derivados de la integración familia-negocio. Van más allá de la gestión y el control, incluye la visión y el deseo de permanecer en las futuras generaciones, el apoyo, compromiso, lealtad, orgullo por parte de la familia hacia el negocio, e incluso conflictos (Chrisman et al, 2012; Habbershon y Williams, 1999; Zellweger et al, 2010).

En esta investigación, se considera a la innovación como un medio de adaptación a los cambios, que las organizaciones insertas en economías globalizadas enfrentan. De acuerdo con las diversas investigaciones, tanto los factores endógenos como exógenos de las organizaciones turísticas familiares, inciden en que estas atraviesen por proceso de cambios sean incrementales o radicales. Lo que se busca identificar es cómo estos factores contribuyen a su capacidad de adaptación a partir de la introducción de innovaciones.

2.4 El ciclo de vida de las empresas familiares turísticas

Como parte de las teorías sustantivas, “que conforman el apartado teórico que se acerca con mayor especificidad a la realidad estudiada” (Sautu et al, 2006, p.34), se encuentra el enfoque del ciclo de vida de las organizaciones, que se centrará en organizaciones de tipo empresa familiar que se desenvuelve en el campo turístico.

En un primer apartado se revisan los modelos de ciclo de vida de organizaciones y empresa, seguido del utilizado para las áreas turísticas y de la empresa familiar. Posteriormente se discute la fase de madurez en empresas y organizaciones de diferente tamaño. Por último, se describen las etapas del ciclo de vida para analizar las empresas familiares hoteleras.

2.4.1 Modelos de ciclo de vida para organizaciones, áreas turísticas y empresas familiares

La importancia teórica del ciclo de vida para las empresas reside en que, los gestores deben tener conocimiento del momento por el que atraviesa su organización. Porque de otra forma, no podrán reconocer cuando ha llegado el tiempo de cambiar y, en consecuencia, estén imponiendo estrategias y soluciones incorrectas.

En la teoría del ciclo de vida aplicada a las organizaciones y a las empresas turísticas, los cambios son consustanciales a la naturaleza de la organización y el ambiente externo también influyen, pero estos serán controlados por las reglas y programas que rigen el desarrollo de la

organización, es decir, por las estructuras instituidas y la agencia de los actores. Dentro de esta perspectiva se encuentran los trabajos de Greiner (1972) y Daft (2011).

De acuerdo con Greiner (1972), el futuro de la organización está determinado más que por las fuerzas externas, por su historia. Evolución, para este autor es un término utilizado para describir prolongados periodos de crecimiento donde no ocurre agitación importante en las prácticas de la organización; y el término de revolución describe los periodos de tiempo de sustancial turbulencia en la vida de la organización.

En su modelo de ciclo de vida, las organizaciones pasan por etapas de crecimiento a través de: la creatividad, la dirección, la delegación, la coordinación y la colaboración (Greiner, 1972). El final de las etapas está demarcado por una crisis y es necesario un cambio revolucionario o radical para superarla. Cada una de las crisis debe ser superada por estrategias específicas para la organización y preceden la siguiente fase. Si no se supera de forma adecuada afectará el subsecuente desarrollo; por esto la importancia de tomar decisiones correctas en el momento adecuado.

Por parte de Daft (2011), afirma que a lo largo del desarrollo de las organizaciones se presentan cambios en sus estructuras, sistemas de control, innovación y metas que persiguen. A decir del autor, las etapas que componen la evolución son: emprendedora, colectividad, formalización y elaboración. Cada una de las fases tiene características propias tanto en su estructura como en las metas, en el estilo de la gerencia, en los productos y servicios que oferta y en el impulso a la innovación.

En el campo del turismo, existe el ciclo de vida de las áreas turísticas propuesto por Richard Butler (1980) que puede ser útil para diversas unidades de análisis (Haywood, 1986). Ha sido utilizado para estudios a nivel destino turístico (Virgen, 2009; Segrado et al., 2011; Silva y Almeida, 2015); a nivel de actores involucrados (Diedrich y García, 2009); de diferentes mercados (Aledo y Mazón, 2004; Duffus y Dearden, 1990; Tomljenovic y Getz, 2009); y a nivel de empresas, como es el equipamiento hotelero en destinos costeros (Dorta, 2016; Rodríguez y Conejero, 2011; Vera-Rebollo et al, 2010).

El modelo inicial de Butler (1980) consiste en cinco etapas de desarrollo (exploración, involucración, desarrollo, consolidación, estancamiento) y dos posibles (declive y

rejuvenecimiento) que serán alcanzadas según la capacidad de respuesta de los gestores de las áreas turísticas.

Posterior a la propuesta de Butler, otros autores han discutido la coexistencia de diversas fases en un mismo destino (Hovinen, 1982; Agarwal, 2002, 2006), esto deriva de la madurez que adquieren los espacios de acuerdo con los años de experiencia que tienen de ofrecer servicio a los turistas. Lo que puede generar desgaste de instalaciones, infraestructura y planta turística, que lleva a la pérdida de competitividad. Significando así, un estancamiento o declive en el ciclo de vida. Pero también el nacimiento de nuevos negocios y la consolidación de otros.

La madurez, en este sentido, es entendida como una fase que llega a partir de cierto tiempo de recibir flujos de turismo (Hovinen, 1982; Vera y Baños, 2010, Santana et al, 2010; Simancas et al, 2010) pero que, dentro del destino es posible encontrar empresas y productos consolidados, algunos otros estancados; en declive o en rejuvenecimiento. Por lo tanto, se abre la posibilidad de conocer la etapa precisa del desarrollo de unidades de análisis específicas, como es el sector del hospedaje.

La consolidación en el modelo de Butler (1980, 2012) es la etapa donde se ha alcanzado el punto más alto de afluencia y el crecimiento es más lento o estabilizado; el mercado está bien posicionado y las estrategias de marketing se enfocan en alcanzar nuevos turistas y extender las temporadas de visitantes. Existen cadenas y franquicias reconocidas y se agregan algunas pocas; las instalaciones antiguas se consideran de segunda y dejan de ser deseables.

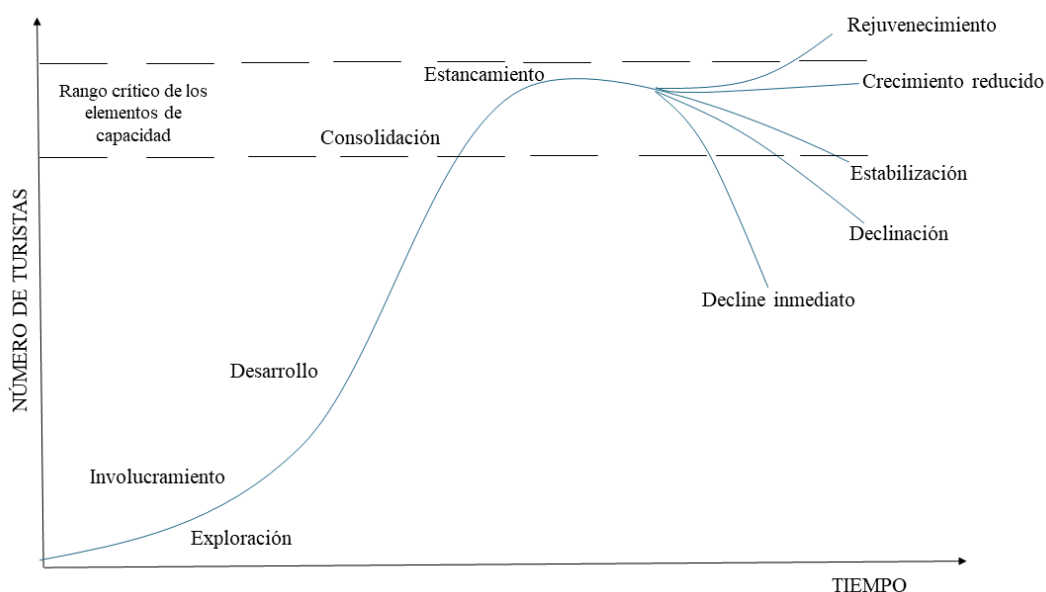
En el estancamiento, como el declive, se presentan bajas en los indicadores de afluencia turística, gasto, porcentaje de ocupación y estancia promedio. La imagen del destino está posicionada pero no está de moda (Butler, 1980); se depende de las visitas repetidas y congresos.

Aunado a lo anterior algunos autores agregan la pérdida de calidad en la experiencia turística (Santana et al, 2010), obsolescencia de equipamiento e infraestructura y falta de diversificación de productos (Simancas et al, 2010).

Mientras que la reestructuración, rejuvenecimiento o reorientación refieren a la etapa en la que se implementan estrategias para superar el estancamiento y/o declive posterior a una pérdida de competitividad (Agarwal, 2006) requiere de cambio en las atracciones en las que se basa el

turismo tradicional (Butler, 1980); y por lo tanto innovaciones radicales e incrementales de diversos tipos (Parra et al, 2010). Ver figura 2.

Figura 2. *Ciclo de vida de las áreas turísticas*



Nota: Este modelo es el propuesto por Richard Butler (1980)

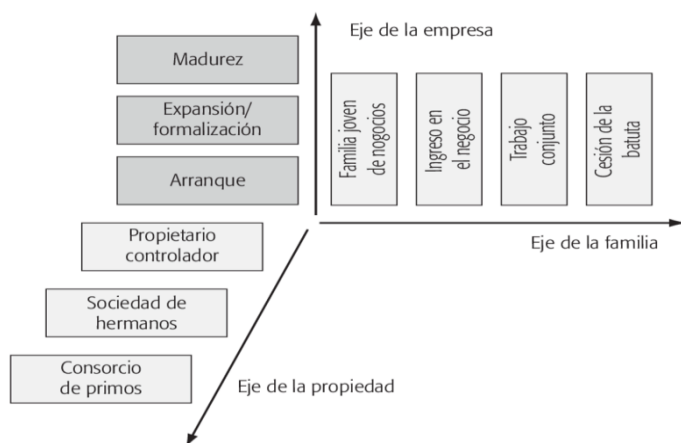
Por otra parte, los estudios sobre el ciclo de vida de las empresas familiares se enfocan en conocer los motivos y los procesos mediante los cuales la empresa pasa de la dirección de su fundador a las siguientes generaciones de la familia (Gersick et al, 1997; Tobak y Nábrádi, 2020) y las características en términos de atributos (metas, objetivos, planificación, etc.) por las que necesariamente deben transitar para permanecer a largo plazo (Mucci, 2003).

Uno de los modelos de ciclo de vida más utilizado para estudiar empresas familiares, es el modelo evolutivo tridimensional formulado por Gersick y colaboradores (1997). Esta aportación considera los tres sistemas que se interrelacionan en la empresa familiar: la propiedad, la familia y la empresa. Además, agregan la dimensión evolutiva proponiendo etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los tres ejes y las fases transitan por retos diferentes a lo que se debe responder.

A lo largo del tiempo la empresa pasa las etapas de arranque, expansión y madurez, mientras que el eje de la familia pasa por: ingreso en el negocio, trabajo en conjunto y cesión de la batuta cuando se traspasa el control de la empresa a la siguiente generación (hijos del fundador); por

último el eje de la propiedad pasa de un propietario controlador a una sociedad de hermanos y finalmente a un consorcio de primos, asumiendo que la empresa creció en tamaño y en cantidad de participantes de la familia, (ver figura 3).

Figura 3. *Modelo evolutivo tridimensional*



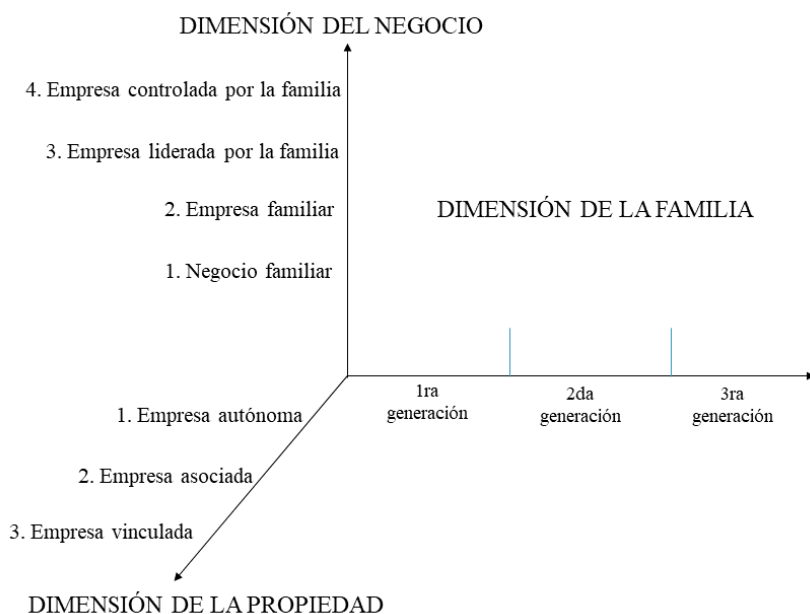
Nota: Este modelo es el propuesto por Gersick et al, (1997)

Recientemente, Tobak y Nábrádi (2020) retoman el modelo tridimensional de Gersick para determinar la etapa precisa por la que transita una empresa familiar madura, a este modelo le denominan TONA. A diferencia de la primera propuesta, los autores utilizan diferentes significados para cada uno de los ejes. En el eje de la familia se definen cinco etapas, que como el modelo de Gersick, expresan la forma en la que se integran los miembros en el negocio y agregan una etapa entre la cuarta y quinta que menciona cómo se va transfiriendo el negocio entre el sucesor y el antecesor. De acuerdo con los autores, estas etapas se repiten cada que una nueva generación toma el control, por ello, sintetizan las etapas en el número de generaciones posibles de la empresa.

En el eje de la propiedad se definen tres etapas de acuerdo con la relación que puede conectar a una empresa con otra, es decir las acciones que tiene la familia en otros negocios. La primera etapa de ellas es autonomía, si la familia tiene de 0 a 25% de capital en otras empresas, asociada si tiene del 25 al 50% en otras compañías y vinculada si posee más que el 50% en otras empresas. Los autores señalan, que este tipo de clasificación se apega a su propósito de investigación, que es determinar una etapa mediante una forma cuantitativa.

El eje del negocio se define por la forma en la que se gestiona y posee la propiedad y contiene cuatro etapas: 1) el negocio familiar, 2) empresa familiar, 3) empresa liderada por la familia y 4) empresa controlada por la familia. En la primera etapa la familia tiene la mayoría de la propiedad, solo se presenta la primera generación y es común que sean empresas de tamaño micro y pequeñas. La segunda, está presenta la segunda generación y tienen control sobre la mayor parte de la propiedad, son de tamaño micro, pequeño y mediano. En la tercera, se presentan en conjunto diversas generaciones, las decisiones estratégicas las toman la familia, la gestión es parcialmente caracterizada por actores externos, las empresas pueden ser micro, pequeñas, medianas y grandes. En la última etapa la empresa es gestionada por miembros no familiares, hay diversas generaciones presentes y van de tamaño micro a grande. Ver figura 4.

Figura 4. Modelo TONA



Nota: Modelo de Tobak y Nábrádi (2020)

En cuanto al modelo de Mucci (2003), retoma la visión de diversos autores (Leach, 1993; Ward, 1994; Gallo, 1995; Veciana, 1997 y Gersick, 1997; citados en Mucci, 2003) y expone tres etapas por las que transitan las empresas, o deben transitar para permanecer a largo plazo.

La primera de ellas es la etapa voluntarista donde inicia y se crea la empresa, hay una vinculación total entre la familia y la empresa a nivel operativo y directivo. La segunda etapa tiene una ruptura o formalización y profesionalización; esto significa que los límites de lo

positivo y negativo entre empresa y familia aparecen difusos y se debe aprovechar para escoger una separación y avanzar, o permanecer en letargo y no asumir la situación.

La tercera fase se caracteriza por la diversificación, proyección y planificación, se presentan cambios estructurales en los sistemas de decisión y dirección, así como la incorporación de nuevos socios no familiares.

Mucci (2003) agrega, cómo diversos atributos pueden ir cambiando a través de las etapas, estos son las metas, objetivos, políticas, planificación, medida de desempeño, información, proceso decisorio, evaluación, control, estilos de dirección, estructuras y competencia **Tabla 4**.

Tabla 4. *Atributos y etapas del ciclo de vida de la empresa familiar*

Etapas	1ra etapa	2da etapa	3ra etapa
Atributos			
Metas	Supervivencia	Estabilidad y crecimiento	Desarrollo y eficiencia organizacional
Objetivos	Difusos e improvisados	Mayor especificidad	Definición precisa
Políticas	Criterios intuitivos	Formulación coyuntural	Establecidas y escritas
Planificación	Atención solo al presente	Previsiones a corto y mediano plazo	Prospectiva. Anticipación al futuro
Medida de desempeño	Volumen de ventas	Metas operativas	Rentabilidad y porción del mercado
Proceso decisorio	Concentrado en una sola persona	Incorpora asesores para cubrir legalidad	Descentralización selectiva
Evaluación	Sobre la tarea	Se incorporan normas estándar	Según planificación
Control	Fluir de fondos	Pronósticos y presupuestos	Control estratégico
Estilos de dirección	Autocrático	Paternalista	Participativo
Estructuras	Rígidas y descompensadas	y Rígidas y uniformes	Flexible y adaptativa
Competencia	No se considera	Comienza a estudiarse	Planteamiento estratégico

Nota: Se retoma de Mucci (2003)

2.4.2 La madurez en el ciclo de vida de las empresas familiares turísticas

La mayoría de los modelos de ciclo de vida aplicados al sector empresarial relacionan la madurez con los años que tiene la empresa en el mercado; pero también, con un crecimiento en estructura y tamaño. Este es el caso de los modelos de Daft (2011), Greiner (1972) y Churchill y Lewis (1983).

Es importante aquí señalar, algunas diferencias que existen entre las empresas de diferentes tamaños. Pues a no todos los modelos teóricos del ciclo de vida consideran la evolución de las empresas pequeñas y medianas, que conforman un grupo importante en el sector turístico.

Para Daft (2011), la empresa madura es grande y burocrática con extensos sistemas de control, reglas y procedimientos. También señala que una vez que la organización ha llegado a la madurez, puede atravesar por periodos de declive temporal y puede ocurrir una necesidad de renovación cada diez o veinte años.

Por consiguiente, se observa que, a diferencia de la madurez en los destinos (que se experimenta aproximadamente en los cuarenta años de recibir flujos de turismo, según Vera y Baños, 2010); se encuentra en un lapso menor de tiempo en las empresas. Esto puede deberse a que las empresas en la actualidad participan en ambientes más dinámicos y competitivos.

Para Greiner (1972), la madurez se alcanza con lapsos de evolución y revolución a lo largo del tiempo, y son cinco las dimensiones clave para el desarrollo de la organización: la edad, el tamaño, las etapas de evolución, las etapas de revolución y el rango de crecimiento de la industria. Mientras más interactúen estas dimensiones, más complejo y dinámico se vuelve el ciclo de la organización, pero también su ampliación en estructura.

No obstante, Greiner (1972) deja ver que las empresas pequeñas también alcanzan la madurez con características diferenciadas de las grandes; enseguida se analizan las dimensiones que propone el autor poniendo énfasis en las divergencias que experimentan las empresas pequeñas y medianas de las grandes.

La edad cobra mayor valor cuando se trata de empresas grandes, pues algunas prácticas de la organización no se mantienen (y no se deben mantener) por largos periodos de tiempo. Por ejemplo, el concepto de descentralización cobra sentido y valor para ciertas prácticas en determinado tiempo, pero lo pierde en otro momento. En cambio, las empresas de menor tamaño pueden conservar muchas de las mismas prácticas y asuntos gerenciales por largos periodos. Este es el caso de pequeños hoteles que mantienen el control de sus funciones y división del trabajo porque su tamaño así lo permite.

Adicionalmente, en ambos tipos de empresas algunos de los problemas y principios de gestión están enraizados en el tiempo. Esto puede relacionarse con que, el paso del tiempo también

contribuye a la institucionalización de actitudes gerenciales. Como resultado, el comportamiento del empleado se vuelve no solo más predecible si no también más difícil de cambiar cuando las actitudes son anticuadas.

Las empresas pequeñas llegan a la madurez con etapas más lentas de evolución y con menos intersecciones de crisis revolucionarias. Esto se debe a que, se desenvuelven en una industria de bajo crecimiento. La velocidad (baja o alta) en las que se experimenta el crecimiento se relaciona con el entorno del mercado. Un mercado en crecimiento hará que las empresas crezcan en tamaño para cubrir sus necesidades; sus etapas de evolución serán cortas y las revoluciones se superarán rápido por el flujo de ingresos. Mientras que, en un mercado pobre las etapas de evolución pueden ser largas y las fases de revolución serán más difíciles de resolver. Ejemplo de ello puede darse cuando los destinos turísticos entran en estancamiento y las empresas se ven afectadas en cuota de mercado, gasto turístico y estancia promedio.

Por otra parte, Neil Churchill y Virginia Lewis (1983) coinciden en que la mayoría de los modelos de ciclo de vida para las empresas asumen que, de acuerdo con el desarrollo de las etapas, las empresas crecen en tamaño y estructura hasta llegar a ser grandes corporaciones, por lo tanto, estos modelos no siempre son útiles para estudiar la madurez de las pequeñas y medianas empresas.

Por consiguiente, los autores proponen un ciclo de vida en donde un eje corresponde a la edad de la empresa y otro, al tamaño, diversidad y complejidad, que son descritas por cinco factores gerenciales que cambian a lo largo de las etapas: estilo gerencial, estructura organizacional, extensión del sistema formal, gran objetivo estratégico, y el involucramiento del propietario en el negocio.

Las etapas del modelo de Churchill y Lewis (1983) muestran a la pequeña empresa en crecimiento, y aunque no lo menciona así, pudiera entenderse también como la transición de pequeña a mediana empresa, pues señala un crecimiento en la estructura, en el estilo gerencial y en la participación del fundador.

La madurez en este modelo llega posterior a las etapas de existencia, supervivencia, éxito y despegue. Se relaciona con la consolidación del control de las finanzas y mantención de las ventajas del tamaño; lo que incluye la flexibilidad y espíritu emprendedor. Si continúa

aprovechando su posición e innovación se mantendrá competitiva; de otra forma entrará a una etapa de osificación (o estancamiento) que involucra la falta de toma de riesgos y decisiones innovadoras.

Aunado a lo anterior, los autores puntualizan ocho factores que determinan el éxito o fracaso del negocio, y cambian de importancia a medida que el negocio crece y se desarrolla. Los primero cuatro factores se relacionan con la empresa y los últimos cuatro con el propietario:

1. Recursos financieros, incluyendo efectivo y poder de endeudamiento.
2. Recursos de personal, relacionados con el número, la profundidad y la calidad de las personas, particularmente a nivel gerencial y de personal.
3. Recursos de sistemas, en términos de grado de sofisticación de la información, planeación y sistemas de control.
4. Recursos del negocio, incluyendo las relaciones con el cliente, la cuota de mercado, relación con proveedores, manufactura y proceso de distribución, reputación y tecnología, todo esto da a la compañía una posición en la industria y mercado.
5. Los objetivos del propietario para él o ella y el negocio.
6. Habilidades operativas del propietario para realizar importantes trabajos, como mercadotecnia, inventar, producir, y administrar la distribución.
7. Capacidad de gestión y disposición del propietario para delegar responsabilidades y gestionar las actividades de otros.
8. Habilidades estratégicas del propietario para mirar más allá del presente y combinar fortalezas y debilidades de la empresa con sus objetivos.

Al considerar como factores determinantes la posición, objetivos y habilidades del propietario en el negocio se vuelve útil para análisis de empresas de tipo familiar, pues el propietario juega un papel central en el desarrollo de la empresa.

En el modelo de ciclo de vida tridimensional de la empresa familiar (Gersick et al, 1997), la madurez llega posterior a dos etapas básicas (arranque y expansión). Las etapas que se presentan en los otros dos ejes son un resultado hipotético de a donde se puede dirigir la empresa, pero no estricto en el sentido de que las empresas deben transitar al mismo tiempo por los tres ejes.

Sobre todo, porque existe evidencia de la permanencia de empresas familiares pequeñas, en donde sus propietarios consideran no ampliar el tamaño de su negocio, por ser parte del producto que se oferta. Esto ocurre especialmente en el sector de la hospitalidad, en donde antiguas casas o edificios se convierten en establecimientos de hospedaje.

Otro autor, (Gallo, 1998) afirma que, todas las empresas familiares maduran, y se observa en el momento en el que las ventas se estancan y eventualmente disminuyen. Aproximadamente entre los 20 y 30 años.

De esta forma, con base en los autores aquí revisados, se puede afirmar que las empresas familiares, experimentan la madurez a partir de veinte años de permanecer en el mercado. En el caso de las pequeñas y medianas, las etapas de evolución son alargadas y sufren pocas crisis de revolución (Greiner, 1972), por lo que, es posible no pasen por todas las etapas de los ciclos que proponen Churchill y Lewis (1983) y el modelo de Gersick et al, (1997). Pero las etapas que si han transitado son las de arranque y formalización en términos de Gersick et al, (1997), o existencia y supervivencia en palabras de Churchill y Lewis (1983).

Que las empresas no crezcan en tamaño y estructura no significa que no evolucionan; al adquirir madurez significa que tienen experiencia en el mercado y comparten un sector económico de poco crecimiento; lo que puede relacionarse con la competencia existente en destinos turísticos tradicionales.

Especialmente porque las empresas de hospedaje, al inicio del desarrollo de los destinos, son de carácter local y familiar, y parte de los objetivos de los propietarios en su emprendimiento es mantener la empresa a lo largo de sus generaciones; sin que esto signifique en todos los casos expansión en estructura.

2.4.3 Las etapas dentro de la fase de madurez en hoteles de propiedad familiar

Para analizar el desarrollo de la empresa familiar hotelera de un destino tradicional de sol y playa, se retoman aspectos de diferentes modelos de ciclo de vida: de las organizaciones (Greiner, 1972); de las pequeñas y medianas empresas (Churchill y Lewis 1983); de las áreas turísticas (Butler, 1980, 2011; Coelho y Butler, 2012; Soares, Ivars y Gandara, 2016); y de la empresa familiar (Gersick et al, 1997; Mucci, 2003; Tobak y Nábrádi, 2020).

Se retoma como base, el modelo tridimensional de Gersick et al (1997) con las aportaciones hechas por Tobak y Nábradi (2020) enfocadas a las empresas maduras. Como se trata de empresas del sector turístico en el eje del negocio se consideran las etapas del ciclo de vida de las áreas turísticas que se presentan en la madurez (Agarwal, 2002; Butler, 1980; Hovinen 1982). Tomando en cuenta que, de acuerdo con Haywood (1986) el modelo es aplicable para unidades de análisis específicas, que en este caso serán hoteles de propiedad familiar.

La importancia de considerar en el eje del negocio el modelo de las áreas turísticas es que incluye en su concepción aspectos del ambiente externo que pueden intervenir en el desarrollo de las empresas (Butler, 2011b; Agarwal, 2002, 2006, Soares et al, 2016) como son los cambios en la demanda turística, tecnológicos, políticos, ambientales y económicos.

La visión de madurez es otro aspecto que se retoma del marco antes mencionado. Esta es una aportación de Hovinen (1982) al observar la coexistencia de diversas etapas en un destino maduro. En este sentido, en un mismo destino puede haber hoteles de propiedad familiar en desarrollo, en involucramiento, otras estancadas, consolidadas, en declive y en rejuvenecimiento.

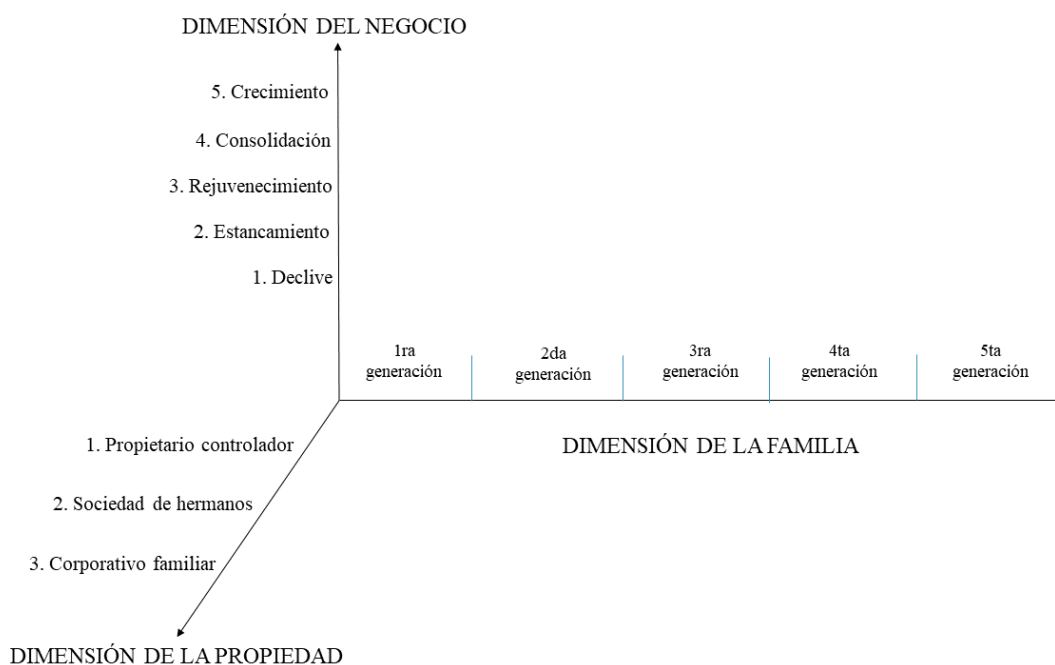
Sin embargo, el estudio no se enfoca a analizar el sector del hospedaje a nivel destino, sino que, se analizan los establecimientos de hospedaje de tipo familiar desde un enfoque microsocioal, esto es, de forma individual, pero sin desligarse del contexto en donde se desenvuelven.

Por lo tanto, la madurez en los hoteles de propiedad familiar se entiende como la condición que adquiere el establecimiento al cumplir con más de veinte años de ofertar servicios de hospedaje al turista bajo la propiedad y dirección de la misma familia, dentro de la cual, existen diversas etapas de desarrollo en el eje del negocio como resultado del proceso de interacción entre familia-propiedad-negocio con el contexto externo socioeconómico del turismo.

En este sentido, el modelo para analizar las etapas dentro de la madurez de los hoteles de propiedad familiar está compuesto por la dimensión de la familia según la generación actual al mando retomado de Tobak y Nábradi (2020); por la dimensión de propiedad que indica el involucramiento de la familia en la gestión y capital de la empresa, según lo expresa el modelo de Gersick et al (1997), y finalmente, por la dimensión del negocio que consta de cinco posibles etapas, el declive, el estancamiento, el rejuvenecimiento, la consolidación y el crecimiento; que

proviene del modelo del ciclo de vida de las áreas turísticas (Butler, 1980, 2011b; Agarwal, 2002, 2006, Hovinen, 1982; Soares et al, 2016). Se ubican en el eje Y en ese orden de la etapa menos deseable a la etapa ideal. Ver figura 5.

Figura 5. Modelo de ciclo de vida para empresas familiares turísticas



Nota: Elaboración propia con base en autores (Butler, 1980, 2011; Gersick et al, 1997; Tobak y Nábradi, 2020)

La dimensión de familia retoma la forma propuesta por Tobak y Nábradi (2020) debido a que ilustra en qué momento generacional se encuentra la empresa. La dimensión de propiedad retomada del modelo Gersick et al, (1997) expresa de una manera más adecuada el involucramiento de la familia en la gestión y capital de la empresa que el modelo reciente de Tobak y Nábradi (2020) que se enfoca en el vínculo que tiene la familia con otros negocios. La única diferencia es que la etapa 3 se denomina corporativo familiar en vez de consorcio de primos porque el primer concepto es más amplio y considera que cualquier miembro familiar puede estar incluido. En la siguiente tabla se mencionan las características de la dimensión de propiedad. Ver **Tabla 5**.

Tabla 5. Características de la dimensión de propiedad

Etapa de la propiedad	Involucramiento en la gestión	Participación en el capital	Tamaño de la empresa
-----------------------	-------------------------------	-----------------------------	----------------------

1. Propietario controlador	Toma de decisiones y gestión centrada en el propietario.	Poseen el 100% del capital	Micro, pequeño y mediano
2. Sociedad de hermanos	Toma de decisiones y gestión en consenso de los hermanos	Poseen del 80 al 100% del capital de la empresa	Pequeño, mediano y grande
3. Corporativo familiar	Toma de decisiones estratégicas por el consejo familiar y gestión con participación de miembros no familiares	Poseen más del 51% del capital de la empresa	Mediano y grande

Nota: elaboración propia con base en Gersick et al (1997)

La dimensión del negocio es mucho más compleja que las anteriores, cada etapa está marcada por características que la hacen diferente del resto. Sin embargo, como en todos los modelos abstractos de tipo ideal, no se descarta la posibilidad de que, en la realidad, las líneas entre las etapas estén difusas o se traslapen. Y la identificación de la etapa en el eje del negocio en un momento específico no indica que, necesariamente, haya transitado por las otras, esto significa que el análisis se presenta de forma transversal.

En la siguiente **Tabla 6**, se describe cada una de las etapas de la dimensión del negocio y sus características de acuerdo con la literatura sobre ciclo de vida de las áreas turísticas enfocadas al sector hotelero (Butler, 1980, 2011; Coelho y Butler, 2012; Soares et al, 2016), ver tabla 6.

Tabla 6. *Características de las etapas de la dimensión del negocio.*

Etapa	Características
Declive	Una caída sostenida en ocupación, no hay suficiente adaptación a cambios tecnológicos y sociales, tiene una perspectiva de desarrollo alejada de la realidad, poca o nula planificación, las instalaciones físicas se aprecian desgastadas; se trata de competir con tarifas económicas y de larga estadía.
Estancamiento	El porcentaje de ocupación ha alcanzado su punto máximo, depende en su mayoría de clientes repetitivos. Tiene poca o nula planificación del negocio, las instalaciones físicas con moderadas señales de desgaste, poca adaptación a los cambios tecnológicos y sociales, no se presentan innovaciones.
Rejuvenecimiento	Reciente mejora de la ocupación, adaptación a los cambios tecnológicos y sociales mediante diversos tipos de innovaciones, cambios estructurales a nivel interno y planificación; mejoramiento de instalaciones.
Consolidación	Crecimiento moderado en la ocupación, marcada fidelidad del mercado e identificación de nuevos nichos, notable adaptación a cambios tecnológicos y sociales a través de innovaciones; planificación del negocio.
Crecimiento	Incremento en la ocupación, fidelidad del mercado y nuevos nichos, notable adaptación a cambios tecnológicos y sociales mediante diversas innovaciones, planificación y proyección estratégica del negocio.

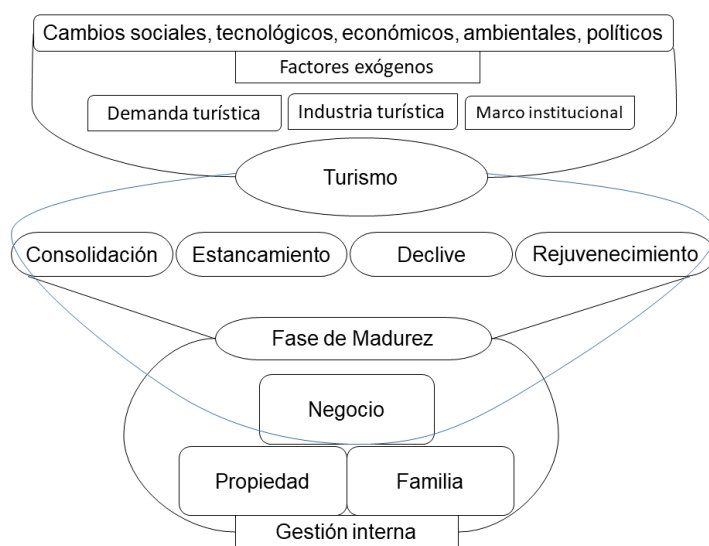
En la figura 6 se observa el modelo analítico del ciclo de vida de las empresas familiares turísticas, que presenta la relación existente el turismo y la gestión interna de las empresas familiares de este sector. Primeramente, el turismo está condicionado por los cambios globales

de índole social, económica, política, tecnológica y ambiental. Estos dan lugar a la diversificación de mercados o demanda turística; al sector turístico, que son las empresas y organizaciones en torno a la actividad económica; y al marco institucional que funciona como programas y entidades públicas y privadas que caracterizan al sector.

Los cambios en las prácticas y formas de consumo características del ambiente del turismo influyen en la gestión interna de las empresas familiares turísticas, porque demandan adaptación, que se logra a través de la innovación. La gestión interna refiere a los sistemas de la familia, la propiedad y el negocio, estos aspectos se retoman de modelos organizacionales y para empresas familiares (Gersick et al., 1997; Mucci, 2003; Greiner, 1972; Churchill y Lewis, 1983).

En el centro se encuentran las etapas del ciclo de vida por la que transita el eje del negocio de las empresas familiares turísticas maduras. Por lo tanto, el transitar de una etapa a otra, va a depender de la relación dinámica entre gestión interna de la empresa familiar con el ambiente del fenómeno turístico.

Figura 6. Modelo analítico del ciclo de vida de las empresas familiares turísticas



2.8 La empresa familiar hotelera

En este apartado se revisa, primeramente, los antecedentes de la familia como objeto de investigación, se presenta un breve esbozo histórico de los principales teóricos que la abordaron desde la sociología específicamente, se destaca la perspectiva institucional y se menciona la

importancia de estudiar en la actualidad a la familia desde el concepto de empresa familiar. Posterior a esto, se encuentra un acercamiento a la conceptualización de la empresa familiar, sus principales características y algunos modelos que han servido de utilidad para su comprensión, además se presenta un acercamiento en la conceptualización sobre su inserción en el sector de la hospitalidad.

2.8.1 Antecedentes del concepto de familia

Los estudios relacionados con la familia se dan primordialmente desde la sociología y la antropología, su abordaje aparece desde el nacimiento de las ciencias sociales a mediados del siglo XIX. Entre los principales autores que analizaban esta entidad social están Frédéric Le Play, Karl Marx, Friedrich Engels y Augusto Comte, quien concibió a la familia como una unidad social básica de toda la estructura social; pero es Emile Durkheim quien es considerado por Donati y Singly (citados en González, 2009) “como el antecesor de la moderna visión personalista y relacional de la familia” (p.4), entre sus observaciones estuvo el reconocer la importancia de los lazos afectivos entre sus miembros, más que abastecer de bienes materiales.

También se destacan las aportaciones de Max Weber, quien no hace una teoría amplia de la familia, pero si profundiza en el nacimiento y desarrollo de la sociedad capitalista, y observa en la familia de religión protestante la primera acumulación que precede a la sociedad actual (González, 2009).

Posteriormente, según el autor (González, 2009), Talcott Parsons observa en la familia un subsistema fundamental de la sociedad, afirma que su estructura que tiende a nuclearizarse y se caracteriza por el eje generacional y el eje de la división del trabajo, así como los distintos roles y estatus para cada uno de los miembros.

Los autores clásicos enfocaron sus aportaciones de acuerdo con sus épocas y a los cambios que presenciaron, como fue el paso de la familia premoderna (tradicional) a la moderna (capitalista, democrática), sin embargo, según señala González (2009), su aportación observa los cambios determinados por factores externos sean económicos o materiales, más que por la dimensión simbólica y relacional, esto presenta una limitante para comprender los problemas de la sociedad contemporánea.

Por esto, surgieron diversas corrientes de estudios en la búsqueda de una sociología de la familia, cada una de las perspectivas con bases ontológicas, epistemológicas y metodológicas propias. De esta forma, González (2009) distingue nueve corrientes: el institucional; estructural funcionalista; del intercambio; marxista; teoría crítica; hermenéutico-fenomenológico; interaccionista; del desarrollo y feminista.

El enfoque institucional es el que más interesa en esta investigación, bajo esta perspectiva la familia es una institución fundamental para la sociedad, porque forma sujetos sociales y otorga sentido, normas, valores, cultura y demás elementos que son necesarios para la vida social. Nye y Berardo señalan que “se trata del reconocimiento de la familia como institución primaria y primigenia de la sociedad que debe expresar y sostener una estructura normativa en sus relaciones de intercambio con las otras instituciones de la sociedad” (Nye y Berardo, 1981, p. 92, citados en González, 2009, p. 519).

De igual forma, para Rodríguez (2012) el enfoque institucional de la familia se esboza en la idea de que las relaciones familiares se presentan como un subsistema que se integra como totalidad, y a su vez, se relaciona con el sistema social más amplio, es decir, que es interdependiente y a la vez repercute en el sistema general.

La conceptualización de familia elaborada por González (2009) considera diversos elementos que convergen en esta entidad social, y aunque lo hace desde un paradigma relacional, logra complejizar el concepto al contemplar la mediación de relaciones que existen en la vida privada y pública, los sentimientos, la carga simbólica y las transformaciones que naturalmente sufre en su ciclo de vida.

Se trata de una realidad social primordial, en cuanto elemento originario de la sociedad y matriz primaria del proceso de civilización y humanización. Al mismo tiempo es el lugar de mediación de las relaciones entre los géneros y las generaciones regidas por el código simbólico del amor; entre la naturaleza y la cultura, y entre el individuo (esfera privada) y la sociedad (esfera pública), cuya dinámica se desarrolla a través de un ciclo de vida que genera transformaciones significativas de orden estructural, funcional y relacional. (González, 2009, p.540).

Para hablar de empresa familiar es importante reconocer que familia como un concepto social e históricamente construido, los autores que estudian la empresa familiar afirman que se trata de

la integración en un solo espacio, del sistema de la familia y del sistema del negocio. Esto es, que una familia incursiona en el sistema económico con fines lucrativos, pero también con fines socioemocionales.

La importancia de estudiar la empresa familiar reside, por un lado, en que este tipo de organización representa la mayor parte del entramado económico en México y el mundo, sin embargo, su conocimiento científico es limitado, más cuando se trata de aquellas inmersas en la actividad turística. Su acercamiento teórico y metodológico se realiza mayormente desde la administración y la economía, lo que sesga su conocimiento.

Estudiar la empresa familiar turística de determinado espacio geográfico, implica conocer formas simbólicas y relacionales de una entidad social que tiene un impacto directo en el destino y en los turistas, y para el caso de esta investigación, aproximarse a identificar cómo institucionalizan los elementos del entorno y los llevan a sus prácticas, dando lugar a su evolución a través del tiempo.

2.8.2 Sobre la conceptualización de la empresa familiar hotelera

La empresa familiar, a decir de San Martín y Durán (2017), es un tipo de empresa donde se sobreponen tres sistemas: la familia, la propiedad y la dirección; en donde la familia juega un rol fundamental en la gestión y desempeño organizacional como estratégico.

Y hablar de empresa familiar hotelera, es insertar este tipo de organización en el sector de la hospitalidad. En la literatura académica sobre empresas familiares, es común utilizar los términos de hospitalidad y turismo como sinónimos para referirse al contexto donde estas se desenvuelven; especialmente cuando se refieren a empresas familiares hoteleras, esto de acuerdo con Kallmuenzer y Peters (2018), bajo el sustento que el cliente de la empresa hotelera es, al final, un turista.

En los años recientes, los estudios sobre la dinámica de la empresa familiar en el turismo han ido en incremento, según datos de una investigación sistemática (López-Chávez et al, 2021). Esto, principalmente porque las empresas de turismo, como hoteles, están en constante contacto con turistas y competidores del mismo destino, lo que hace que su forma de relacionarse con estos aspectos sea diferente de otros sectores económicos. Pues buscan mantener su empresa

sostenible a lo largo de los años, lo que también puede significar impulsar la actividad del destino.

En lo que refiere al conocimiento de la empresa familiar, como concepto construido en disciplinas como la administración, San Martín y Durán (2017) también señalan que existen dos perspectivas a cerca de lo que se considera como empresa familiar, uno de ellos es el componente de involucramiento y el otro es el de esencia.

El involucramiento, pone énfasis en la participación de los familiares en la propiedad, estructuras de poder, administración y deseo de sucesión transgeneracional. Por parte de la esencia, considera la intención, visión y comportamiento que constituyen la empresa familiar, para decidir si realmente la familia se ve reflejada en la empresa y viceversa.

De tal forma que, los elementos de involucramiento se enfocan hacia elementos objetivos tales como número de acciones, puestos y porcentaje de participación. Mientras que las características de esencia, contempla cuestiones de subjetividad desde la visión de los miembros de la familia implicada en un negocio propio, se encuentran aquí el sentido de pertenencia, la visión al largo plazo, cuestiones de comportamiento y socioculturales.

Bajo el enfoque de involucramiento podemos encontrar definiciones como la acordada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y por la Red de Negocios Familiares (FBN por sus siglas en inglés), que, de acuerdo con Juan Corona, a partir de 2007 se cuenta con una definición oficial de Empresa Familiar, señalando que una compañía, independientemente de su tamaño puede considerarse empresa familiar si cumple con los siguientes requisitos (Corona, 2019):

- 1) La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó la compañía, o, si son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos de los hijos.
- 2) La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- 3) Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

- 4) A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía, o sus familiares descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

La definición de Grabinsky (2016) también entraría en el sentido de involucramiento, ya que entiende a la empresa familiar como aquella que está constituida por dos o más familiares o familias que fungen como sus propietarios y toman decisiones de tipo legales, operativas, directivas y estratégicas, buscando continuidad mediante la planeación de su proceso sucesorio, los actores que forman parte del contrato son la familia nuclear, consanguíneos o políticos.

Otras definiciones en este enfoque indican el porcentaje de participación de la familia en las acciones y toma de decisiones, así como la cantidad de miembros, lazos sanguíneos y las generaciones que se ven involucradas (San Martín y Durán, 2017).

Bajo la visión de esencia se encuentra la definición de Chua et al. (1999) quienes señalan que la empresa familiar es un negocio administrado con la intención de dar forma y perseguir la visión del negocio que posee una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia, de tal forma que puede ser sostenible a través de generaciones.

La perspectiva de esencia ha canalizado la investigación en dos ramas, según San Martín y Durán (2017): la particularidad de los recursos y objetivos de la empresa familiar. La perspectiva de los recursos indica que la posesión y mantenimiento del desempeño de la empresa se sustenta principalmente en su capacidad de crear y poseer recursos valiosos, poco comunes y no-sustituibles, de tal forma que las empresas pueden ser vistas como generadoras de recursos humanos, sociales y financieros valiosos.

En inglés este concepto es acuñado como “familiness” por Habbershon y Williams (1999, citados en San Martín y Durán, 2017) entendido como el “conjunto idiosincrático a nivel de la empresa de recursos y capacidades que resultan de la interacción de sistemas entre la unidad familiar, entidad de negocios y miembros individuales de la familia” (p.14).

El enfoque de esencia es una cuestión de comportamiento de las personas que controlan la empresa. Cuando la familia controla la empresa y muestra una visión transgeneracional para el negocio, surgen sentimientos de realización personal y social que hacen que los familiares velen

por el bienestar del negocio, incluso pueden poner los objetivos de la empresa por encima de los propios (Debicki et al, 2016; Zellweger, et al, 2010,2011).

La esencia puede describir diferentes tipos de comportamientos, enmarca los procesos y comportamiento que trascienden la propiedad y gestión, a través de los cuales se introduce la visión transgeneracional como una parte esencial de lo que es la empresa familiar (Zellweger et al, 2010). Se refleja en el deseo de trascender a través de generaciones, en el apoyo de la familia el negocio, así como los conflictos que emergen entre familia y trabajo.

Los objetivos de la empresa familiar refieren a que estas entidades no solo persiguen objetivos económicos, sino también socioemocionales, relacionados con preocupaciones filantrópicas, de reputación, identidad, preservación ambiental, entre otros (Chrisman et al, 2012; Debicki et al, 2016; Gómez-Mejía et al, 2007)

En resumen, los autores señalan que una definición única y rígida universal sobre empresa familiar puede no ser apropiada, pues difícilmente contemplaría todos los marcos legales, institucionales y culturales a nivel global, ya que las empresas responden a los contextos legales, culturales e institucionales de donde se encuentran insertas, mismos que difieren entre países (San Martín y Durán, 2017).

Para esta investigación se entiende por empresa familiar aquella que cumple con al menos un aspecto de involucramiento y uno de esencia (**Tabla 7**). Se entiende también que las empresas maduras que tienen una larga trayectoria, en algún momento de su desarrollo hayan tenido involucramiento de más de un miembro de la familia propietaria, aunque actualmente no sea el caso.

Tabla 7. *Elementos componentes de la conceptualización de empresa familiar*

Componentes	Características
Involucramiento	Mayor porcentaje de la propiedad en manos de una familia Gestión y control del negocio por al menos dos miembros de la misma familia Diferentes generaciones involucradas en el negocio El negocio ha permanecido en la familia a través de distintas generaciones
Esencia	Deseo del propietario que el negocio continúe en manos de la familia Se identifica como empresa familiar por parte del propietario y/o colaboradores

Nota: Elaboración propia con base en autores (Chrisman et al, 2012; Chua et al, 1999; Grabinsky, 2016; Kallmuenzer y Peters, 2018; San Martín y Durán, 2017; Zellweger et al, 2010, 2011)

2.8.3 Características de las empresas familiares

Molina, Botero y Montoya (2016) señalan que por lo general son dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones. La mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas empresas, este tamaño les da flexibilidad para adaptarse a cambios bruscos del entorno, pero suelen tener dificultades para anticiparse a ellos ya que no se monitorea la tendencia.

La empresa familiar tiene más partes interesadas conocidas como stakeholders y mayor cantidad de interrelaciones entre ellos; además los ciclos de evolución de la empresa familiar tienen conexiones con las cambiantes necesidades de los miembros de la familia que la dirigen (Molina, Botero y Montoya, 2016).

Los valores y cultura conforman otra característica importante en estas organizaciones, de acuerdo con Schultz (1994, citado en Garza et al., 2011) los valores son aspectos esenciales de la cultura organizacional y por ello tiene gran importancia en las empresas, los valores son expresados de diferentes maneras: historia y relatos de la empresa, jerga del oficio, ritos y ceremoniales, lemas y logotipos, vestido, colores, decoración y prácticas organizacionales que funcionan como medio de comunicación para transmitirlos (Garza et al., 2011).

Los valores generan ventajas competitivas, por ello es importante identificarlos, conservarlos, orientarlos y transmitirlos, según afirman Garza et al. (2011). Los valores pueden ser abordados de la cultura organizacional, que para el caso de las empresas familiares suelen ser reflejo de los valores de la familia propietaria, tales como el compromiso, la confianza y la pertenencia, que también son transmitidos a los miembros no familiares de la organización (Molina et al, 2016).

Peter Leach (1993) afirma que el sentido de pertenencia es una de las ventajas más características de las empresas familiares, es intangible, pero suele manifestarse en una cantidad de cualidades que pueden proporcionar ventajas competitivas, estas cualidades serían: el compromiso, el conocimiento, la flexibilidad en el trabajo, tiempo y dinero, planeamiento a largo plazo, cultura estable, rapidez en la toma de decisiones, confiabilidad y orgullo.

Por otra parte, también distingue desventajas, tales como: la rigidez, al encontrarse modos de comportamiento justificados por la tradición que están maldispuestos al cambio, desafíos

comerciales como modernización de las técnicas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital; sucesión, conflictos emocionales, liderazgo y legitimidad (Leach, 1993).

Aunado a lo anterior, el autor señala que existen fuerzas motivantes, más allá de índole financiero, que sostienen el deseo de perpetuar la empresa familiar a través de las siguientes generaciones tales como:

- Mantener la empresa de una generación a la otra significa preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.
- Por el temor a que los vínculos del grupo familiar no puedan seguir adelante si la empresa desaparece.
- Considerar la empresa como el guardián de los valores familiares, de forma que preservar su existencia conlleva defender firmemente los valores y tradiciones de familia.
- Por asegurar la subsistencia de empleados clave que han sido leales a la compañía durante muchos años.
- La empresa puede ser entendida como un monumento al fundador y a todo el esfuerzo depositado en ella, este elemento perdurable debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes.

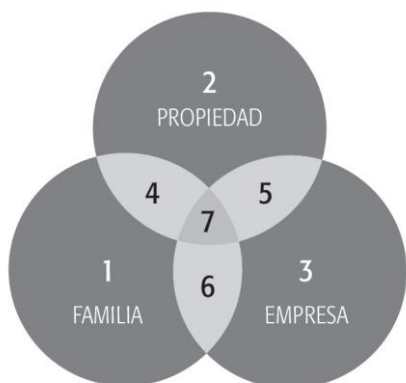
El concepto de sucesión generacional es un aspecto importante para la empresa que busca trascender en la familia; es entendido como el traspaso de la titularidad del liderazgo, gestión y propiedad de la empresa a la siguiente generación, sea de línea directa de consanguinidad o familia política (Maldonado et al., 2014).

El éxito del proceso de sucesión estará relacionado no solo con las intenciones del fundador sino con los acuerdos que se dan entre los miembros de la familia para mantener el negocio familiar. Los acuerdos se dan a través del protocolo familiar, que es firmado por los miembros de la familia y estipula las relaciones económicas y profesionales entre ellos, con el fin de regular la gestión de la empresa, dicho protocolo estará ligado con el proceso de sucesión para dar continuidad de manera eficaz a través de las siguientes generaciones. (Maldonado et al., 2014).

Algunos modelos que son útiles para comprender los elementos implícitos en la empresa familiar, de los más utilizados se encuentran el modelo de los tres círculos de Taguiri y Davis

propuesto en 1982 (citado en Molina et al, 2016) (ver figura 7). En donde se sobreponen tres sistemas: la familia, la propiedad y la empresa y se identifica el lugar que ocupa cada uno de los miembros que pertenecen a estos conjuntos y subconjuntos en sus intersecciones.

Figura 7. *Modelo de los tres círculos*



Nota: Retomado de Taguiri y Davis 1982 (en Molina, Botero y Montoya, 2016)

Enseguida se describen cada una de las áreas del modelo de los tres círculos con base en Molina, et al (2016)

- Área 1: miembros de la familia que no están involucrados con el negocio, pero puede influir en el futuro en las decisiones empresariales.
- Área 2: propietarios que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa.
- Área 3: Personas que laboran en la empresa, pero no son propietarios ni familia.
- Área 4: miembros de la familia que tienen propiedad de la empresa, pero no trabajan en ella.
- Área 5: propietarios que trabajan en la empresa, pero no tienen parentesco familiar.
- Área 6: miembros de la familia que no son propietarios, pero si trabajan en la empresa.
- Área 7: propietarios que además de ser de la familia trabajan en la empresa.

El modelo de los tres círculos puede relacionarse también con el ciclo de vida de la empresa porque conforme pasa el tiempo las personas pueden ir cambiando de posición en los conjuntos y subconjuntos, de esta forma se obtiene una visión del proceso de crecimiento de la empresa.

En conclusión, las teorías aquí revisadas conforman el marco de abstracción que guía la presente investigación. Los conceptos y modelos siguen una línea dentro de la sociología y la economía, que integran a su vez nociones del turismo y la administración. El institucionalismo busca comprender la realidad de los actores, considerando su agencia y los factores conductores del ambiente en el que se desenvuelven. La teoría del cambio organizacional expone que en las organizaciones tienen comportamientos de acuerdo con las normas, valores e instituciones de sus sujetos, mismas que pueden cambiar o permanecer estables por largos periodos de tiempo. La teoría del crecimiento evolutivo presenta una cosmovisión de cambios en el sector económico, que son conducidos por innovaciones, necesarias para continuar el desarrollo apropiado de las empresas. De aquí se desprende la innovación, su conceptualización y los factores que intervienen en su proceso.

Por parte de la teoría del ciclo de vida de la empresa familiar turística propone la posibilidad de integrar diversos marcos teóricos desde las organizaciones, las empresas familiares y el turismo, que a su vez considera los cambios e innovaciones orientadas al mercado turístico. Y por último el conocimiento de la empresa familiar como un tipo de organización compuesta por particularidades que deben considerarse en su análisis.

En conjunto, las teorías siguen una coherencia lógica que permite complementar aspectos desde la interdisciplinariedad, para comprender la experiencia de los actores, la realidad de sus empresas desde un entendimiento organizacional, y las interacciones que dan lugar dentro de una sociedad que forma parte de un destino turístico con características particulares que pueden ser coincidentes con otros contextos insertos en la globalización.

CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se da a conocer los fundamentos ontológicos, epistemológicos, de naturaleza humana y metodológicos que dan un marco de referencia para las decisiones y estrategias seleccionadas necesarias para conocer el espacio social empírico de esta investigación.

En un primer apartado se exponen los fundamentos mencionados que dan lugar al paradigma institucional útil para este trabajo, pues entiende que las organizaciones se ven influenciada por estructuras e instituciones del contexto, pero también por la capacidad de agencia de sus directivos.

En la segunda parte se describe la metodología del trabajo, que es cualitativa, por la forma en que se acerca al objeto del conocimiento, que interpreta la subjetividad, de lo particular a lo general, con lógica de descubrimiento. Seguido del método seleccionado, que es el estudio de casos múltiple de tipo cualitativo.

En el diseño de la investigación se describe la población y la configuración de la muestra, así como los perfiles de los informantes, operacionalización de las categorías, técnicas e instrumentos utilizados.

Posteriormente se presenta cómo se llevó a cabo la prueba piloto para revisar que los instrumentos fueran apropiados. A esto le sigue la confiabilidad y validez, que describe la forma en la que la investigación cumple con los criterios debidos para alcanzar la cientificidad.

En el apartado de desarrollo de la investigación se expone cómo se llevó a cabo el trabajo de campo y de manera gráfica se presenta la construcción del objeto de estudio y el abordaje empírico de esta investigación. Finalmente, se presenta la sistematización de la información, donde se expresa la secuencia seguida para el análisis de los datos.

3.1 Paradigma de investigación

En esta investigación se entiende el turismo como un fenómeno social y económico que ha retomado auge en la globalización contemporánea. La investigación toma lugar en una parte específica del mismo, aquella que comprende de organizaciones de propiedad familiar en el sector hotelero, que se consideran maduras por tener tiempo de experiencia en el servicio al turista.

De acuerdo con Tribe y Liburd (2016); Korstanje (2014) y Castillo (2011), los estudios en turismo se pueden organizar en dos grandes categorías, aquellos enfocados al negocio y aquellos que nacen de las ciencias sociales. Los primeros entienden al turismo como una industria y buscan mejorar aspectos técnicos en búsqueda de beneficios económicos. Para el segundo grupo, el turismo es un complejo de interacciones en donde intervienen diversos sistemas, el social, el económico, político, cultural, etc. Conforman estudios críticos, históricos y buscan las causas, más que la mejora de su práctica. La presente investigación se fundamenta en una integración de los dos conjuntos, pues a la vez que considera aspectos que son relevantes para el sector económico, también indaga en la comprensión de las causas del fenómeno.

El paradigma de investigación proporciona un marco amplio y abstracto que posiciona al investigador frente a su objeto de conocimiento. Los supuestos paradigmáticos se basan en una filosofía de la ciencia (Burrell y Morgan, 2005) estos son la ontología, la epistemología, la naturaleza humana y la metodología. Mismos que dan lugar a la posición del investigador frente al problema y objeto construido.

En esta investigación, considerando los supuestos de Burrell y Morgan (2005), entiende la naturaleza ontológica del fenómeno como producto de la conciencia individual de los sujetos involucrados. No es una realidad objetiva externa a los individuos, sino que es construida subjetivamente por los actores que conforman el objeto de estudio científico.

Por lo anterior, la epistemología en este estudio apunta a ciertas formas de obtener el conocimiento. La epistemología trata de fundamentos del conocimiento, acerca de cómo se entiende el mundo y cómo el conocimiento puede ser transmitido (Burrell y Morgan, 2005). Aquí se distinguen dos posturas, aquella que comunica el conocimiento como algo duro, verdadero y tangible; por otra parte, la que trasmite conocimiento más subjetivo, realidades diversas, complejas, que se basa en la experiencia personal del ser humano. En este trabajo se sigue una epistemología del segundo tipo, que busca el conocimiento entendiendo que no hay una sola verdad, si no, diversas verdades que se construyen en la realidad personal de los actores.

En cuanto a la naturaleza humana de esta investigación, que refiere a la forma en la que se comprende el rol de los sujetos en su ambiente, sigue la idea del voluntarismo, que da

importancia a la capacidad creativa y de acción que tienen las personas, pero no descarta del todo que existe un determinismo que puede influenciar las decisiones de los sujetos.

El determinismo (Burrell y Morgan, 2005), se compone por las estructuras y las instituciones que conforman un sistema social en el cual se desenvuelven las organizaciones turísticas de tipo familiar que se están estudiando. Por lo tanto, la naturaleza humana de este trabajo toma una postura intermedia entre las dos visiones

Aunado a lo anterior, los autores (Burrell y Morgan, 2005) describen cuatro paradigmas para analizar la teoría social, desde el debate entre la corriente interpretativa y el funcionalismo. Los autores mencionan que, aunque cada paradigma tiene sus propias características y formas de entender la sociedad, existen puntos intermedios que retoman una postura entre dos o más visiones. Este es el caso del paradigma institucional, que retoma la visión subjetivista y la experiencia a nivel individual del paradigma interpretativo, y a su vez, toca puntos de las relaciones estructurales dentro del contexto de formaciones sociales, así como las fuerzas que promueven el cambio social desde la estructura, característico del paradigma radical estructuralista.

En este sentido, según la ontología, epistemología y naturaleza humana de este trabajo, el paradigma del institucionalismo proporciona un marco idóneo, conformado por supuestos y posturas que son de ayuda para analizar el presente objeto de estudio científico.

De acuerdo con Kuhn (2005), los paradigmas proporcionan normas y tradiciones a las comunidades científicas, que articulan teorías y formas de aproximarse a objetos de estudio científico. A decir del autor, no es común que los paradigmas se transformen por completo, sino que, más comúnmente expanden sus límites para poder estudiar nuevos vacíos de conocimiento.

Este es el caso del paradigma institucionalista, que en la actualidad se reconoce la existencia de un *viejo* y un *nuevo* institucionalismo. El nuevo retoma características que el viejo no, y bajo este marco surgen diversas teorías. Sin embargo, a decir de Alvarado (2003), es posible retomar al paradigma institucional como una síntesis entre las aportaciones *viejas* y *nuevas*, dejando de lado los adjetivos y poniendo énfasis en las concepciones que brinda el paradigma para el estudio de la realidad.

El paradigma del institucionalismo tiene tres vertientes, la social, la económica y la política. Para esta investigación se retoma el institucionalismo sociológico (Alvarado, 2003; Giddens, 2006, Powel y Dimaggio, 2001) y el económico (North, 1991). Rivas (2003), citando a Giddens y Cohen, sustenta que el institucionalismo sociológico da importancia a las estructuras, pero también a las reglas y procedimientos que influyen en las relaciones, conductas, comportamiento, estabilidad e inestabilidad, así como en la producción y reproducción de la sociedad.

Por parte del institucionalismo económico, según Rivas (2003), se enfoca en los procesos de negociación entre los actores e instituciones. Los actores se conducen bajo una racionalidad e información en búsqueda de maximizar sus beneficios económicos. Las instituciones son entendidas como mecanismos que ayudan a reducir costos de transacción en todo intercambio mediante las rutinas con el fin de aumentar la eficiencia. Son fundamentales puesto que imponen una serie de restricciones al comportamiento de interés personal de los actores.

La visión institucionalista afirma que las organizaciones funcionan y se comportan de cierta manera, bajo la institucionalización de normas, saberes y procedimientos compartidos que pueden, o no, contribuir al alcance de los objetivos principales de tal organización. Alvarado (2003) afirma lo siguiente:

el institucionalismo estudia las organizaciones considerándolas como un conjunto de prácticas sociales que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales. Por consiguiente, al interior de las organizaciones se desarrollan procesos de institucionalización permanentes que originan que un conjunto de valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados sean compartidos por los miembros de la organización. (p. 40)

Es así, que, desde la visión del institucionalismo, se entiende que las organizaciones se ven influenciadas por las estructuras del ambiente donde se insertan, pero, además, por la capacidad de respuesta que tienen los empresarios que las dirigen. Especialmente cuando se trata de empresas familiares, algunos aspectos propios a los valores de la familia y cultura impregnan el desempeño de esta.

3.2 Metodología de la investigación

De acuerdo con Sautu (2006) la metodología refiere a un conjunto de métodos de una ciencia en particular que aplican una lógica y principios de razonamientos a la investigación. El presente trabajo, se desarrolla mediante una metodología cualitativa.

Tello (2011) menciona que, las investigaciones en las ciencias sociales siguen dos ejes epistemológicos que dan lugar a la posición epistémica y se fundamentan bajo dos lógicas muy diferentes entre sí. La lógica de verificación, que se funda en la hipótesis a comprobar en la realidad y sigue metodología cuantitativa como estrategia para el abordaje. Y la lógica de descubrimiento, que se basa en la pregunta principal de investigación y se apoya en la metodología cualitativa.

Este trabajo se cimienta en su pregunta principal, y pone énfasis en la lógica de descubrimiento, trabajo inductivo partiendo de lo particular a lo general, de lo empírico a la teoría y de la teoría a lo empírico (Tello, 2011). Porque si bien, la literatura muestra que hay factores al interior y exterior de las empresas familiares turísticas que las hace innovar y evolucionar, en este caso se desconoce cuáles factores y de qué manera están influyendo en los tomadores de decisiones para realizar cambios.

Sobre todo, porque se trata de empresas familiares, en donde entran en juego cuestiones simbólicas de sentidos, significados y valores que se deben considerar para comprender la realidad por la que cada una atraviesa.

La metodología cualitativa entiende que no existe una sola realidad, sino que hay múltiples realidades, que profundiza en conocer el fenómeno y no llegar a generalizaciones basado en grandes volúmenes de datos, además es fundamental considerar la experiencia personal de los sujetos involucrados, tal como lo señalan Ramírez y Zwerg-Villegas (2012) y Bonilla-Castro y Rodríguez (2005).

Para esta investigación, es importante conocer de qué manera los factores exógenos y endógenos inciden en el desarrollo de la empresa, pero, sobre todo, comprender en la experiencia personal, los cómo ha logrado llegar a la etapa dentro de la fase de madurez, y entre los casos estudiados, indagar cómo su entorno externo y sus características internas les hacen experimentar diferentes

etapas de desarrollo. Se busca profundizar en casos específicos y no generalizar cuantitativamente.

3.3 Método de investigación

Los métodos de investigación suelen confundirse con metodologías o técnicas (Sautu, 2006) sin embargo, los métodos conforman un conjunto de estrategias que apoyan a las diferentes metodologías, guiando el estudio con formas particulares de acercarse a la realidad (Sautu, 2006). En este sentido, el estudio de caso múltiple es el método en el que se apoya la presente investigación como una estrategia para producir los datos de la realidad.

Para llevar a cabo un estudio de caso múltiple se retoman aportaciones de diversos autores que han contribuido a esta estrategia metodológica (Creswell, 2012; Yin, 1994; Stake, 1999; Hernández et al, 2014; Martínez, 2006) y en particular, el uso del método para el estudio de empresas familiares desde un acercamiento cualitativo (De Massis y Kotlar, 2014).

Debido a las características del presente objeto de estudio científico, a decir de Yin (1994), este método investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto social, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no siempre son claramente evidentes. El estudio de caso es una estrategia de investigación, que se centra en “iluminar una decisión o un juego de decisiones: porqué ellos fueron tomados, cómo ellos fueron llevados a cabo, y qué resultado” (Yin, 1994, p.8).

Hernández et al (2014) señala que es considerado por Harvard Business School un método para valorar unidades organizacionales. Los estudios de caso permiten analizar diversos fenómenos, situaciones, eventos e interacciones complejas y permite responder a diversos planteamientos de problemas de investigación.

Además de lo anterior, los autores agregan que genera descripciones; identifica patrones de un fenómeno en su ambiente natural; explica causas y cómo ocurren los fenómenos; proveen datos para comprender procesos y permiten resolver problemáticas sociales, administrativas, políticas, entre otras (Hernández et al, 2014).

Yin (1994), afirma que pueden tender diversos alcances, desde ser descriptivos y exploratorios hasta ser explicativos al exponer las causas de los fenómenos. Debido a que resuelven el cómo y por qué suceden tales situaciones en las unidades estudiadas. Otra de las características es que

pueden utilizar múltiples herramientas para obtener y analizar los datos; como la observación, las entrevistas, encuesta, entre otras; con la finalidad de comprender de mejor forma las particularidades y explicar sus causas.

Existen estudios de casos simples y múltiples (Hernández et al., 2014) o también denominados colectivos (Stake, 1995; Creswell, 2012). Los primeros se enfocan en un caso y los segundos contemplan más de uno. De acuerdo con Hernández et al., (2014) regularmente se toman de dos a diez casos y Creswell (2012) refiere a no más de cuatro cuando se trata de estudios cualitativos, pues el abordar mayor cantidad busca perseguir la generalización, un término que tiene poco valor para el tipo de metodología.

Los estudios de caso colectivos se pueden analizar cada uno por separado o de forma holística, para después establecer tendencias y comunalidades, más no generalidades. Asimismo, pueden ser intrínsecos o instrumentales. Los intrínsecos son casos que necesitan ser estudiados por su singularidad. Mientras que los instrumentales se seleccionan para ilustrar un asunto o fenómeno en particular. En este segundo tipo se pueden seleccionar más de un caso, y cada uno de ellos será un instrumento para exponer el objeto de estudio científico.

A decir de López (2016) el estudio de caso pertenece a los métodos micro sociales, debido a que se enfoca en pequeñas muestras para ligarlo a procesos más amplios.

Esta aproximación micro-inductiva permite adentrarnos en profundidad a una parte de la realidad en la que existe el elemento a investigar, y comprender sus dinámicas internas y contextuales. Es más, el contexto y el caso no son percibidos como separados, sino como un *continuum*. (López, 2016, p. 107)

Aunado a lo anterior, enfatiza en la importancia de definir la unidad de análisis y la unidad de observación para definir el tipo de datos que se van a obtener y las técnicas a utilizar. La unidad de observación se delimita con variables espaciotemporales y son definidos por la investigación misma, sin que eso signifique, que deban coincidir con límites preexistentes. Para estudio de casos múltiples, López (2016) sugiere que “se buscan unidades de observación que compartan algunos elementos y sean opuestos en otros” (p. 109).

En cuanto a la unidad de análisis, es el fenómeno que se busca estudiar. No siempre se trata de aspectos materiales observables en la realidad, sino que, también pueden ser aspectos simbólicos

o de sentido, según menciona López (2016) “lo que subyace a la praxis” (p.109). La unidad de análisis marca la selección de unidad de observación y guía las diferentes técnicas durante la fase de recolección y análisis de datos.

Hernández et al (2014) mencionan diferentes unidades de análisis en la investigación social cualitativa, estas van desde significados, prácticas, episodios, encuentros, diadas, roles, organizaciones, comunidades, subculturas, estilos de vida, procesos, entre otros.

Este estudio se enfoca en cuatro casos de estudio múltiples de tipo instrumental, transversal, no experimental. La unidad de análisis es la cosmovisión del propietario y gerente sobre el desarrollo del negocio en el ambiente turístico. Mientras que la unidad de observación son hoteles de propiedad familiar con más de veinte años de servicio al cliente operados por la misma familia, de tamaño pequeño y mediano; éstas son las características compartidas, mientras que los aspectos opuestos se identifican en el tipo de innovaciones que presentaron en un estudio anterior (López, 2018), es decir, se seleccionaron dos establecimientos que realizaban diversos tipos de innovaciones y dos que presentaron un limitado número de innovaciones. Para comprender cómo los actores, propietarios de los hoteles, que comparten el mismo contexto socioeconómico, llevan a cabo diferentes prácticas de innovación enfocadas al turista.

3.4 Diseño de la investigación

3.4.1 Selección de la muestra y consideraciones para su aplicación

De acuerdo con INEGI, se reporta un total de 181 establecimientos de hospedaje para el municipio de Mazatlán a diciembre de 2018 (INEGI, 2020). DATATUR señala un total de 10,169 cuartos registrados en 2019; de los cuales 9, 859 están disponible en promedio anual (DATATUR, 2020). Del total de establecimientos, 51 están en la zona costera en primera línea de playa desde Olas Altas hasta la avenida camarón sábalo donde finaliza la Zona Dorada. De estos hoteles, solo tres corresponden a cadenas hoteleras externas al destino (Emporio de Grupo Diestra; Holiday Inn Resort y Hotel Misión). El resto de los hoteles son de propiedad local, de los cuales, 26 son hoteles de propiedad familiar con más de veinte años de operar el establecimiento, que son propiedad de 22 familias diferentes.

Según la clasificación de hoteles por número de cuartos (Ahmad y Muhammad, 2016) seis hoteles son pequeños de hasta 50 cuartos, y se encuentran ubicados sobre avenida Del Mar, seis son medianos de 51 a 100 cuartos ubicados uno en Olas Altas y el resto en avenida Del Mar, y

diez son grandes con más de 101 cuartos, de estos, uno se ubica en Olas Altas, tres en avenida Del Mar y seis en Zona Dorada. Ver **Tabla 8**.

Tabla 8. *Muestra inicial de hoteles de propiedad familiar maduros*

Establecimientos	Tamaño	Ubicación
Hotel Belmar	Grande	Olas Altas
Hotel La Siesta	Mediano	Olas Altas
Hotel Hacienda	Mediano	Avenida Del Mar
Hotel De Cima	Grande	Avenida Del Mar
Hotel Vista dorada	Chico	Avenida Del Mar
Hotel Cabinas al mar	Chico	Avenida Del Mar
Hotel Sands Arenas	Chico	Avenida Del Mar
Hotel del Sol	Chico	Avenida Del Mar
Hotel acuario	Chico	Avenida Del Mar
Olas Altas Inn	Mediano	Avenida Del Mar
Hotel Playa Victoria	Mediano	Avenida Del Mar
Hotel Posada los Tabachines	Chico	Avenida Del Mar
Hoteles Pelayo	Grande	Avenida Del Mar
Hotel Las Jacarandas	Mediano	Avenida Del Mar
Vista Mar	Chico	Avenida Del Mar
San Diego	Mediano	Avenida Del Mar
Playa Mazatlán	Grande	Zona Dorada
Las Flores	Grande	Zona Dorada
Costa de Oro	Grande	Zona Dorada
Hoteles El Cid	Grande	Zona Dorada
Hoteles Palace	Grande	Zona Dorada
Hoteles Pueblo Bonito	Grande	Zona Dorada

Como se puede observar 44% de los hoteles son de tamaño grande, 30% son mediano y 26% son chicos, lo que coincide con otras investigaciones (Getz y Carlsen, 2005; Kallmuenzer, 2018; López-Chávez et al, 2020) respecto a que hay una mayor presencia de empresas familiares turísticas de tamaño pequeño y mediano. Estos hoteles se encuentran distribuidos principalmente sobre avenida Del Mar, mientras que la Zona Dorada se caracteriza solamente por hoteles de tamaño grande.

La población de este estudio está conformada por los hoteles de propiedad familiar maduros, es decir, que tienen más de veinte años de ser operados por la misma familia. La muestra en los estudios cualitativos, a diferencia de los cuantitativos no se selecciona, se configura (Bonilla-Castro y Rodríguez, 2005) esto significa que, se va estructurando a través del proceso de investigación, de una forma no probabilística e intencional, a lo que Hernández et al (2014) denominan por conveniencia.

Para lograr configurar la muestra de este estudio se plantearon algunos criterios de inclusión a partir de las diferentes categorías, que son empresa familiar, innovación y madurez. El primer criterio de inclusión es que sea hotel de propiedad familiar, se entiende por empresa familiar aquella que cumple con al menos un aspecto de involucramiento y otro de esencia, en la Tabla 9 se muestran los criterios de cada una de las dimensiones de acuerdo con diversos autores (Chrisman et al, 2012; San Martín y Duran, 2017, Zellweger et al, 2010, 2011)

Tabla 9. *Elementos de involucramiento y de esencia*

Involucramiento	Esencia
Más del 51% del capital pertenezca a una familia	Deseo que permanezca en manos de la familia
Que al menos dos miembros de la familia propietaria laboren en la empresa	Su imagen hace referencia a su historia y miembros familiares
Que haya sido traspasada entre diferentes generaciones de la misma familia	Se identifica como empresa familiar

El segundo criterio de inclusión es que sea maduro, es decir, que cuente con al menos 20 años de su fundación o adquisición por parte de la familia propietaria actual. Esto se determina porque autores como Gallo (1998) afirma que las empresas familiares experimentan la madurez entre los 20 y 30 años cuando las ventas se estancan y eventualmente disminuyen, lo que coincide con Daft (2011) quien argumenta que, en la madurez, las organizaciones experimentan periodos de declive temporal y necesitan de renovación cada 10 o 20 años. Por lo tanto, es posible que, en los 20 años de experiencia frente al mercado, la empresa esté experimentando la madurez.

El tercer criterio de inclusión es que los establecimientos cumplan con características contrastantes en los tipos de innovaciones presentadas en un estudio anterior (López, 2018), esto es, que algunos no presenten suficientes innovaciones y otros si muestren diversos tipos de innovaciones.

El último criterio es espacial, que se ubique sobre le primer cuadro frente al mar de las zonas turísticas con mayor antigüedad del destino, que son Olas Altas, Avenida del Mar y Zona

Dorada. De acuerdo con la literatura (Butler, 1980, 2012; Soares et al, 2016) durante la etapa de involucramiento y desarrollo del destino es cuando se suman mayor cantidad de establecimientos de hospedaje, entre ellos los de tipo familiar.

Debido a que interesan los hoteles maduros con más de 20 años de antigüedad éstas son las zonas donde mayormente se localizan, e interesa cerca del mar porque el modelo de desarrollo de sol y playa se caracteriza por ofrecer una ubicación privilegiada de su principal producto (Vera-Rebollo et al, 2011).

A partir de un primer acercamiento al campo mediante llamadas telefónicas para ubicar a los informantes clave se identificaron cuatro perfiles (ver Tabla 10) pues algunos hoteles contaban con la figura del director que era también propietario aunado a un gerente general, mientras que en otros el gerente era a la vez el dueño, por esto, se diseñaron diferentes instrumentos para la guía de entrevista, con la finalidad de acercarse a sus realidades y cumplir con el criterio de consistencia.

Tabla 10. *Perfiles de actores informantes e instrumentos*

Actor informante	Perfil	Instrumento
Gerente no propietario	Puede tener, o no, lazos familiares con la familia propietaria. No dirige el negocio. Mayor a cinco años de experiencia en el puesto de gerencia. Experiencia en el hotel mayor a cinco años	Guía de entrevista A
Director propietario	Es el director general, representante de la familia propietaria en el negocio.	Guía de entrevista B
Gerente-Propietario	Es quien gestiona y a la vez dirige la empresa, principal propietario del negocio.	Guía de entrevista C
Actor clave externo	Al menos quince años de experiencia laboral en instituciones públicas o privadas del sector turístico de Mazatlán.	Guía de entrevista D

En un segundo acercamiento, se contactó formalmente vía correo electrónico a los 22 representantes (propietario o gerente) de los establecimientos, de los cuales se obtuvieron solamente seis respuestas, cuatro de ellas positivas para colaborar con la investigación. Estos cuatro son los casos seleccionados y corresponde a un caso por establecimiento, posteriormente designados con un código de la A, a la D.

De acuerdo con Creswell (2012) cuatro casos de estudio son un número idóneo y comúnmente utilizado para el estudio de casos múltiple cualitativo, pues mayor cantidad puede llegar a buscar generalizaciones, característico de las investigaciones cuantitativas.

Los casos seleccionados cumplen con los criterios de inclusión, particularmente en el de innovación las realidades son contrastantes, lo que es de utilidad para efectos comparativos. Todos ellos corresponden a empresas de tamaño pequeño y mediano por número de empleados.

En la **Figura 8** se observa el mapa de la zona de estudio, que ubica geográficamente al destino turístico de Mazatlán, así como la ubicación de los cuatro casos de estudio seleccionados.

Figura 8. *Mapa de la zona de estudio*



Nota: El mapa muestra la zona espacial donde se ubican los cuatro casos de estudio, de elaboración con base en INEGI (2021)

3.5 Operacionalización de categorías

En la tabla 11 se puede observar la matriz de consistencia metodológica. Está conformada por diez columnas que enuncian las preguntas, objetivos y supuesto de investigación, alineados con las categorías, su respectiva definición conceptual, que a su vez se dividen en subcategorías, unidades, y éstas últimas a su vez en categorizaciones; por último, la metodología y método y técnicas de recolección de datos.

Tabla 11. Matriz de consistencia metodológica

Título de la investigación		Análisis de los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán.								
Pregunta principal de investigación		¿Cómo interaccionan los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?								
Objetivo principal de investigación		Analizar la interacción de los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán que contribuyen o limita su consolidación a largo plazo								
Problema de investigación	Objetivos particulares	Supuesto	Categorías	Definición Conceptual	Subcategorías	Unidades	Categorización	Metodología y método	Técnicas de recolección	
1. ¿Cómo se presentan los factores exógenos de innovación turística en los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?	1. Caracterizar los factores exógenos de innovación turística en los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán.	Los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán transitan por diferentes etapas de desarrollo dentro de su madurez, resultado de la interacción de sus factores de innovación endógenos con los factores de innovación exógenos que caracterizan la actividad turística y presentan distintos	Factores de innovación turística	Elementos que condicionan la habilidad de las empresas turísticas para adaptarse a los ambientes cambiantes, son componentes tanto externos como internos que dan lugar al contexto donde se inserta así como afectar la predisposición para llevar a cabo adaptaciones.	Exógenos	Demanda turística	1. Relación con el cliente	Cualitativa	Entrevista Semiestructurada	
						Sector turístico	2. Comportamiento estratégico respecto al sector turístico			Estudio de casos múltiple
						Entidades externas	3. Colaboración con entidades públicas y privadas			
2. ¿Cómo son los factores endógenos de innovación turística de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?	2. Categorizar en los factores endógenos de innovación turística de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán.				Endógenos	Características de la empresa	4. Sociodemográficas de la empresa	Cualitativa	Entrevista Semiestructurada	
						Capital humano	5. Capacidad e inclusión en el proceso de innovación			Estudio de casos múltiple
3. ¿Cómo es el proceso de innovación turística de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?	3. Examinar el proceso de innovación turística de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán.					Características de la dirección	6. Estilo de liderazgo		Observación no participante	
							7. Objetivos personales			
							8. Retos y perspectiva estratégica			
4. ¿Cuáles son los tipos de innovación turística que llevan a cabo los hoteles	4. Explorar los tipos de innovación turística que llevan a cabo los hoteles					Familia	9. Innovación en el negocio		Documental	
							10. Rol de la familia en la toma de decisiones			
						Cultura	11. Participación en el proceso de innovación			
							12. Adaptación de la cultura			

de propiedad familiar de Mazatlán?	de propiedad familiar de Mazatlán	comportamientos.				organizacional	13. Historia familiar 14. Esencia de la familia en el negocio		
					Resultado de innovación	Tipos de innovación	15. Producto o servicio 16. Procesos 17. Organizacional 18. Marketing 19. Institucional		
5. ¿Cuál es la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?	5. Diferenciar la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán		Fase de Madurez	Es la condición que adquiere el establecimiento al cumplir con más de veinte años de ofertar servicios de hospedaje al turista bajo la propiedad y dirección de la misma familia, dentro de la cual, existen diversas etapas de desarrollo como resultado del proceso de interacción entre familia-propiedad-negocio con el contexto externo socio-económico del turismo y entidades externas.	Consolidación	Eje del negocio	20. Porcentaje de ocupación 21. Adaptación a cambios tecnológicos y sociales 22. Perspectiva de desarrollo 23. Instalaciones físicas	Cualitativa Estudio de casos múltiple	Entrevista Semiestructurada Observación no participante Documental
		Estancamiento			24. Planificación del negocio				
					25. Generación al mando 26. Proceso sucesorio				
		Declive			27. Cambios en el proceso de toma de decisiones				
6. ¿Cómo es la interacción de los factores de innovación turística con las etapas de consolidación, estancamiento, declive y rejuvenecimiento de la fase de madurez que contribuyen o limitan el desarrollo a largo plazo de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?	6. Comprender la interacción de los factores de innovación turística con las etapas de consolidación, estancamiento, declive y rejuvenecimiento de la fase de madurez que contribuyen o limitan el desarrollo a largo plazo de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán.				Rejuvenecimiento	28. Cambios en la participación del capital			

La primera categoría de esta investigación es los factores de innovación turística y está dividida en tres subcategorías: a) factores exógenos, que contiene tres unidades y tres categorizaciones; b) factores endógenos, que incluye cinco unidades y doce categorizaciones; y c) resultado de innovación, que tiene una unidad y dos categorizaciones. Ver tabla 12.

Tabla 12. Dimensiones y categorización de factores de innovación turística

Categoría	Factores de innovación turística								
Subcategoría	Exógenos			Endógenos					Resultado de innovación
Unidades	Demanda Turística	Sector Turístico	Entidades externas	Características de la empresa	Capital humano	Características de la dirección	Familia	Cultura organizacional	Tipos de innovación
Ítems	1	2	3	4	5	6-9	10-11	12-14	15-19

La conformación de los dimensiones e ítems se realizó con base en la revisión de literatura académica sobre factores de la innovación en empresas turísticas (Kallmuenzer, 2018; Liu y Nijkamp, 2018; Liu y Cheng, 2018; Divisekera y Nguyen, 2018; Pikkemaat et al, 2018; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Nieves et al, 2014; Najda-Janoszka y Kopera, 2014; Backman, Klaesson y Öner, 2017; Razumova et al, 2015; Orfilia-Sintes y Mattsson, 2009, Hjalager, 2010, Álvarez et al, 2008). Enseguida se describen las subcategorías, dimensiones, e ítems.

- a) Los factores exógenos están conformados por las dimensiones de demanda turística, sector turístico y entidades externas.
 - 1) La demanda turística contiene el indicador de relación con el cliente.
 - 2) El sector turístico contiene el indicador de Comportamiento estratégico respecto al sector turístico.
 - 3) Las entidades externas contienen un indicador: la colaboración con entidades públicas y privadas
- b) Los factores endógenos están conformados por las dimensiones de características de la empresa; capital humano; características de la dirección, familia y cultura organizacional.

- 4) La unidad de características de la empresa contiene un indicador sobre los aspectos sociodemográficos de la empresa, que refieren al tamaño (número de empleados y número de cuartos); antigüedad (años que tiene la familia al mando de la empresa); tipo de órgano de administración (administración individual, paneles informales de asesores, consejos de administración); participación familiar en el negocio (cargos y funciones de diferentes miembros) y generación al mando (segunda, tercera o cuarta).
 - 5) La unidad de capital humano contiene el indicador de capacidad e inclusión en el proceso de innovación (Backman et al, 2017; Kallmuenzer, 2018)
 - 6) La característica de la dirección está formada por cuatro categorizaciones. Estos son estilo de liderazgo (Álvarez et al, 2008; Churchill y Lewis, 1983); objetivos personales (Andersson et al, 2002; Getz y Carlsen, 2000, 2005) retos y perspectiva estratégica (Kallmuenzer et al, 2018) e innovación en el negocio (Kallmuenzer, 2018).
 - 7) La unidad de familia está compuesta por el rol de la familia en la toma de decisiones y su participación en el proceso de innovación, retomados de diversos autores (Álvarez et al, 2008; Kallmuenzer, 2018; Backman et al, 2017).
 - 8) La última dimensión es la cultura organizacional, está conformado por tres categorizaciones: la adaptación de la cultura, la historia familiar y la esencia de la familia en el negocio, que se rescatan de diversas aportaciones (Bavik, 2016; Ismail et al, 2018; Esparza et al, 2011; Presas et al, 2010, 2014; Volberda et al, 2013; Zellweger et al, 2010, 2011).
- c) El resultado de innovación es la tercera subcategoría y está conformada por la unidad de tipos de innovación y cinco categorizaciones: innovación en producto o servicio, organizacional, en procesos, de marketing e institucional, que se retoman de la tipología de Hjalager (2010).

La segunda categoría de este estudio corresponde a la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar. Está conformada por las subcategorías de a) consolidación; b) estancamiento; c) declive; y c) rejuvenecimiento; tres unidades: eje de la familia, eje del negocio y eje de la propiedad; y un total de nueve categorizaciones Ver tabla 13.

Tabla 13. Dimensiones y categorizaciones de la fase de madurez

Categoría	Fase de madurez			
subcategoría	Consolidación	Estancamiento	Declive	Rejuvenecimiento
Unidades	Eje del negocio	Eje de la familia	Eje de la propiedad	
ítems	20-28			

La conformación de las categorizaciones que corresponden a las diferentes unidades se retoma de la literatura sobre ciclo de vida de las organizaciones (Greiner, 1972; Daft, 2011; Churchill y Lewis, 1983); ciclo de vida de las áreas turísticas (Butler, 1980, 2011, 2012; Vera-Rebollo et al, 2010; Dorta, 2016; Santana et al, 2010); y del ciclo de vida de la empresa familiar (Gersick et al, 1997; Tobak y Nábrádi, 2020).

Las primeras cinco categorizaciones corresponden a la unidad eje del negocio y son: porcentaje de ocupación, adaptación a cambios tecnológicos y sociales, perspectiva de desarrollo, instalaciones físicas y planificación del negocio. El eje de la familia contiene dos categorizaciones, que son generación al mando y proceso sucesorio. Mientras que el eje de la propiedad contiene el indicador de cambios del proceso de toma de decisiones y cambios en la participación del capital. Todas las subcategorías comparten las mismas categorizaciones, pero de acuerdo con su comportamiento se relacionan más con una u otra.

Por ejemplo, en la subcategoría de consolidación las categorizaciones se presentan en sus tipos ideales, es decir, en condiciones óptimas. Mientras que en una etapa de estancamiento o declive las categorizaciones muestran poca planificación, disminución en el indicador de ocupación, poca adaptación a los cambios. Y por último en la etapa de rejuvenecimiento el comportamiento de las categorizaciones es positivo y se acercan a un comportamiento ideal, con cambios recientes.

3.6 Técnicas de investigación

Esta investigación se apoya en la entrevista semiestructurada, la observación no participante y el análisis documental como técnicas de investigación. De acuerdo con diversos autores (Creswell, 2012; De Massis y Kotlar, 2014; Hernández et al, 2014, Martínez, 2006), estas técnicas de investigación soportan la investigación cualitativa y son comúnmente utilizadas en los estudios de casos múltiples.

La entrevista, según afirma Corbetta (2007), tiene por objetivo “conocer la perspectiva del sujeto estudiado, comprender sus categorías mentales, sus interpretaciones, sus percepciones y sentimientos, los motivos de sus actos” (Corbetta, 2007 p. 344).

Algunas de las características que destaca el autor, es que son conversaciones realizadas de manera intencional por un investigador y que se llevan a cabo con sujetos que dotan de información congruente con el plan de investigación (Corbetta, 2007).

La entrevista es guiada por el investigador y presenta un esquema de preguntas flexible y no estandarizado, esto se quiere decir, que se relaciona con las variables de la investigación y existe la posibilidad de reformular las preguntas en caso de que sea necesario.

Existen diversos tipos de entrevistas, específicamente la entrevista semiestructurada se refiere a un conjunto de preguntas que llevan una formulación similar y en el mismo orden para todos los entrevistados, sin embargo, existe la flexibilidad de modificarse (agregar o eliminar) cuestionamientos conforme avanza la entrevista. Esto implica que el estímulo, o lo que se pretende conocer es igual para todos los entrevistados, pero estos tienen libertad de responder como deseen (Corbetta, 2007).

La entrevista semiestructurada es útil en este trabajo porque, se entrevistan diferentes actores de empresas que tienen diversas experiencias, en este sentido, se busca conocer los mismos aspectos en lo que respecta a los objetivos, desarrollo, toma de decisiones, entre otros, pero cada empresa tiene sus propias características y condiciones que deben considerarse al momento de las conversaciones.

De igual forma, las entrevistas se llevan a cabo a diferentes perfiles de actores, algunos gerentes, otros propietarios, otros que cumplen con ambos roles, aunado a sujetos externos (actores clave) que brindan una perspectiva diferente que enriquece el contexto y triangulación de los casos. Para esto se diseñó un instrumento adecuado a cada perfil, con preguntas abiertas que permiten la expresión personal de los informantes.

Por otra parte, la técnica de la observación científica es entendida como un procedimiento de percepción a través de los sentidos del investigador mediante los cuales examina los fenómenos que tienen lugar en determinado momento y espacio (aquí y ahora) (Cazau, 2006). El autor agrega que la observación tiene objetivos concretos y procura ser objetiva.

Hay dos tipos de observación científica, la participante y la no participante. En el caso de la participante el investigador interactúa con los sujetos y se involucra por completo en su mundo, este tipo de observación se lleva a cabo en estudios etnográficos. Corbetta (2007) agrega que para realizar observación participante es necesario estar inmerso durante meses o años en la sociedad o espacio social que se investiga.

En la observación no participante el investigador permanece ajeno a la realidad que observa. Lo hace desde lo exterior de las situaciones que le interesa conocer (Cazau 2006) señala que la observación implica cinco elementos, el sujeto que observa; lo observado; los medios como es el sentido de la vista; los instrumentos que son los medios que sirven de apoyo a los anteriores; y el marco teórico que está implícito en la guía de observación.

La observación no participante es útil al momento de visitar el hotel familiar que se está estudiando. Para analizar por medio de la vista los espacios, las personas, actitudes, entre otras cosas. Esto apoya el resto de las técnicas y contribuye a una mayor comprensión de la realidad.

Por último, esta investigación se apoya en el análisis documental como una fuente de datos que aporta al conocimiento de la realidad estudiada, que es de gran utilidad para el estudio de casos múltiple cualitativo (De Massis y Kotlar, 2014). Con base en documentos de datos secundarios como son publicaciones hemerográficas y bibliográficas relativas a los hoteles de la muestra, así como páginas web oficiales de los establecimientos.

3.6.1 Instrumentos

Para recabar los datos de la realidad empírica, se van a utilizar cinco instrumentos, cuatro guías de entrevistas semiestructuradas y una guía de observación.

3.6.1.1 Guías de entrevistas

La entrevista semiestructurada sigue la lógica inductiva de la investigación cualitativa, necesaria actualmente para fortalecer la comprensión de interrelaciones sociales, culturales y políticas dentro del turismo (Pikkemaat et al, 2018; Wilson y Hollinshead, 2015) por lo tanto, presenta preguntas abiertas basadas en previos conocimientos sobre el tema (Eisenhardt, 1989), con la finalidad de que el informante exprese su realidad.

Para esta investigación, se diseñaron cuatro guías de entrevistas, la primera de ellas, dirigida a gerentes generales no propietarios del hotel con al menos cinco años de experiencia en el mismo

(Guía de entrevista A, ver anexo 1), esta guía se enfoca en el eje del negocio y su propósito es identificar el desarrollo de la organización en el entorno turístico.

Una segunda guía de entrevista semiestructurada está dirigida a los directores-propietarios de los hoteles, pone especial atención al eje de la familia y su objetivo es comprender la interacción de los sistemas familiar y de negocio, así como la perspectiva de desarrollo (guía de entrevista B, ver anexo 2).

La guía de entrevista C, concentra las dos anteriores y está dirigida a gerentes-propietarios de los hoteles de propiedad familiar, con el fin de identificar el desarrollo de la organización en el entorno turístico y comprender la interacción del sistema familiar y del negocio (guía de entrevista C ver anexo 3).

Por último, la guía de entrevista D está dirigida a actores clave, externos a los hoteles de propiedad familiar de la muestra, que tienen amplia experiencia en el ámbito turístico, por lo tanto, pueden proporcionar una perspectiva del contexto de los hoteles de la muestra. El propósito de esta entrevista es identificar la percepción de los actores clave respecto a la percepción del entorno en el que se desenvuelven los hoteles maduros de propiedad familiar de Mazatlán. (Ver anexo 4)

3.6.1.1.1 Guía de entrevista para gerentes no propietarios

La entrevista semiestructurada A está dirigida a gerentes de hoteles de propiedad familiar que pueden tener, o no, algún tipo de vínculo con la familia propietaria pero no ser los directores-propietarios. El propósito es identificar cómo ha sido el desarrollo del establecimiento en el entorno turístico, esto indica, su enfoque en el eje del negocio. Ver anexo 1.

En este sentido, la guía de entrevista consta de tres bloques y 10 preguntas abiertas. En el primero de ellos, se registra los datos del informante, además de la hora, fecha, lugar de la entrevista, nombre del hotel y código asignado (de la A a la Z). En el segundo apartado se describen características sociodemográficas del establecimiento, tales como número de cuartos, empleados, año de fundación, generación al mando, número de miembros de la familia en la empresa, relación de la generación actual con el fundador, tipo de órgano administrativo y otros negocios propiedad de la familia, éste último para esbozar la orientación emprendedora a nivel familiar (Zellweger et al, 2011).

En el tercer bloque, se definen los reactivos que guían la conversación con el entrevistado. Las preguntas 1, 6, 7 y 8 corresponden a la categoría de madurez y buscan contribuir a la respuesta de las preguntas cinco y seis de la investigación, sobre la identificación de la etapa de desarrollo y análisis de los factores de innovación en cada una de las diferentes etapas que contribuyen o limitan el desarrollo de estos establecimientos.

Los reactivos 2, 3, 4, 9, y 10 corresponden a la categoría de factores de innovación, el 2 y 3 específicamente en la subcategoría de factores externos y las preguntas 4, 5, 9 y 10 a factores endógenos. En conjunto, buscan responder las preguntas de investigación uno, dos, tres y cuatro sobre los factores endógenos, exógenos, los tipos de innovaciones y el proceso de la innovación turística, respectivamente.

Para iniciar la conversación a profundidad, se les pide que describan el desarrollo de la empresa en los últimos cinco años, en el reactivo 1. Éste, es retomado de otras investigaciones sobre conductores de innovación en empresas familiares de la hospitalidad (Kallmuenzer, 2018; Peter y Kallmuenzer, 2015). Además, brinda perspectiva de cómo ha sido la experiencia del hotel en este lapso de tiempo, que puede acercar a la comprensión de la etapa de madurez (consolidación, estancamiento, declive o rejuvenecimiento) por la que transita.

El reactivo 2 es sobre cómo el hotel cumple con las necesidades y expectativas de su mercado, pues según estudios (Liu y Nijkamp, 2018; Liu y Cheng, 2018; Kallmuenzer, 2018; Pikkemaat et al, 2018), las características de la demanda y la forma en que la organización se enfoque en ofrecer experiencias de servicio (Pikkemaat y Zehrer, 2016) repercute positivamente en su desarrollo y capacidad innovadora.

Para conocer la relación con el sector turístico en diferentes niveles y con los competidores, el reactivo 3 tiene fundamento en investigaciones que destacan la importancia de la colaboración con agentes de la actividad turística, (Divisekera y Nguyen, 2018; Pikkemaat et al, 2018; Backman et al, 2017; Najda-Janoszka y Kopera, 2014) así como con instituciones de apoyo pues a decir de diversos autores (Harms et al, 2015; Liu y cheng, 2018; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Volberda et al, 2013) su cooperación impulsa la generación de innovaciones, sin embargo la pregunta se plantea de forma abierta para que cada actor señale qué tipo de relaciones sostiene con diferentes agentes e instituciones.

Para indagar sobre cómo los empleados contribuyen a la innovación del hotel, se les pide en el reactivo 4 que describan las capacidades o características de los empleados para generar nuevas ideas, esto con base en autores que han mostrado la importante influencia del capital humano en la innovación de los hoteles de propiedad familiar (Backman et al., 2017; Kallmuenzer, 2018; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Pikkemaat et al, 2018).

En la descripción del proceso de innovación, de la pregunta 5, se busca examinar todos los actores, las acciones y las formas en la que se lleva a cabo el mismo. Esto dará luz sobre los factores conductores de innovación, además de la forma en la que las personas participan, sean colaboradores, familia, huéspedes, competidores (Kallmuenzer, 2018). Además, se incluye una pregunta adicional en caso de que, por alguna situación, no sea mencionada la colaboración de empleados gerenciales y/o operativos en este proceso.

La definición de objetivos y estrategias forma parte de las características de las empresas familiares maduras que gozan de consolidación (Gersick et al, 1997; Mucci, 2003; Peter y Buhalis, 2004), por esto, el reactivo 6 se retoma e interpreta al español, de otras investigaciones enfocadas en el proceso de toma de decisiones estratégicas en empresas familiares turísticas (Kallmuenzer et al, 2018). Para conocer cuáles son sus objetivos a largo plazo y cómo surgen.

Por consiguiente, abre paso a la participación familiar en el proceso de toma de decisiones (reactivo 7), para aproximarse a identificar cómo los sistemas del negocio y la familia se interrelacionan, quiénes y cómo lo hacen bajo esquemas definidos, o por el contrario, difusos (Andersson et al, 2002; Churchill y Lewis 1983; Greiner, 1972).

El reactivo 8, pretende interpretar la percepción de los entrevistados respecto al desarrollo reciente de su establecimiento. Se les plantea que identifiquen la etapa por la que atraviesa su empresa y el porqué de su respuesta. Si bien, los informantes no tendrán acceso a los conocimientos teóricos de ciclo de vida, lo importante en sus palabras, es el sentido y significado que otorgan a su definición de la etapa.

Las últimas preguntas, 9 y 10, se relacionan con la categoría de cultura organizacional, para evidenciar creencias y valores, así como esencia de la familia en el negocio (Bavik, 2016; Presas et al, 2014; Zellweger et al, 201, 2011).

3.6.1.1.2 Guía de entrevista para directivos-propietarios

Para comprender aspectos simbólicos inherentes en entre los sistemas familiar y del negocio, se lleva a cabo la guía de entrevista semiestructurada B al director-propietario del hotel. Con preguntas abiertas se busca evitar sesgos o respuestas sugestivas (Eisenhardt, 1989; Kallmuenzer, 2018) y da la oportunidad al entrevistado de que se exprese según su experiencia personal. Ver anexo 2.

Estos cuestionamientos, pretenden complementar la información obtenida en las entrevistas a gerentes, a partir de la experiencia del director-propietario, principal representante de la familia en el negocio, enfocándose en aspectos del eje familiar y de cómo este actor da sentido y significado a su realidad. Así, se busca comprender los factores endógenos (características del director, cultura organizacional) en la interacción del eje familiar y del negocio y la perspectiva de desarrollo del propietario. Lo que contribuirá a responder las preguntas de investigación dos, cuatro y cinco.

Por consiguiente, la guía de entrevista consta de dos bloques y nueve preguntas. En el primer bloque se ubican los datos del informante, que incluyen, nombre, género, nivel de estudios, tiempo de experiencia en la empresa y en el sector turístico. Así como datos generales de la entrevista, como son, hora, fecha, lugar, hotel y código asignado.

El segundo bloque, se denomina factores endógenos y perspectiva de desarrollo porque las preguntas versan sobre dos subcategorías de los factores endógenos y sobre la categoría de madurez. Las preguntas 1 y 2 refieren a las características de la dirección. Los reactivos 3 y 4 indagan sobre la categoría de madurez, y de la 5 a la 9 corresponden a la subcategoría de cultura organizacional.

La pregunta 1 explora el proceso de sucesión generacional que le ha otorgado la actual dirección al entrevistado. Si bien, forma parte de la subcategoría de características de la dirección, también aporta conocimiento a la categoría de fase de madurez, debido a que puede evidenciar la formalidad del proceso sucesorio (Andersson et al, 2002; Getz y Carlsen, 2005).

El siguiente cuestionamiento (pregunta 2), se enfoca en los objetivos y motivos personales para dirigir la empresa familiar, éste cuestionamiento es retomado de Andersson et al (2002) quienes analizan la compatibilidad entre objetivos y el desarrollo de establecimientos de hospedaje de

tipo familiar, pues de acuerdo con Churchill y Lewis (1983) las características, objetivos y motivos personales del director son de suma importancia para el negocio, así como su cosmovisión y lógica que difunda en la organización (Álvarez et al, 2008).

Para conocer la perspectiva de desarrollo del negocio y la familia, se le pide que describa el desarrollo de los últimos años y sus principales retos, en la pregunta 3; mientras que en la 4, se le cuestiona sobre su visión del negocio en el largo plazo y sus planes y estrategias para llevarlo a cabo, estos reactivos contribuyen a la categoría de fase de madurez, a su vez, triangula información de las entrevistas a gerentes. En el caso del reactivo 3 es retomado de Kallmuenzer et al (2018) y el 4 de Andersson et al (2002), ambos se complementan en retomar aspectos del pasado y proyección a futuro, necesarios para consolidarse en su madurez (Gersick et al, 1997; Mucci, 2003).

Las preguntas 5, 6 y 7 son sobre la cultura organizacional, sin inducir que se trate de este aspecto. Las respuestas podrán poner en manifiesto cómo el hotel ha permanecido en el largo plazo en manos de la misma familia y qué lo hace diferente del resto de los competidores, para evidenciar creencias y valores (Bavik, 2016; Esparza et al; 2011; Ismail et al, 2018; y Zellweger et al, 2010).

Por último, las preguntas 8 y 9 también aportan a la dimensión de cultura organizacional, más específicamente sobre *familiness* (Habbershon and Williams, 1999), es decir, la esencia de la familia en el negocio, esto implica los valores, comportamiento, identidad y la forma en la que la empresa opera como un todo (Zellweger et al., 2010). Este aspecto se presenta también hacia el exterior mediante la imagen que proyecta, la cultura de la comunidad y las futuras generaciones para asegurar la visión a largo plazo y la creación de valor transgeneracional (Zellweger et al, 2011).

3.6.1.1.3 Guía de entrevista para gerentes-propietarios

La guía de entrevista semi-estructurada C está dirigida a gerentes de hoteles familiares que a su vez son propietarios y dirigen la empresa, esta característica es común en empresas familiares de tamaño pequeño y mediano de la hospitalidad (Getz y Carlsen, 2005; Kallmuenzer, 2018; Pikkemaat y Zehrer, 2016; Pikkemaat et al, 2018).

Con la finalidad de cumplir con el rigor metodológico y hacer los mismos cuestionamientos a los actores que cumplen con los mismos perfiles, se integraron las dos guías de entrevistas anteriores, con la única diferencia que se omiten los reactivos 1 y 6 de la guía de entrevista A debido a que son planteados de diferente forma a los directores en la guía B (preguntas 3 y 4) pero tienen el mismo propósito.

En este sentido, la guía de entrevista C, contiene cuatro bloques y un total de 14 preguntas abiertas que dan pie a la narrativa del entrevistado. El primer bloque corresponde a datos del informante, el segundo bloque recoge la información sociodemográfica del establecimiento, el tercer bloque se enfoca en el eje del negocio, contiene 6 preguntas abiertas (de la 1 a la 6) sobre el desarrollo de la organización en el entorno turístico, la 1 y la 6 son retomadas de la guía B y de la 2 a la 5 de la guía A.

El cuarto bloque, se enfoca en el eje de la familia, sobre los factores endógenos y perspectiva de desarrollo. Contiene ocho preguntas abiertas (de la 7 a la 14), las primeras siete retomadas de la guía B y la última retomada de la guía A.

3.6.1.1.4 Guía de entrevista para gerentes-propietarios

La guía D, está dirigida a actores clave del sector turístico de Mazatlán, que tengan más de quince años de experiencia laboral en instituciones públicas o privadas. El propósito es identificar la percepción de los actores clave respecto al entorno en el que se desenvuelven los hoteles maduros de propiedad familiar.

Está conformada por dos bloques, el primero sobre datos generales del informante, como es género, nivel de estudios, años de experiencia en el sector turístico y ocupación actual, así como datos de las entrevistas (fecha, hora, lugar, nombre y código asignado).

En el segundo bloque se encuentran las ocho preguntas abiertas, que indagan sobre el entorno de los hoteles de propiedad familiar maduros. La primera pregunta cuestiona sobre los cambios enfocados al servicio del turista (Pikkemaat y Zehrer, 2016). La segunda abona a la comprensión de la categoría de madurez, sobre los aspectos que influyen en el desarrollo a largo plazo de los hoteles (Zellweger et al, 2010). La tercera pregunta es sobre los aspectos culturales del destino turístico, relacionada con el aspecto de arraigo que señalan otras investigaciones (Harms et al, 2015; Peter y Kallmuenzer, 2015, 2018).

De la 4 a la 7, refieren a los factores exógenos, como son aspectos interinstitucionales, programas públicos, tipos de demanda turística e innovaciones del sector (Backman et al, 2017). Por último, la pregunta 8, refiere a las características del capital humano de los hoteles (Backman et al., 2017; Kallmuenzer, 2018; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Pikkemaat et al, 2018)

3.6.1.2 Guía de observación

La guía de observación contiene doce ítems en tres apartados (ver anexo 5). La unidad de análisis es el ambiente físico e imagen digital del hotel, con el propósito de identificar si el hotel se proyecta ante sus huéspedes como hotel de propiedad familiar y de apreciar las condiciones de las instalaciones físicas.

Los primeros tres ítems son referentes a la información proporcionada en la página web, tales como año de fundación, historia y orientación de precios. De acuerdo con diversos estudios la reputación familiar en la imagen digital del hotel puede contribuir a su desarrollo y desempeño económico (Debsky, 2017; Diéguez-Soto et al., 2017).

En un segundo apartado, del ítem 4 al 6 se identifican las características del diseño y ambientación de las instalaciones del servicio al huésped, de las instalaciones exteriores y la presencia de distintivos o certificaciones en el área de recepción. Estos elementos, dan luz sobre las condiciones del equipamiento físico, que, de acuerdo con los autores, en la fase de madurez podrían apreciarse desgastados, a no ser por cambios recientes o continuos (Hovinen, 1982; Soares et al., 2016; Simancas et al, 2010).

Por último, del 7 al 12 busca identificar la cercanía de la familia con el huésped y con los colaboradores. Los primeros cuatro refieren a elementos en relación al cliente, como son la historia, valores, fotografías familiares y contacto de la familia con los huéspedes. Los últimos dos ítems, son en relación con los colaboradores de la empresa, como son la historia y la cultura organizacional explícitas. Estos aspectos refuerzan el indicador de imagen familiar de la fase de madurez (Debsky, 2017; Diéguez-Soto et al., 2017; Presas et al, 2011, 2014; Zellweger et al., 2010).

3.6.2 Prueba piloto

Una vez definida la estructura y contenido inicial de los instrumentos, se programó una prueba piloto del 19 al 25 de octubre, para identificar áreas de oportunidad en los mismos. Sin embargo, producto de la pandemia por COVID, se vio necesario un aplazamiento de la actividad.

Mientras se reprogramaba de nuevo el trabajo presencial, se avanzó en el acercamiento vía telefónica con los hoteles de la muestra. Aunado a esto, se reestructuraron los instrumentos a partir del acercamiento al campo de estudio y con la finalidad de que cumplieran con la coherencia epistemológica que demanda el método y metodología seleccionada.

En este sentido, se prescindió de un instrumento de encuesta y se diseñó una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas (guía A), se ajustó la guía de entrevista B dirigida a directores propietarios, además se elaboró la guía de entrevista C, dirigida a gerentes que a su vez son propietarios, característica común en los hoteles de tamaño chico y mediano (Kallmuenzer, 2018). Esta guía integra las preguntas de los dos instrumentos anteriores. Además de una guía de entrevista D, para conocer la perspectiva de actores externos a los hoteles de la muestra, que cuentan con amplia experiencia en el ámbito turístico de Mazatlán.

La prueba piloto de las diferentes entrevistas se llevó a cabo del 7 al 12 de diciembre del 2020 a dos gerentes (guía A); dos directores (guía B) de hoteles de propiedad familiar y dos actores clave (Guía D), para identificar si las preguntas son lo suficientemente claras, si la estructura de la entrevista permite la fluidez de la información y si los cuestionamientos obtienen las respuestas sobre las categorías planteadas. La guía de entrevista C está compuesta por los cuestionamientos de las guías A y B, por lo tanto, queda comprobada la utilidad de sus reactivos al revisar en el campo estas últimas.

Para llevar a cabo las entrevistas piloto a los actores de los hoteles, se visitaron seis establecimientos de hospedaje de propiedad familiar maduros, de tamaño pequeño, que no cumplían con el criterio de selección relacionado con la ubicación espacial de la muestra. En una primera visita no se localizaron los gerentes, y en una segunda visita, cuatro de ellos declinaron la invitación a participar en la investigación, sin ningún motivo o razón expuesta.

Posteriormente, los dos hoteles restantes no confirmaron la entrevista en la segunda visita, fue después, mediante llamada telefónica. En el caso de las entrevistas a actores clave externos, se confirmaron vía telefónica, solo una de ellas se reprogramó en dos ocasiones.

De esta forma, las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial, en el contexto habitual de los actores. Siguiendo las medidas actuales de prevención se utilizó cubre bocas, gel antibacterial antes de entrar al establecimiento y después de salir, así como una distancia mayor a dos metros de los informantes.

Como resultado de las pruebas piloto, se identificó el tiempo promedio de las entrevistas, así como algunas áreas de oportunidad en las tres guías. Para el caso de la guía A, dirigida a gerentes, el tiempo promedio arrojó 24 minutos. Y en el caso del reactivo número cinco se modificó el término “innovación” por la palabra “cambios”, debido a que los informantes señalaron dudas respecto al concepto de innovación.

En la guía B, dirigida a directores, tomó en promedio 22 minutos. Se observó que el reactivo siete, referente a la adaptación de la cultura fue de difícil comprensión para los informantes, uno de ellos respondió – No entendí tu pregunta, y el otro señaló: ¿a qué te refieres? Esto indica la necesidad de reestructurar la pregunta.

Para la guía D, enfocada a los actores clave externos, el tiempo promedió 27 minutos. En este caso, en la primera pregunta también generó dudas el concepto de innovación, un informante señaló ¿nos referimos a todo tipo de innovación?, y otro señala ¿innovaciones en qué sentido? Por lo tanto, se modifica la palabra innovaciones por “cambios enfocados al servicio al huésped”.

En ésta misma guía, el reactivo siete cuestionaba sobre aspectos culturales territoriales y poblacionales, lo que confundía a los informantes, uno señaló –no sé si entendí bien la pregunta- y otro –¿qué fue lo otro que mencionaste? Además de reestructurar la pregunta, se decidió mover el reactivo en el tercer lugar, para permitir la fluidez de la conversación, debido a que sus respuestas estaban relacionadas con la pregunta dos.

3.6.3 Confiabilidad y validez

De acuerdo con diversos autores (Castro, 1999; Creswell, 2012; Hernández et al, 2014; López, 2016), la metodología cualitativa en un proceso iterativo entre diferentes etapas de la

investigación, esto es, del trabajo de campo a la teoría y de regreso, así como del análisis de datos a la vigilancia del proceso epistemológico.

Para lograr que los instrumentos cumplan con la característica de rigor investigativo se debe asegurar una serie de aspectos que se dan entre la aplicación de los mismos y el análisis de los datos. Asimismo, se llevó a cabo un juicio de expertos para el diseño de los instrumentos, así como una prueba piloto, que dio luz sobre la correcta estructuración de preguntas para el logro de los objetivos de investigación.

El juicio de expertos es un instrumento útil en la validación de instrumentos cuantitativos como cualitativos (Robles y Rojas, 2015). Se trata de, la revisión de los instrumentos por parte de personas con conocimientos amplios sobre el tema de investigación, y, por lo tanto, se les puede solicitar juicios, valoraciones y opiniones sobre la validez y fiabilidad de los mismos (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

Para el caso de esta investigación, el juicio de expertos consistió en la presentación de instrumentos a cuatro profesoras que tienen una reconocida trayectoria en investigación científica y sus líneas de trabajo incluyen la innovación en el turismo, y dos de ellas, además, conocimiento sobre empresa familiar. Aunado a ellas, se llevó a cabo un acercamiento vía correo electrónico con el profesor Andreas Kallmuenzer, investigador reconocido internacionalmente por su desenvolvimiento en el estudio de la innovación turística de empresas familiares.

Para revisar los instrumentos a profundidad se retomó la matriz de operacionalización de categorías y de acuerdo con cada indicador se ubicó cada uno de los reactivos. En este proceso, primeramente, se identificó que la matriz era demasiado extensa y se procedió a integrar unidades dentro de subcategorías más amplias. De esta forma, de un total de 92 categorizaciones quedaron 28.

Posterior a la revisión de los instrumentos por parte de las investigadoras y el investigador, se identificó un problema de consistencia interna, por lo que se decidió cambiar el instrumento de encuesta por entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas con el propósito de obtener información más amplia y a profundidad por parte de los actores informantes, lo que aporta a la lógica de la investigación cualitativa y al aspecto de dependencia (Eisenhardt , 1989; De Massis y Kotlar, 2014; Hernández et al, 2014).

Esto también significó cambios en la matriz de consistencia, debido a que se sintetizaron algunas categorizaciones en unidades más amplias y otros se eliminaron por su carácter cuantitativo. De esta forma, quedaron un total de 28 categorizaciones alineados a los seis objetivos de investigación.

Por otra parte, el rigor de la investigación cualitativa refiere a la validez del método, técnicas e instrumentos, y el proceso para llevarlo a cabo es diferente que en la investigación cuantitativa. De acuerdo con Hernández et al (2014) hay cuatro aspectos que, en conjunto, aportan al rigor de la investigación cualitativa, estos son: dependencia, credibilidad, transferencia y confirmación.

La dependencia refiere al grado en el que diferentes investigadores recolecten datos similares y realicen los mismos análisis, generen resultados equivalentes. Para lograr una alta dependencia es necesario llevar a cabo una descripción detallada del proceso investigativo, para evidenciar que las creencias y opiniones del investigador no sesgan los resultados. Entre los detalles que se deben incluir es sobre la perspectiva teórica que se sigue y el diseño utilizado; los criterios de selección o casos y herramientas para recolectar datos, los papeles que desempeñan los investigadores y métodos de análisis empleados; el contexto de la recolección (cómo, cuándo y dónde fueron); prueba que se llevó a cabo con cuidado y coherencia (Hernández et al, 2014).

En este trabajo, la dependencia se logra con la consistencia lógica que hay entre el planteamiento del problema, pregunta de investigación, marco teórico y diseño metodológico. Se sigue una visión paradigmática que alberga sus propias formas de observar la realidad (teoría) y se acercarse a ella (metodología).

En el apartado metodológico se describen detalladamente las categorías, subcategorías, unidades y categorizaciones, así como su soporte teórico, el método seleccionado, los criterios de inclusión y la muestra que se considera en el estudio. Todo debidamente soportado por autores clásicos como contemporáneos.

En el caso de la credibilidad, transferencia y confirmación son aspectos que se revisan una vez recopilados todos los datos y elaborado el análisis. Además, se relaciona con la capacidad del investigador para comunicar los pensamientos, emociones y puntos de vista de los participantes. Para asegurar este punto se registra en una bitácora de campo todos los detalles posibles del

trabajo de campo, no solo fecha y lugar, si no también, datos del contexto, del ambiente y reacciones de los sujetos.

Se debe considerar que hay una influencia recíproca entre investigador e investigados; indagar en la evidencia tanto positiva como negativa. Además de esto, llevar a cabo triangulación, que puede ser entre teorías o disciplinas, entre métodos, entre investigadores y entre datos (De Massis y Kotlar, 2014; Hernández et al, 2014).

En este sentido, el diseño del marco teórico y de la metodología, asegura que haya una triangulación entre diferentes teorías (cambio organizacional, ciclo de vida de las áreas turísticas, de empresas familiares, de pequeñas empresas) de diferentes disciplinas (sociología, turismo, administración y economía) entre diferentes técnicas de recolección de datos (entrevistas a diferentes actores, observación no participante, análisis de documentos); así como, entre investigadores, con la asesoría que se recibe por parte de la dirección de tesis, lectoras, así como con investigadores externos. Estos aspectos aportan al apartado de credibilidad para el rigor de la investigación

Para el caso de la transferencia, refiere a que, parte del estudio pueda aplicarse en otros contextos, no generalizar los hallazgos a una población amplia, sino a destacar aquellas cualidades o aspectos que si se observan en otros espacios. En este sentido, con apoyo de la revisión del estado del arte se tiene un acercamiento de cómo se han presentado las categorías en otros países, en otras empresas y en relación con otras variables. Esto nos lleva a comprender que pueden encontrarse algunas coincidencias con aquellos trabajos, pero también discrepancias, y que, puede haber espacios sociales en los que este trabajo logre llegar a una mayor transferencia.

Ejemplo de ello, son hoteles de propiedad familiar en destinos costeros de economías emergentes, en contexto mexicano o Latinoamericano, en donde las condiciones socioculturales y económicas coincidan. Con el análisis de resultados se podrá comprender, en su totalidad y con mayor detalle, la capacidad de transferencia de este trabajo.

Por último, el aspecto de confirmación está vinculado con la credibilidad, este criterio busca demostrar que se han minimizado los sesgos del investigador “implica rastrear datos en su fuente y la explicación de la lógica utilizada para interpretarlos” (Hernández et al., 2014, p. 459). Para

asegurar este aspecto también se elabora una bitácora de análisis, en donde se anota como se va categorizando la información, que dudas hay al respecto y cómo se resuelven, entre otros datos derivados de este proceso. Ésta es una recomendación de diversos autores (Castro, 1999; Hernández et al, 2014; López, 2016).

Además de lo anterior, para apoyar los aspectos de confirmación y credibilidad, se lleva a cabo una auditoría externa por parte de las investigadoras que asesoran este trabajo. Misma que, es de utilidad para revisar el proceso de recolección y análisis de datos. Con una descripción detalla y realista del trabajo investigativo se busca confirmar que se han disminuido los sesgos del investigador, y que, por lo tanto, se cumple con un alto rigor científico.

3.7 Desarrollo de la investigación

La presente investigación, por su carácter cualitativo se llevó a cabo en tres diferentes fases, y una que antecede a las mismas, que refiere a la elaboración del protocolo de investigación, donde se construyó el objeto de estudio científico. En la Figura 9 se muestra el diagrama del proceso investigativo, en la parte 1 de 2 se señala la articulación entre la teoría y lo empírico que da lugar a las categorías, preguntas y objetivo.

La primera fase de la investigación de campo se llevó a cabo entre abril y septiembre de 2020, con el acercamiento inicial a los 22 hoteles de propiedad familiar maduros que conforman la muestra inicial; mediante la observación de la página web, revisión documental y llamadas telefónicas. Con ayuda de una guía de observación para el ambiente físico e imagen digital del hotel (anexo 5) se analizó contenido de la página oficial de los establecimientos, con el propósito de identificar la proyección de imagen familiar ante los huéspedes. El apartado referente al ambiente físico se aplicó a los cuatro casos seleccionados al momento de la entrevista presencial.

Para esta primera fase también se elaboraron fichas documentales de publicaciones científicas y hemerográficas para contextualizar el área de estudio desde la óptica de otros autores; lo que arrojó datos relevantes como son cambios de sucesión generacional, de participación en el capital y expansión de servicios en el caso de algunos establecimientos.

Para finalizar esta etapa se realizaron llamadas telefónicas para ubicar al informante clave, aquí se identificó que la administración de estos hoteles estaba conformada por diferentes figuras, en algunos establecimientos el propietario funge como director y aunado a él se encuentra un

gerente general, en otros casos, el propietario es el director y gerente general. Por esto, se diseñaron diferentes instrumentos para la entrevista semi-estructurada con la finalidad de acercarse a las diversas realidades de las organizaciones, tratando de evitar sesgos y que a la vez cumplan con el criterio de consistencia.

La segunda fase tomó lugar entre octubre y diciembre de 2020, consistió en contactar formalmente vía correo electrónico a los 22 representantes (propietario o gerente) de los establecimientos, de los cuales se obtuvieron solamente seis respuestas, cuatro de ellas positivas para colaborar con la investigación, esto definió los cuatro casos de la investigación una vez que se revisó el cumplimiento de los cuatro criterios de inclusión.

La tercera fase refiere a la aplicación de los instrumentos para la producción de datos, que inició el 15 de diciembre de 2020 y finalizó en mayo de 2021. Para el caso A y C se entrevistó a los gerentes-propietarios (guía C). Las entrevistas se llevaron a cabo en sus oficinas dentro del hotel, tomaron un tiempo de 36 y 31 minutos respectivamente. Posterior a estas entrevistas se contactó a las gerentes, que no tienen participación en la propiedad del establecimiento y desempeñan en el puesto de gerente de ventas, en ambos casos se trató de empleadas con una antigüedad mayor a diez años y son el apoyo principal del propietario. Por su antigüedad, confianza y conocimiento del desarrollo de la empresa se consideró integrarlas como informantes clave. Estas entrevistas tomaron un menor tiempo, fueron de 15 y 13 minutos respectivamente, debido a que ambas informantes notificaron su deseo de que el ejercicio fuera breve por la cantidad de trabajo que tenían.

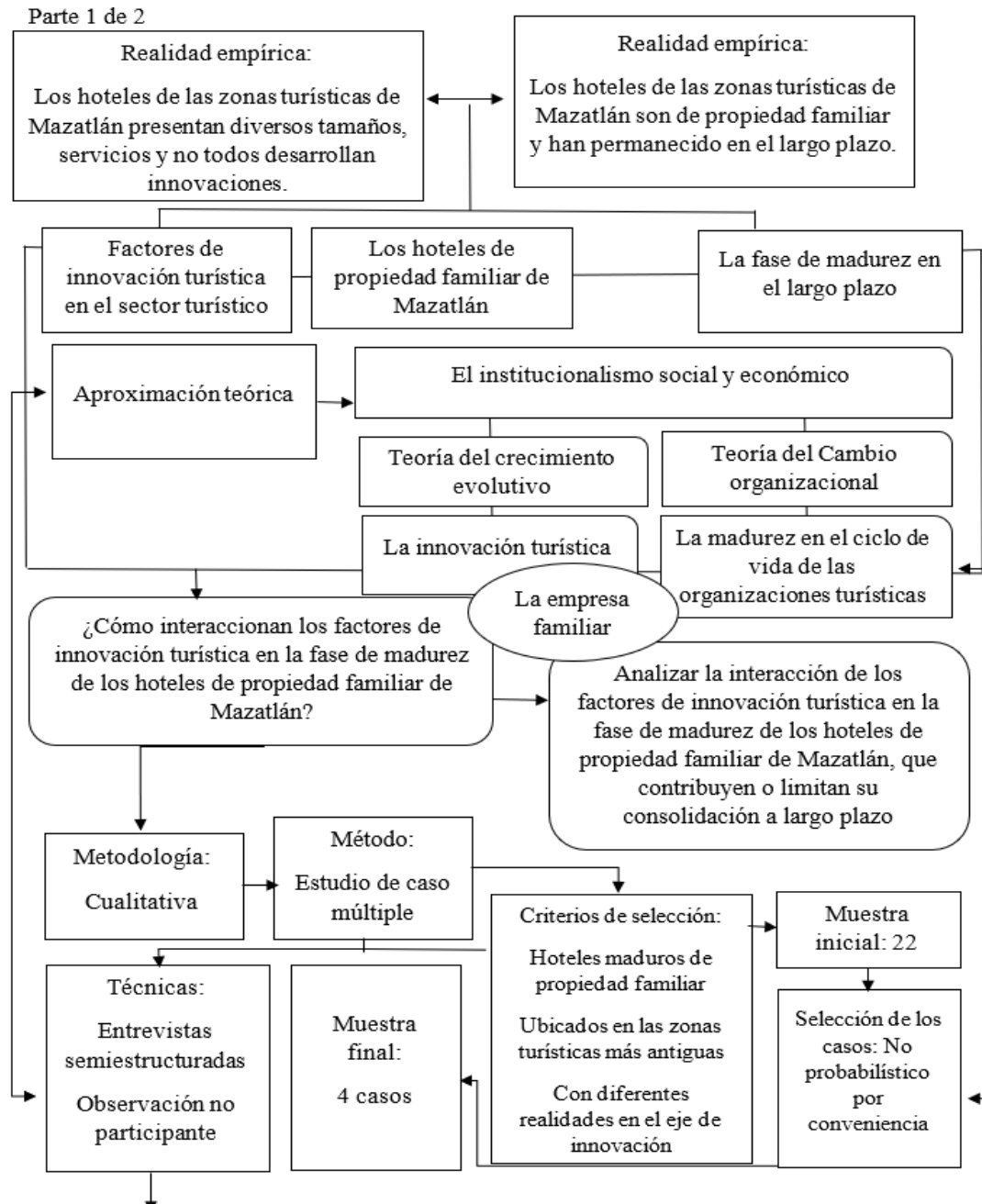
Los gerentes-propietarios, son una figura común en hoteles de tamaño chico y mediano (Getz y Carlsen, 2005; Kallmuenzer, 2018), esto quiere decir que desempeñan funciones de gerencia, y a la vez, de dirección, debido a que son los principales dueños del negocio.

Para el caso B y D se entrevistó a gerentes no propietarios (guía A) que llevan la mayor parte de la gestión de la empresa y no comparten lazos sanguíneos con la familia propietaria, aunados a ellos se encuentra la figura de director que es el dueño. En el caso B se entrevistó al director propietario (guía B). Sin embargo, en el caso D al momento de la investigación no tenía a un director vigente por motivos de pérdida y un proceso de sucesión generacional en desarrollo en tribunales de justicia.

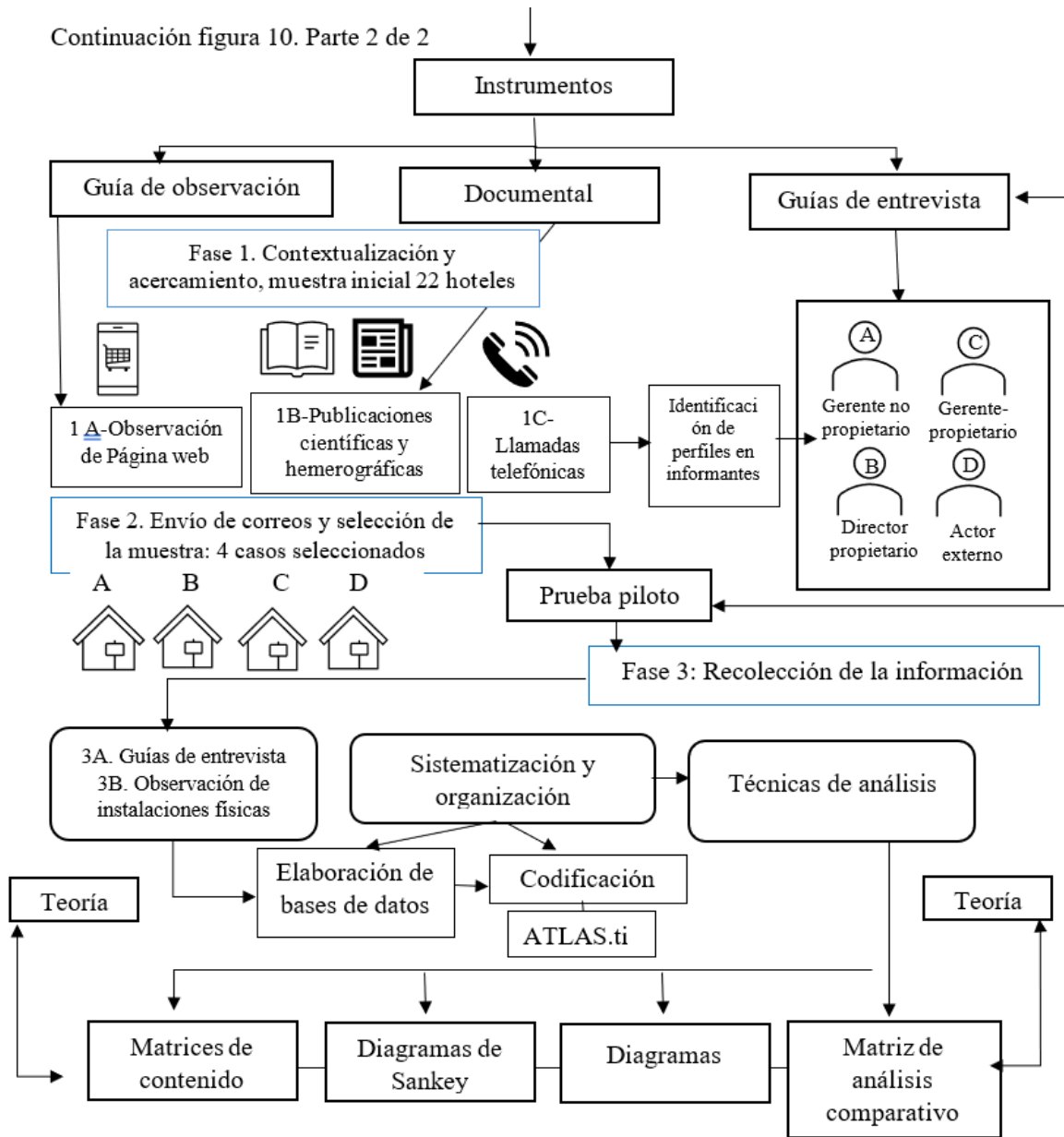
Aunado a las entrevistas semi-estructuradas se recurrió a obtener algunas conversaciones abiertas e informales con los informantes para ampliar la información proporcionada. Además de esto, de manera presencial se llenó el apartado de instalaciones físicas de la guía de observación, que tiene el propósito de complementar la información observada en la página web respecto a la proyección de la imagen familiar y apreciar las condiciones de las instalaciones físicas. Este instrumento fue llenado por la investigadora al momento de la primera entrevista en cada uno de los casos.

Posteriormente se llevó a cabo la entrevista semi-estructurada a los actores externos (Guía D, Anexo 4). Para triangular la dimensión de los factores exógenos, pues los actores externos con su amplia experiencia en el sector desde diferentes posiciones expresaron su perspectiva respecto al entorno en el que se desenvuelven los hoteles de propiedad familiar maduros. De esta forma, con la diversificación de las fuentes de datos se busca contribuir a la comprensión de la realidad estudiada (De Massis y Kotlar, 2014).

Figura 9. Diagrama del proceso investigativo



Continuación figura 10. Parte 2 de 2



3.8 Sistematización de la información

Para lograr el procesamiento y sistematización de los resultados de investigación es necesario cumplir con tres aspectos, a decir de Vara-Horna (2012): a) objetivos bien delimitados, b) instrumentos válidos, c) trabajo de campo completo, y un último aspecto es imprescindible para obtener los resultados de la investigación: d) datos organizados y analizados.

Para esta investigación, se contemplaron tres diferentes técnicas de recolección de datos, mismas que, se apoyaran en diversas técnicas de análisis y herramientas de apoyo, en la tabla 14 se observan cada una de ellas.

Tabla 14. *Técnicas de recolección y análisis de datos*

Técnica de recolección de datos	Técnica de análisis	Herramientas de apoyo
Documental	Análisis de contenido cualitativo	Word
Entrevista	Tablas de contenido, diagramas	Grabadora; Software Atlas.ti. 9; Easy Transcript, Word.
Observación no participante	Tablas de contenido	Cámara fotográfica, Excel

Para llevar a cabo el trabajo de campo, primeramente, se elaboró una base de datos en Excel sobre los hoteles de la muestra para registrar datos generales, tales como nombre, contacto, número de cuartos, seguimiento a llamadas telefónicas y programación de entrevistas.

Para el registro de la información documental, presente en las páginas web de los hoteles, el en literatura académica (tesis, libros, artículos) y prensa sobre los mismos, se utilizó el programa Word, este tipo de fuentes secundarias son de utilidad para reforzar la contextualización y triangular datos primarios, de acuerdo con De Massis y Kotlar (2012) proveen información valiosa para comprender la realidad de las empresas familiares y corroborar la evidencia recolectada.

Las entrevistas son registradas con apoyo de grabadora, transcritas mediante el apoyo del software *Easy Transcript* y exportadas en Word para su respaldo y posterior análisis en el sistema ATLAS.ti versión 9. En este último se lleva cabo el proceso de codificación y categorización de la información mediante un método abductivo, que refiere a la integración de la inducción con la deducción (Malvaceda, 2020). También fue utilidad para generar categorías de contenido, y ordenar la información en diagramas de sankey.

La información que arrojó la guía de observación se registró en Excel, para elaborar posteriormente tablas de contenido y triangular información con entrevistas. Su registro se hace con el conjunto de hoteles para después pasar la información por caso a la base de datos de cada uno de ellos.

De acuerdo con De Massis y Kotlar (2014) la información recolectada en el trabajo de campo se debe organizar y respaldar, una forma de hacerlo es en bases de datos del caso de estudio, mismo que se está elaborando en hojas de Excel, además de la primera base de datos donde se encuentra la información general de los hoteles y el primer acercamiento a ellos vía telefónica.

Esta base de datos es una forma de organizar y documentar la información recolectada desde diferentes fuentes, como son entrevistas, observaciones, notas de campo, entre otras, en el caso

de las entrevistas y datos documentales que se encuentran de forma extensa en documentos de Word.

Mantener la información organizada garantiza la facilidad para que otro investigador revise el proceso y realice la auditoría externa (De Massis y Kotlar, 2014), mismo que soporta la confirmación y credibilidad del rigor metodológico necesario en este tipo de investigaciones (Castro, 1999; Hernández et al, 2014; López, 2016).

De acuerdo con los autores, De Massis y Kotlar (2014) una vez organizados los datos y antes de analizarlos, la información debe ser preparada a través de técnicas de reducción, visualización, categorización y contextualización. La reducción se refiere a seleccionar, enfocar y simplificar el material recolectado para facilitar el análisis de la evidencia del caso de estudio, este proceso debe ser guiado por los datos que mejor respondan a la pregunta de investigación.

La visualización requiere el uso de diagramas, tablas, matrices y textos que expresen datos relevantes, esto es de utilidad para ilustrar temas y conclusiones. En este caso los diagramas, matrices de contenido y textos extraídos de las entrevistas fueron de gran ayuda para la visualización.

La categorización identifica y agrupa diferente información en grupos que permiten distinciones y comparaciones. Además de la codificación se integraron los códigos en categorías, que corresponden a los temas principales de los objetivos, que son factores endógenos, factores exógenos, tipos de innovaciones y fase de madurez. Por último, la contextualización implica relacionar los datos recolectados con contingencias externas para identificar relaciones. Para esto se trianguló con las entrevistas a actores externos y entre propietario y gerente en diferentes apartados.

Para llevar a cabo el análisis, una vez llevada a cabo la categorización y codificación de las entrevistas, se elaboraron diferentes matrices de contenido, una por objetivo por cada uno de los casos y para el análisis entre casos, se elaboró una matriz para los factores exógenos, otra para los factores endógenos y otra para la fase de madurez, que integran las dos categorías principales de la investigación.

Las matrices se hicieron por separado para evitar una sola tabla demasiado extensa; esto es lo que Vara-Horna (2012) denomina tabla de resumen, pues se enfocan en información clave y

eliminan todo lo innecesario, así se aplicarían las técnicas de reducción y categorización que mencionan De Massis y Kotlar (2014).

Además de lo anterior, se elaboraron diagramas dentro de cada uno de los casos que ilustran tanto el proceso de innovación como la interacción los factores de la innovación en la fase de madurez, así como diagramas de sankey (producto del programa Atlas.ti) que muestran la co-ocurrencia de códigos en el discurso de los actores. Posteriormente, en el análisis entre casos se ilustra la interacción de los factores de innovación con cada una de las etapas de desarrollo que se identificaron en los casos y un diagrama de sankey que muestra la frecuencia de las categorías en cada uno de los casos.

Esta última refiere a la técnica de visualización (De Massis y Kotlar, 2014) que se enfoca en ilustrar temas clave para la discusión y conclusiones. Al primero momento del análisis se le denomina análisis dentro de caso, según Creswell (2012), porque se estudia cada caso por separado. Y responden individualmente a cada uno de los objetivos de la investigación.

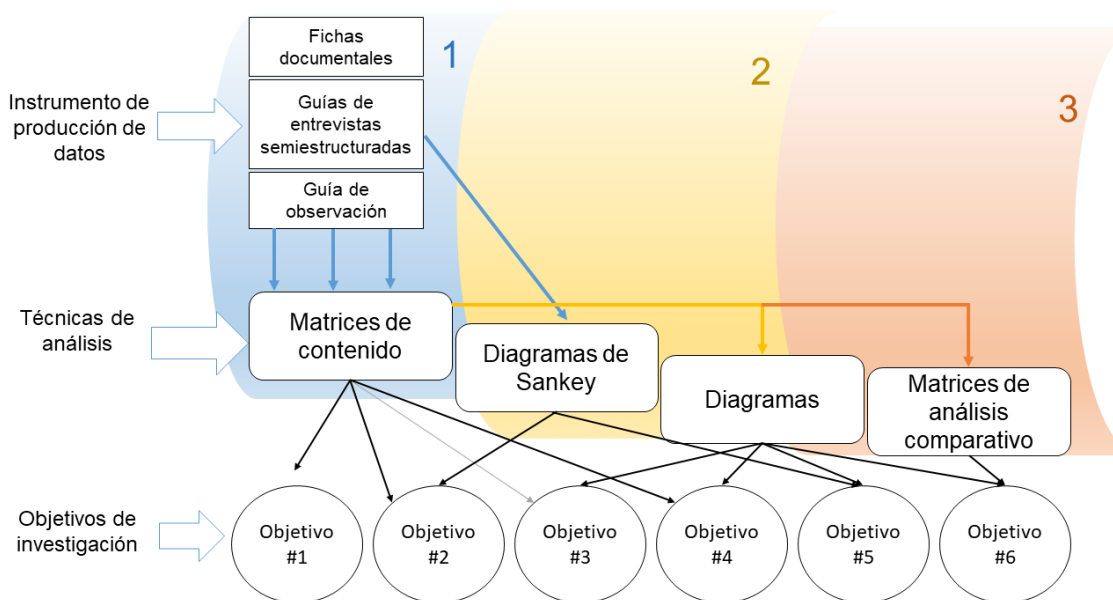
Además, se busca identificar las diferencias principales entre los hoteles de propiedad familiar que se encuentran en diferentes etapas de la madurez, así como los factores clave para el desarrollo de este tipo de organizaciones.

A la segunda parte del proceso de análisis se le denomina análisis a través de los casos (Creswell, 2012) pues busca exponer las diferentes realidades que se presentan en el fenómeno estudiado a partir del análisis de los casos colectivos. A lo que se agregará la contextualización (De Massis y Kotlar, 2014) necesaria para abundar en la comprensión de la realidad de cada uno de los casos y en relación con los demás.

Por último, de acuerdo con la metodología de estudios de caso de Creswell (2012) se debe presentar una fase interpretativa final, que reporte las principales aportaciones que proporciona la indagación (Creswell, 2012; Guba y Lincoln, 2012). Esto se logra con el análisis de las matrices, que dan luz sobre aspectos clave relacionados con la institucionalización del entorno macrosocial y cómo lo llevan a la práctica mediante la agencia; estas acciones y decisiones son las que dan como resultado la implementación de innovaciones y el desempeño en el ciclo de vida. Esta información puede localizarse en el apartado de discusión de los resultados.

En la figura 9 se presentan los instrumentos; las técnicas de análisis y la forma en que se alcanzarán los objetivos de investigación (ver figura 9).

Figura 10. *Proceso de análisis de la información y alcance de los objetivos*



En un primer momento la información de las entrevistas, documentos y guía de observación se organizan y categorizan en tablas de contenido, las entrevistas además en mapas causales. En un segundo momento esta información se sistematizó en diagramas, mostrando el proceso de innovación (factores de innovación) y etapa de desarrollo de la fase de madurez (modelo de ciclo de vida) así como la interacción e los factores con la etapa de desarrollo. En una tercera fase a través de matrices de análisis comparativo se identifican los factores clave para el desarrollo y evolución de los hoteles de propiedad familiar.

El análisis que se realiza mediante cada una de las técnicas en los diferentes momentos contribuye al logro de los objetivos. Con flechas de diferentes tonos de grises a negro se muestra la forma en la que se favorece el alcance de cada uno de ellos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación. Primeramente, se expone el contexto y área, posteriormente se presentan los principales hallazgos en cada uno de los casos por separado, siguiendo el orden los objetivos de investigación para dar cumplimiento a los mismos. Aunado a esto, se integra el análisis entre casos, según la metodología para el análisis de estudio de casos múltiple (Creswell, 2012; De Massis y Kotlar, 2014).

4.0 Contexto y área de estudio

La presente investigación se lleva a cabo en el destino turístico de Mazatlán. Ubicado en la costa del Océano Pacífico del estado de Sinaloa, sus coordenadas geográficas son entre los meridianos 105°46"TM23" y 106°30"TM51" al oeste del meridiano de Greenwich, y entre los paralelos 23°04'25" y 23°50'22" de latitud norte. Mazatlán es uno de los 18 municipios del Estado de Sinaloa, tiene 8 sindicaturas y la cabecera municipal lleva su mismo nombre. Tiene 502, 047 habitantes, una extensión territorial de 2533.76 km², y la temperatura media anual es de 25°C según datos del Plan Municipal de Desarrollo (Plan Municipal de Desarrollo [PMD], 2018).

Las actividades económicas que destacan son la agricultura, la pesca, industria y el turismo (PMD, 2018). En 2018 se registraron 2.7 millones de turistas, de los cuales 68.3% son nacionales y 31.7 % extranjeros, cuenta con 181 establecimientos de hospedaje y un promedio de ocupación hotelera anual del 61%.

Mazatlán es un destino tradicional de sol y playa, esto significa que su incursión en el ámbito turístico se dio de manera paulatina a lo largo de varias décadas. Se estima que la etapa de involucramiento en el turismo fue con la construcción del primer hotel frente al mar en la zona de Olas Altas en el año de 1923 (López, 2018; Santamaría, 2009) y la etapa de desarrollo fue a partir de 1950 con una alta inversión en equipamiento hotelero, servicios complementarios e infraestructura (López, 2018).

Las zonas turísticas de este destino se fueron desarrollando a lo largo de la franja costera en diferentes momentos de crecimiento del destino. La zona de Olas altas se desarrolló en la etapa de involucramiento, la zona de Avenida del Mar y Zona Dorada durante la etapa de desarrollo y consolidación. Entre las características particulares del equipamiento hotelero en estas zonas está la propiedad familiar por encima de la presencia de cadenas hoteleras.

La zona de Olas Altas alberga dos hoteles de propiedad familiar que han permanecido en la misma familia por más de veinte años, uno de ellos se funda en 1923 y el otro en 1952. En el caso de avenida Del Mar, el primer hotel fue inaugurado en 1957 y a partir de ahí durante las siguientes décadas se sumaron el resto, de la muestra, se registra el más reciente en 1994.

En Zona Dorada, el primer hotel al pie de playa es construido en 1955 por un propietario de origen estadounidense, inició con un edificio de dos pisos y 80 habitaciones, para 1966 se extiende un tercer piso con 300 habitaciones y otros servicios. Actualmente, este hotel es dirigido por la cuarta generación familia, lo que significa tres procesos de sucesión generacional (Maldonado et al, 2014).

Los cinco hoteles restantes de Zona Dorada iniciaron en la década de los setenta y ochenta. Cuatro de ellos tienen más de dos establecimientos en este destino, y dos de los grupos tienen presencia en otros destinos de playa de México, este es el caso de El Cid Resorts y Hoteles Pueblo Bonito.

El Cid Resorts, es fundado en 1974 por Don Julio Berdegué, de origen español, actualmente cuenta con cuatro establecimientos hoteleros y más de mil cuartos en este destino, además de tres hoteles en diversos puntos de la Riviera Maya e inversiones en bienes raíces (El Cid, 2020). En 2007 se llevó a cabo el primer y único proceso de sucesión generacional, los hijos del fundador poseen el 75% del total de las acciones (Martínez, 2018).

Hotel Pueblo Bonito inició en 1987 en Mazatlán con la inversión de Ernesto Coppel y Mark Kronemeyer, quienes compartían relación familiar. Actualmente el grupo cuenta con cinco propiedades de hospedaje en Los Cabos y tres en Mazatlán, los últimos establecimientos son villas de lujo enfocadas en un mercado de mayor poder adquisitivo, según su página: “Cuando se inaugura un resort nuevo, se llevan a cabo mejoras en las propiedades ya existentes para mantener el nivel de impecable calidad y la atmósfera de distinción propias de cada resort” (Pueblo Bonito, 2020, p. 1).

En años recientes, los indicadores turísticos de afluencia y cuartos disponibles promedio presentaron un crecimiento sostenido en este destino, particularmente de 2014 hasta 2019, según datos de DATATUR (2020). Sin embargo, a inicios de 2020 se ha presentado una situación sin

precedente, una pandemia de salud mundial que ha obligado la paralización de actividades económicas y sociales, entre ellas el turismo, y para Mazatlán no fue la excepción.

El 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de Salud declaró al SAR-CoV2 (COVID-19) como pandemia, a raíz de esto los diferentes países tomaron medidas para disminuir la propagación del virus. En el caso de México, se determinó la suspensión de actividades no esenciales y lanzó la campaña *quédate en casa* en atención a las recomendaciones internacionales, lo que significó el cierre de establecimientos de hospedaje y detención de la actividad turística en general.

Posterior a tres meses de confinamiento, la reactivación de las actividades turísticas en Mazatlán, se dieron en coordinación con los diferentes niveles de gobierno el 1ro de julio del 2020. Para ello, a nivel destino se otorgó la certificación *Safe Travel* por parte del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (Forbes, 2020; Cabrera, 2020). Aunado a esto, otras estrategias de saneamiento, limpieza, protocolos y certificados de higiene se promovieron entre las empresas que brindan servicios al turista (como son hoteles, restaurantes, transportes, entre otras) en búsqueda de atender las medidas de prevención a la vez que se reinician las actividades bajo la denominada nueva normalidad.

Esta situación, ha obligado a los establecimientos de hospedaje a tomar medidas y realizar cambios en diferentes niveles de gestión y práctica cotidiana. Lo que puede presentar un giro significativo en el contexto y operación interna del objeto de estudio científico de la presente investigación. Esto es considerado al momento de acercarse a obtener la información para construir datos, que sean útiles y relevantes en una realidad social que está en constante movimiento.

En la siguiente **Tabla 15. Características sociodemográficas de los casos** **Tabla 15** se concentran las características sociodemográficas de los hoteles seleccionados, cada establecimiento corresponde a un caso.

Tabla 15. *Características sociodemográficas de los casos*

Caso	Año de fundación	# de empleados	#Cuartos	# miembros familiares en el negocio	Generación	Relación familiar de la generación actual	Estructura de la Propiedad
A	1990	22	50	1	2da	Hijo	100% una familia
B	1970	25	101	5	1ra	Fundador	100% una familia
C	1952	30	58	1	2da	Hijo	100% una familia
D	1965	25	120	1	4ta	Bisnieto	100% una familia

4.1 Hotel caso A

Caso A se trata de un hotel tamaño chico, de acuerdo con la clasificación de algunos autores (Ahmad y Muhammad, 2016), con 50 habitaciones y 22 empleados. Actualmente sólo un miembro de la familia propietaria labora en el establecimiento, que es el actual director y dueño del negocio; la toma de decisiones está totalmente centralizada en él.

El inicio de este negocio es un emprendimiento entre la madre y su hijo, actual director, en julio de 1990. Ninguno de los dos tenía experiencia en el ramo turístico, aun así, la señora decidió convertir su casa en un establecimiento de hospedaje:

Es un negocio familiar, la idea fue de mi mamá, no era mía, porque yo en ese tiempo tenía más la idea de... pues de poner un restaurant porque yo había trabajado en eso, tenía cero experiencia en esto y pues, como me daba miedo un poco, mi mama tenía cero experiencia pero como que no le daba miedo. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Comenzó con 16 habitaciones equipadas solamente con cama y ventilador de techo, con el paso de los años le construyeron más cuartos, mejoraron los servicios en las habitaciones y de las instalaciones físicas en general. A un año de la muerte de la inicial propietaria, su hijo se encarga totalmente del negocio.

4.1.1 Caracterización de los factores exógenos de innovación turística.

Para el caso A, los factores exógenos se presentan de la siguiente forma:

Su principal mercado se caracteriza por ser de procedencia nacional, que busca precios accesibles y una ubicación cercana al mar, destacan principalmente personas que viajan por motivos de negocios. Por la descripción que proporciona el conocimiento de la demanda no es amplio, pues no describe procedencia, medio de transporte ni comportamientos; lo que puede repercutir en la forma en que se ejecutan las estrategias del servicio (Pikkemaat y Zehrer, 2016):

siempre han sido agentes de viaje de estados vecinos...que vienen a vender en diferentes ramos, ferreteros, refacciones, alimentos y turismo también, un turismo que disfrute el hotel, no somos un hotel que tenga servicios, solo las habitaciones, no tenemos restauran, alberca etc. un turismo que venga a buscar el mar cerca. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Mis clientes la mayoría son de empresa, mi segmento de mercado es ese, gente de negocios (Gerente, Hotel caso A, 12 de abril de 2021).

Se evidencia relación formal con otros agentes del sector turístico, como son competidores, y no hay vínculos con agencias de viaje minoristas y mayoristas. Lo que a su vez limita los canales de venta de las habitaciones, que es mediante recomendación, contacto directo a la recepción del hotel y página web (Tabla 16). De igual forma, su relación con entidades externas tanto públicas como privadas no se identifica en la conversación.

Pues es buena, nosotros somos una empresa muy chica, como que no... pues si nos conoce mucha gente, pero no estamos así relacionadísimos así con agencias de viaje y eso, de hecho no tenemos agencias de viaje, todo es por recomendación, nunca hemos tenido por páginas así como Trivago, Expedia, por ahí nunca [...] lo hemos necesitado. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Pese a la poca relación formal con agentes del turismo y poco conocimiento del mercado, si se observa un comportamiento estratégico respecto del sector turístico, para fijar precios que, según sus palabras, sean justos para sus huéspedes:

una cosa importante aquí es la relación costo beneficio lo que pagas y lo que recibes entonces eso te hace estar en competencia, porque si das unos precios caros y no son

acordes a los servicios que das, pues la gente se siente como robada o defraudada. (Propietario, Hotel caso A, 15 diciembre de 2020).

Tabla 16. Principales hallazgos de los factores exógenos Hotel caso A

Unidades	Hallazgos
Conocimiento de la demanda turística	Turismo nacional, principalmente agentes de viaje por motivos de negocios y turismo de sol y playa que busca servicios básicos (solo habitación cerca de la playa).
Relación con el sector turístico local, regional o nacional	Relación formal con el sector turístico local mediante una asociación hotelera, no hay vínculo con agencias de viaje mayoristas ni agencias de viaje en línea. Se aprecia un comportamiento estratégico respecto del sector turístico local para fijar precios y toma de decisiones sobre el negocio.
Relación con entidades externas	No evidencia relación con otras entidades públicas o privadas en la narrativa

4.1.2 Categorización de los factores endógenos de innovación turística

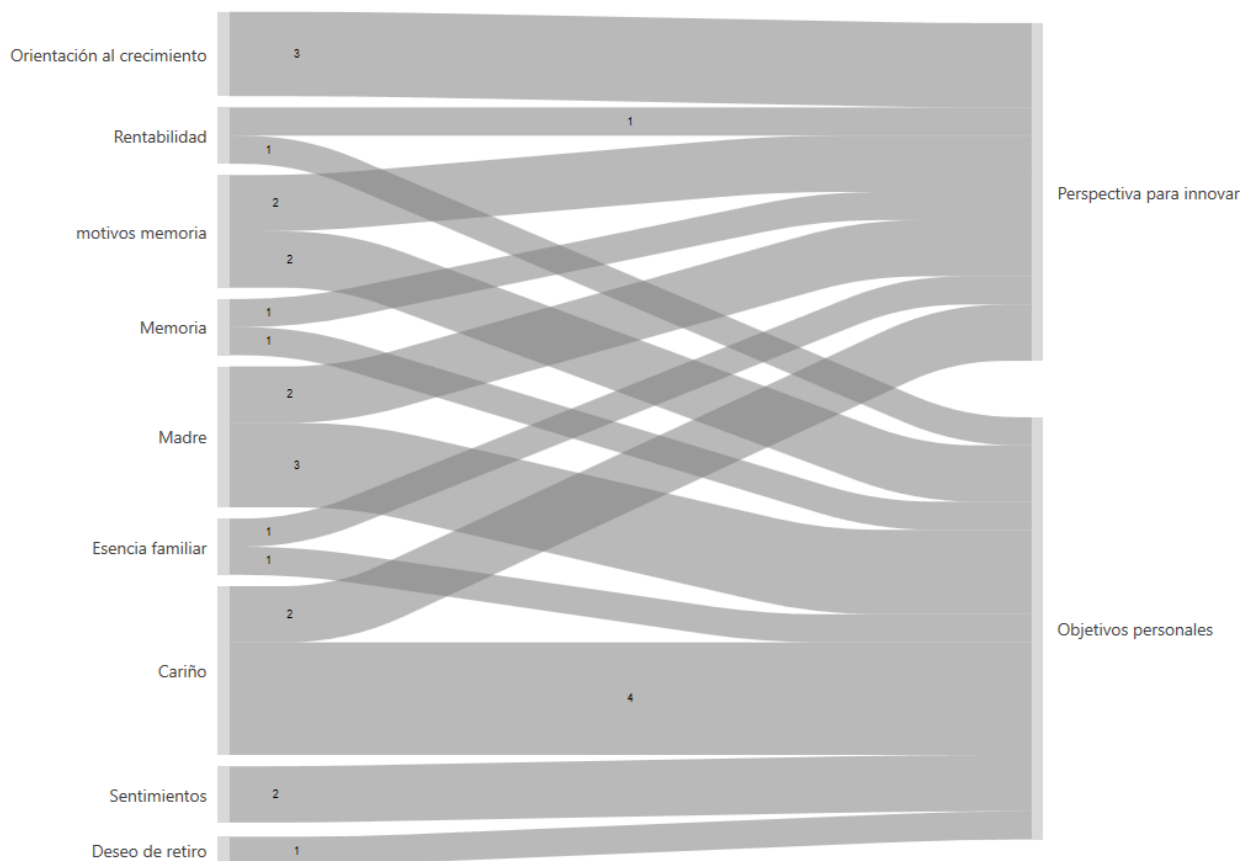
En los objetivos personales y para el negocio destacan tanto aspectos económicos como no económicos:

Pues mira el objetivo pues es la subsistencia, como cualquier trabajo, y pues si le tengo cariño por... por el tiempo que hemos estado, por mi mamá...por todo [...] Pues es que muchas veces los negocios familiares lo haces ya por cariño también... digo obviamente que nadie trabaja por cariño, tienes que tener una utilidad, pero pues les agarras cariño a los negocios, por eso a veces no tienes vacaciones o, trabajas los 365 días del año, por lo mismo... porque te trae recuerdos bonitos todo, pues son muchas cosas. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Sin embargo, son aspectos socioemocionales los que destacan a lo largo de la conversación, como se observa en la figura 11, la rentabilidad y la orientación al crecimiento, que son aspectos económicos, tienen menos co-ocurrencia con los códigos de objetivos personales, y con la perspectiva para innovar, en contraste, los códigos de cariño, memoria, esencia familiar y madre aparecen mayormente ligados.

La perspectiva para innovar refiere a los aspectos que el actor incluye en su cosmovisión respecto a los cambios y mejoras que implementa en su hotel, a las creencias y lógica según Alvarado et al (2008), en este sentido, los elementos socioemocionales también ganan en participación, según muestra la **Figura 11**.

Figura 11. *Co-ocurrencia de objetivos y perspectiva para innovar*



Esto significa que, para el informante, los aspectos socioemocionales son más importantes para gestionar y dirigir el negocio, lo que se relaciona con literatura (Chrisman et al, 2012; Debicki et al, 2016; Gómez-Mejía et al, 2007) que argumenta la relevancia de valores socioemocionales por encima de beneficios financieros, con la finalidad de preservar el bienestar familiar y el control transgeneracional.

En este caso, el motivo principal está asociado con preservar la memoria de su madre, pues el edificio del establecimiento fue su antiguo hogar y el desenvolvimiento del negocio le remite a la vida de su antecesora, las siguientes líneas las expresa entre lágrimas y sollozos:

Pues mira para mí el valor más importante de aquí es... o sea, como mi mama lo hizo con... pues con tanto cariño y todo, pues yo más bien me dedico a los cuartos, lo que se puede mejorar se mejora [...] yo como siempre fui afín a mi mamá, el hotel me recuerda mucho, a veces triste... si pues cada cuadro, cada... pues mira, ahorita de donde salió el

señor, has de cuenta que el hotel eran 16 habitaciones y del arco este para acá era la casa, aquí vivimos. y esta cocina esta tal cual como vivíamos nosotros en los noventas, de hecho, tiene hasta los mismos azulejos. Esta es de las pocas que ha conservado los azulejos por qué... me acuerdo un montón de cosas, toda esta área del hotel, de aquí para arriba era la casa, y se adaptó, se modificó, entonces todo tiene un montón de recuerdos. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Además de lo anterior, en la perspectiva para innovar se identifica un liderazgo más asociado con el tipo ritualista, que refiere a acciones que continúan con medios y metas que siempre tuvieron, y aun cuando pudieran tener más ventajas, están anclados con medios del pasado y hacen todo como siempre lo hicieron (Álvarez et al, 2008). Esto se evidencia en la siguiente afirmación:

Básicamente es lo que hemos hecho siempre, tratar de evolucionar, no dejarlo igual... y ya se hace como un hábito, no es tanto que sea un objetivo, si no se te hace como un hábito. de decir bueno ahora que le hago, esto o lo otro. (Propietario, caso A, 15 de diciembre de 2020).

En cuanto a las características y capacidades del capital humano, son descritos como “propositivos”, pero no todos ellos; hace hincapié en aquellos que se encuentran en el área administrativa, que son los que tienen más antigüedad en el negocio:

Pues mira la mayoría no, pero con que haya unas en el hotel, unas cuatro gentes que sean propositivos de los veinte pues ya con eso es suficiente [...] aparte también están al pendiente de las cosas, [...] me apoyo bastante sobre todo en la gente de la oficina, por que son los que tienen más tiempo...tienen ya más de diez años y le tienen cariño al negocio. (Propietario Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Desde la visión de una empleada gerencial que tiene más de trece años laborando en el negocio, el ambiente de trabajo es lo que la ha motivado a continuar en él, un ambiente que se relaciona con valores y comportamientos de los dueños. Aquí se nota que, aunque actualmente solo haya un dueño, todavía se tiene presente a su fundadora, pues habla en plural, esto también indica que la cultura organizacional es representada por ambos miembros.

Pues me gusta mi trabajo la verdad y honestamente mi jefe es muy buena persona, son muy nobles la verdad, los dueños. Yo creo que cuando se hace un ambiente agradable te quedas. (Gerente, Hotel caso A, 12 de abril de 2021)

Esto se relaciona con los hallazgos de Kallmuenzer (2018) respecto a que los empleados más antiguos son los que apoyan más los procesos y el esfuerzo en equipo; y con Razumova et al (2015) que enfatizan la participación de los empleados gerenciales para el cumplimiento e implementación de innovaciones. Y se contradice con Volberda et al (2013) respecto a que los empleados operacionales, aquellos que están frente al cliente, son clave para la introducción de nuevas prácticas, procesos y estructuras, en la siguiente tabla se concentran los principales hallazgos referentes a factores endógenos (ver Tabla 17).

En la cultura organizacional se identifican aspectos asociados a valores familiares y al fortalecimiento de la esencia que aparecen en el discurso de los informantes, aun cuando actualmente solo hay de un miembro de la familia en la empresa, esto se relaciona con la historia y desarrollo del hotel, producto del vínculo madre e hijo.

Por otra parte, mediante la observación de la página web y las instalaciones físicas se pudo identificar que el hotel no proyecta hacia sus clientes y colaboradores su imagen de propiedad familiar, pues en ninguno de los dos ambientes (físico y digital) se observó el año de fundación, la historia ni fotografías familiares.

De acuerdo con los patrones culturales de Hall et al, (2001) se identifica una cultura cerrada, porque las decisiones se centralizan en el propietario, implícita porque no la tienen expresa por escrito, e involucra a más de un miembro, estos son, el actual propietario y la memoria de su madre.

Tabla 17. Principales hallazgos en factores endógenos Hotel caso A

Unidades	Hallazgos
Características de la dirección	Objetivos inclinados a aspectos no económicos Perspectiva de innovación ligada a aspectos socioemocionales
Familia	Estilo de liderazgo ritualista No hay involucramiento de otros miembros familiares en el negocio.
Capital humano	Los colaboradores administrativos y con mayor antigüedad son los que apoyan el proceso de innovación

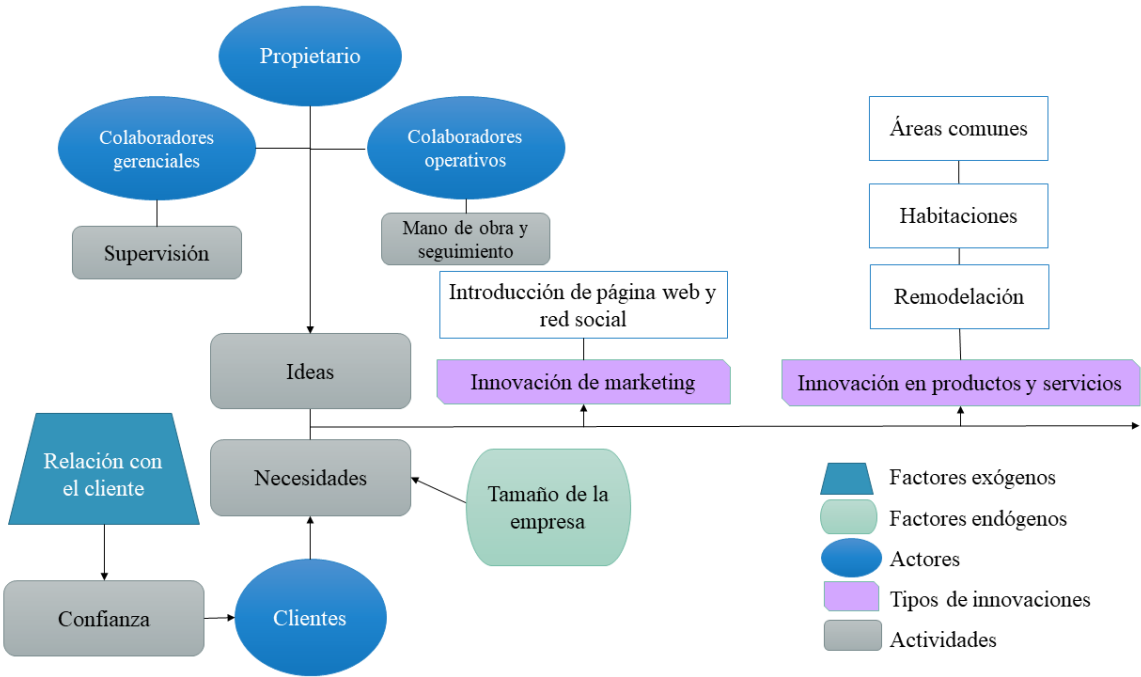
Cultura organizacional	Implícita, cerrada representada por diversos miembros de la familia, madre e hijo. Esencia familiar en discurso fuerte, pero débil en proyección a clientes.
------------------------	---

4.1.3 Examinación del proceso de innovación turística

En el proceso de innovación del caso A participan los clientes, mediante quejas y sugerencias, principalmente en comunicación personal con el propietario por la confianza que hay. También participan los colaboradores administrativos. Principalmente el propietario, mediante la observación directa y control del seguimiento a las innovaciones.

El factor exógeno que se observa en el proceso de innovación es la relación con el cliente, mientras que como factor endógeno se presenta el tamaño de la empresa, que limita a ciertas actividades y servicios las necesidades del establecimiento. En los rectángulos morados se aprecian los tipos de innovaciones derivadas en el proceso, ver **Figura 12**.

Figura 12. Proceso de innovación hotel caso A



Esto lo afirma el propietario en la descripción del proceso de innovación, pone en la misma línea de importancia tanto la observación como las quejas de los clientes:

es muy sencillo: inspeccionas el hotel y atiendes alguna queja, por ejemplo hace unos tres días le dimos mantenimiento a un cuarto y vimos que le aire estaba en condiciones

pues ya no adecuadas y compramos uno nuevo, así [...] sí primero, hay quejas que no proceden, y vemos primero la queja, la evaluamos. (Propietario, Caso A, 15 de diciembre de 2020).

Posteriormente, reafirma la importancia de inspeccionar personalmente las habitaciones, lo que se relaciona con un mayor control concentrado en su dirección:

No pues por la observación, entras a un cuarto y ves algo y dices hijole esto ya está mal. Puede ser a veces desde un cuadro, por ejemplo ahorita le hace falta cambiar cuadros y así es que, esto no tiene fin [...] una cosa bien importante de eso es ver los cuartos, aunque sea una vez al mes, te das cuenta de muchas cosas y atender las quejas de un cliente. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

En cuanto a las innovaciones de marketing se dieron en dos momentos, la adquisición de la página web fue idea de la anterior propietaria y contrató personal calificado para este desarrollo. En el caso del uso de la red social (WhatsApp) fue idea de la gerente de ventas pues menciona que le facilita el trabajo y el proceso de venta y reservación se hace más eficiente.

De acuerdo con los hallazgos, coincide con Sundbo et al (2007) respecto a que las innovaciones en el sector de servicios están basadas en los empleados y clientes, son más incrementales y basadas en experiencias prácticas. Pues no se evidencia innovaciones basadas en tecnología.

4.1.4 Exploración de los tipos de innovaciones turística

Las innovaciones encontradas en el caso A son de marketing y de servicio o producto de acuerdo con la tipología de Hjalager (2010). La adquisición de página web oficial con portal de reservaciones y una red social (WhatsApp) corresponde al primer tipo y las remodelaciones en habitaciones y áreas comunes que presenta elementos nuevos para el establecimiento son del segundo tipo. De acuerdo con Backman et al (2017) las mejoras en el diseño estético del establecimiento entran en innovaciones de producto o servicio.

los últimos cinco años lo que le hicimos al hotel fue, enyesar los cuartos, todos los cuartos [...] pusimos algunas puertas, cambiamos algunos pisos, algunos detalles. Siempre hemos hecho eso a lo largo de, pues hemos evolucionado en eso, una mejora continua. (Propietario, Caso A, 15 de diciembre de 2020).

La página web tiene pocos años que se hizo, todavía estaba la señora aquí y ella se encargó de eso, fue la de la idea. Eso nos da imagen, aunque últimamente el WhatsApp me ha ayudado mucho sobre todo porque por ahí me mandan las fotos del depósito y hay una atención más rápida y personalizada. (Gerente, Caso A, 12 de abril de 2021).

Algo notorio en el diseño y aspecto físico del hotel es que evoca a un estilo tradicional mexicano, esto incluye arcos en la fachada exterior, grandes masetas con plantas y en su interior muebles de madera y baqueta estilo colonial. Algunas de las mejoras que se le han hecho al establecimiento son respetando este estilo para que esté en armonía con lo demás:

pues yo más bien me dedico a los cuartos, lo que se puede mejorar se mejora, pero generalmente las ideas yo creo que son actuales, seguimos más o menos con esa idea, por ejemplo, por darte un ejemplo veo un mueble o comedor ya deteriorado lo restauramos con un carpintero y lo dejamos bien y se ve igual, a mí me gusta y a la gente le gusta. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Los trabajos de enyesado y reparaciones recurrentes no forman parte de innovaciones, lo que se identifica como innovación en este caso son los elementos nuevos para el establecimiento enfocados en la mejora de la habitación y áreas comunes que evocan un cambio en la atmósfera física de la misma, como son pisos, decoración y muebles, que si bien siguen un estilo tradicional tratan de incorporar componentes nuevos.

4.1.5 Diferenciación de la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez

Para identificar la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez, es necesario comprender cómo ha evolucionado en tres ejes principales: el eje de la familia, eje del negocio y eje de la propiedad.

En el eje del negocio se analiza la perspectiva que tiene el propietario sobre el desarrollo del negocio. Para ello, en su respuesta expresa algunos elementos como “crecimiento” pero también de cambios al interior como fue la restauración de habitaciones, aquí entendido como innovación de producto o servicio.

Pues mira, no hemos tenido crecimiento, nosotros, el último crecimiento que tuvimos fue aproximadamente en el 2000. Pero si nos dedicamos a darle mantenimiento. Bueno mira, ya pensando bien tu pregunta, lo que pasa que los últimos cinco años lo que le

hicimos al hotel fue, enyesar los cuartos, todos los cuartos. Siempre hemos hecho eso a lo largo de, pues hemos evolucionado en eso, una mejora continua. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

En su expresión “hemos evolucionado en eso, una mejora continua” se aprecia que su noción de desarrollo está asociada a cambios incrementales enfocados en mantener y restaurar el edificio y las habitaciones.

agarramos cuartos y aunque a veces perdíamos dinero porque no se rentaban, pero pues los enyesas, se tardan en secar, los tienes que poner fuera de servicio unos veinte días, [...] ahorita andamos con cosas de carpintería, como de renovarlo, lo que está mal pues dejarlo bien, [...] la fachada la vamos a arreglar [...] básicamente es lo que hemos hecho siempre, tratar de evolucionar, no dejarlo igual. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Entre las co-ocurrencias, destaca el código de percepción de dificultades, y el de perspectiva del destino. Esto quiere decir que, en su discurso, la perspectiva de desarrollo se relaciona de alguna manera con dificultades; y según expresa el informante, algunas relacionadas con el tamaño del hotel y con la gestión de hoteles de propiedad familiar.

Yo creo que el chiste es tener proyectos nuevos aquí, ya no son proyectos de crecimiento de que digas hójole voy a poner otro hotel. Como empezamos muy abajo, yo creo que si hubiéramos empezado como estamos ahorita con un hotel con las características de este si hubiéramos podido hacer un poco más. De hacer otro hotel, hacer otros negocios, pero pues ya se nos fue el tiempo. No me arrepiento en lo absoluto, pero así, eso me tocó vivir [...] Y hablando de hoteles familiares... es que es muy difícil un hotel familiar [...] a veces viven una problemática que es difícil que subsistan a través del tiempo por lo mismo, porque también el tiempo cobra factura. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

Por otra parte, se vincula con la perspectiva de destino al señalar que los cambios en el destino también repercuten en el desarrollo del negocio. Tal fue el caso de la llegada de más demanda con la apertura carretera y con ello, la eliminación de tarifas de larga estada, lo que propicia una cuota más rentable y un flujo de huéspedes más constante.

Mazatlán antes tenía muchísimo menos desarrollo turístico, venía menos gente, ya con la apertura de la carretera cambiaron mucho las condiciones de la hotelería, cambió todo, o sea ya empezó a haber muchísima ocupación [...] nosotros antes teníamos mucha renta mensual porque queríamos ocupar los cuartos a como diera lugar aunque fuera más barato [...] y ya no tenemos esa renta mensual por lo mismo porque Mazatlán ya creció, si pues te vas adaptando al entorno verdad como cualquier negocio. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

En cuanto a la planificación del negocio, señala que en un mediano plazo venderá el hotel, debido a su edad y a que su posible sucesora no está vinculada con este negocio. Por la pausa que realiza a la expresión seguida “tengo que vender” se interpreta más que un deseo por hacerlo, una necesidad y de nuevo afirma la percepción de dificultades por ser negocio familiar:

lo que pasa es que yo tengo ya 62 años... pues ya no tanto en el largo, si no, yo creo que en uno dos, tres, cuatro o cinco años pues... tengo que vender. Porque pues no quisiera que me agarrara aquí enfermo. Lo que pasa por que los negocios familiares también son difíciles [...] tengo una hija, pero ella está metida en otras cosas, no en el hotel. (Propietario, Caso A, 15 de diciembre de 2020).

Además, se evidencia la poca planificación del negocio, pues al cuestionarle sobre los planes para la venta señala lo siguiente:

Pues no... si, si tengo un plan, tengo una persona que se encarga de eso... tengo un avalúo, tengo pues varias cosillas, pero pues todavía falta lo de la sucesión testamentaria, por eso no hay ningún problema, pero... pero no es el tiempo todavía, a lo mejor el 2021. (Propietario, Hotel caso A, 15 de diciembre de 2020).

En la dimensión del negocio se encontró un porcentaje de ocupación aproximadamente de un 35%. Este dato no se obtuvo de manera específica porque se negaron a compartirlo, tanto el establecimiento como las instituciones a las que ellos comparten el dato. Aun así, una informante señaló el porcentaje que normalmente manejaban y con el que cerraron el año 2020:

No, no lo podemos compartir, nosotros se lo compartimos a SECTUR y a la asociación de hoteles, que pertenecemos a la Tres Islas, y ellos lo comparten con SECTUR. [...] nosotros antes de la pandemia manejamos un porcentaje de ocupación anual como de

noventa por ciento, somos de los hoteles que prácticamente todo el año está lleno. Con la pandemia estuvimos siete meses cerrados entonces si perdimos algo de clientes, nosotros regresamos a partir del 1ro de noviembre y desde entonces he tratado de recuperar mis clientes, no nos ha ido tan mal pero tampoco también como estábamos antes, finalizamos el año como en un 35 % más o menos.

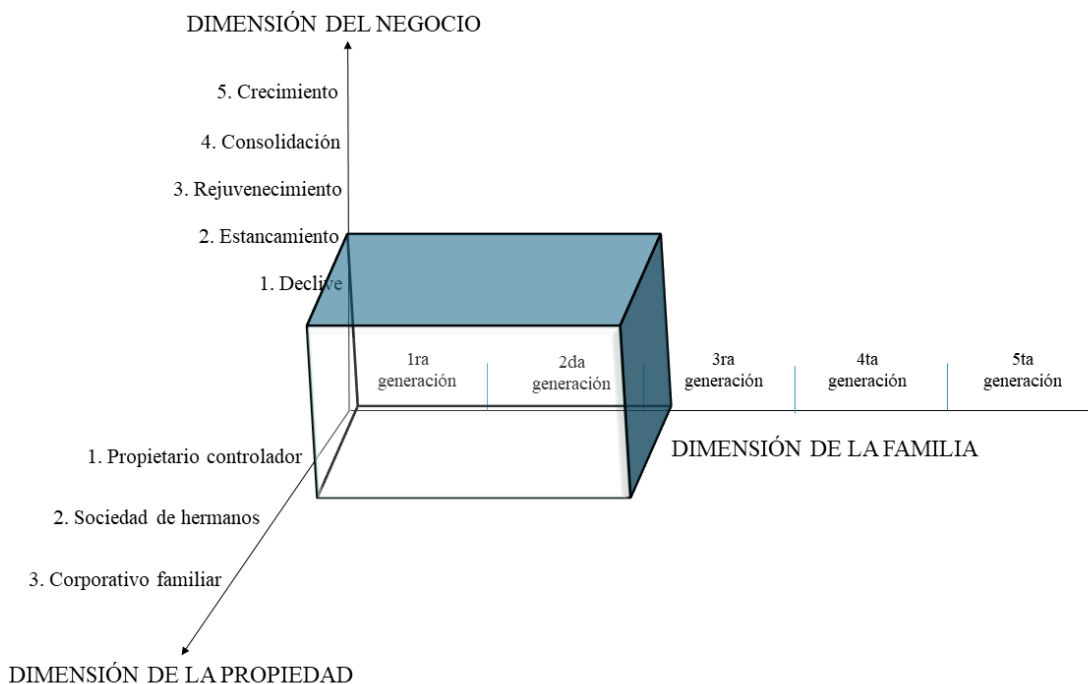
La guía de observación de las instalaciones indica que el aspecto físico del establecimiento se encuentra en excelentes condiciones, los espacios se encontraron limpios, ordenados, con estilos de decoración tradicional mexicano y ambientados con plantas verdes que se aprecian cuidadas. Esto respalda la información proporcionada por los informantes respecto a que es un establecimiento que cuenta con constante mantenimiento y apuestan por ofrecer instalaciones sencillas, pero en lustres.

Conforme a los datos anteriormente descritos, se puede interpretar que en el eje del negocio el caso A se ubica dentro de una etapa de estancamiento al momento de la investigación, debido a diversas razones: 1) un decrecimiento en el indicador de porcentaje de ocupación anual derivado del fenómeno de la pandemia por COVID-19 del cual no se han podido recuperar debido a que su principal mercado es el turismo de negocios, y a la falta de proactividad para enfocarse en nuevos mercados; 2) Dependen mayormente de los mismos clientes y al ser un tipo de turismo que adoptó nuevas prácticas derivado de la pandemia, como es el trabajo desde casa, tardará más en recuperar su comportamiento habitual, si es que lo hace; 3) Si bien es un establecimiento que centra sus actividades de innovación en remodelación de áreas de servicio al huésped no busca innovar en otros aspectos como son la calidad en los procesos o nuevos servicios complementarios.

En el eje de la familia y eje de la propiedad se ha experimentado un proceso de sucesión generacional, de madre a hijo, por lo que actualmente dirige la segunda generación. Por la falta de inclusión de otros miembros familiares en el negocio, no hay una planificación del sistema familiar ni planeación del proceso sucesorio próximo, pues la última disposición del negocio es la venta.

En el eje de la propiedad no evolucionó hacia formas más complejas en la participación del capital ni en la toma de decisiones, pues en ambos aspectos permaneció en propietario controlador. Ver **Figura 13**.

Figura 13. Modelo de ciclo de vida Hotel caso A



En la siguiente tabla se sintetizan los principales hallazgos respecto a los tres ejes del modelo de ciclo de vida para el hotel caso A, que dan lugar a cada una de las etapas en las diferentes dimensiones, ver Tabla 18.

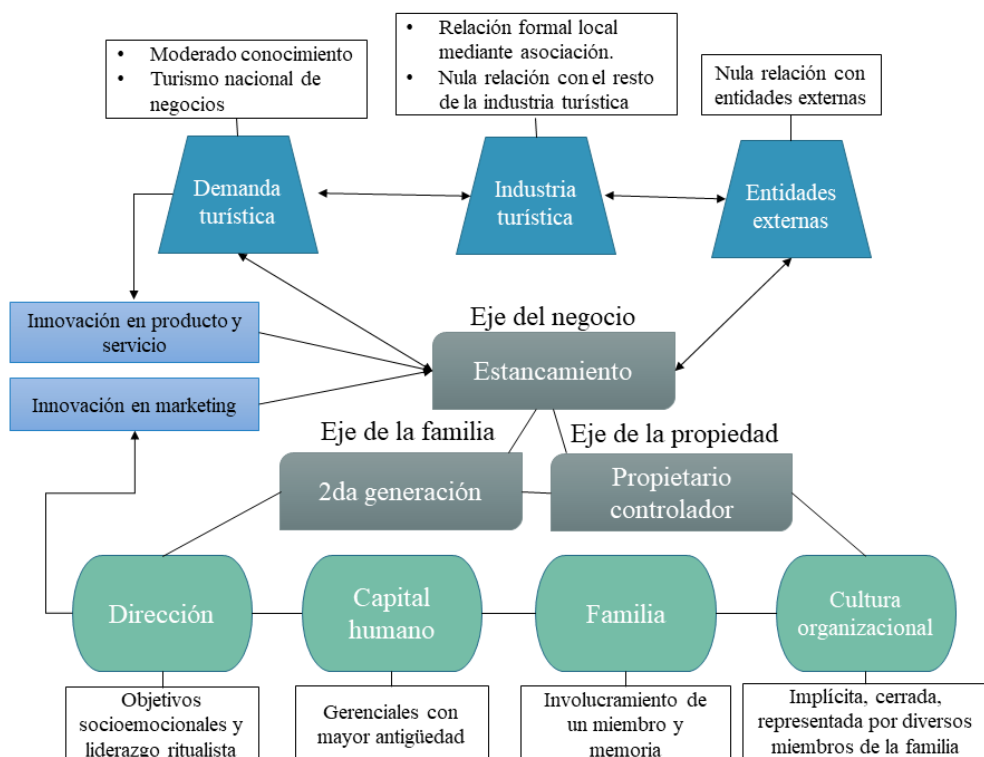
Tabla 18. Principales hallazgos de la fase de madurez hotel caso A

Dimensión	Eje	Etapa	Hallazgos
Eje del negocio		Estancamiento	Perspectiva de desarrollo orientada al crecimiento, se visualiza el negocio en etapa de estancamiento. Porcentaje de ocupación en decremento derivado de la pandemia y tipo de mercado, poca planificación del negocio, instalaciones físicas en muy buen estado.
Eje de familia	la	2da generación	Un proceso de sucesión generacional de forma gradual
Eje de propiedad	la	Propietario controlador	La participación en el capital como el control en la gestión permaneció sin cambios de un propietario a otro.

4.1.6 La interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo en la fase de madurez

Los factores de innovación turística se presentan de forma particular en el caso del hotel A, de acuerdo con la **Figura 14**, cada uno de los factores tiene características que han contribuido a la generación de innovaciones de dos tipos, sin embargo, la interacción de los factores internos con los externos ha dado lugar a una etapa de estancamiento en el eje del negocio.

Figura 14. Interacción de factores de innovación en la etapa de desarrollo del negocio



El principal mercado y en su mayoría clientes repetitivos es turismo de negocios. De acuerdo con Butler (1980) cuando se depende de un mercado repetitivo sin buscar otras opciones se tiende al estancamiento. De acuerdo con los informantes el porcentaje del establecimiento es de los más altos en el destino (arriba del 90%) lo que se relaciona con el tamaño del hotel y porque son clientes que tienen asegurada su estadía por motivos de negocios, que encuentran tarifas competitivas y una buena relación calidad-precio.

Sin embargo, posterior a la pandemia este tipo de cliente no ha regresado con la frecuencia anterior debido al desarrollo de la modalidad trabajo desde casa y por el cierre de empresas. Aunado a ello no se identifican esfuerzos por utilizar otros canales de distribución y ventas o alcanzar otros nichos de mercado, lo que contribuye al estancamiento.

La relación que tiene este hotel con el sector turístico como con entidades externas es escasa, además de una cultura organizacional de tipo implícita y cerrada que de acuerdo con los autores Hall et al (2001) no es favorable para el desarrollo innovaciones.

4.2 Hotel caso B

El caso B corresponde a un hotel de tamaño grande, según la clasificación por cuartos (Ahmad y Muhammad, 2016), con 101 habitaciones y 25 empleados, aquí se encuentra una discrepancia, pues de acuerdo con la clasificación por número de empleados proporcionada por el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2016) corresponde a una empresa pequeña.

Actualmente trabajan en el hotel cuatro miembros de la familia, todos en el equipo gerencial, la toma de decisiones está centralizada en el director, seguido de su hermano que es copropietario y se encarga de la gestión contable. No ha experimentado ningún proceso de sucesión generacional.

Fue fundado en la década de los años sesenta por una compañía estadounidense asociada con personas de Mazatlán, según relata el propietario, y en 1970 fue comprado por el actual director y su hermano. Ninguno de los dos tenía experiencia en el sector turístico pues eran de profesión contadores, sin embargo, el gusto por los negocios lo llevó a experimentar en este sector:

hemos aprendido, yo empecé como contador, yo tenía un despacho y viendo cómo les iba bien a uno y a otro de los clientes dije bueno a este le va bien, a lo mejor si yo hago esto me va ir bien... [...] como no tenía dinero para comprar el hotel le dije a mi hermano, nos juntamos y así los compramos entre los dos. (Propietario, caso B, 07 de enero de 2021).

En un inicio tenía 31 habitaciones, y fueron ampliándolo con más cuartos, con un piso de 21 habitaciones, posteriormente una torre hasta llegar a los 101 cuartos.

4.2.1 Caracterización de los factores exógenos de innovación turística

Para el caso B, los factores exógenos se presentan de la siguiente forma:

El principal mercado es nacional, de la parte centro-norte del país, que viajan en auto y autobuses en paquetes de viaje denominados Chárter. También reciben clientes de origen extranjero que se hospedan por meses durante la temporada de invierno, mismos que han ido disminuyendo en cantidad por causas de una edad avanzada:

Vienen otros ya mayores, pues han ido falleciendo, Barbie de San Diego duró como cuarenta años viniendo, falleció hace como tres años, dos años, se han ido acabando han ido falleciendo. (Gerente, caso B, 07 enero de 2021).

Por las respuestas del informante que se puede observar en las siguientes líneas se practica la observación de mercado, esto es, que se está al tanto del uso y tendencias populares de consumo, de los cambios que realiza la competencia y de las nuevas preferencias de viaje (Kallmuenzer, 2018; Lui y Cheng, 2018; Pikkemaat et al, 2018):

nuestro principal mercado es el nacional [...]el mercado nos va enseñando hacia como desarrollarnos porque empezamos simplemente con un servicio de hotel [...]la gente ya sabe y se mete al internet, busca los lugares que ofrecen y a través de esas elecciones pues empezamos a desarrollar más y nuevos mercados surgieron, especialmente en el transporte de autobús, que tiene gran significado para el desarrollo. (Propietario, caso B, 07 de enero de 2021).

En la dimensión de relación con el sector turístico local, regional o nacional se destaca la participación como socio en una de las asociaciones hoteleras y que en su momento participó en la fundación de las dos asociaciones existentes en el destino. Lo que expresa su interés por “estar unidos” y utilizar los canales de venta que otorga este organismo. Esto les ha permitido la adaptación a prácticas sociales y tecnológicas, que es, el uso agencias de viajes en línea (OTA por sus siglas en inglés) para mercadotecnia y venta de habitaciones.

bien, estamos asociados [...] Nosotros casi todos los hoteles de avenida del mar fundamos otra asociación y nos separamos [...] hay dos asociaciones aquí en Mazatlán, una la de, digamos la de los ricos, y la otra la de los menos ricos. Esa es la del norte y la del sur [...] pues estar unidos y ofrecer nuestros servicios a todas las agencias y el internet. (Propietario, caso B, 07 de enero de 2021).

El comportamiento estratégico respecto al sector turístico se muestra bastante recurrente en la conversación. Menciona que el surgimiento de nuevos competidores como tiempos compartidos, todo incluido y renta de apartamentos en plataformas como Airbnb les han llevado a implementar estrategias para continuar en competencia.

Lo que nos ha pegado también mucho son los departamentos que rentan [...] Airbnb nos ha dado mucha competencia [...] pues cada uno de nosotros pensamos en que podemos hacer y cambiar la estrategia, bajar los precios, ofrecer temporadas bajas, paquetes. (Propietario, caso B, 07 de enero de 2021).

En cuanto a la relación con entidades externas, se evidencia la colaboración con organismos públicos como la Secretaría del turismo (SECTUR) para el impulso de la actividad vinculada con el resto de los hoteles pertenecientes a la asociación. Y con universidades para la formación de sus colaboradores, no para formarlos dentro del ámbito turístico, sino para que ellos adquieran un nivel de estudios en un programa de su preferencia.

Pagamos al Gobierno del Estado un impuesto sobre hospedaje, ya no lo manejamos, ahora lo maneja SECTUR [...] nos ponemos de acuerdo si hacen aportaciones tripartitas, aporta el Gobierno Estatal, Federal y la Asociación de Hoteles de lo que cobramos; se hacen viajes de representación. (Propietario, caso B, 07 de enero de 2021).

En la siguiente matriz se presentan de los principales hallazgos en los factores exógenos en el caso B Tabla 19.

Tabla 19. Principales hallazgos de los factores exógenos caso B

Unidades	Hallazgos
Conocimiento de la demanda turística	Turismo nacional del centro norte del país, que viajan en auto y autobuses chárter, también turismo extranjero de larga estadía en invierno.
Relación con el sector turístico local, regional o nacional	El propietario ha sido fundador de las dos asociaciones de hoteles en el destino, ha participado en diversos organismos y mantiene relaciones informales con otros propietarios de hoteles. Muestra un comportamiento estratégico respecto al sector turístico, considera a los competidores para la toma de decisiones.
Relación con entidades externas	Destaca la colaboración con instituciones públicas como SECTUR y universidades públicas y privadas para la formación de recurso humano.

4.2.2 Categorización de los factores endógenos de innovación turística

Los objetivos personales del director y propietario del caso B están asociados con aspectos económicos y del mercado, y su motivo principal se asocia con la rentabilidad, según su afirmación:

Pues hacerlo... este... subsistir porque la lucha de los mercados pues siempre es entre los comerciantes siempre es una lucha por subsistir. Ese es nuestro primer objetivo, el principal estar en la presencia de todos los mercados porque el turismo ya es una mezcla de economías [...]y así seguimos desarrollándonos, no hay más [...] el motivo es hacerlo que produzca porque si no, nos lleva la fregada. (Propietario, Caso B, 07 de enero de 2021).

La perspectiva para innovar refiere a la cosmovisión que tiene el propietario sobre la innovación, en este caso, co-ocurre con otros códigos como son los cambios tecnológicos, los canales de venta, los cambios en la demanda y la satisfacción del cliente (**Figura 15**). Esto significa que en su idea de la innovación los elementos mencionados juegan un papel importante.

Figura 15. *Co-ocurrencia de códigos con objetivos y perspectiva para innovar*



En cuanto al estilo de liderazgo, se puede relacionar con un comportamiento innovador. Este tipo de comportamiento persigue las metas institucionalizadas en la organización, pero busca medios alternativos para alcanzarlas, por lo tanto, introducen innovación (Álvarez et al, 2008). En este caso, el director del hotel en su discurso evidencia un comportamiento en el que, al emprender, colaborar y dirigir el hotel, busca diferentes alternativas para alcanzar sus objetivos.

Esto se observa al afirmar la importancia de actualizarse en tecnología; de la búsqueda de nuevos mercados; al emprender en el ramo del turismo y al participar en la separación de la asociación de hoteles para defender intereses propios, de los hoteles que comparten características de tamaño y ubicación; e incluso, actualmente participa en la gestión de nueva infraestructura que conecte con mercado extranjero:

Hotel que no tiene tecnológica o no se actualiza se va para abajo [...] el mercado nos va enseñando hacia como desarrollarnos porque empezamos simplemente con un servicio de hotel [...] pues mira, hemos aprendido, yo empecé como contador, yo tenía un despacho y viendo cómo les iba bien a uno y a otro de los clientes dije bueno a este le va bien, a lo mejor si yo hago esto me va ir bien [...] entre yo primero después como no tenía dinero para comprar el hotel le dije a mi hermano, nos juntamos y así los compramos entre los dos. Pero antes yo tenía otros negocios como el yate fiesta, y luego teníamos un trailer park [...] así seguimos con el negocio del turismo... explorando aquí y explorando allá. [...]. Fue una separación forzosa de Julio Berdegué, nació la idea no precisamente de él, nació de nosotros, de viendo como pensaban ellos en sus intereses, entonces nosotros pensamos, bueno, pues a lo mejor si nosotros nos separamos para defender nuestros intereses por cómo estaban divididas las instalaciones hoteleras [...] estamos pidiendo nosotros que hagan un tren de Mazatlán a Durango, que no conecte con todo el este de Estado Unidos. (Propietario, Caso B, 07 de enero de 2021).

El rol de la familia en el proceso de toma de decisiones como en la innovación es limitado, son cuatro los miembros que laboran en el establecimiento, pero solo un hermano participa, es con quien comparte las acciones del negocio y se encarga de trabajo contable. Aunque también se le considera cuando da alguna sugerencia o recomendación sobre el establecimiento, las decisiones sobre éste están centralizadas en el actual director general.

Pues muy poca porque como somos dos hermanos nada más, la venta del negocio la llevo yo y mi hermano se encarga de vigilar costos y gastos etcétera [...] generalmente las tomo yo [las decisiones] también el participa, por ejemplo, acabamos de pavimentar el estacionamiento, fue sugerencia de mi hermano. Luego yo sugería que hiciéramos la alberca nueva, que renováramos todo el espacio de recreo de los huéspedes y eso fue una decisión nuestra. (Propietario, Caso B, 07 de enero de 2021).

Esto puede significar, que los miembros de la familia que laboran en el hotel tienen bien definido su rol y funciones. Su participación en la empresa se limita a desarrollar un puesto de trabajo remunerado sin vincularse con el proceso de innovación ni toma de decisiones. Por otra parte, al no involucrarse, repercute en el componente de esencia familiar (Zellweger et al, 2010) que se revisa en la unidad de cultura organizacional.

Las capacidades e inclusión del capital humano se describen como “muy buenos colaboradores” que también influyen en la satisfacción de los clientes. Aunque no evidencia la inclusión de los colaboradores en el proceso de innovación, se destaca la importancia para la dirección de incentivar el desarrollo de sus colaboradores en programas de estudios que sean de su gusto, incluso fuera del ámbito turístico.

Si tenemos muy buenos colaboradores, yo les pido a todos que están trabajando aquí, jóvenes sobre todo, que vayan y estudien una carrera, que les del trabajo este les da el tiempo para seguir sus estudios, para que ellos mejoren también en su capacidad intelectual [...] yo aquí llegan los muchachos y les digo: estudien. Ahorita tenemos de estudiantes de turismo está José en administración, luego los bellboys uno está estudiando chelo, va a la escuela de música, el otro está estudiando el primer año de turismo, Jairo, acaba de entrar, el Jairo está estudiando administración de empresas en primer año. (Propietario, caso B, 07 de enero de 2021).

En cuanto a la cultura organizacional, de acuerdo con los patrones que indica Hall (2001) se encontró que es implícita, porque no se presenta por escrito, cerrada porque las decisiones y formas de trabajo están centralizadas en el propietario y gerente general y está representada por diversos miembros de la familia.

La esencia familiar refiere a comportamientos derivados de la integración familia-negocio y permean en la cultura de la empresa, un aspecto importante, es el deseo de que la empresa permanezca en las futuras generaciones, tal como lo expresa el propietario del caso B, sin embargo, él cree que no será posible, pues el negocio no es tan grande como es la familia:

Si me gustaría que quedara en manos de la familia, desgraciadamente [...] empezamos dos, y yo tengo tantos hijos, luego el otro tiene tantos hijos, y ya el negocio no puede darles a todos los hijos, un hijo le tendrá que vender al otro su parte y el otro su parte.

Porque no va a haber negocio para todos, a menos de que sigamos creciendo de la misma forma en la que tenemos muchachos y eso pues no, no se puede. (Propietario, Caso B, 07 de enero de 2021).

Otro aspecto de la esencia son los comportamientos que tienen los miembros de la familia en el negocio, en este caso, son dos hermanos los que emprendieron este establecimiento, el actual director que toma las decisiones sobre el negocio y el hermano que se encarga de la parte contable. Sin embargo, el director no identifica la influencia de valores familiares en el negocio, esto se relaciona también con el rol de la familia en la innovación:

Nada, ellos casi todos son... tienen negocios aparte, no intervienen en la mercadotecnia o en la venta, no, en nada. (Propietario, Caso B, 07 de enero de 2021).

Aunado a esto, derivado de la observación de la página web e instalaciones físicas del establecimiento se encontró que el hotel no proyecta su imagen de propiedad familiar, lo que contribuye a la debilidad de la esencia. Solamente indica el año de fundación en su página oficial, pero omite la historia y fotografías familiares.

Con base en lo anterior se aprecia una esencia familiar débil. Esto habla de una empresa que tiene una identidad familiar, reconocida así por sus empleados, propietario y la sociedad, tiene a miembros la familia en la dirección y gestión, pero carece del componente de esencia. De acuerdo con la teoría, el componente de esencia puede aportar beneficios relacionados con el apoyo familiar que influyen positivamente el desenvolvimiento de la empresa (Zellweger et al, 2010).

Enseguida se muestra la matriz con los principales hallazgos sobre factores endógenos del caso B, de acuerdo con las principales unidades de análisis Tabla 20.

Tabla 20. *Matriz de principales hallazgos en factores endógenos del Caso B*

Unidades	Hallazgos
Características de la dirección	Objetivos personales y para el negocio inclinados a la rentabilidad. Perspectiva de innovación asociada a cambios tecnológicos y orientación a la demanda
Familia	Estilo de liderazgo de tipo Innovador Participación del hermano, copropietario del negocio en la toma de decisiones y en el proceso de innovación.

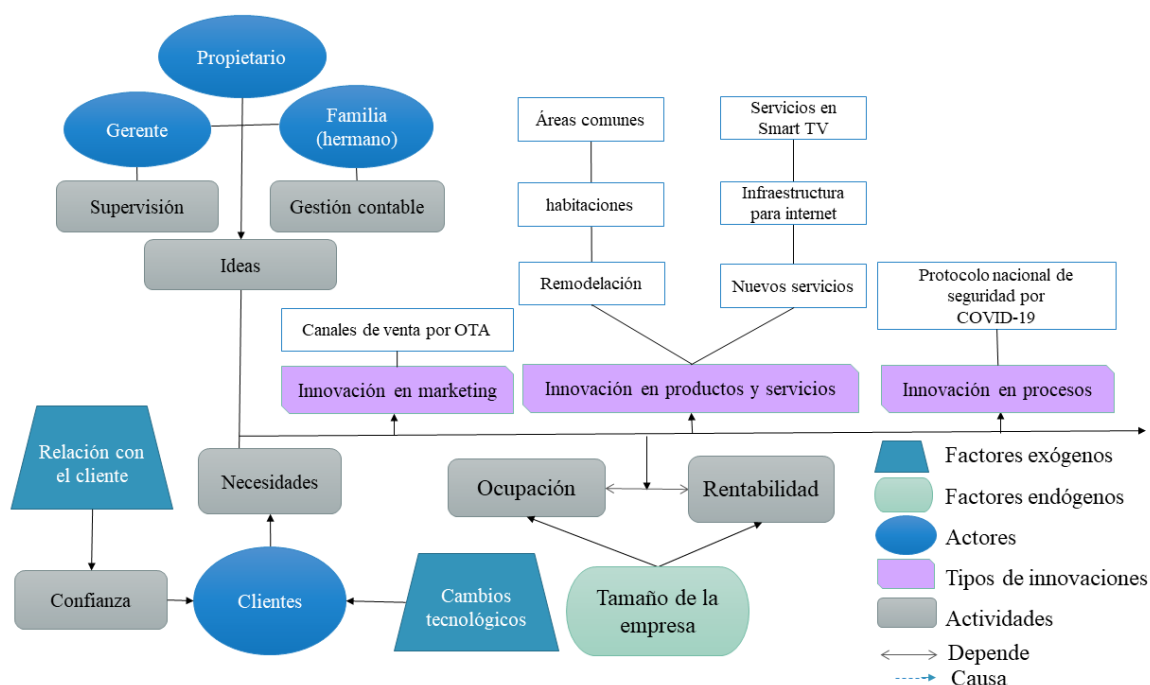
Capital humano	Cercanía con los colaboradores operativos y administrativos, impulso y apoyo notable al desarrollo intelectual de los jóvenes que se integran al negocio.
Cultura organizacional	Implícita, cerrada y representada por diversos miembros de la familia. Esencia familiar débil: desea que el negocio permanezca en las futuras generaciones, pero observa posibles conflictos.

4.2.3 Examinación del proceso de innovación turística

De acuerdo con las conversaciones del caso B, se identifican los actores que participan en el proceso de innovación y sus relaciones correspondientes. Los principales actores en este caso son el propietario; el hermano que también es cofundador y gestiona la parte contable; el gerente del hotel, que no comparte lazos familiares, pero tiene una amplia antigüedad en el puesto; y, por último, los clientes repetitivos, particularmente se señala al turismo extranjero que se hospeda de uno a tres meses, esto es, por largas estadías.

Los factores exógenos identificados en este proceso son la relación con los clientes y los cambios tecnológicos. Mientras que los endógenos son el tamaño de la empresa, pues los informantes mencionan que las innovaciones del establecimiento dependen de la rentabilidad y ocupación. En los rectángulos morados se observan las innovaciones encontradas. Ver **Figura 16**.

Figura 16. Proceso de innovación turística en Caso B



Un aspecto que resulta importante tanto para el propietario como para el gerente, son los cambios tecnológicos, éstos están asociados con la inclusión del cliente en el proceso de innovación porque los clientes exigen cambios en el establecimiento. Además, los que lo hacen son clientes frecuentes que han desarrollado confianza con el propietario y con el gerente y por ello piden que se les cubran sus necesidades.

Te lo exigen, cualquier novedad que entre en este aparatito [señala el celular] luego entra a tu casa [...] este aparatito llegó para cambiar todo. (Propietario, Caso B, 07 enero de 2021)

Las exigencias de los clientes... tenemos un cliente de Alaska, Joe Donahue, es un señor de ochenta años, pero te maneja las tablets, te maneja los celulares, te maneja netflix, te maneja todo, viene con su familia pues el amigo se esta acabando el internet con tres cuatro aparatos en el cuarto [...]Entonces necesitamos crecer también más con el internet para que no haya quejas. (Gerente, Caso B, 07 enero de 2021).

Es la confianza, el trato, que nos dicen porque no haces esto, necesito esto. Nos obligan a darle el servicio ((Propietario, Caso B, 07 enero de 2021)

Otro aspecto relevante, es que el proceso de innovación depende directamente de la rentabilidad del negocio, que a su vez está asociada con la ocupación y demandas de los clientes. Según lo afirman en las siguientes líneas:

Pues el señor ve la ocupación cuando llega, vemos las necesidades de la gente, el turismo que nos cae pues el señor piensa en crecer, de hecho, ya están reforzados los cimientos hace como veinte veintidós años para dos pisos más, se reforzaron los cimientos del hotel. (Gerente, Caso B, 07 de enero de 2021).

La idea se genera y se implementa ya cuando hay recursos [...] está el edificio para crecer dos pisos más, solo hay que esperar cuando y que haya dinero verdad. (Propietario, Caso B, 07 enero de 2021)

Estos resultados coinciden parcialmente con los de Kallmuenzer (2018), quien encuentra la influencia de colaboradores con antigüedad en el proceso de innovación; miembros de la familia, en este caso el hermano; y clientes repetitivos. Sin embargo, otros actores no se encontraron en la narrativa, como son miembros jóvenes de la familia o competidores.

Otro aspecto por considerar es, en este caso, el mercado repetitivo tiene un perfil particular, es decir, necesidades y comportamientos que han sido estudiadas desde el turismo residencial, entre otros conceptos (Maldonado-Alcudia, 2017). Que no se mencionan en el estudio de Kallmuenzer (2018) porque son un mercado particularmente ligado a destinos costeros de sol y playa en países posicionados al sur de las grandes economías desarrolladas.

4.2.4 Exploración de los tipos de innovación turística

Los tipos de innovaciones encontrados en el caso B refieren a cambios incrementales enfocados en remodelaciones de habitaciones y área de alberca; contratos de servicios de internet y otras aplicaciones para las televisiones de los huéspedes; y la introducción de nueva infraestructura tecnológica para mejorar la conexión a internet; además de cambios en los canales de ventas y la introducción del protocolo de Sanidad. Lo mencionan en las siguientes líneas:

acabamos de pavimentar el estacionamiento, fue sugerencia de mi hermano. Luego yo sugería que hiciéramos la alberca nueva, que renováramos todo el espacio de recreo de los huéspedes y eso fue una decisión nuestra [...] y ya la televisión tenemos que estar suscritos con un montón de servicios, que son los servicios que el cliente quiere, que quiere cablevisión, que quiere esto que quiere lo otro. (Propietario, Caso B; 07 enero de 2021).

Estamos haciendo un barrido, barrido es quitar todo lo del internet, antenas, todo el cableado, estamos suministrando equipo nuevo, para que la señal sea eficaz al cien por ciento. (Gerente, Caso B, 07 enero de 2021).

En este sentido, los cambios realizados son nuevos para la empresa y por ello son reconocidos como innovaciones de producto o servicio (Backman et al, 2017). También se aprecia en la narrativa que las innovaciones están relacionadas con el aspecto de rentabilidad y con orientación al crecimiento, pues menciona términos como “dinero”, “invertir”, y “darles más para que vengan”.

Le hemos estado invirtiendo dinero en mejorar los cuartos, aire acondicionado, el área de la alberca, estacionamiento. Cada vez hay que darles más para que vengan, no les podemos quitar porque ya no van a venir. (Propietario, Caso B; 07 enero de 2021).

Aunado a lo anterior, se observa innovación en procesos con el protocolo de sanidad, que por regulaciones institucionales debieron seguir para abrir durante la pandemia por COVID-19 en 2020. Este protocolo es de orden nacional y se implementó de manera obligatoria.

para abrir pues tuvimos que seguir todos los protocolos, con los empleados como por todas las áreas, con productos certificados [...] sanitizar todo eso, la revisión por parte de SECTUR, por parte de COEPRIS. (Propietario, Caso B; 07 enero de 2021).

4.2.5 Diferenciación de la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez

En el eje del negocio se analiza la perspectiva que tiene el propietario sobre el desarrollo del negocio, el porcentaje de ocupación, las instalaciones físicas, la planificación del negocio y la adaptación a cambios tecnológicos y sociales.

En este caso, su descripción sobre el desarrollo del negocio está asociado con otros códigos tales como orientación al crecimiento, relación con el cliente, rentabilidad y con su perspectiva para innovar.

tenía 31 habitaciones y ahorita tenemos 101 habitaciones ha ido creciendo con los recursos propios de la empresa poco a poquito creciendo [...] Pues el reto es subsistir, estar presente entre todos los aspectos de comercialización pues cuando nosotros empezamos no había internet no había nada de esos métodos modernos de vender [...] fíjate que el mercado nos va enseñando hacia como desarrollarnos porque empezamos simplemente con un servicio de hotel. (Propietario, Caso B; 07 enero de 2021).

El propietario del caso B tiene una cosmovisión del desarrollo más amplia, espacio-temporalmente hablando, reflexiona sobre cómo funciona el turismo en la actualidad y para él es importante continuar con esta corriente para permanecer en competencia:

Ese es nuestro primer objetivo, el principal estar en la presencia de todos los mercados porque el turismo ya es una mezcla de economías, ya no hay que el de cinco estrellas, el de cuatro estrellas. Ya hay una clasificación que te hacen los mismos mayoristas y así seguimos desarrollándonos, no hay más [...] Es que a nivel mundial han surgido muchísimos destinos, muchísimos, ya no es que vinieran a Mazatlán o Acapulco, ya Cancún tiene más vuelos que la Ciudad de México [...] como te digo, la carretera esta nos ha salvado a nosotros, desde que se abrió la carretera ha cambiado lentamente el

panorama de nosotros y ves tú el montón de condominios que se están vendiendo, eso te da una pauta...tenemos más edificios de condominios aquí que Culiacán, pero allá tienen campos de cultivos, y nosotros el cultivo son los turistas. (Propietario, Caso B; 07 enero de 2021).

En estas últimas líneas, relaciona el desarrollo del negocio con la apertura de infraestructura carretera, pero también con la aparición de nuevos competidores, que son los condominios, que están repercutiendo en la dinámica turística de este destino.

Se identificó que su cosmovisión del desarrollo y de la actividad turística es por su hábito de estar informado mediante su teléfono inteligente y su gusto por viajar tanto nacional como internacionalmente. Además de relacionarse de manera informal con amigos del ramo hotelero:

Por el teléfono y me encanta viajar también... andar en los barcos...veo lo que está pasando en todos los lugares, la gente a medida que se mejoran las comunicaciones quiere ir a ver, y los barcos están entrando a tantas partes del mundo a destinos que dices tu bueno... oí hablar que pasaba esto, y los barcos con tres mil pasajeros llegan y te recorren un área y siguen su ruta, bien comidos, un servicio muy bueno. (Propietario, Caso B; 07 enero de 2021).

Le encanta viajar al señor, por Dubái, por varios lugares ha estado [...]también va desayunos y platican y toman su desayuno los sábados con sus amigos hoteleros. (Gerente, Caso B, 07 enero de 2021).

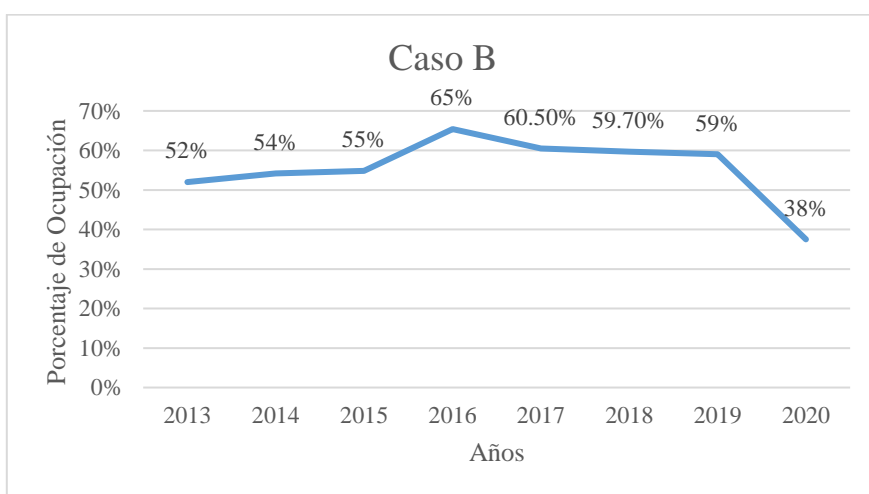
De acuerdo con la afirmación del propietario, actualmente visualiza el establecimiento en una etapa de rejuvenecimiento:

Pues está en rejuvenecimiento debe de ser porque se le ha inyectado dinero. (Propietario, Caso B; 07 enero de 2021).

Señalan que los cambios han sido constantes, lo que refiere a cambios incrementales, todos enfocados en mejorar las instalaciones físicas para el huésped, esto incluye cuartos, elevador, estacionamiento, área de alberca, así como internet de mayor velocidad, y televisiones inteligentes con diversos servicios.

De acuerdo con datos oficiales del establecimiento, el porcentaje de ocupación muestra un comportamiento ascendente de 2013 a 2019 y su punto más alto en 2016; mientras que en el año 2020 se muestran los estragos derivados de la pandemia por COVID-19, pues de un porcentaje de ocupación del 59% en el año anterior cayó a un 38% (ver figura 17).

Figura 17. *Evolución del porcentaje de ocupación caso B*



En la evolución del porcentaje de ocupación debe considerarse que, en 2017 el número de habitaciones aumentó de 97 cuartos a 101, lo que influye en el resultado y en la comparativa de los años, aun así, es notoria la tendencia en crecimiento en los años analizados, a excepción de 2020.

En lo que respecta a las instalaciones físicas, la guía de observación arrojó que si bien el área de alberca está recién remodelada el resto de las áreas comunes y pasillos presentan deterioro, el estilo de los pisos, muebles y decoración se ven desgastados por el tiempo de uso, lo que se relaciona con una falta de renovación en las áreas comunes y puede repercutir en la calidad del servicio al huésped (Simancas et al, 2010; Soares et al, 2016).

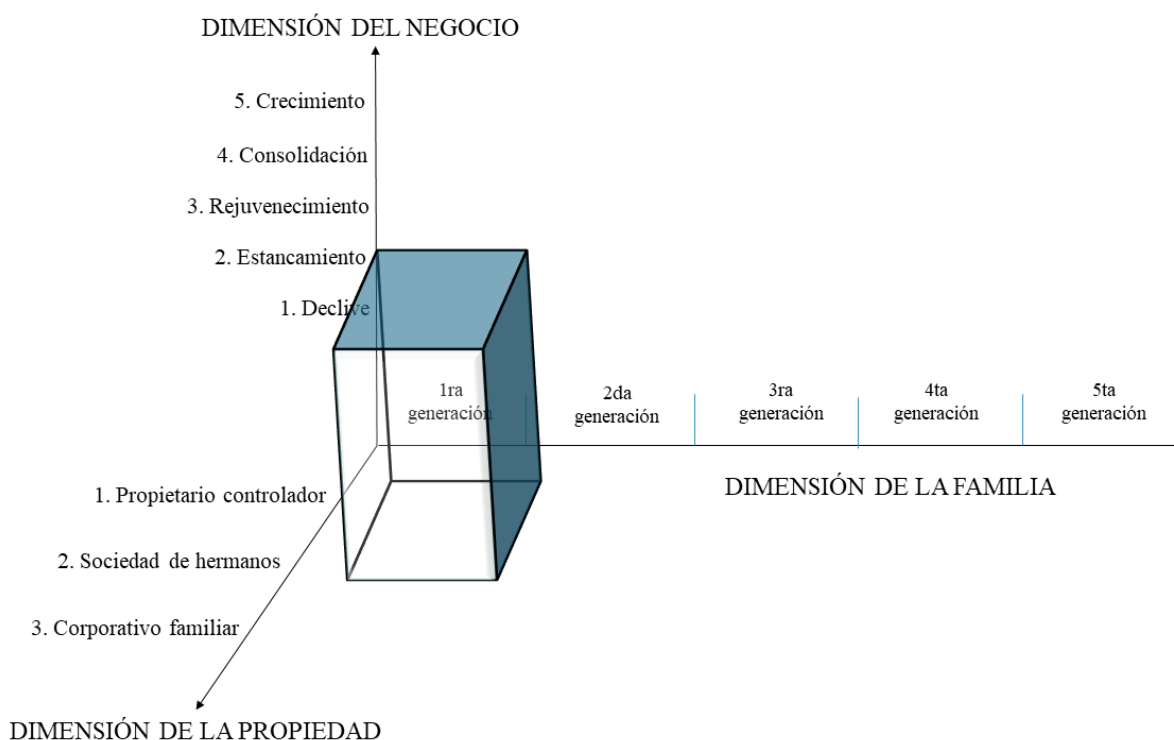
En cuanto a la planificación del negocio, el propietario expresa no tener planes por escrito para el desarrollo del negocio, ni tampoco de la familia en la siguiente sucesión generacional:

No, seguir el hotel explotando la familia, no hay más, el plan lo van hacer cuando nosotros ya vayamos al cielo o al infierno, pues decidan los hijos que hacer con lo que quedó del cielo o del infierno. (Propietario, Caso B; 07 enero de 2021).

En el eje de la familia y de la propiedad, que están íntimamente ligados, no ha habido cambios significativos en cuestión de involucramiento y de la evolución en la toma de decisiones. Desde que se fundó, cincuenta años atrás, los copropietarios han mantenido sus roles y funciones y la toma de decisiones en el negocio está centralizada en el director general, mientras que su hermano se encarga de la parte contable y hace sugerencias sobre ciertos aspectos.

Por las características de este caso, el eje de la familia se encuentra en la primera generación, aún con la avanzada edad del propietario, el eje de la propiedad se ubica en la sociedad de hermanos y el eje del negocio se encuentra en estancamiento (ver **Figura 18**).

Figura 18. Modelo de ciclo de vida caso hotel B



Si bien el establecimiento presenta algunas adaptaciones sociales y tecnológicas, las innovaciones realizadas se centran en dar mantenimiento a las áreas comunes y a crecer en cuartos, y no en ofrecer nuevos servicios que generen nuevos mercados (**Tabla 21**). De acuerdo con Butler (1980) los clientes repetitivos y de largas estadías se relacionan más con una etapa de estancamiento.

Tabla 21. Principales hallazgos de la fase de madurez caso B

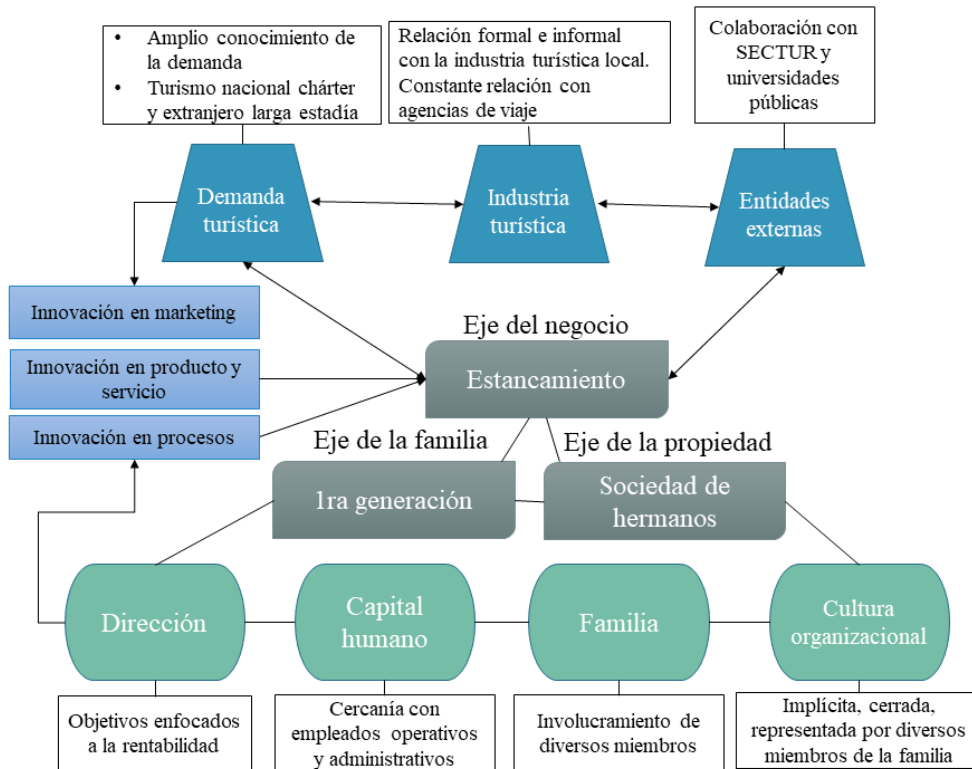
Dimensión	Etapa	Hallazgos
Eje del negocio	Estancamiento	Perspectiva de desarrollo orientada al crecimiento, a la rentabilidad y al mercado. Visualiza al negocio en una etapa de rejuvenecimiento. Porcentaje de ocupación con ligera tendencia ascendente hasta 2019. Se evidencia falta de planificación del negocio. Muestra algunas adaptaciones tecnológicas y sociales. Principal mercado nacional que viaja en chárteres y extranjero de larga estadía.
Eje de la familia	1ra generación	No hay procesos de sucesión generacional ni planes para el cambio próximo.
Eje de propiedad	Sociedad de hermanos	Ha permanecido en sociedad de hermanos sin cambios en el capital ni toma de decisiones.

4.2.6 La interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo en la fase de madurez

En el caso del hotel B, los factores exógenos se presentan bastante vinculados con los endógenos, sin embargo, la etapa de desarrollo en el eje del negocio es de estancamiento, lo que puede relacionarse con falta de evolución existente en los otros ejes debido a la amplia antigüedad que tiene el hotel.

Aun cuando la forma de liderazgo del actual propietario es de tipo innovador, pues a su avanzada edad se adapta fácilmente al ambiente cambiante del sector turístico y está en constante contacto formal e informal con competidores y con la actividad del turismo, es posible que ciertos hábitos estén arraigados en la forma de operar, mismos que en otros tiempos condujeron a la consolidación, y en este momento han podido superar una importante crisis económica derivada de la pandemia por COVID-19. No obstante, la innovación no se presenta más allá de cambios incrementales en las instalaciones físicas, innovación en marketing al migrar las ventas a OTAS y en procesos al implementar los protocolos de sanidad; estos últimos se observa fueron llevados a cabo de manera reactiva y no proactiva. Ver figura 19.

Figura 19. Interacción de factores de innovación en la etapa de desarrollo del negocio caso B



4.3 Hotel caso C

El caso C corresponde a un establecimiento de tamaño mediano por la cantidad de cuartos (Ahmad y Muhammad, 2016), con 58 habitaciones y 30 colaboradores. Actualmente está al mando la segunda generación y no hay otros miembros de la familia laborando, solo el propietario y la toma de decisiones está centralizada en él.

El establecimiento fue fundado en 1952 por un inversionista estadounidense, ubicado en la zona turística más antigua del destino. En la década de los sesenta es compra por dos empresarios mazatlecos, después de un tiempo uno de los empresarios se queda con la totalidad de acciones del negocio, tenía además inversiones en otros establecimientos de hospedaje localizados en zona dorada, uno de sus hijos se encargaba del hotel en la zona dorada y otro, el actual propietario, se encargaba de este establecimiento; pero compartían acciones. Años más tarde los hermanos deciden hacer una separación de bienes quedándose cada uno con un hotel. Y a partir de entonces es cuando el actual director toma las riendas al cien por ciento de este negocio.

Por la falta de claridad de la participación familiar en el negocio este establecimiento presentaba conflictos y desgaste físico, según lo describe:

hace como diez años nos separamos cada quien se quedó con un hotel [...] cuando yo entré... pues no había ni televisiones, los recepcionistas rentaban las televisiones a los huéspedes, los cables por fuera en todas las habitaciones era un desastre, porque antes de que yo entrara, mi hermano lo manejaba [desde el otro hotel] pero siempre lo vieron como un hotel muy chico... muy... para otro tipo de turismo hasta que entré yo y empecé hacer remodelaciones y empezarlo a vender con mejor tarifa. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

4.3.1 Caracterización de los factores exógenos de innovación turística

Para el caso C, los factores exógenos se presentan de la siguiente forma:

El principal mercado del caso C es de procedencia nacional y regional y en temporada invernal se identifica la presencia de mercado extranjero. En su afirmación “para que tuviera confianza el mercado” expresa la identificación de las expectativas y necesidades de sus huéspedes, lo que se relaciona con el conocimiento de la demanda y a éste como un factor conductor para innovar en procesos y servicios:

El principal es mexicano, nacional. Geográficamente es Durango, Torreón, Chihuahua, Distrito Federal, Culiacán, Los Mochis, ya de ahí hay de todo México un poco. En invierno llega un poco de americano y canadiense, ahorita menos por la condición de los vuelos internacionales por la pandemia. [...] comprometernos con el mercado es darles tratar de darles buen servicio, limpieza y tarifas competitivas y seguridad ahorita con lo del COVID. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

Respecto a la relación con el sector turístico, evidencia su constante involucramiento y comunicación con la asociación de hoteles a la que pertenece el establecimiento, así como relación informal con los establecimientos de la zona turística en la que se ubica. De igual forma, anterior al surgimiento de las agencias de viajes en línea, tenía contacto directo con mayoristas, agencias y otros actores a nivel nacional e internacional.

estamos en la asociación de hoteles, siempre estamos en comunicación, tenemos un chat de gerentes y dueños de hoteles y por ahí nos estamos comunicando y nos pasamos tips

de... de las cosas que se vienen de lo que necesitamos ayudar entre todos... tenemos buena relación todos. También con los hoteles de aquí de Olas Altas que todos somos conocidos... los dueños [...] viajaba mucho de promoción [...] antes de que estuvieran los extranet [...] viajes nacionales y a Estados Unidos y Canadá [...] conocía a los mayoristas, agencias de viaje, después de todo eso empieza por internet y contratos todo eso se hace ya por internet. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

Aunado a lo anterior, se observa un comportamiento estratégico respecto del sector turístico, en donde la toma de decisiones se lleva a cabo considerando ventajas respecto de la demanda y competidores, por ejemplo:

Estando con el servicio a todo lo queda, por ejemplo, ahorita nos tuvimos que certificar, aquí en Mazatlán hay muy pocos hoteles certificados con Grupo Preverisk [...] que dio una certificación para el COVID este... internacional [...] y nosotros nos certificamos con Preverisk para [...] para que tuviera confianza el mercado. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

En esta parte de la conversación se aprecia que la adquisición de un certificado de sanidad está enfocada a mejorar el servicio para generar confianza en el mercado, y al mismo tiempo, se hace como ventaja comparativa respecto de los competidores pues muy pocos de ellos obtuvieron esta certificación.

Se identificó una relación positiva para el establecimiento con entidades públicas y privadas, que dieron lugar al desarrollo de remodelaciones. La necesidad de apoyo se dio debido a eventos externos, como fue la afectación de la actividad turística por remodelación de atractivos en la zona.

en 2017 tuvimos que pedir préstamo porque fue cuando nos cerraron Olas Altas y estábamos en plena remodelación y no llegaba nada de turismo, pedimos un préstamo a Gobierno del Estado y a Bancomer y ya en 2018 salimos de eso. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

En la siguiente matriz (Tabla 22), se observan los principales hallazgos de los factores exógenos del caso C.

Tabla 22. Principales hallazgos de los factores exógenos caso C

Unidades	Hallazgos
Conocimiento de la demanda turística	Turismo nacional y regional, en invierno hay turismo extranjero estadounidense y canadiense, pero no se hospeda por larga estadía.
Relación con el sector turístico local, regional o nacional	Fuerte comportamiento estratégico respecto del sector turístico. Está relacionado formalmente con competidores mediante una asociación de hoteles, también informalmente con los dueños de hoteles de la zona donde se ubica. Tiene relación con Agencias de viajes en línea y anterior a su surgimiento viajaba y se relacionaba personalmente con mayoristas.
Relación con entidades externas	Evidencia relación con instituciones bancarias, instituciones públicas y con una institución privada internacional que certifica procesos.

4.3.2 Categorización de los factores endógenos de innovación turística.

Los factores endógenos comprenden de las características de la dirección, la participación de la familia, de los colaboradores y la cultura organizacional.

Para analizar las características de la dirección se analizan los objetivos que tiene personales, su perspectiva de innovación y el estilo de liderazgo. En cuanto a los objetivos que tiene para dirigir el negocio destacan dos aspectos importantes, uno asociado con objetivos económicos y otro asociado con lo que en la literatura se denomina estilo de vida (Ateljevic y Doorne, 2000; Getz y Carlsen, 2000, 2005):

es una fuente de trabajo, de ingresos, a parte que me gusta la hotelería y me gusta renovar.
(Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

Al afirmar que es una fuente de trabajo e ingresos señala la importancia que tienen como un objetivo económico, y por otra parte al señalar que le gusta la hotelería, refiere a gustos, motivaciones y deseos propios respecto a una forma de relacionarse con otros en una sector económico específico, su gusto por interactuar en este ámbito incluye el desplazamiento hacia otros destinos, el relacionarse con otros actores, pero primordialmente el contacto que tiene con los huéspedes que llegan a su establecimiento:

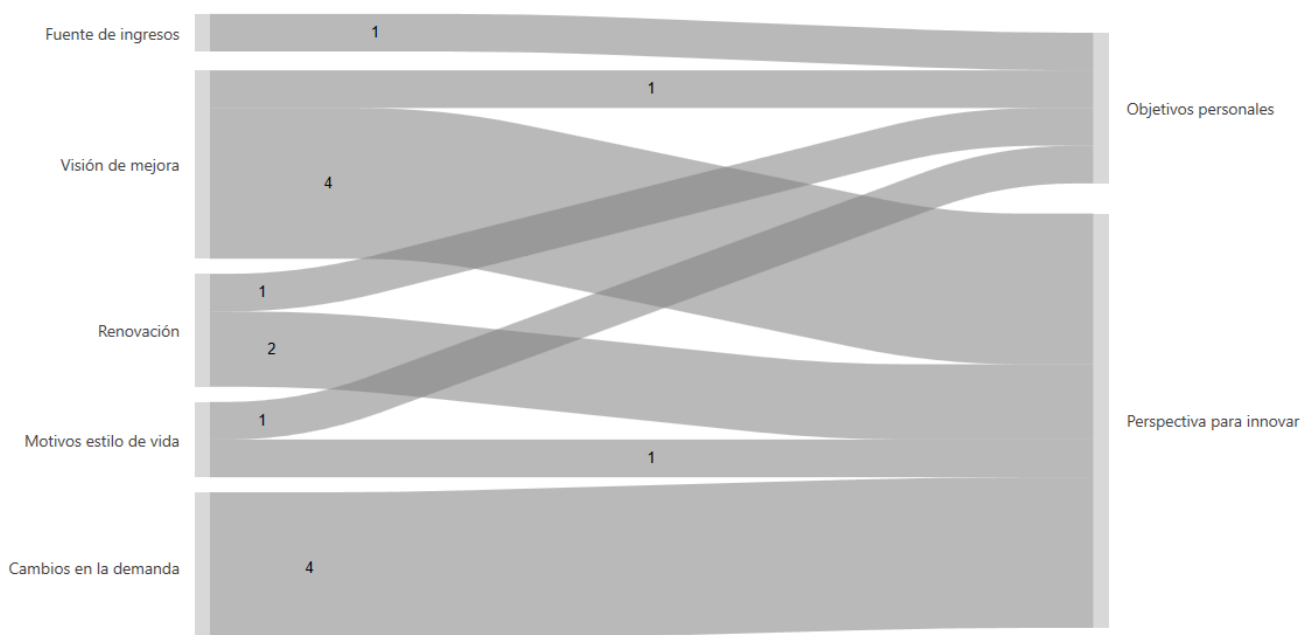
primero me gustaba porque se viaja mucho, viajabas mucho antes de que estuvieran los extranets, todo lo que es Expedia y todos los Booking todo eso, viajaba mucho de promoción [...] muy padre porque conocía gente, conocía a los mayoristas, agencias de viajes [...] pero el servicio al cliente es lo que me gusta a mi, me gusta que lleguen, que

disfrute la gente, que los traten bien, que la gente esté agradecida... más que nada es por eso. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

Este gusto por interactuar con otros actores del sector se identifica en la literatura como estilo de vida, que implica el desarrollo empresarial de tipo familiar dentro de un ambiente que les provee diversas satisfacciones más allá de lo económico (Ateljevic y Doorne, 2000; Getz y Carlsen, 2000, 2005).

En la figura 20 se observa como co-ocurren, esto es, que aparecen en las mismas líneas, los códigos de objetivos personales con la fuente de ingresos, visión de mejora y estilo de vida y renovación; así como la perspectiva para innovar coincide con cambios en la demanda, motivos estilo de vida, renovación y visión de mejora. Esto quiere decir que, para el propietario del hotel, su cosmovisión para innovar considera importante estos aspectos. Llama la atención que los códigos de visión de mejora y cambios en la demanda sean los más repetitivos.

Figura 20. Diagrama objetivos y perspectiva para innovar caso C



El estilo de liderazgo se puede interpretar como innovador, de acuerdo con la descripción de Álvarez et al (2008), porque en su narrativa la palabra renovación aparece de manera repetitiva y lo reafirma con la descripción de cambios radicales que implementó cuando tomó las riendas del hotel, que a su vez reestructuraron el tipo de demanda:

Los recepcionistas hacían lo que querían, rentaban sus televisiones a los huéspedes, ya cuando me vengo yo empecé a renovar todo eso para seguir manteniendo clientela, claro que la misma clientela ya no volvió porque era una tarifa muy económica la que se pagaba y era otro tipo de turismo, entonces se empieza a renovar, empieza haber un nuevo mercado. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

A partir de su llegada hizo cambios en el personal y las prácticas de los que permanecieron, se enfocó en la mejora de las instalaciones y los cuartos, pero integró servicios nuevos, en los años recientes se suman una alberca y un bar que está en construcción. Con los cambios en el establecimiento aumentó la tarifa, lo que causó un efecto en el tipo de demanda que recibían, menciona que muchos de sus clientes eran extranjeros de larga estadía que además tenían una tarifa especial. Posterior a los cambios este tipo de mercado no regresó:

Tuve, [turismo extranjero de larga estadía] años anteriores tenía unos huéspedes que se quedaban dos meses, tres meses. A raíz de que se mejoró el hotel y se subieron las tarifas aunque yo les seguía dando descuento a ellos ellos prefirieron ya.. o también a lo mejor ya no volvieron porque era gente ya mayor, algunos compraron condominios o departamentos y otros decidieron irse a otro lugar a lo mejor por la alza de tarifas. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

Aunado a ello, con los cambios y remodelaciones que se hicieron en la zona donde se ubica el establecimiento, afectaron la dinámica de otro mercado, el que viaja en automóvil, pues retiraron el estacionamiento público. Esto llevo al director a buscar estacionamiento propio y otro segmento de mercado:

pues quitaron todo el estacionamiento de Olas Altas y tenía yo mucho cliente que venía en su vehículo, entonces hay gente que ya no volvió de esa que tenía vehículo y hay que buscarle por otro lado... hay que buscar ahora grupos hay que buscarles estacionamiento a los que quieras seguir viniendo, y tenemos mucha gente repetitiva así que si se ha mantenido bien.. desde que inició... en diferentes etapas. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

En este sentido, busca alcanzar sus objetivos mediante medios alternativos, la reestructuración del personal, de las instalaciones y nuevos servicios, para posicionar al hotel en una tarifa más rentable y calidad para los huéspedes.

Actualmente no hay otro miembro de su familia involucrado en el negocio, por lo tanto, no hay participación en la toma de decisiones ni en el proceso de innovación, lo que también afecta a la esencia familiar, que es un indicador de la cultura organizacional.

En cuanto a los colaboradores, hace mención de trabajadores operativos y gerenciales en cuanto a capacidades para generar ideas y son incluidos mediante trabajo en equipo donde comparten sus puntos de vista:

Bastante, bastante, el jefe de mantenimiento contribuye mucho en dar ideas, reservaciones, la muchacha que tengo en ventas, entró junto conmigo, ahorita es gerente de ventas y este... la contadora, todos manejan... este...son ideas de todos, autorizadas por mí. Entonces a veces tenemos juntas, todo mundo opina, todo mundo da sus ideas y se saca lo mejor. (Propietario, Hotel caso C, 13 de enero de 2021).

Desde el punto de vista de la gerente de ventas, ha permanecido durante más de veintitrés años laborando por el gusto que le tiene a lo que hace y por el cariño:

Es un trabajo que la verdad me gusta mucho, le tengo mucho cariño más que nada a lo que es el trabajo, al hotel y a mis compañeros. (Gerente, Hotel caso C, 20 de abril de 2021)

Esto coincide con la literatura que integra la importancia de la colaboración del equipo gerencial y equipo operativo en el desarrollo de innovaciones (Kallmuenzer, 2018; Razumova, 2015; Volberda et al, 2013).

La cultura organizacional se encontró abierta, implícita y representada solamente por un miembro de la familia. Porque se considera la opinión y participación del capital humano desde niveles operativos, es implícita porque no se encuentra plasmada por escrito y por las conversaciones la persona que representa la forma de trabajar y comportamientos en la empresa es el actual propietario.

La esencia familiar implica comportamientos del involucramiento de la familia en el negocio, pero también el deseo de que éste permanezca en la familia en el largo plazo, este es el caso del hotel C. Pese a este deseo, no hay involucramiento actual de la siguiente generación.

a largo plazo que siguiera para mis hijas... que lo sigan manteniendo y que lo mejoren más [...] Aquí yo quisiera que cuando no esté yo se encargue una de mis hijas. (Propietario, Hotel caso C, 13 de enero de 2021).

De acuerdo con la observación de la página web e instalaciones físicas del establecimiento se encontró que no proyecta la imagen familiar, lo que aporta a la esencia débil. En la página oficial se encuentra solamente el año de fundación tanto del servicio de hospedaje como del restaurante adjunto, sin embargo, omite la historia e imágenes familiares, lo que puede repercutir en el desenvolvimiento de la empresa (Zellweger, 2011) al no aprovechar todo su potencial.

En la Tabla 23 se muestra la matriz con los principales hallazgos de los factores endógenos en el caso C.

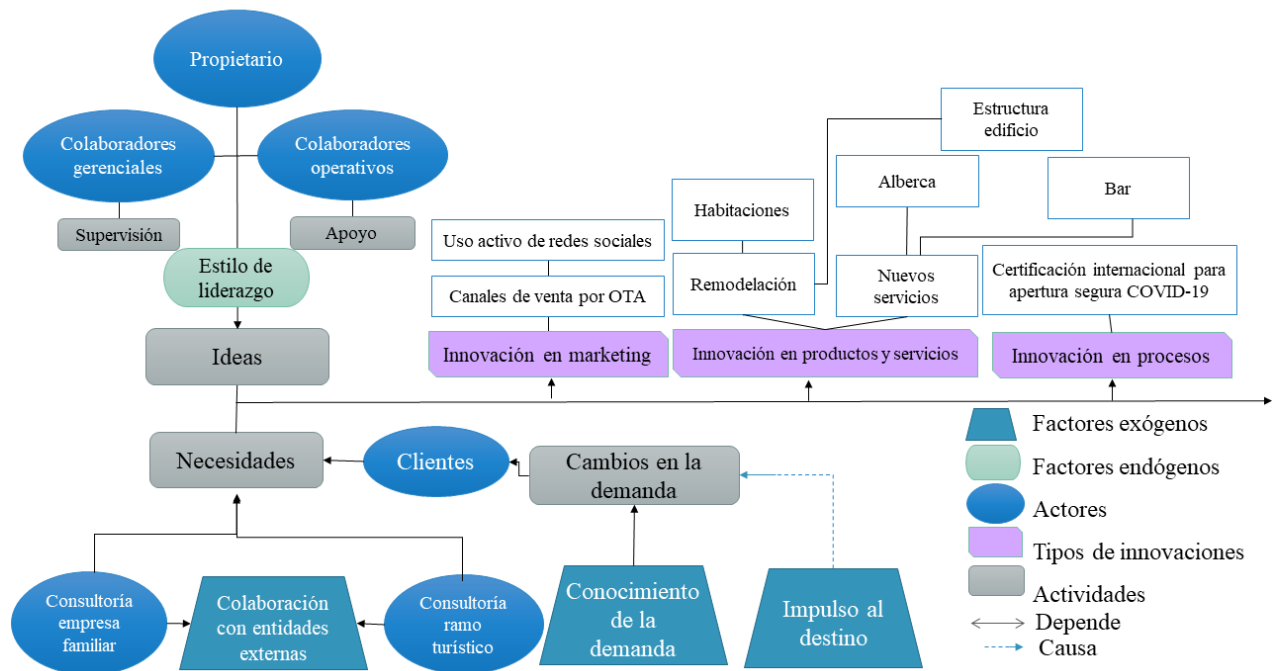
Tabla 23. *Matriz de principales hallazgos en factores endógenos del caso C*

Unidades	Hallazgos
Características de la dirección	Objetivos personales inclinados a la rentabilidad y estilo de vida
Familia	Perspectiva de innovación asociada a visión de mejora y cambios en la demanda
	Estilo de liderazgo de tipo Innovador Nula participación de otros miembros de la familia
Capital humano	Cercanía con los colaboradores operativos y administrativos, trabajo en equipo para generar ideas.
Cultura organizacional	Implícita, abierta, representada por un miembro de la familia. Esencia familiar débil: desea que el negocio permanezca en las futuras generaciones, no tiene planes formales para que eso suceda.

4.3.3 Examinación del proceso de innovación turística

En el proceso de innovación del caso C participan principalmente el propietario, los colaboradores operativos y los gerenciales. Los factores exógenos que aparecen son la colaboración con entidades externas, la relación con los clientes y el impulso al destino. El factor endógeno identificado es el estilo de liderazgo del propietario, que en conjunto han llevado a la implementación de diversas innovaciones, como es en marketing, diversificación de servicios, remodelación y en procesos con una certificación internacional para el manejo de la pandemia por COVID-19, ver Figura 21).

Figura 21. El proceso de innovación caso hotel C



Se destaca la colaboración con empresas y organismos privados para la toma de decisiones, una de ellas refiere a la asesoría sobre empresa familiar que recibieron cuando estaban en sociedad el actual director y su hermano, a partir de esta asesoría es que ellos definen dividir sus propiedades y dirigir cada una por separado:

tuvimos una vez un curso en Guadalajara de negocios familiares para que no hubiera problemas con las familias... porque siempre hay broncas... entonces decidimos mejor separarnos para que cada quien tuviera para su familia cada hotel. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

También señala la adquisición de un certificado de higiene para asegurar los procesos por la presencia del COVID-19. Este fue otorgado por un grupo que opera a nivel internacional y se especializa en consultoría para el ramo turístico.

Si bien en la generación de ideas se considera las opiniones de los colaboradores, las decisiones recaen en el propietario y el decide qué se hace y cómo se hace. Y todo lo referente a nuevos servicios, productos y renovación de instalaciones competen a sus propias ideas, al seguimiento

de las mismas en todo el proceso hasta la implementación. Esto lo describe en las siguientes líneas:

Bueno las ideas esas son mías todas... ahí si decido yo todo, si les pido que me den su punto de vista, a lo colaboradores de ciertas cosas, inicia desde que se me ocurre a mí, yo consigo los proveedores hasta en el diseño me meto yo, pues prácticamente yo me encargo de todo. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

4.3.4 Exploración de los tipos de innovación turística

De acuerdo con la narrativa del propietario, las innovaciones que se identifican se pueden categorizar dentro de innovación de producto o servicio, innovación en procesos, e innovación de marketing. Las innovaciones en producto o servicio refieren a la remodelación de habitaciones e instalaciones físicas, así como a la introducción de nuevos servicios como es alberca y bar:

hubo una remodelación total de habitaciones en el 2017, 2016-2017 fue cuando estuvimos cerrados por la remodelación de Olas Altas, y a raíz de 2017 para acá hemos quitado toda la madera, se sustituyó por acero para darle más seguridad al hotel y ahorita se cambiaron las escaleras, se pusieron techos de concreto en oficinas de mantenimiento y reservaciones y se está construyendo una barra para abrir un bar aquí en el patio [...] renovamos piso, renovamos todo, lo pusimos nuevo. Alberca no tenía y ya tiene alberca. (Propietario, Hotel caso C, 13 de enero de 2021).

También la informante gerencial menciona una renovación a profundidad de las habitaciones y en capacitación del personal:

Se remodeló hace aproximadamente tres años desde el baño y cabeceras y todo lo que tenía la habitación, entonces cada año se trata de mejorar, se especifica un punto y se trabaja en él [...] Ahorita con lo del Covid que se han implementado medidas de seguridad de higiene, se capacitaron los empleados para que implementaran los protocolos y todo lo que la certificación dictaba. (Gerente, Hotel caso C, 20 de abril de 2021)

La innovación en marketing se llevó a cabo cuando migraron sus ventas hacia plataformas de agencias de viaje en línea (OTA), pues antes viajaba personalmente para hacer contratos con agencias y mayoristas, ahora todos los contratos los realiza mediante internet.

La innovación en proceso se lleva a cabo con la certificación internacional para aperturas seguras (COVID-19) adquirida en una consultoría del ramo turístico internacional. Y se considera innovación de proceso porque dictamina esquemas de acción de procedimientos para obtener un objetivo, que en este caso está enfocado en prevenir el contagio por virus. Que además de acciones, incluye un adiestramiento del personal.

4.3.5 Diferenciación de la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez

En el eje del negocio se analiza la perspectiva que tiene el propietario sobre el desarrollo del negocio, el porcentaje de ocupación, las instalaciones físicas, la planificación del negocio y la adaptación a cambios tecnológicos y sociales.

En la perspectiva de desarrollo del negocio, el propietario lo relaciona con aspectos de rentabilidad, que está asociada con la ocupación y ésta con el impulso que se le ha dado al destino, pues con los cambios en los últimos años hay más afluencia y diferentes mercados:

Bueno en ventas desde que hicieron la carretera la Mazatlán-Durango creció el turismo bastante, ya no tenemos las temporadas bajas que teníamos antes porque nos llega mucha gente de Torreón y de Durango [...] ahorita hasta el turismo de Fútbol ya tenemos reservaciones para partidos. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

Además, asocia el desarrollo con los cambios implementados en el hotel, como son las remodelaciones que han tenido en los últimos años, pero también con los retos que representa sostener un edificio antiguo como es el caso de su establecimiento.

Desde el punto de vista del propietario, su negocio transita por una etapa de consolidación, algunos elementos están asociados con el vínculo con clientes frecuentes, la presencia en redes sociales y una posición alcanzada. También señala que el rejuvenecimiento se presenta porque están quitando lo viejo:

Rejuvenecimiento. Bueno no, esa ya paso fíjate, ahorita es ya más consolidado, si porque ya tenemos un vínculo ya fuerte con los huéspedes repetitivos, estamos fuertes en las redes sociales, o sea, estamos muy bien... ya posicionados. Aunque sigue lo del

rejuvenecimiento, porque seguimos quitando todo lo viejo poco a poquito. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

De acuerdo con la observación a las instalaciones físicas se encontró personal trabajando en el área común, en la construcción de un bar; además de esto los pasillos, escaleras y pilares del edificio se aprecian recién remodelados, las habitaciones ofrecen un estilo de decoración minimalista contemporáneo los muebles y amenidades en excelentes condiciones. También se observó la cercanía del propietario con personal operativo del área de cuartos.

En lo que respecta a la planificación del negocio, presenta pocos planes formales, no a largo plazo. Esto lo señala en las siguientes líneas, donde evidencia que no tiene planes formales para la integración de la siguiente sucesora:

Pues no... digo... pues... mantenerlo y hacer un colchoncito para que tenga recursos [...] ellos saben que en el momento que falte yo el hotel es de ellas. Tengo tres hijas y mi esposa. No lo saben manejar, aunque mi esposa estudió hotelería, pero si en un futuro tengo pensado traerme a una de mis hijas, la más grande, porque también me lo ha pedido, para que se empiece a enseñar más o menos [...] para que un momento dado sepa un poquito como tomar decisiones. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

Por otra parte, la gerente de ventas señala que algunos de los planes que incluyen cambios y renovaciones si se formalizan por escrito:

Algunos de estos planes si se hacen por escrito, otros a como surge la idea se hacen (Gerente, Hotel caso C, 20 abril de 2021)

La falta de formalidad en la planificación del negocio es un hallazgo común en las pequeñas y medianas empresas familiares (Andersson et al, 2002; Peters y Buhalis, 2004; Esparza et al., 2009, 2010), esto puede repercutir en su desarrollo y beneficios económicos, pues se ha encontrado que relación positiva con aquellas que si tienen planes escritos (Peter y Buhalis, 2004).

Se encontró que hay adaptación a los cambios tecnológicos y sociales, pues actualmente venden sus servicios mediante agencias de viaje en línea (OTA), y un portal de reservaciones propio en la página web, además mantienen contacto con sus mercados a través de redes sociales. También

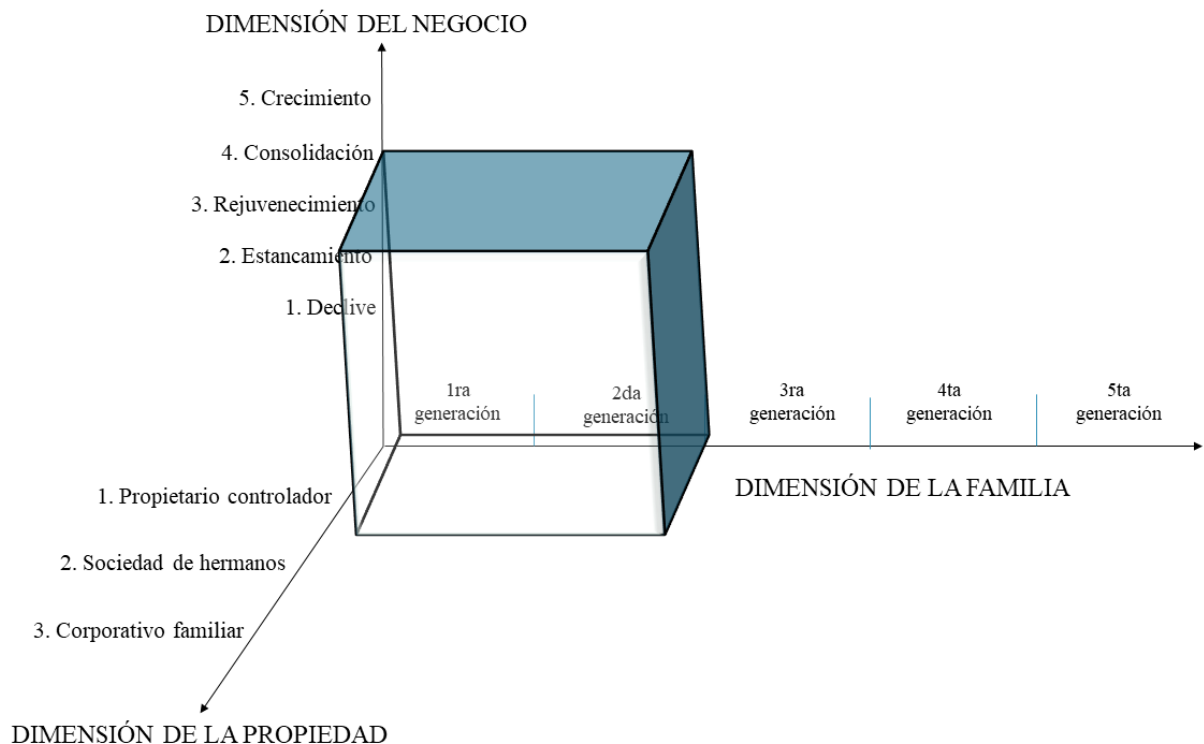
tratan de mantenerse competitivos a través de las certificaciones, como es el caso de la adquirida en una instancia internacional:

para que tuviera confianza el mercado, entonces comprometernos con el mercado es darles tratar de darles buen servicio, limpieza y tarifas competitivas y seguridad ahorita con lo del COVID. (Propietario, caso C, 13 de enero de 2021).

También se encontró la falta de planificación del sistema familiar, en el proceso de sucesión generacional, pues desea que el negocio perdure en la familia y que sus hijas se encarguen personalmente de desarrollarlo, pero no hay sido involucradas en el mismo.

En el eje de la propiedad se observa que hay una evolución en la toma de decisiones, pues del padre, quien inició con el negocio, le sucede el hijo mayor, posteriormente el hermano se integra y comparten acciones, lo que Gersick et al (1997) definen como sociedad de hermanos (ver figura 22).

Figura 22. Modelo de ciclo de vida caso hotel C



Posterior a una asesoría para empresa familiar es que deciden separar las acciones y es cuando el actual propietario toma el control total del negocio. En este sentido, la evolución en la toma

de decisiones no pasa a un consorcio de primos como supone el modelo de ciclo de vida de Gersick et al (1997), si no que pasa de nuevo a un propietario controlador. Esto sucede, porque la empresa no crece en tamaño, por lo tanto, no parece necesitar un órgano administrativo robusto.

El evolucionar hacia un punto anterior en el eje de la propiedad puede ser algo positivo para la empresa, pues esto puede ayudar definir formalmente la participación y la toma de decisiones. En este caso, la separación se bienes permitió realizar cambios radicales en el establecimiento. En la siguiente matriz se observan los principales hallazgos de la fase de madurez (ver tabla 24).

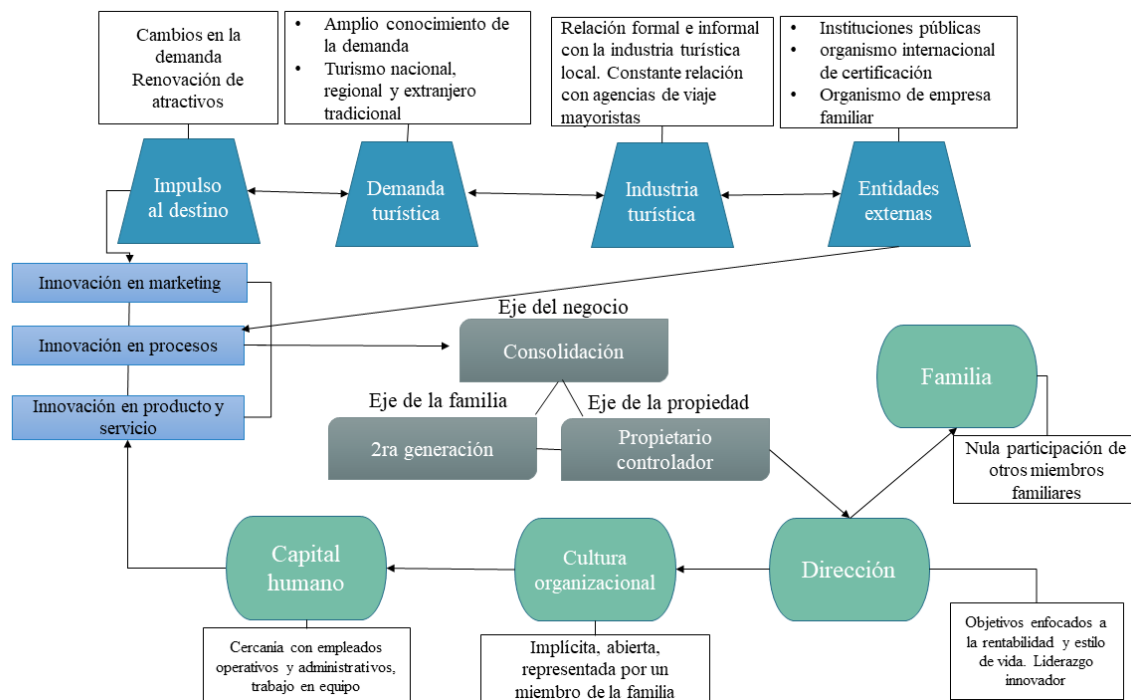
Tabla 24. Principales hallazgos de la fase de madurez caso C.

Dimensión	Etapas	Hallazgos
Eje del negocio	Consolidación	Perspectiva de desarrollo asociada a la rentabilidad, impulso al destino y renovación. Visualiza al negocio en una etapa de consolidación. Muestra adaptaciones a cambios tecnológicos y sociales, mediante canales de venta en globalizadores, uso de redes sociales y certificaciones.
Eje de la familia	2da generación	Nula planificación del sistema familiar para el proceso de sucesión generacional
Eje de la propiedad	Propietario controlador	Se presenta evolución en el eje de la propiedad de propietario controlador a sociedad de hermanos y finalmente a propietario controlador.

4.3.6 La interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo en la fase de madurez

En la figura 23 se observan los factores de innovación en relación con las etapas del ciclo de vida del hotel caso C. Se puede observar que los factores exógenos como los endógenos están vinculados a tres tipos de innovaciones turísticas.

Figura 23. Interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo hotel C



El amplio conocimiento de la demanda y frecuente relación tanto con agentes del sector turístico como con entidades externas han contribuido a las innovaciones, lo que coincide con la literatura (Backman et al, 2017; Kallmuenzer, 2018; Razumova et al, 2015). Particularmente la relación con entidades cambio, estas refieren a instituciones externas dotadas de conocimientos y expertos que conducen innovaciones (Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Nieves et al, 2014) que en el caso de este hotel fueron organismos de certificación internacional y otro especialista en empresa familiar.

De igual forma los factores endógenos soportan el desarrollo de las innovaciones por el tipo de liderazgo innovador y la cultura que, aunque está implícita, es abierta, esto significa que los colaboradores sienten libertad de expresarse respecto a los comportamientos, normas y formas de trabajar, en este sentido se relaciona con un tipo de cultura que apoya las innovaciones (Hall et al, 2001) y por otra parte el capital humano desarrolla sus capacidades y habilidades de forma favorable para las innovaciones (Neves et al, 2014; Pikkemaat et al, 2018)

Un aspecto que no contribuye a las innovaciones es la débil esencia familiar, pues no hay otros miembros familiares involucrados en el negocio. No obstante, las relaciones forjadas entre los

colaboradores a través de los años pueden relacionarse con la esencia familiar, pues una informante gerencial expresa el cariño y la importancia de las relaciones ahí desarrolladas:

Es un trabajo que me gusta mucho, le tengo mucho cariño, al hotel y a mis compañeros, aunque no ha habido mucho crecimiento laboralmente hablando en los últimos 23 años...pero es el gusto por lo que hago [...] y es muy fácil que los compañeros nos volvamos amigos. (Gerente ventas, Hotel caso C; 20 de abril de 2021)

En este sentido, la interacción de los factores exógenos con los factores endógenos del hotel caso C dan lugar a una etapa de consolidación en el eje del negocio.

4.4 Hotel caso D

El caso D corresponde a un establecimiento de hospedaje que cuenta con 120 habitaciones y 40 departamentos, laboran veinticinco empleados, por la cantidad de habitaciones corresponde a un hotel de tamaño grande, según la clasificación de algunos autores (Ahmad y Muhammad, 2016). Actualmente está por tomar la batuta un heredero de la cuarta generación. A la par del transcurso de esta investigación se desarrollan trámites notariales para definir la sucesión de derechos al siguiente propietario tras el repentino fallecimiento del último dueño dos meses antes de la entrevista con el gerente.

Fue fundado en el año de 1922 por Lewis Bradbury, de origen estadounidense y madre mexicana, quien convirtió su hacienda construida en 1892 en un centro de hospedaje de alta categoría y primer hotel frente al mar en el destino (Santamaría, 2009). La actual familia propietaria lo adquirió en 1965 y ha sido dirigido por tres generaciones, en 2009 llega al mando la tercera generación, una sociedad de dos hermanos. En febrero de 2020 se separó la sociedad, quedando como único dueño el Sr. Jesús M. a partir de esta separación de bienes se planearon cambios importantes para el establecimiento, principalmente en remodelación física y servicios, la mayoría de estos quedaron inconclusos debido al fallecimiento del propietario nueve meses después de la toma de posesión. Esto lo narra el actual gerente:

Él toma las riendas del hotel en 2009, pero realmente la separación, de que solo le perteneciera a él es a penas del año pasado para acá. De hecho, febrero iba hacer el año que ya propiamente el quedaba como único, sin la familia. Había planes de los elevadores, hay dos, hay uno que es muy antiguo y se iba a reemplazar por otro, muchas

cosas, chamba hay mucha. Enfocada en el edificio, para ofrecer más servicios, a futuro. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Debido a la falta de planificación de la sucesión generacional aún se desconoce quien o quienes asumirán la dirección y propiedad del hotel. Aunado a ello se suma limitantes en la fluidez de este tipo de trámites derivado de la pandemia por COVID-19.

4.4.1 Caracterización de los factores exógenos de innovación turística

Para el caso D, los factores exógenos se presentan de la siguiente forma:

El principal mercado de este establecimiento es nacional, de estados del centro-norte del país. Y más del 33% de la capacidad del hotel se renta a norteamericanos para estadías prolongadas mediante rentas mensuales de departamentos. Por la descripción que proporciona el informante no hay un conocimiento amplio de su demanda en cuanto a sus expectativas o necesidades. Se enfocan en ofrecer los servicios básicos y lo reconoce como “muy austero”:

La mayoría son familias, y la mayoría viene de Durango, es Durango es Torreón, algunos de Monterrey, de Guadalajara, últimamente mucha gente de León Guanajuato [...] En si lo que se ofrece es la habitación, la televisión, el internet, el aire acondicionado, que funcione eso al cien y el servicio del estacionamiento y la alberca, eso es lo que tenemos nada más, muy austero pues, de alguna manera. [...] vienen los americanos a rentar por meses [...] Hasta antes de la pandemia se rentaban los cuarenta y algunos dos tres más en habitación. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

En cuanto a la relación con el sector turístico y otras entidades externas, expresa no tener ningún tipo de relación, no forman parte de asociaciones de hoteles ni cámaras de comercio. Por lo tanto, no evidencia un comportamiento estratégico respecto del sector turístico. En la conversación menciona que hay contacto con el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) debido a que este organismo autoriza los cambios y remodelaciones al edificio por su antigüedad, que data de 1892:

se han hecho varias modificaciones a la estructura del edificio, que para eso pues aunque quieras no siempre se puede, se ocupa permiso del INAH y que ellos te autoricen qué puedes hacer y qué no, que le vas a meter y que no, por lo viejo de la estructura del edificio, nos han dejado remodelar nada más la fachada de este lado [...] algunas partes

de aquí adentro y habitaciones interiores [...]el INAH nos da permiso para mover hasta una piedra para un lado o pa'l otro. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Por las afirmaciones de “que para eso pues aunque quieras no siempre se puede, se ocupa permiso del INAH” y “el INAH nos da permiso para mover hasta una piedra para un lado o pa'l otro” . Se aprecia que la función de esta entidad pública más que conducir el proceso de innovación limita las decisiones y cambios en este establecimiento. En la siguiente matriz se observan los principales hallazgos sobre los factores exógenos (ver tabla 25).

Tabla 25. Principales hallazgos de factores exógenos caso D

Unidades	Hallazgos
Conocimiento de la demanda turística	Turismo nacional y regional, un porcentaje importante es turismo extranjero que se hospeda por larga estadía en el área de departamentos.
Relación con el sector turístico local, regional o nacional	Nula relación con el sector turístico
Relación con entidades externas	Relación con INAH para llevar a cabo cambios en el edificio.

4.4.2 Categorización de los factores endógenos de innovación turística

Por la descripción del gerente, se puede identificar un estilo de liderazgo conformista o ritualista. La conformidad se relaciona con satisfacción de estar en una posición sin buscar otras metas que le favorezcan; mientras que el ritualismo observa que la situación puede ser diferente si se implementa otras estrategias, pero deciden hacer las cosas como siempre se hicieron. La diferencia parece radicar en el conocimiento de diferentes panoramas.

En este caso, el ritualismo o conformidad tiene relación con la falta de planificación del sistema familiar en cuanto a involucramiento, pues al no tener claro quién debía gestionar el hotel, este conflicto se traspasaba a la forma de operar del establecimiento provocando nula adaptación a cambios tecnológicos y sociales, sin cambios incrementales ni radicales, según palabras del gerente:

propiamente en sí, como lo que fue mucho tiempo, mucho tiempo quedó ehh... como te diré, o sea, en discusión de los hermanos del patrón en cuestiones de quien era quien lo debía manejar, entonces mucho tiempo estuvo cayendo pues, al descuido, y en sí, el servicio es lo que tenemos ahorita. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Los objetivos a largo plazo que menciona el informante son relacionados a mejoras al edificio, mejora de servicios existentes y adición de nuevos, sin embargo, los planes se vieron truncados:

Te digo, hacer mejorar estructurales al edificio para poder tener más servicios para las personas, ellos que quieren, que siga siendo un hotel familiar [...] hay planes para hacerles mejorías, pero en eso pasó esto del patrón, el patrón traía planes de hacer muchas más mejoras.

En cuanto a las características y capacidades del capital humano y su inclusión en el proceso de innovación, el informante lo resume en que la toma de decisiones estaba totalmente centralizada en el propietario:

Bueno aquí todo era mucho a como el patrón quería, digo si se le daban sugerencias y todo, pero al final de cuentas él decía si o no. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Parte importante de la cultura organizacional es cómo se diferencia de otros establecimientos, en este sentido el gerente señala lo antiguo del edificio, su historia, lo grande que fue, la tranquilidad y el tamaño de las habitaciones. Estos aspectos evocan a un valor socioemocional más relacionado con aspectos intangibles que tangibles, producto de la trayectoria y orígenes del mismo:

A la gente le encanta lo tranquilo, la estructura del edificio estilo antiguo, la historia que tiene, que las habitaciones no son tan chicas como la mayoría de todos los hoteles las tienen ahora [...] que te diré...si a mí me preguntan no sé...su historia lo grande que fue y que puede volver a serlo otra vez (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Un valor importante que señala el gerente es el vínculo que crea el hotel con sus clientes por la carga histórica y emocional, este es el caso de una familia joven que se hospedó en el cuarto donde sus padres pasaron la noche de bodas; y de un cliente norteamericano que renta la que fuera la habitación favorita de su ídolo cinematográfico:

Aquí está otro que va para los catorce años, en una habitación porque era su ídolo el John Wayne, un actor de películas del oeste de hace mucho, y él venía y rentaba esa habitación cuando venía aquí a Belmar [...] La misma gente que viene nos cuenta historia de aquellos tiempos [...] venía con su esposa y sus dos niñas, que venían aquí porque sus papás se casaron aquí, aunque se fueron a vivir a Guanajuato creo, pero aquí se casaron

y aquí fue la luna de miel de ellos, y hasta vinieron y rentaron la habitación de ellos. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Con base en la guía de observación se encontró que este establecimiento si proyecta su historia, fundación e imágenes históricas en su página de Facebook, pues no cuenta con página web oficial. También en el área de recepción se encuentra la historia por escrito en uno de los pilares centrales del edificio, así como una fotografía de su más reciente propietario, sin embargo, la historia divulgada no describe los eventos y sucesiones generacionales de la familia propietaria reciente, sino los hechos que enmarcaron la historia temprana del edificio, que perteneció a otros dueños.

En este sentido, se busca dar valor a la historia, lo que contribuye a la esencia familiar, sin embargo, la historia desligada de la familia actual presenta una narrativa incompleta de lo que puede proyectar. Por lo tanto, se puede afirmar que la esencia se encuentra difusa por los recientes conflictos y falta de información actualizada.

En la siguiente matriz se sintetizan los principales hallazgos de los factores endógenos del caso D (ver tabla 26).

Tabla 26. *Matriz de principales hallazgos en factores endógenos del caso D*

Unidades	Hallazgos
Características de la dirección	Objetivos a largo plazo enfocados a mejoras en el edificio
Familia	Estilo de liderazgo de tipo conformista/ritualista Fuertes conflictos familiares que permearon en la toma de decisiones. Trámite en proceso de sucesión generacional.
Capital humano	Poca colaboración con el capital humano, toma de decisiones centralizada.
Cultura organizacional	Implícita, cerrada, representada por un miembro de la familia Esencia difusa por la falta de definición de un propietario. Se identifican elementos socioemocionales vinculados con la historia y la antigüedad del establecimiento, que lo diferencia del resto.

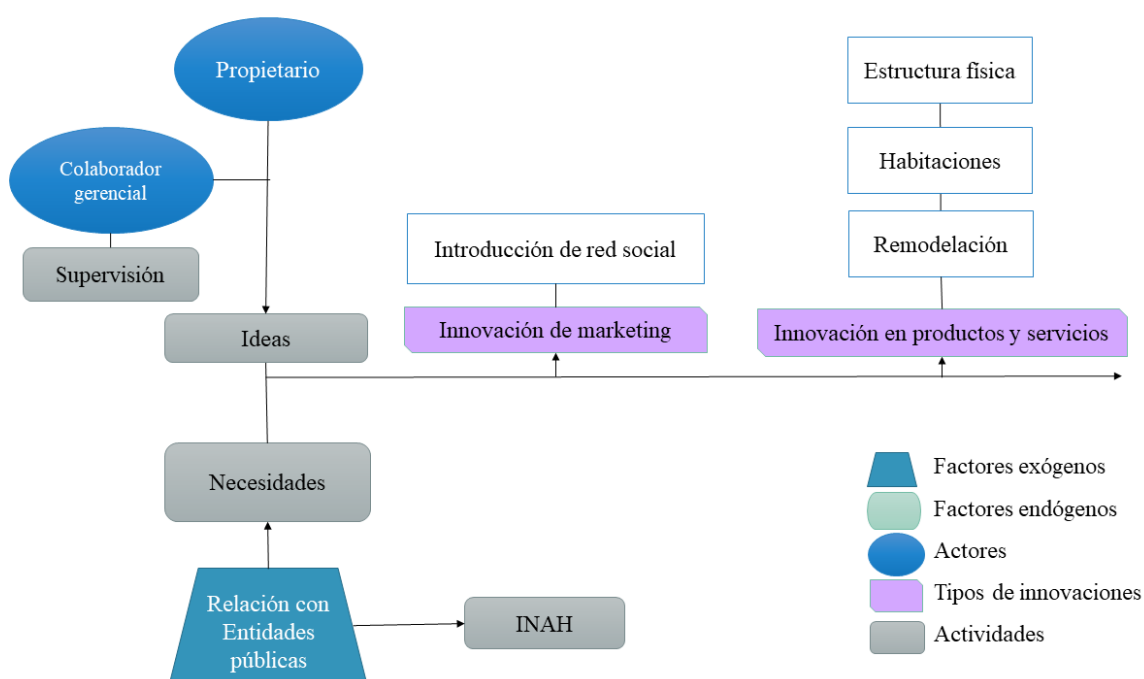
4.4.3 Examinación del proceso de innovación turística

El proceso de innovación del caso D no está bien delimitado porque no han sido muchos los cambios que han experimentado en los últimos años, sólo se identifica al propietario, a colaborador gerencial, y al INAH como organismo externo público, encargado de acreditar cambios al edificio por la antigüedad del mismo.

En la figura 24 se observa los elementos que participan en el proceso de innovación, en donde, de acuerdo con el gerente, para hacer remodelación de instalaciones físicas como son habitaciones es necesario hacer renovaciones estructurales en el edificio, pero esto depende de la colaboración con el INAH para obtener permiso. Por lo tanto, el proceso de innovaciones en este sentido está limitado por la institución pública:

Mira no se ha podido hacer muchas variaciones por lo mismo, porque no ha quedado todo al cien remodelado, y en sí el servicio, lo que es la limpieza de la habitación la televisión, el internet, la alberca, el estacionamiento y no se ha podido hacer más cosas porque primero el patrón lo que quería hacer era ir adecuando todas las habitaciones. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Figura 24. Diagrama elementos del proceso de innovación caso D



4.4.4 Exploración de los tipos de innovación turística

De acuerdo con la narrativa, se pueden identificar muy pocas innovaciones en el caso D, como son de producto o servicio, enfocadas en cambios en una parte de la fachada del edificio y algunas habitaciones:

se han hecho varias modificaciones a la estructura del edificio, que para eso pues aunque quieras no siempre se puede, se ocupa permiso del INAH y que ellos te autoricen qué

puedes hacer y qué no, que le vas a meter y que no, por lo viejo de la estructura del edificio, nos han dejado remodelar nada más la fachada de este lado nada más, que ahorita se ve como en dos partes de este lado, algunas partes de aquí adentro y habitaciones interiores. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Además, se identificó innovación de marketing al implementar nuevos canales de comunicación con el cliente para la reserva de habitaciones:

llaman por teléfono, pero tenemos una página en el face y también ahorita ya hasta por WhatsApp [...]el face tiene más o menos dos años. No (no se vende por OTA), no había querido el patrón nada de eso, no sé ahora sus hijos como lo vayan a querer hacer (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

Este tipo de innovaciones representan cambios incrementales y no radicales como un establecimiento de tal antigüedad necesita para sobrevivir.

4.4.5 Diferenciación de la etapa de desarrollo dentro de la fase de madurez

En el eje del negocio se identifica nula planificación formal, se evidencia en la narrativa del gerente al afirmar que “el patrón traía planes de hacer muchas más mejoras” pero no estaban por escrito mediante una planificación adecuada.

También se observan muy poca adaptación a cambios tecnológicos y sociales, pues son pocas y recientes las innovaciones de marketing al introducir dos nuevos canales de ventas (Facebook y WhatsApp) pero no están presentes en plataformas globalizadoras. Tampoco se identifican cambios en procesos ni organizacionales que impulsen mejores prácticas sociales o medioambientales, o que brinden seguridad al huésped en el panorama de la pandemia.

En la perspectiva de desarrollo el gerente ubica al establecimiento dentro de una etapa hacia el rejuvenecimiento, debido a que el último propietario al tomar totalmente el control sobre la propiedad del hotel comenzó a hacer cambios y planes de mejora (no formales), sin embargo, su partida deja al negocio en una etapa no prevista:

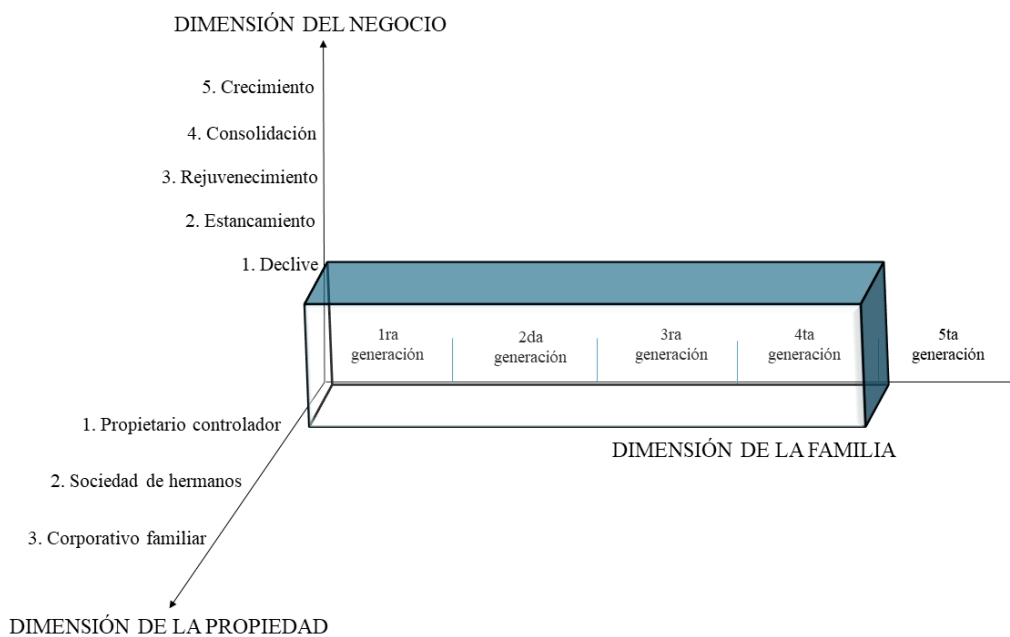
Saliendo del estancamiento para rejuvenecer. Si, duró muchos años estancado la verdad, y esperemos que lo sea, pues mira es el más antiguo de Mazatlán y todavía aquí está. (Gerente, caso D, 16 de enero de 2021).

En el eje de la familia se evidencia la falta de planificación del sistema familiar, porque hasta inicios de 2020 había conflicto en la sociedad de hermanos que dirigía el negocio por la poca definición de roles y funciones. Aunado a ello, se suma la nula planificación del proceso de sucesión generacional a la próxima generación, pues ante el deceso del propietario la propiedad y control del establecimiento quedó a disputa de los posibles herederos.

En las instalaciones físicas se aprecian muy pocos cambios y mejoras de la estructura y materiales originales de la construcción, lo que por un lado puede aportar a la experiencia turística que busca revivir las memorias. Sin embargo, la mayoría de los muebles, paredes, puertas, pilares y espacios dan un aspecto de notable deterioro, que se relaciona con el descuido que experimentó la empresa familiar, con los conflictos entre los propietarios y con las limitantes por parte de la institución pública.

En el eje de la propiedad, ha experimentado el proceso de transición generacional por tres ocasiones (durante el transcurso de esta investigación se da el cuarto relevo). A lo largo de los procesos se encontraron conflictos debido a la falta de planificación de los mismos. En la siguiente figura (figura 25) se presenta el modelo de ciclo de vida para el hotel caso D.

Figura 25. Modelo de ciclo de vida hotel caso D



En la matriz (ver Tabla 27) se sintetizan los principales hallazgos de la fase de madurez.

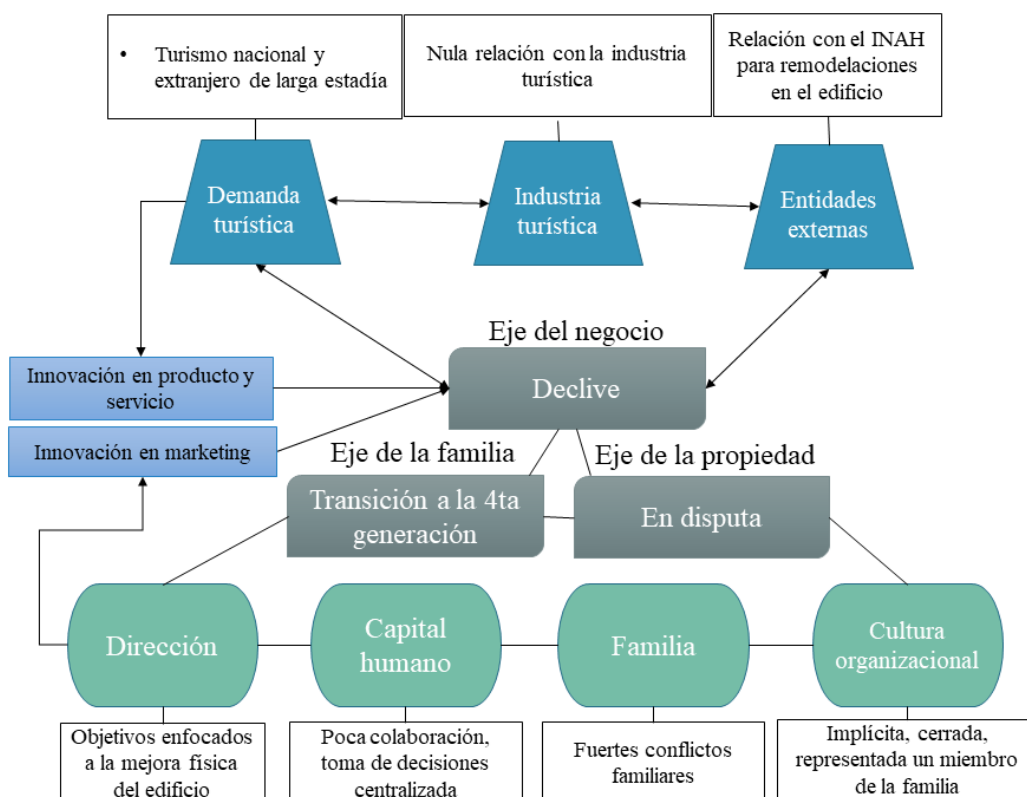
Tabla 27. Principales hallazgos de la fase de madurez caso D

Dimensión	Etapas	Hallazgos
Eje del negocio	Declive	Visualiza al negocio en una etapa de rejuvenecimiento inicial. Muestra escasas adaptaciones a cambios tecnológicos y sociales. Instalaciones físicas con notable deterioro.
Eje de la familia	4ta generación	Nula planificación del sistema familiar para el proceso de sucesión generacional
Eje de la propiedad	Propietario controlador	Se presenta evolución en el eje de la propiedad de propietario controlador, sociedad de hermanos a propietario controlador.

4.4.6 La interacción de los factores de innovación con las etapas de desarrollo en la fase de madurez

En la siguiente figura se observa la interacción de los factores de innovación en las etapas de desarrollo de la familia, la propiedad y el negocio (ver Figura 26).

Figura 26. Interacción factores de innovación en etapas de desarrollo hotel caso D



En este caso, la generación de las pocas innovaciones viene de la idea de la dirección de mejorar los servicios. La poca vinculación entre factores endógenos y factores exógenos hacen que el

resultado de innovación sea carente, a esto se suma los problemas familiares y la poca integración de los colaboradores.

Aún con estas características el establecimiento se mantiene rentable por su área de bar que da servicio principalmente al consumidor local. Y en hospedaje se destaca el mercado de larga estadía y algunos clientes esporádicos que buscan revivir memorias de sus visitas en otras épocas. Por lo tanto, se destaca su valor socioemocional desde la apreciación de su gerente y por la preferencia de algunos huéspedes, sin embargo, mayor indagación será necesaria desde la perspectiva de la demanda.

4.5 Análisis entre casos

La realidad de los casos de estudio es heterogénea, sin embargo, hay algunos aspectos comparables. Todos los casos corresponden a empresa de tamaño pequeño y mediano, lo que es coincidente con la literatura de empresas familiares (Getz y Carlsen 2005; López-Chávez et al, 2021).

En la tabla 28 se observan en la primera columna el desglose de las categorizaciones y cómo se presentan en cada uno de los casos de estudio. Se identificó la presencia de cada uno de los factores exógenos en una escala de nulo a amplio, que incluye también “escaso” y “considerable”, de acuerdo con la frecuencia en la que se presentaron en cada una de las conversaciones y el significado que le otorgaron los informantes.

Tabla 28. *Matriz de análisis comparativo de los factores exógenos*

Unidades	Categorizaciones	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Demanda turística	Conocimiento de la demanda	Escaso	Amplio	Amplio	Escaso
	Tipo de mercado	Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Extranjero de larga estadía 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Extranjero 	<ul style="list-style-type: none"> • Nacional • Extranjero de larga estadía
	Observación de mercados	Nulo	Amplio	Amplio	Nulo
Sector turístico	Relación con el sector turístico de lo local a lo global	Nulo	Amplio	Amplio	Nulo
	Comportamiento estratégico respecto al sector turístico	Amplio	Amplio	Amplio	Nulo

	Relación con Nulo	Amplio	Amplio	Nulo
Entidades externas	Relación con entidades externas públicas y privadas			

Como se puede observar, el conocimiento de la demanda es escaso en los casos A y D, y amplio en los casos B y C. En todos los casos el principal tipo de mercado es de procedencia nacional. En el caso B tiene un porcentaje menor de mercado extranjero de larga estadía y en el caso D la participación de este tipo de clientes si es significativa para la ocupación del hotel (33%).

En el caso C la dinámica reciente del turismo extranjero no es estacional, esto quiere decir que no se quedan por prolongados periodos de tiempo como lo hacen en los otros dos establecimientos. Según señalan los informantes, posterior al alza en los precios por remodelación de habitaciones este tipo de huéspedes dejaron de hospedarse, algunos cambiaron de alojamiento y otros optaron por comprar propiedades en la ciudad, lo que se relaciona con la dinámica expuesta por algunos autores sobre turismo residencial en este destino (Lizárraga, 2016; Maldonado-Alcudia, 2017).

En cuanto a la observación de mercados, que refiere al conocimiento de tendencias en mercados y oferta de servicios en competidores y huéspedes, tanto los casos A y D no presentan este tipo de conocimiento, en contraste, los casos B y C lo expresan en amplitud, lo que beneficia su relación con los clientes y apoya las ideas para la introducción de nuevos productos y servicios (Liu y Cheng, 2018; Kallmuenzer, 2018).

En cuanto al comportamiento estratégico respecto al sector turístico, que refiere a la toma de decisiones respecto a competidores y clientes, los casos A, B y C tienen amplia frecuencia, y en el caso D es nula, sin embargo, en el caso A está vinculada solo con los competidores y no con la demanda, lo que puede afectar la toma de decisiones estratégicas para mejorar el servicio (Pikkemaat y Zehrer, 2016). La relación con entidades externas públicas y privadas es nula para los casos A y D, mientras que para los casos B y C es amplia.

La subcategoría de factores exógenos contiene las tres unidades señaladas en la tabla 28, además de estas, emergió de manera inductiva otra unidad denominada impulso al destino, que contiene los códigos de: a) Apertura de infraestructura carretera; b) Desarrollo de nuevos atractivos turísticos; c) Remodelación de atractivos turísticos; d) Cambios en los competidores y e)

Cambios en la demanda. Debido a que, a lo largo de las entrevistas estos códigos fueron recurrentes, y se relacionan con cambios realizados en los establecimientos, ver tabla 29.

Tabla 29. *Impulso al destino entre casos y actores*

	Apertura de infraestructura carretera	Desarrollo de nuevos atractivos	Remodelación de atractivos	Cambios en los competidores	Cambios en la demanda
Caso A	ya con la apertura de la carretera cambiaron mucho las condiciones de la hotelería [...]muchísima ocupación. (Propietario)	tengo mucha fe con el parque central y el acuario creo que va a venir más gente porque va a ser un atractivo extra [...] se va impactar muchísimo en unos dos tres años. (Propietario)		en Mazatlán sobran departamentos que se rentan en aplicaciones, sobran casas. (Propietario)	antes teníamos mucha renta mensual porque queríamos ocupar los cuartos a como diera lugar [...] ya no tenemos esa tarifa. (Propietario)
Caso B	desde que se abrió la carretera ha cambiado lentamente el panorama de nosotros. (propietario)			los condominios están desplazando los cuartos de hoteles, tu vez torres que están haciendo y no son hoteles. (Propietario)	nosotros vivíamos del turismo nacional y aquellos del canadiense de vuelos, ya de diez años para acá ya reciben autobuses. (Propietario)
Caso C	desde que hicieron la carretera la Mazatlán-Durango creció el turismo bastante, ya no tenemos las temporadas bajas. (Propietario)	cuando empieza el Gobierno de Quirino es cuando empiezan las remodelaciones masivas de Mazatlán, y Mazatlán se empieza a poner de moda. (Propietario)	ya con la remodelación del centro histórico, de iluminación, el malecón, el parque central, el acuario, el estadio ya... hay un nuevo turismo (Propietario)		ahorita hasta el turismo de Futbol ya tenemos reservaciones para partidos. (Propietario)
Caso D	a partir de la carretera a Durango para acá empezó a mejorar mucho, los fines de semana con gente de Durango precisamente. (Gerente)				
Actores Externos	hace años que se abrió la carretera a Durango y los hoteleros lo	El gobierno actual ha impulsado todos los cambios que ha	En los últimos tres años, Mazatlán tuvo una	Ahorita que en Mazatlán ha surgido mucho el hospedaje en	Mazatlán ha pasado por diversas etapas en cuanto a la

aprovechan. (actor C)	tenido Mazatlán. (Actor c) los últimos dos sexenios los gobiernos han impulsado mucho este tipo de eventos para que los hoteles los promuevan. (actor B)	renovación turística vertiginosa (Actor B)	viviendas de gente de la ciudad. (Actor A) entraron hoteles de cadena, entraron otras opciones de hospedaje, y los hoteles familiares se tuvieron que poner las pilas. (Actor B)	demanda [...]baby boomers, college, nacional. (Actor A)
--------------------------	---	---	--	--

Esto se relaciona con otras investigaciones que apuntan la influencia que la actividad turística puede tener sobre el desarrollo de las empresas familiares (Kallmuenzer y Peters, 2018; Peters y Kallmuenzer, 2015) por el arraigo socioemocional que tienen los hoteleros hacia el destino.

Sin embargo, en las conversaciones analizadas si aparece la importancia que tienen los atractivos turísticos del destino para la oferta del hotel, pero sobre todo señalan la relevancia de los cambios experimentados a partir de ciertas administraciones públicas.

Entre ellos se menciona con mayor representatividad y frecuencia la apertura de infraestructura carretera que ha conectado el destino con nuevos mercados del país. Posterior a ello la remodelación y desarrollo de atractivos turísticos. Si bien las remodelaciones afectaron económicamente a las empresas durante el proceso, también se abrió la oportunidad de que los establecimientos utilizaran el tiempo para llevar a cabo cambios en sus instalaciones, tal fueron los casos B y C.

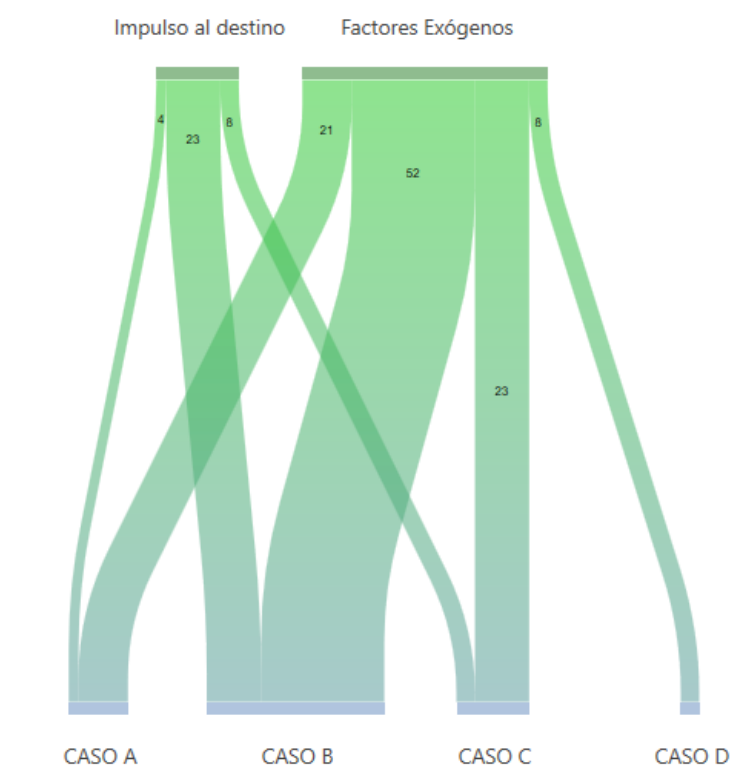
Con la llegada de nuevos mercados turísticos los establecimientos experimentan un descenso en la estacionalidad, pues según señalan, los fines de semana tienen muy alta ocupación. Esto también permitió mejorar las tarifas hacia unas más rentables, pues por la caída en la afluencia los precios bajan para mejorar la ocupación, lo que coincide con la literatura (Butler, 1980; Soares et al, 2016).

Otro elemento encontrado en esta subcategoría es la aparición de nuevos competidores, que refieren a la oferta extra hotelera mediante plataformas de renta como Airbnb y los condominios. A decir de los informantes, la suma significativa de edificios condominales al destino presenta

una amenaza para la forma tradicional de hospedaje que ofrecen los hoteles familiares. Algo ya documentado en diversos destinos de sol y playa (Aledo y Mazón, 2004; Amador et al, 2011; Butler, 1980; Virgen, 2009).

En la figura 27 se puede observar la frecuencia de la subcategoría de los factores exógenos de la unidad de impulso al destino. Aquí se aprecia que tan importantes son para cada uno de los casos por su mención o referencia en la conversación, y cómo el caso D se encuentra desligado de esta.

Figura 27. Diagrama de Sankey factores Exógenos e impulso al destino



En cuanto a los factores endógenos, se puede observar en la **Tabla 30** el comportamiento de cada uno de los casos respecto a cada indicador. Se aprecia en los objetivos de los propietarios que en dos casos destacan los aspectos socioemocionales y los de estilo de vida (A y C respectivamente).

Tabla 30. *Matriz comparativa de factores endógenos entre casos*

Unidades	Categorizaciones	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
	Objetivos	Económicos y socioemocionales	Económicos	Económicos y de estilo de vida	Económicos
Características de la Dirección	Estilo de liderazgo	Ritualista	Innovador	Innovador	Conformista-ritualista
	Perspectiva de innovación	Aspectos socioemocionales	Orientación a la demanda	Orientación a la demanda y visión de mejora	Sin definir
Capital humano	Capacidades	Propositivos	Impulso al desarrollo intelectual	Trabajo en equipo	No hay reconocimiento de capacidades
	Inclusión en el proceso de innovación	Gerenciales antiguos y operativos	Gerenciales antiguos	Gerenciales y operativos antiguos	Gerencial antiguo
Familia	Rol en la toma de decisiones	Nulo	Considerable	Nulo	Nulo
	Participación en el proceso de innovación	Nulo	Considerable	Nulo	Nulo
Cultura organizacional	Adaptación de la cultura	Implícita-cerrada 2 miembros	Implícita cerrada 2 miembros	Implícita-abierta 1 miembro	Implícita-cerrada 1 miembro
	Esencia de la familia en el negocio	Fuerte en el discurso	Débil	Débil	Difusa

Los objetivos socioemocionales en el caso del hotel A están ligados con significados sentimentales de afecto, algo que es muy común en las empresas familiares (Chrisman et al, 2012; Debicki et al, 2016; Gómez-Mejía et al, 2007), especialmente se enfoca en la preservación y contemplación del legado familiar.

Por otra parte, los objetivos de estilo de vida del caso C, se relacionan con el disfrute de participar en el ambiente turístico como proveedor de servicios, con las interacciones que ello conlleva, y aparece específicamente en pequeñas y medianas empresas este sector en países desarrollados (Andersson et al., 2002; Ateljevic y Doorne, 2000; Getz y Carlsen, 2000; Getz y Petersen, 2005; Ollenburg y Buckley, 2007; Peters y Schukert, 2014).

No obstante, los objetivos que tienen mayor representatividad, esto es, que aparecen al menos una vez en cada documento (Malvaceda, 2020), son los económicos, esto coincide con análisis de empresas familiares turísticas en países en vías de desarrollo (Ahmad y Muhammad, 2016; Kale, 2016; López-Chávez et al., 2020).

El estilo de liderazgo evidencia en los casos estar muy ligado con la perspectiva para innovar, tal como lo señalan los autores (Álvarez et al, 2008; Churchill y Lewis, 1983; Merton, 1984), pues en el caso A el propietario tiene un estilo ritualista asociado con un interés por preservar aspectos socioemocionales, que se presentan en su perspectiva para innovar; en los casos B y C que presentan estilos innovadores, su cosmovisión está orientada hacia el mercado y la mejora continua.

En cuanto al capital humano, destaca en los cuatro casos la relevancia de los colaboradores gerenciales que tienen mayor antigüedad en la empresa, sobre todo para apoyar el proceso de innovación, solamente los casos A y C mencionan a los empleados operativos dentro de este proceso, esto se relaciona con los hallazgos de otros autores respecto a la importancia de la antigüedad en la innovación (Kallmuenzer, 2018) al desempeño de los trabajadores gerenciales (Razumova et al, 2015) y a la ventaja de los operativos por estar frente al cliente (Volberda et al, 2013).

La participación de la familia en la toma de decisiones como en el proceso de innovación aparece nula en tres de los cuatro casos por la falta de involucramiento de otros miembros en el negocio, con la excepción del caso B. Esto a su vez es coincidente con la presencia de la esencia familiar en el negocio, donde en tres de los casos es débil y solo en el caso A es fuerte, al menos en el discurso. Sin embargo, se observa que, aun cuando hay diversos miembros involucrados en el negocio puede no proyectar una esencia fuerte (caso B) lo que coincide con el análisis de Zellweger et al, (2010) respecto a la falta de identidad y esencia en algunas empresas, que puede afectar su posible desempeño comparado con tener desarrollados los tres aspectos.

Por otra parte, la presencia fuerte de la esencia familiar en el caso A puede deberse al desarrollo de una cosmovisión socioemocional, aun cuando no hay más familiares físicamente involucrados en el negocio, sus lazos afectivos y de recuerdo refuerzan la esencia en la cultura organizacional.

En lo que corresponde a la categoría de fase de madurez, en la **Tabla 31** se presenta la matriz de comparativa de cada uno de los casos. Como se puede observar, los casos A y B se encuentran en estancamiento, el caso D en declive y el caso C en consolidación. De aquí se destacan algunos aspectos contrastantes entre las diferentes etapas, por ejemplo, la existencia de mayor planificación para el negocio, adaptación tecnológica y social y perspectiva de desarrollo que

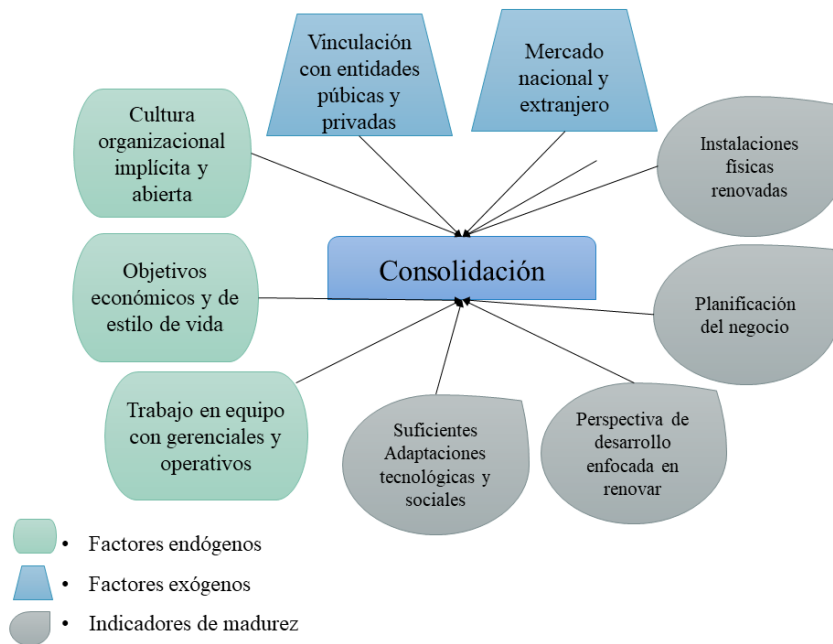
incluye la renovación en el caso del hotel C que está en consolidación, a diferencia del resto que se encuentran en etapas de desarrollo menos deseables.

Tabla 31. *Matriz comparativa de la fase de madurez*

Dimensión		Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Eje del negocio	Etapa del ciclo	Estancamiento	Estancamiento	Consolidación	Declive
	Porcentaje de ocupación a 2020	35%	38%	41%	40%
	Adaptación a cambios tecnológicos y sociales	Algunas	Considerables	Considerables	Escasas
	Perspectiva de desarrollo	Orientada al crecimiento	Orientada al crecimiento y mercado	Orientada al crecimiento y renovación	Orientada a rentabilidad
	Instalaciones físicas	Excelente estado	Muestran desgaste	Excelente estado	Notable desgaste
Eje de la familia	Planificación del negocio	Poca	Poca	Considerable	Nula
	Generación al mando	2da.	1ra	2da	4ta
	Proceso sucesorio	Nula planificación	Nula planificación	Nula planificación	Nula planificación
Eje de la propiedad	Cambios en la toma de decisiones	Permanece en propietario controlador	Permanece en propietario controlador	De sociedad a propietario controlador	De sociedad a propietario controlador
	Cambios en la participación de capital	No presenta	No presenta	De 50% al 100% a un solo miembro	De 50% al 100% a un solo miembro

Aunado a ello, este establecimiento se diferencia de los otros por su frecuente vinculación con entidades públicas y privadas promotoras de innovaciones, un liderazgo de tipo innovador, por objetivos de estilo de vida, por la inclusión de colaboradores gerenciales y operativos en la innovación mediante trabajo en equipo y por una cultura que, aunque es implícita es abierta, lo que permite un flujo de comunicación e información apropiado para las innovaciones (Hall et al, 2001). Su tipo de mercado no es estacional y sus cambios estuvieron enfocados a la mejora de la calidad de las instalaciones y servicios para ofrecer tarifas más rentables, ver **Figura 288**.

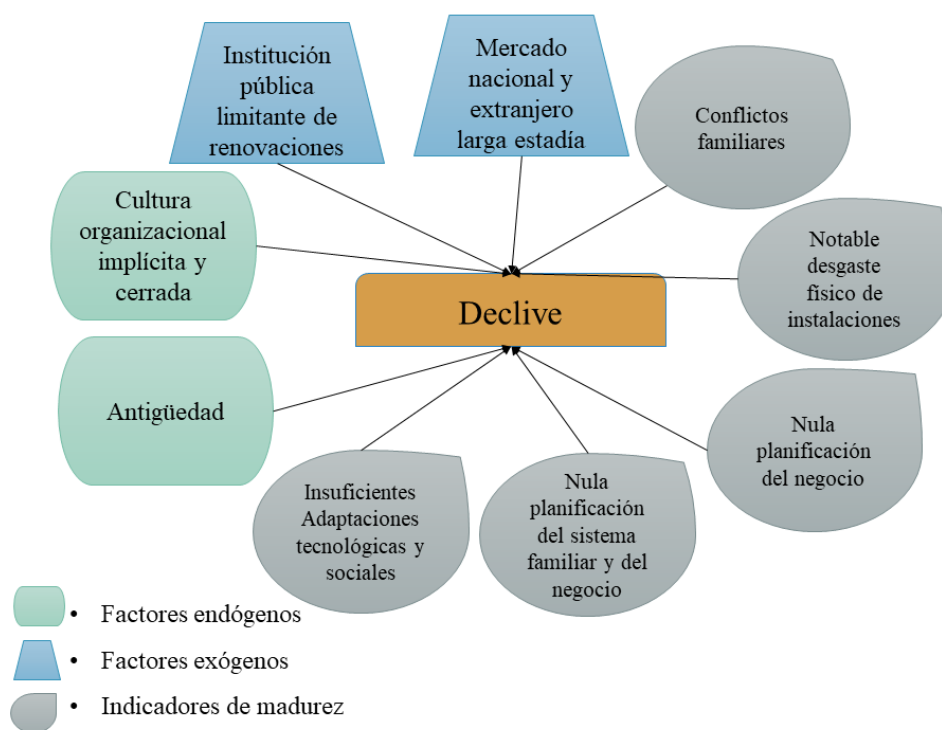
Figura 28. Características presentes en la consolidación



En contraparte, la etapa de declive en el caso del hotel D se caracteriza también por un notable desgaste físico de las instalaciones, por nula planificación tanto en el sistema familiar como en el del negocio que han derivado en conflictos familiares, falta de claridad en el negocio y ausencia de dirección durante el proceso de sucesión generacional, que al momento de la investigación se experimenta.

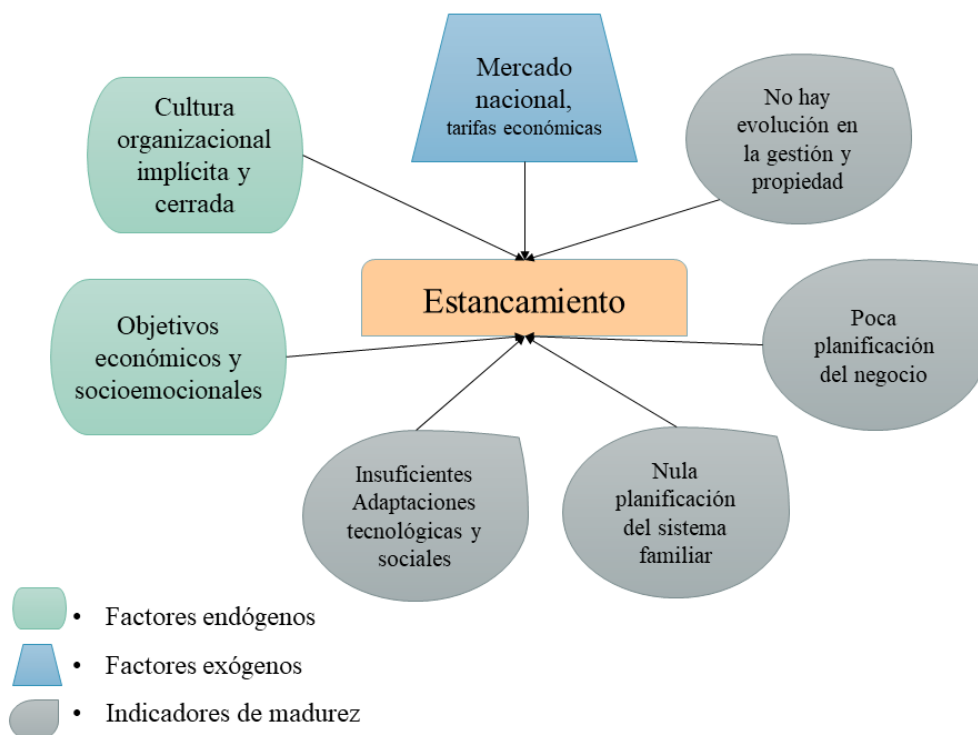
Otro aspecto limitante en este establecimiento es la antigüedad, que coincide con algunas investigaciones respecto a que entre más antiguo menos innovador (Backman et al, 2017; Divisekera y Nguyen, 2018). Parte de esta limitante es por el origen del edificio, pues al pertenecer a una época altamente valorada en el contexto mexicano, cualquier cambio debe ser aprobado por una institución de orden público, que no siempre facilita el proceso de innovación. Otro aspecto notable es la significativa participación de un mercado estacional de largas temporadas (ver **Figura 299**).

Figura 29. Características presentes en el declive



En cuanto a las características en las etapas de estancamiento, se nota la presencia de algunas adaptaciones tecnológicas y sociales, muy poca planificación del negocio y nula en el sistema familiar; ninguna de las dos empresas ha evolucionado hacia formas más complejas de gestión y de división del capital debido a que no su estructura en tamaño no ha crecido. Ambos establecimientos tienen un mercado turístico nacional y apuestan por las tarifas competitivas y accesibles (ver **Figura 30**).

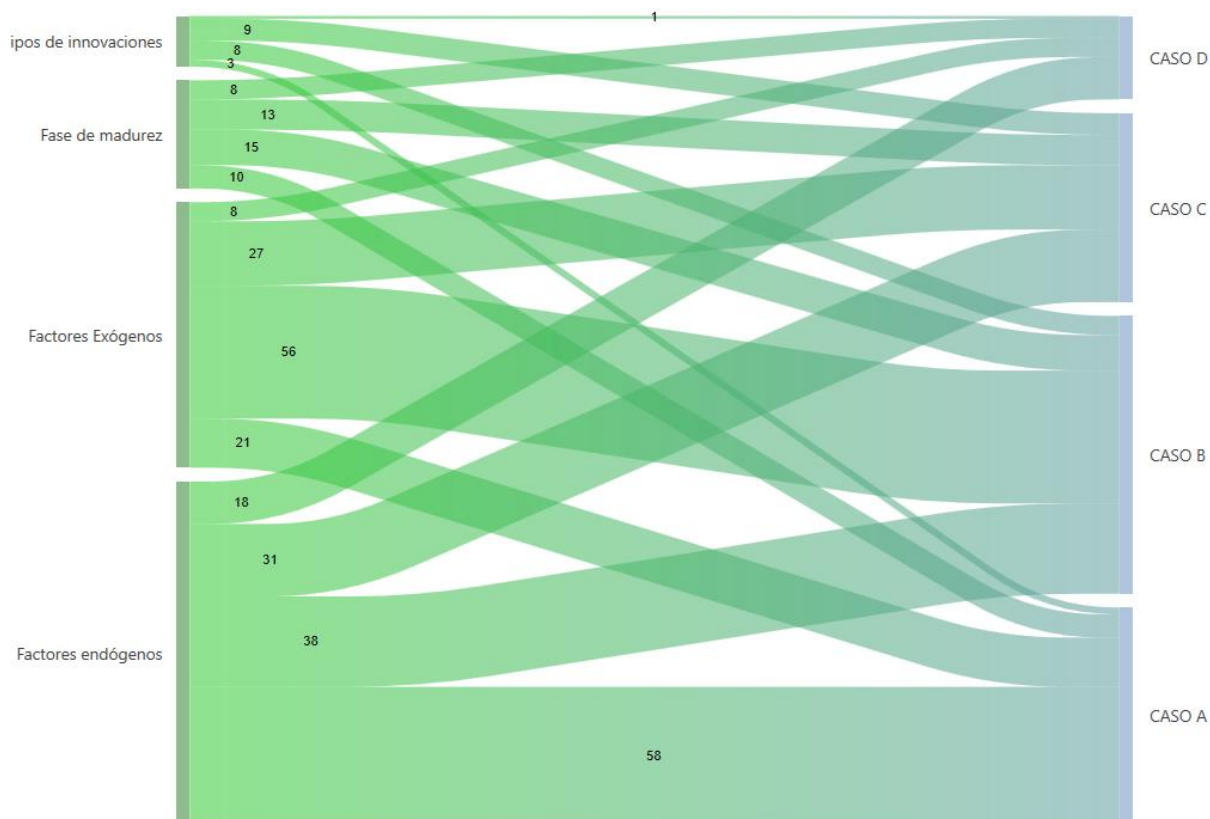
Figura 30. Características presentes en la etapa de estancamiento



El diagrama de la **Figura 31** presenta la relación de cada uno de los casos con grupos de códigos referentes a las categorías de este estudio, que son, factores de innovación endógenos y exógenos, fase de madurez y tipos de innovación. Se puede observar que todos los grupos tienen representatividad en los cuatro casos, es decir que aparecen al menos una vez en cada uno de los casos. Los grupos de códigos tienen consistencia, esto quiere decir que presentan una distribución más o menos homogénea en los casos, a excepción de una alta frecuencia en el grupo de los factores exógenos para el caso B y de los factores endógenos para el caso A.

Esto expresa que, en las conversaciones, los factores endógenos aparecen más en el caso del hotel A que en el resto de los casos y los factores exógenos fueron mayormente mencionados en el caso B, muy por encima de la frecuencia de los otros casos (ver **Tabla 31**). Esto se puede relacionar con la cosmovisión de los informantes sobre lo que es importante para ellos, y coincide con la perspectiva que tienen para innovar y sobre el desarrollo, pues en el caso A refiere a cuestiones socioemocionales y en el caso B tiene enfoque hacia el crecimiento, la rentabilidad y la demanda.

Figura 31. Diagrama de co-ocurrencia entre casos y categorías



En la siguiente **Tabla 32** se muestra la frecuencia de códigos en cada uno de los grupos para cada uno de los casos, se aprecia cómo hay mayor inclinación hacia factores endógenos en el caso A y hacia factores exógenos en el caso B, a diferencia de estos el caso C tiene una mayor consistencia en la distribución de los códigos y el caso D se aprecia débil, posiblemente por la falta de respuestas más amplias.

Tabla 32. Comparativo de grupo de códigos con casos de estudio

		3: CASO A 107	5: CASO B 158	6: CASO C 85	7: CASO D 37	Totales
Factores endógenos	54 154	58	38	31	18	145
Factores Exógenos	24 119	21	56	27	8	112
Fase de madurez	11 47	10	15	13	8	46
Tipos de innovaciones	5 21	3	8	9	1	21
Totales		92	117	80	35	324

En este sentido, de acuerdo con el modelo utilizado para identificar la etapa de desarrollo en cada uno de los ejes del ciclo de vida de la empresa familiar (Gersick et al, 1997; Tobak y

Nábrádi, 2020) se puede afirmar que utilizar el enfoque el modelo de ciclo de vida de las áreas turísticas (Butler, 1980, 2011, 2012, Soares et al, 2016) resulta útil para la identificación de la etapa del negocio, pues considera elementos del ambiente externo del sector donde se desenvuelve.

Se observó que factores inherentes a la actividad turística pueden afectar directamente el desempeño interno de las empresas familiares en este sector. Tal como otros autores lo han apuntado (Kallmuenzer y Peters, 2018; Peters y Kallmuenzer, 2015). Estos factores se denominaron impulso al destino y se ubican dentro de los factores exógenos porque conforman un conjunto de estrategias que apoyan la reconfiguración del espacio turístico (Soares et al, 2016) hacia una nueva etapa en su ciclo de vida, y se ubican en el exterior de las empresas dando lugar al contexto donde se ubican.

Discusión

Con base en los resultados de esta investigación, se puede afirmar la importancia de los factores exógenos en el desarrollo de los hoteles de propiedad familiar. Sobre todo, en la presencia diversificada y frecuente relación de estas organizaciones con las instituciones del ambiente turístico, lo que coincide con la literatura del cambio organizacional, que afirma que el entorno impulsa los cambios en las organizaciones (Alvarado, 2003; Barba, 2001; Daft, 2011; Pérez-Vallejo et al., 2016). Pues en este ambiente los actores estructuran las reglas y los recursos que toman formas de sistemas que soportan las actividades de los sujetos en un tiempo y espacio (Giddens, 2006).

De estas actividades y participación de los sujetos se institucionalizan formas de pensamientos y procedimientos que toman el estatus de normas incuestionables (Meyer y Rowan, 2001) tal es el caso de la importancia que tiene el concepto de innovación para los informantes, que, si bien está muy ligado a su visión de desarrollo de la empresa, no todos llevan a la práctica acciones para su implementación. En este sentido, se afirma que hay una institucionalización de la importancia de la innovación para continuar a largo plazo, pero no hay en el mismo nivel ejercicio empírico de ella, sobre todo para los casos que están más desligados de los factores exógenos.

Por lo tanto, la interacción de los factores endógenos, de cada uno de los casos, con los factores exógenos de innovación turística dan lugar a un conjunto de dinámicas que permean en el desarrollo de estas organizaciones. Esto se evidencia en la falta de innovaciones turísticas que los establecimientos implementan; pues desde la perspectiva explícita del cambio organizacional, se entiende la importancia de la participación y compromiso colectivo para incorporar los cambios como un proceso necesario y constante para hacer frente a las transformaciones del entorno (Barba, 2001). Sin embargo, esto es algo que no todos los casos llevan a cabo, pues, aunque pertenezcan a asociaciones de hoteles no expresan la colaboración entre diferentes entidades y se muestran reacios a brindar completa la información solicitada para la presente investigación. Por lo tanto, muestran poca flexibilización en sus estructuras que propicien una institucionalización real de innovación turística en su desarrollo.

Esto es coincidente con la falta de introducción de tecnologías sociales, como lo sostiene la teoría económica evolutiva desde su perspectiva institucionalista (Nelson, 2002; Nelson y Winter, 1982) pues las tecnologías sociales son formas efectivas de definir el curso de acción en la toma de decisiones, sin embargo, los actores se ven limitados por un restringido número de rutinas que ya han sido dominadas.

Por esto, aun cuando hay estilos de liderazgo innovadores es posible que no haya cambios discontinuos (Meyer et al., 1993) o revolucionarios (Crossan y Apaydin, 2010) y que esto lleve a un letargo socioeconómico del establecimiento relacionado con el estancamiento en el ciclo de vida (como en el caso B), sobre todo porque se trata de organizaciones maduras que les cuesta desprenderse de hábitos y formas de pensamiento hasta que no hay una sucesión generacional que con liderazgo innovador que implemente los cambios necesarios, pues los liderazgos ritualistas (caso A) no irrumpen con la cotidianeidad; lo que también coincide con Alvarado et al., (2008), Greiner (1972) y Gersick et al., (1997).

Además, resalta la importancia de establecer con claridad la participación en el control y gestión de la empresa a lo largo de las transiciones generacionales para no llegar al estancamiento y declive (como es el caso D), pues, aunque el establecimiento posea un valor incalculable socioemocional por la carga histórica, que otorga un atractivo único, se observa necesaria la toma de decisiones en el mejoramiento tanto de instalaciones físicas como en la calidad de los servicios que contribuyan a la experiencia turística.

Se observó que los casos B y C tienen considerables adaptaciones tecnológicas y sociales, pero hay una diferencia significativa en el motivo y diversificación de innovaciones, pues aunque ambos negocios tienen liderazgos innovadores y han implementado innovaciones del mismo tipo (marketing, servicio-producto y procesos), el caso C ha diversificado los servicios a sus huéspedes y la adquisición del certificado de sanidad presenta una estrategia proactiva dirigida hacia al mercado que lo diferencia de los competidores.

Si bien cada uno de los establecimientos tienen diferente grado de madurez, pues su antigüedad varía desde los 31, 51, 69 y 56 años para cada uno de los casos A, B, C y D respectivamente; no se encontraron elementos contrastantes entre los más y menos antiguos, pues el caso C es el más maduro y sin embargo es el que se encuentra consolidado, lo que se contrapone con el argumento que entre más antiguo menos innovador (Backman et al, 2017; Divisekera y Nguyen, 2018), frente al caso D, segundo en este aspecto, que se encuentra en declive.

En esta comparación los dos casos con mayor experiencia en el mercado son los que a la vez se ubican en polos opuestos en el modelo de ciclo de vida, aquí se destaca la importancia de la claridad de roles, funciones y control en la gestión de los establecimientos en los diferentes procesos de sucesión generacional (Gersick et al, 1997; Maldonado et al., 2014; Molina et al, 2016; Mucci, 2003).

Aunado a ello, el establecimiento más joven, o con menos grado de madurez (caso A) se encuentra estancado, lejos del crecimiento y consolidación, lo que está relacionado principalmente con el tipo de liderazgo que es ritualista. No obstante, no se descartan otros aspectos que pueden estar implícitos en el tipo de progreso de cada caso, como son capitales sociales y económicos, por lo que mayor indagación a profundidad es necesaria en la historia y desarrollo del eje del negocio y la familia.

Las innovaciones de tipo incremental son las más usuales en las empresas estudiadas, y se observó que el caso que se encuentra consolidado (caso C) es el único que ha experimentado innovación radical (Chang et al, 2011; Crossan y Apaydin, 2010) a partir de una crisis revolucionaria, como la llama Greiner (1972), que también se identifica como cambios radicales por experimentar una serie de transformaciones drásticas en las prácticas internas de la organización.

Por otra parte, el proceso de innovación parte desde arriba hacia abajo, esto es, desde la dirección hacia sus subordinados y en todos los casos aparece el cliente como parte importante del proceso. También destacan los miembros de la familia y los colaboradores que tienen mayor antigüedad en la empresa. Esto es coincidente con la literatura sobre la participación de los empleados más antiguos en la innovación (Kallmuenzer, 2018) y al ser empresas pequeñas y medianas, estos colaboradores también son los que se encuentran en constante contacto con los clientes (Volberda et al., 2013; Razumova et al., 2015).

La interacción de los diferentes factores de innovación turística, tanto exógenos como endógenos en cada una de las diferentes etapas de desarrollo dentro de la madurez da algunos puntos por analizar. En la etapa de consolidación se observó mayor inclusión de los colaboradores en el proceso de innovación, una cultura que les permite opinar y mantener mayor flujo de información; un mercado turístico dinámico, esto significa que no es de larga estadía, y vinculación con entidades que favorecen el desarrollo de nuevos conocimientos como son las consultorías, lo que Nieves y Segarra-Ciprés (2015) denominan agentes de cambio. Por lo tanto, esta interacción de factores propicia que los actores establezcan estructuras y procesos en el establecimiento que se adaptan al entorno cambiante y les permite experimentar una etapa de consolidación.

Por otra parte, los casos que se encuentran estancados reproducen estructuras dominadas desde años atrás, sea por ritualismo o por falta de nuevas prácticas renovadoras. La cultura se caracteriza por ser cerrada y se enfocan mayormente en mercados turísticos de tarifas económicas, que, si bien, los tipos de mercados por poder adquisitivo pueden relacionarse con ciertas prácticas que no favorecen el desarrollo de las organizaciones o los destinos (Santamaría, 2009), además, se entiende que todos los estratos sociales deberían tener un acceso digno a la actividad turística, sin ser catalogados como los otros tipos de turistas no deseados (Gordon, 2002).

Es por ello, que mayor investigación es necesaria en el comportamiento de los diferentes mercados en la innovación de los hoteles familiares; que busque la comprensión de desde un punto de vista sociocultural asociado a las estructuras que determinan esta condición.

Por último, la interacción de los factores de innovación turística en la etapa de declive expresa no solamente estructuras dominadas sino importantes conflictos a nivel familiar, que no han

permitido un debido progreso en el establecimiento, también se suma la antigüedad y tamaño del edificio que, sin una adecuada planificación y recursos económicos difícilmente se podrá consolidar como experimentó decenas de años atrás.

Conclusiones

Los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán enfrentan recientemente competidores de un alto nivel, es por esto, que la innovación se presenta como una posible estrategia para adaptarse a los entornos cambiantes y permanecer consolidados a largo plazo. Ante la poca diversificación de innovaciones entre los diferentes establecimientos hoteleros de tipo familiar, los factores exógenos y endógenos de innovación turística interactúan de manera desigual en la fase de madurez, y en esta dinámica cada organización experimenta una etapa diferente en el ciclo de vida.

De esta forma, se planteó como objetivo principal de investigación analizar la interacción de factores de innovación turística en la fase de madurez de hoteles de propiedad familiar de Mazatlán, que contribuyen o limitan su consolidación a largo plazo.

Para alcanzar este objetivo, la construcción teórica fue elaborada con un significativo apoyo de autores que estudian la innovación en el turismo (Alvarado et al, 2008; Delgado et al, 2016; Hjalager, 2010); en empresas familiares turísticas (Kallmuenzer, 2018; Peters y Kallmuenzer, 2015; Pikkemaat et al, 2018) y el ciclo de vida de las organizaciones familiares (Andersson et al, 2002; Gersick et al, 1997; Mucci, 2003; Tobak y Nábrádi, 2020), desde una perspectiva institucional de cambio organizacional (Alvarado, 2003; Giddens, 2006; Meyer y Rowan, 2001).

Las perspectivas teóricas anteriores guiaron el estudio y llevaron a la comprensión de los conceptos que conforman las principales categorías. A partir de una reflexión teórica se entiende que los factores de innovación turística conducen la habilidad de las organizaciones del turismo para adaptarse a los ambientes cambiantes a través de componentes exógenos, que dan lugar al contexto (sector turístico, demanda turística, entidades externas); y endógenos, que afectan la predisposición para llevar a cabo adaptaciones (como son las características de la empresa, características de la dirección, capital humano y cultura organizacional (Álvarez et al., 2008; Delgado et al., 2016; Hjalager, 2010; Nieves y Segarra-Ciprés 2015).

Por lo que respecta a la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar, es la condición que adquiere el establecimiento al cumplir con más de veinte años de ofertar servicios de hospedaje bajo la propiedad y dirección de la misma familia, dentro de la cual, existen diversas etapas de desarrollo; el eje de la propiedad evoluciona con la participación de uno a más

miembros en el capital y gestión de la empresa; el eje de la familia avanza de la 1ra generación a las subsecuentes y en el eje del negocio se presentan las etapas de declive, rejuvenecimiento, estancamiento y consolidación, como resultado de la interacción de la familia propietaria con el contexto externo socioeconómico del turismo (Butler, 1980, 2011; Churchill y Lewis, 1983; Daft, 2011; Gallo, 1998; Gersick et al., 1997, 1999; Greiner, 1972; Hovinen, 1982; Mucci, 2003; Olguín et al. 2016).

Para la aproximación metodológica, el estudio de casos múltiple desde un enfoque cualitativo fue la decisión apropiada, con el soporte de algunos autores (Castro, 1999; Creswell, 2012; De Massis y Kotlar 2014; López, 2016; Tello, 2011; Sautu, 2006; Stake, 1999) se diseñaron diversos instrumentos de producción de datos apropiados al contexto y realidad estudiada, contribuyendo con esto a la práctica de investigación cualitativa de las ciencias sociales desde una perspectiva que integra saberes de la epistemología del sur (De Sousa, 2009).

La importancia de este estudio radica en el análisis de los factores de innovación turística relacionados con las etapas de ciclo de vida dentro de una condición de madurez en hoteles de propiedad familiar. Las principales aportaciones al conocimiento se enuncian enseguida:

- Con base en los resultados de la investigación es posible afirmar que los cambios generados a nivel destino turístico afectan el funcionamiento interno de los hoteles de propiedad familiar. Pues el impulso al destino, que incluye la apertura de infraestructura carretera, así como remodelación y desarrollo de atractivos turísticos, genera cambios en la demanda y en los competidores, que hacen que los establecimientos de hospedaje tomen decisiones estratégicas, que van desde modificaciones tarifarias; mejoramiento de productos y servicios mediante la implementación de innovaciones; hasta la planeación de la última disposición del negocio.
- Entre los cambios a nivel de la demanda, se ubicaron diversas dinámicas, entre las que resaltan turistas de larga estadía que no en todos los casos impulsa las innovaciones en los hoteles y un turismo de negocios que por las implicaciones de la pandemia no se ha recuperado.
- Se destaca la importancia de la vinculación entre hoteles de propiedad familiar y entidades externas generadoras de cambios, debido a las aceleradas transformaciones

por las que atraviesa el sector turístico en economías globalizadas, así como con los clientes, que deben ser un actor central en la toma de decisiones.

- En lo que refiere a factores endógenos, la inclusión del capital humano en el proceso de innovación, así como el desarrollo de sus capacidades; la planificación de los sistemas de negocio y familiar; además del fortalecimiento de una cultura organizacional que sea abierta y explícita apoyan favorablemente el desarrollo de innovaciones, así como la consolidación a largo plazo.
- También en los factores endógenos resaltan los objetivos económicos sobre los socioemocionales y de estilo de vida, característicos de economías emergentes. Diversos estilos de liderazgo que permean en las estrategias y actividades de los establecimientos, lo que coincide con estudios que enfatizan la relevancia del equipo directivo/propietarios en los hoteles familiares, pues de ahí se desprende gran parte de la proyección y formas de trabajar.
- Son más comunes las innovaciones incrementales, sin embargo, las innovaciones radicales, que se relacionan con cambios revolucionarios o radicales son necesarias en la madurez para permanecer consolidados a largo plazo.
- Los procesos de innovación en cada uno de los casos coinciden en la centralización del propietario con un desarrollo de arriba hacia abajo, en donde se consideran las necesidades de los clientes de forma más reactiva que propositiva.
- Los propietarios y gerentes de los establecimientos tienen presente la importancia de la innovación en el servicio, pero son limitadas las prácticas de innovaciones diversificadas, lo que se relaciona con formas de pensamiento instituidas que no necesariamente apoyan la evolución hacia etapas de desarrollo deseables, lo que se relaciona con una etapa de estancamiento.
- Las nociones del modelo de ciclo de vida para las áreas turísticas (Butler, 1980, 2011; Soares et al, 2016) como para las empresas familiares (Gersick et al, 1997; Tobak y Nábradí, 2020) siguen vigentes en la actualidad, sobre todo, con su integración en el modelo de ciclo de vida para las empresas familiares turísticas propuesto en este trabajo, que aporta una herramienta útil para identificar la etapa de desarrollo en el eje del negocio, misma que puede apoyar la toma de decisiones internas orientadas a mejorar la posición competitiva de la empresa.

- Los factores que contribuyen a la consolidación de los hoteles de propiedad familiar son la disponibilidad para relacionarse y adoptar conocimiento de los diferentes mercados turísticos; de las entidades externas y del sector; además de aprovechar el impulso al destino para la toma de decisiones estratégicas; un liderazgo innovador y una cultura explícita y abierta que incluya las capacidades de los colaboradores tanto operativos como gerenciales.
- Mientras que los factores que limitan el desarrollo a largo plazo son la limitada vinculación con entidades del exterior y nula adaptación a los cambios que demanda el sector y el mercado turístico; una cultura organizacional cerrada; poca inclusión del capital humano de diferentes niveles y falta de planificación tanto en la familia como en el negocio.
- El declive está marcado por una falta significativa de innovaciones y principalmente de cambios radicales, tanto en el sistema del negocio como en la planificación familiar.

Entre las principales limitantes de la investigación es que el modelo propuesto para analizar el desarrollo en los tres ejes de las empresas familiares turísticas es de utilidad solamente de forma transversal, esto es, en un momento temporalmente definido y se centra en la perspectiva de la dirección y gerencia. En el siguiente apartado se describen algunas líneas de investigación que pueden llenar los vacíos de conocimiento que emergen de este trabajo.

Futuras líneas de investigación y recomendaciones

Para las futuras líneas de investigación se sugiere realizar estudios desde la perspectiva de la demanda, desde caracterizar y comparar los diversos perfiles de turistas y su dinámica en el destino, hasta analizar su percepción sobre el aspecto de esencia familiar en los hoteles y su contribución a la experiencia turística. Esta información puede aportar indicadores clave para identificar la etapa de desarrollo en el eje del negocio, pues la experiencia del turista es central para la generación de mejores servicios y consolidación de las empresas.

Por otra parte, también es necesario integrar el conocimiento del personal operativo de mayor antigüedad, que ayude a comprender cómo se construye la cultura organizacional entre los relevos generacionales y cómo esto afecta o beneficia la evolución en las etapas de desarrollo.

En este mismo sentido, un análisis histórico profundo, a lo largo de las diferentes generaciones puede ser de utilidad para la elaboración de un modelo que ilustre longitudinalmente la evolución en los tres ejes, que incluya la visión de la familia y colaboradores con mayor antigüedad.

Otra área de oportunidad es la operacionalización a nivel cuantitativo de los hallazgos en esta investigación, es decir, establecer indicadores cuantitativos para medir la correlación existente entre los diversos factores endógenos y exógenos con la etapa de desarrollo en el ciclo de vida, para así conocer en qué medida los factores afectan los estadios más deseables y poder realizar generalizaciones sobre esta temática.

También se recomienda profundizar en el desarrollo del negocio y la familia a partir de teoría sociológica de capital social, para comprender qué otros aspectos de esta naturaleza intervienen en el progreso de los hoteles de propiedad familiar.

El surgimiento de nuevos competidores con modelos de negocios diferentes a los del hospedaje tradicional, tal como son las rentas vacacionales y Airbnb, refleja en los actores abordados una inquietud acerca de cómo reaccionar en un mediano y largo plazo. En este sentido, mayores conocimientos se requieren respecto a las implicaciones de las economías compartidas en destinos turísticos maduros y hacia dónde se dirige el comportamiento emprendedor de las empresas familiares ante este panorama.

En cuanto a las recomendaciones que plantea este trabajo, se dirigen hacia los diferentes sectores de la sociedad, como son el académico, el público y el privado. Para el sector académico se destaca la importancia de continuar el estudio de las empresas familiares turísticas, por la relevancia de las organizaciones de tipo familiar en el entramado económico y por la importancia del turismo a nivel mundial. Conocer cómo evolucionan las mismas logra dar luz sobre puntos clave que apoyen su desarrollo a largo a plazo en los destinos y en la calidad del servicio ofrecido a los turistas.

Para el sector público se recomienda generar una institución que se encargue de dar soporte a las empresas familiares turísticas a nivel local o regional, que incentive el emprendimiento dando las bases necesarias de información, de establecimiento de planes, objetivos y estrategias para la consolidación de estos. Que promueva la constante capacitación y actualización de

procesos que busquen no solo la rentabilidad para las empresas si no condiciones laborales dignas y desarrollo para el capital humano de diferentes niveles, así como experiencias diversificadas para los turistas. Con un espacio dirigido específicamente a la innovación, tanto en aspectos tecnológicos como sociales y generador de ideas, que a su vez origine la colaboración entre las empresas y las vincule con entidades especializadas de cada ramo (transporte, intermediarios, hospedaje, restauración, ocio y recreación, entre otros).

Para el sector privado, que refiere a los hoteles de propiedad familiar, se recomienda permanecer abierto a los factores del exterior para aprovechar las oportunidades de cambio que presenta un sector tan dinámico como el turístico. Permitir la colaboración con instituciones educativas para el desarrollo de proyecto de investigación, como este, que permiten conocer problemáticas y posibles soluciones. Analizar sus factores endógenos y cuestionar las formas en las que se plantean y buscan los objetivos, apostar por el trabajo en equipo y por fortalecer la esencia familiar a través de los miembros de la familia, de los colaboradores y de los mismos clientes.

Referencias

- Agarwal, S. (2002): Restructuring seaside tourism: the resort lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 29 (1), 25-55. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(01\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(01)00002-0)
- Agarwal, S. (2006) Coastal resort restructuring and the TALC. En: Butler R (ed) *The tourism area life cycle: conceptual and theoretical issues*. Channel View Publications, Clevedon, 201– 218.
- Ahmad, S.; y Muhammad, A. (2016). Entrepreneurial Characteristics, motives and business challenges: exploratory study of small and medium size hotel business. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17 (3), 286-315. <http://dx.doi.org/10.1080/15256480.2016.1183550>
- Aledo, A., y Mazón, T. (2004). Impact of residential tourism and the destination life cycle theory. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 76. <https://www.witpress.com/elibrary/wit-transactions-on-ecology-and-the-environment/76/12536>
- Alegre, I., y Berbegal-Mirabent, J. (2016). Social innovation success factors: hospitality and tourism social enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8 (6), 1155-1176. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0231>
- Alvarado, S. (2003). Cambio organizacional: factores contextuales y dinámicas intraorganizacionales, el caso de la Empresa PROJUBE, S.A. de C.V. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana]. <http://tesiMiami.izt.uam.mx/uam/asp/am/presentatesis.php?recno=12282&docs=UAMI12282.PDF>
- Álvarez, A., Rego, G., Leira, J., Gomis, A., Caramés, R., y Andrade, M. (2008). Innovación turística: Perspectivas teóricas y objetos de estudio. *Revista de Ocio y Turismo*, 1(1) 19-50. <https://doi.org/10.17979/rotur.2008.1.1.1224>
- Anderson, T.; Carlsen, J.; y Getz, D. (2002). Family Business Goals in the Tourism and Hospitality Sector: Case Studies and Cross-Case Analysis from Australia, Canada, and

- Sweden. *Family Business Review*, 15(2), 89-106.
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2002.00089.x>
- Andreu, R., Claver, E., Quer, D., y Rienda, L. (2018). Propiedad familiar y cadenas hoteleras españolas: análisis de su expansión a través de la internacionalización. *UCJC Business and Society Review*, 15 (3), 40-75. <https://doi.org/10.3232/UBR.2018.V15.N3.02>
- Arreola, F., Aguilar, A., Niebla, J., Carrillo, J., y Rodríguez, C. (23 de abril de 2017). *Dimensiones socioemocionales y toma de decisiones en la empresa familiar: sus implicaciones intergeneracionales en el sector turístico de Mazatlán* [Modalidad protocolo de investigación]. XIV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional las organizaciones contemporáneas, problemáticas y perspectivas de estudio. <https://bit.ly/2IbbWg5>
- Arrocha, M. (2014). Muy de cerca y profesional: el factor familia. Encuesta de PwC Interaméricas. <https://www.pwc.com/ia/es/prensa/assets/pwc-global-family-business-survey.pdf>
- Backman, M., Klaesson, J., y Öner, Ö. (2017). Innovation in the hospitality industry: firm or location?. *Tourism Economics*, 23 (8), 1-24. <https://doi.org/10.1177/1354816617715159>
- Banki, M., y Ismail, H. (2015). Understanding the characteristics of family owned tourism micro businesses in mountain destinations in developing countries: evidence from Nigeria. *Tourism Management Perspectives*, 13, 18-32, <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.11.001>
- Barba, A. (2001). Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa]. <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=2946&docs=UAM2946.PDF>
- Barney, J., Ketchen, D., y Wright, M. (2011). The future of Resource-Based Theory revitalization or decline?. *Journal of Management*, 37 (5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>

- Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.07.005>
- Bergin-Seers, S., Breen, J., y Frew, E. (2008) The Determinants and Barriers Affecting Innovation Management in SMTEs in the Tourist Park Sector. *Tourism Recreation Research*, 33(3), 245-253. <https://doi.org/10.1080/02508281.2008.11081548>
- Bonaventura, S. (2009). *Una epistemología del sur, la reinención del conocimiento y la emancipación social*. Siglo XXI.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilemma de los métodos: la investigación en Ciencias Sociales*. Grupo Editorial Norma.
- Burrell, G., y Morgan, G. (2005). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Ashgate Publishing Limited.
- Butler, R. (1980) The concept of the tourist area life-cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24 (1), 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Butler, R. (2011). Tourism Area Life Cycle. *Contemporary Tourism Reviews*. https://www.ibtel.co.uk/web_documents/toursim_area_life_cycle_original.pdf
- Butler, R. (2012). Mature Tourist Destinations: can we recapture and retain the magic?. En Vera F.; Rodríguez I. (Ed). *Renovación y reestructuración de destinos turísticos en áreas costeras: marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Valencia, España: Universitat de Valencia. <https://books.google.com.mx/books?isbn=8437089425>
- Beltrán, G. (2011). La geolocalización social como herramienta de innovación empresarial en el desarrollo de los destinos turísticos. En J. F. Vera Rebollo (ed.), Seminario Internacional Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral [Recurso electrónico]. Alicante: Universidad de Alicante, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. <https://bit.ly/2LbTEv8>

- Cabrera, J. (01/07/2020). Reinician actividades turísticas en Mazatlán. *El Universal*.
<https://www.eluniversal.com.mx/estados/coronavirus-reinician-actividades-turisticas-en-mazatlan>
- Carvalho, L., y Costa, T. (26-29 de Octubre de 2011). *Tourism Innovation a literature review complemented by case study research* [Conferencia]. International conference on Tourism and Management Studies, Algarve, Portugal. <https://bit.ly/2VaYbXj>
- Castillo, M. (2011) Epistemología crítica del turismo ¿qué es eso?. *Turism em Análise*, 22 (3) 516-538.
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/454360/mod_resource/content/1/255-788-1-PB.pdf
- Castro, R. (1999). En busca del significado: supuestos, alcances y limitaciones del análisis cualitativo”. En Ivonne SAS y Susana Lerner (Ed.), *Para comprender la subjetividad: investigación cualitativa en salud reproductiva y sexualidad* (pp. 57-85). El Colegio de México.
- Casillas, J., y Vázquez, A. (2018). Empresas familiares en el Mundo: los casos de Alemania, Bélgica, Italia y Suecia. Cátedra Santander de Empresa Familiar.
<http://institucionales.us.es/empresafamiliar/ultimas-noticias/empresas-familiares-en-el-mundo-los-casos-de-alemania-belgica-italia-y-suecia/>
- Castellucci, D. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. *Aportes y Transferencias*, 13 (2), 29-44. <https://www.redalyc.org/pdf/276/27621943003.pdf>
- Cazau, P. (2006). Introducción a la investigación en Ciencias Sociales.
<https://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%c3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%c3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- Chang, S., Gong, Y., y Shum, C. (2011). Promoting innovation in hospitality companies through human resource management practices. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), 812-818. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.001>

- Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A., y Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Christian, M., Fernandez-Stark, K., Ahmed, G., y Gereffi, G. (2011). Tourism Global Value Chain: Economic upgrading and workforce development. Duke Center on Governance & Competitiveness. https://gvcc.duke.edu/wp-content/uploads/2011-11-11_CGGC_Ex.Summary_Tourism-Global-Value-Chain.pdf
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23 (4), 19-37. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Churchil, N., y Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. 61, 30-50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.
- Coelho, J., y Butler, R. (2012). The tourism area life cycle a quantitative approach of the tourism area life cycle. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 3 (1), 9-31. <https://bit.ly/33kaQrK>
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. (2021). Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. Sinaloa en números, llegada de turistas y ocupación hotelera en Sinaloa durante el año 2020. <https://sinaloaennumeros.codesin.mx/turismo-transportes-aereo-maritimo-y-movimiento-de-carga/>
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. (2019). Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. Turismo y ocupación hotelera 2018. <http://sinaloaennumeros.com/turismo-y-ocupacion-hotelera-2018/>
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. (2018). Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa. Sinaloa en números. Producto Interno Bruto en Sinaloa 2017. <http://sinaloaennumeros.com/producto-interno-bruto-en-sinaloa-2017/>

- Corona, J. (2019). Instituto de la Empresa Familia, Universidad de Murcia, España. <http://cef.um.es/index.php/actividades/colaboraciones-medios/201-definicin-oficial-de-empresa-familiar>
- Corona, J. (8-11 de noviembre de 2010). Economía neoclásica vs. Economía evolutiva [Ponencia]. XXIV Congreso Departamental de investigación, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, México. <https://bit.ly/2ZYnkD3>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Crossan, M., y Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6). doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. <https://bit.ly/2Ln9s0b>
- Debicki, B., Kellermanns, F., Chrisman, J., Pearson, A., y Spencer, B. (2016). Development of socioemotional welth importance (SEWi) scale for family firms research. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 47-57. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Delgado, A., Vargas, E., Montes, J., y Rodríguez, F. (2016). Innovación en empresas turísticas ¿hacia dónde van? Una aproximación al estado del conocimiento. *Intangible Capital* 12 (4), 1088-1155. <https://bit.ly/2G0zhzA>
- De Massis, A. y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5 (1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- De Sousa, B. (2009). *Una epistemología del sur: la reinención del conocomiento y la emancipación social*. Siglo XXI editores.
- Diedrich, A., y Garcia-Buades, E. (2009). Local perceptions of tourism as indicators of destination decline. *Tourism Management*, 30 (4), 512-521. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.10.009>
- Dimaggio, P.; y Powel, W. (2001). El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. Powel y P. Dimaggio. (Ed.), *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 104-125). México: Fondo de cultura económica.

- Divisekera, S., y Nguyen, V. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010>
- Dorta, A. (2016). El proceso de renovación de la oferta alojamiento turístico en destinos consolidados: el caso de Puerto de la Cruz (1955-2009). *Cuadernos de Turismo*, (38), 115-145. <https://doi.org/10.6018/turismo.38.271381>
- Duffus, D., y Dearden, P. (1990). Non-consumptive wildlife-oriented recreation: A conceptual framework. *Biological Conservation*, 53 (3), 213-231.: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0006320790900876>
- Dwyer, L., y Kim, C. 2003. Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current Issues in Tourism* 6 (5), 369- 414. <http://dx.doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- El Cid. (2020). El Cid Resorts Historia. <https://www.elcid.com/es/acerca-de-nuestros-hoteles/historia>
- Escobar-Pérez, J., y Cuervo-Martínez, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, 6, 27-36. http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf
- Fernández, C., Díaz, F., y Jiménez, V. (2010): Estrategias de innovación en turismo rural como producto maduro, en: Hernández Martín, R. y Santana Talavera, A. (coords.) *Destinos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de La Laguna, Tenerife, pp. 71 – 91. <http://pasosonline.org/Publicados/pasosedita/pasosrep4.pdf>
- Forbes. (01 de julio de 2020). Mazatlán Obtiene distinción Safe Travel para la reapertura del Turismo. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/turismo-viaje-mazatlan-reabre-covid/>

- Fraj, E., Matute, J., Melero, I. (2014). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42. DOI: 10.1016/j.tourman.2014.05.009
- Gallo, M. (1998). La sucesión en la empresa familiar. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf
- Garza, M., Medina, J., Schekaibán, N., Jiménez, K., Ayup, J., y Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste de México. Cuadernos de administración, 24 (42), 315-333. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042015>
- Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M.; y Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press
- Gersick, K.; Lansberg, I.; Desjardins, M.; Dunn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 3 (4). <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>
- Getz, D., y Carlsen, J., y Morrison, A. (2004). *The family business in tourism and hospitality*. Massachusetts, Estados Unidos de América: CABI Publishing. <https://bit.ly/2FXGv6a>
- Getz, D., y Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: state of the art, *Annals of Tourism Research*, 31 (1), 237-258. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.006>
- Giachero, G. (2015). La empresa turística familiar Caso de estudio: alojamientos en Chascomús [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/47484>
- Giddens, A. (2006). *La constitución de la sociedad: bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu.
- Grabinsky, S. (2016). Empresas Familiares en México: aspectos sucesorios. Cuadernos de gobernabilidad y fiscalización. http://sug.unam.mx/docs/publicaciones/cuaderno_3_v2.pdf

- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, 50. <https://mgeiscee.files.wordpress.com/2010/01/b3-greiner.pdf>
- Gómez-Mejía, L., Takács, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional welth and business risks in family-controlled firms: evidence from spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly* 52 (1), 106-137.DOI: 10.2189/asqu.52.1.106
- González, N. (2009). Revisión y renovación de la sociología de la familia. *Espacio abierto*, 18 (3), 509-540. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12211825006>
- Gordon, B. (2002). El turismo de masas un concepto problemático en la historia del siglo XX. *Historia contemporánea*, 25,125-156. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=638426>
- Guba, E., y Lincoln, Y. (2012). *Controversias paradigmáticas contradicciones y confluencias emergentes*. Gedisa.
- Guia, J., Prats, L., y Comas, J. (2009). Innovación como cambio institucional una aproximación desde las teorías de la complejidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 15 (2), 93-104. <https://www.researchgate.net/publication/41141154>
- Habbershon, T. y Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12 (1) 1-26, doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x.
- Halkias, D., Pizzurno, E., De Massis, A., y Fragoudakis, M. (2014). Halal products and services in the italian tourism and hospitality industry: Brief case studies of entrepreneurship and innovation. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 19 (2) 1-12. <https://doi.org/10.1142/S1084946714500125>
- Hall, A., Melin, L. y Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14 (3), 193-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>

- Harms, H., Memili, E. y Steeger, J. (2015). Expert insights on the determinants of cooperation in family firms in tourism and hospitality sector. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 3, 72-83, doi: 10.1016/j.jcom.2015.11.002.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGrawHill.
- Hinojosa, V. (2017). Marriot prueba las últimas innovaciones en su primer laboratorio pop-up (31 de enero de 2017). https://www.hosteltur.com/120217_marriott-prueba-ultimas-innovaciones-su-primer-laboratorio-pop-up.html
- Hjalager, A. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism: an analytical typology. *Tourism Management*, 18 (1), 35-41. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00096-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00096-9)
- Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23 (5), 465-474. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
- Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31 (1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hjalager, A. (2015). 100 innovations that transformed tourism. *Journal of Travel Research*, 54 (1), 3-21. <https://doi.org/10.1177/0047287513516390>.
- Haywood, K. (1986). *Can be the tourist-area life cycle be made operational?*. *Tourism Management*. 7 (3), 154-167. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(86\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0261-5177(86)90002-6)
- Hovinen, G. (1982). Visitor cycles: outlook in tourism in Lancaster County. *Annals of Tourism Research*. (9) 565-583. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(82\)90073-1](https://doi.org/10.1016/0160-7383(82)90073-1)
- Instituto de la Empresa Familiar. (2019). Radiografía de la empresa familiar. <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021a). Marco geoestadístico nacional. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463807377>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021b). Productividad total de los factores y contribución al crecimiento económico de México, a partir del valor de producción, por sector de actividad económica. <https://www.inegi.org.mx/temas/ptf/>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Censos Económicos 2019. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Cuenta Satélite del Turismo de México 2017. <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=4670>
- Jiménez, A. (2010). *Cadenas hoteleras estrategias y territorio en el caribe mexicano*, Porrúa.
- Jiménez, A. (2012). La seguridad nacional y el papel de las cadenas hoteleras en el desarrollo turístico e inmobiliario del litoral mexicano: una visión precautoria al siglo XXI. En A. López (Ed.) et al. *Lo Glocal y el Turismo, nuevos paradigmas de interpretación* (pp. 478-194). Guadalajara: Academia Mexicana de Investigación Turística A.C. <http://ru.iiec.unam.mx/2279/1/LoGlocalTurismoRU1.pdf>
- Kallmuenzer, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1978-1995. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0242>
- Kallmuenzer, A., y Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: a comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 66-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.022>
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for rural tourism destination-A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2013.07.007>
- Korstanje, M. (2014). Teoría Turística; del choque cultural a la percepción del riesgo. *Turydes revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*. 7 (16). <https://www.eumed.net/rev/turydes/16/index.htm>
- Kuhn, Thomas (2004). *La estructura de las revoluciones científicas*. FCE: Argentina.

- Lalangui, J. Espinoza, C., y Pérez, M. (2017). Turismo sostenible, un aporte a la responsabilidad social empresarial: Sus inicios, características y desarrollo. *Universidad y Sociedad*, 9 (1), 148-153. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/498>
- Larsen, J. (2014). The Tourist Gaze 1.0, 2.0, and 3.0. En Lew, A.; Hall, M. y Williams, M.(Eds.), *The Wiley Blackwell companion to tourism*. Oxford: John Wiley & Sons. Doi: 10.1002/9781118474648.ch24.
- Larrañaga, A. (2017). Elementos de innovación en hoteles. Mazatlán, Sinaloa, México. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 6(2), 20-32. <https://bit.ly/2FVUJ7w>
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica.
- Liu, C.; y Cheng, J. (2018). Exploring Driving Forces of Innovation in the MSEs: The Case of the Sustainable B&B Tourism Industry. *Sustainability* 10, 1-20. <https://doi.org/10.3390/su10113983>
- Liu, J., y Nijkamp, P. (2018). Inbound Tourism as a Driving Force for Regional Innovation: A Spatial Impact Study on China. *Journal of Travel Research*. 58 (4), 1-14. <https://doi.org/10.1177/0047287518771223>
- López, A. (2018). El ciclo de vida de Mazatlán a partir del análisis de cambio social en el sistema turístico (tesis de maestría). Universidad Autónoma de Sinaloa, Mazatlán, Sinaloa.
- López-Chávez, B., Maldonado-Alcudia, C., y Larrañaga, A. (2021). Family business in tourism: an international systematic review of literature with an emphasis on Latin America. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34 (1), 88-104. <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2020-0140>
- López, I. (2016). El método del estudio de caso en la investigación social. En R. Güereca, L. Blásquez, y I. López (Ed). *Guía para la investigación cualitativa: etnografía, estudio de caso e historia de vida* (pp. 97-112). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Malek, A., y Costa, C. (2014). Integrating Communities into Tourism Planning Through Social Innovation. *Tourism Planning & Development*, 12 (3), 281-299. <https://doi.org/10.1080/21568316.2014.951125>

- Maldonado, A., Maldonado, M., Maldonado, C., y Alvarado, A. (2014). La sucesión generacional en la empresa hotelera familiar, en un destino turístico de México. 15 (7), pp. 79-88, en Marjanski, A. y Contreras, M (Ed.) *Empresas Familiares: tendencias modernas en investigación y prácticas de gestión*, parte 1.
- Malvaceda, E. [LoAsesores Group] (29 de Octubre de 2020). *Tácticas para la generación de significado en la investigación cualitativa* [Archivo de Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=8hApamPE7h4>
- Martínez, C. (02 de Octubre de 2018). Los Aribnb no le quitan el sueño a El Cid Resorts. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/los-airbnb-no-le-quitan-el-sueno-a-el-cid-resorts/>
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Mathison, L., Gándara, L., Primera C., y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Negotium*, 3 (7), 65-83. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230705.pdf>
- McGuire, D., y Hutchings, K. (2006). A Machiavellian analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (2), 192-209. <https://doi.org/10.1108/09534810610648906>
- Meyer; A., Goes, J., y Brooks, G. (1993). Organizations reacting to hyperturbulence Organizational change and redesign ideas and insights for improving performance, en (Ed.) Huber, G. y Glick, W. (1993). Oxford University Press. 66-111. <https://bit.ly/2ndP1Iy>
- Meyer, J., y Rowan, B. (2001). Organizaciones Institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. *American Journal of Sociology*, 83 (2), pp. 340-363.
- Medina, N. (26 de febrero de 2018). Vienen más cadenas de hoteles. *El debate*. <https://www.debate.com.mx/mazatlan/Vienen-mas-cadenas-de-hoteles--20180226-0301.html>
- Molina, S. (1991). *Conceptualización del turismo*. Editorial Limusa.

- Molina, P., Botero, S., y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento y Gestión*, (41), 116-149. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>
- Montejo, M., y Bravo, A. (2010). La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial análisis conceptual y empírico. Fundación Cotec para la innovación tecnológica: España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3340260>
- Mucci, O. (2003). Empresas familiares: el ciclo de vida. In FCEyS. Cátedra de Empresas Familiares, *Empresas familiares*, (45-55). Mar del Plata: UNMDP. <https://core.ac.uk/download/pdf/11677076.pdf>
- Najda-Janoszka, M.; y Kopera, S. (2014). Exploring barriers to innovation in tourism industry – the case of southern region of Poland. *Contemporary Issues in Business, Management and Education*, 110 (24), 190-201. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.862>
- Nelson, R.; y Winter, S. (1983). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap of Harvard University Press.
- Nelson, R. (2002). Bringing institutions into evolutionary growth theory. *Journal of Evolutionary Economics*, 12, pp. 17-28. <https://doi.org/10.1007/s00191-002-0108-x>
- Nieves, J., Quintana, A., y Osorio, J. (2014). Knowledge-based resources and innovation in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 38, 65-73. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Nieves, J., y Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*. 46, 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- North, D. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5 (1), 97-112. <https://www.jstor.org/stable/1942704>
- Olguín, M., Gonzales, J., y Patiño, I. (2016). Elementos críticos para la sucesión de la empresa familiar. *Vinculatégica EFAN*, (1), 2185-2205. <https://bit.ly/2T4Bu0Y>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). Tourism Trends and Policies 2018. <https://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-trends-and-policies-20767773.htm>
- Organización Mundial del Turismo. (2021). Tourism Recovery Tracker. <https://www.unwto.org/unwto-tourism-recovery-tracker>
- Organización Mundial del Turismo. (2020). World Tourism Barometer N°18 January 2020. <https://www.unwto.org/world-tourism-barometer-n18-january-2020>
- Organización Mundial del Turismo. (2019). Informe del Secretario General, Comisión de la OMT para las Américas, sexagésima cuarta reunión. https://americas.unwto.org/sites/all/files/pdf/3_informe_del_secretario_general.pdf
- Organización Mundial del Turismo. (2018). United Nations for World Tourism Organization, Tourism Highlights 2018 edition. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419876>
- Organización Mundial del Turismo. (2018b). La contribución del turismo a los objetivos del desarrollo sostenible en Iberoamérica. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284420018>
- Organización Mundial del Turismo. (2017). La innovación en el turismo – Acercamiento entre teoría y práctica, OMT, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284418503>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2012). La Estrategia de Innovación de la OCDE, empezar hoy el mañana. Foro Consultivo Científico y Tecnológico. http://www.foroconsultivo.org.mx/libros_editados/estrategia_innovacion_ocde.pdf
- Orfilia-Sintes, F., y Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37 (2), 380-394. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Ottenbacher, M., Shaw, V., y Lockwood, A. (2006) An Investigation of the Factors Affecting Innovation Performance in Chain and Independent Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6 (3), pp. 113-128, DOI: 10.1300/J162v06n03_07

- Paredes, C. (21/06/2020). Hoteles de Mazatlán listos con Distintivo de Sanidad para la reactivación. *El Debate*. <https://www.debate.com.mx/mazatlan/Hoteles-de-Mazatlan-listos-con-distintivo-de-sanidad-para-la-reactivacion-20200621-0028.html>
- Parra, E., Melchior, M., y Fuentes, L. (2010). Dinámicas de transformación de un destino turístico maduro. En R. Hernández y A. Santana. *Destinos turísticos maduros ante el cambio: reflexiones desde Canarias* (pp. 217-232), Tenerife, España: Producciones Gráficas S.L
- Pérez-Vallejo, L., Vilariño-Corella, C., y Ronda-Pupo, G. (2016). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia. *Ingeniería Industrial*, 3 (3), 286-294. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360448031007>
- Peter, M. y Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46 (8), 406-415. <https://doi.org/10.1108/00400910410569524>
- Peters, M., y Kallmuenzer, A. (2015). Entrepreneurial orientation in family firms: the case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21 (1), 21-40. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1053849>
- Peters, M., y Schuckert, M. (2014). Tourism entrepreneur's perception of quality of life: an explorative study. *Tourism analysis*, 19, 731-740. <http://dx.doi.org/10.3727/108354214X14146846679484>
- Pikkemaat, B., Peters, M., y Chung-Shing, C. (2018). Needs, drivers and barriers of innovation: The case of an alpine community-model destination. *Tourism Management Perspectives*, 25, 53-63. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.11.004>
- Pikkemaat, B., Peters, M., y Bichler, B. (2019). Innovation research in tourism: Research stream and actions for the future. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 184-196. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.007>
- Pikkemaat, B., Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10 (4), 343-360. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2016-0064>

- Plan Municipal De Desarrollo. (2018). Plan Municipal de Desarrollo Mazatlán 2018-2021. <http://www.mazatlan.gob.mx/wp-content/uploads/2019/06/Plan-Municipal-de-Desarrollo.pdf>
- Presas, P., Guia, J., y Muñoz, D. (2011). Branding familiness in tourism family firms. *Journal of Brand Management* 18, 274-284. 10.1057/bm.2010.41
- Presas, P., Guia, J., y Muñoz, D. (2014) Customer's Perception of Familiness in Travel Experiences. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 31 (2), 147-161.10.1080/10548408.2014.873307
- Preverisk, Group (2021). Certificado COVID19, COVID19 Hygiene Response Aperturas seguras. <https://preverisk.com/es/gestion/covid-hygiene-response-certificate>
- Powel, W., y Dimaggio, P. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica
- Pueblo Bonito. (2020). Acerca de Viva una aventura en Cabo San Lucas y Mazatlán. <https://www.pueblobonito.com.mx/about-us>
- Ramírez, F. y Zwerg-Villegas, A. (2012). Metodología de la investigación: más que una receta. *AD-minister*, (20), 91-111. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322327350004>
- Razumova, M., Lozano, J., y Rey-Maqueira, J. (2015). Drivers of environmental innovation in Majorcan hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 23 (10), 1529-1549, <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1062016>
- Ritchie, J., y Crouch, G. (2003). *The competitive destination*. Wallingford: CAB International Publishing
- Rivas. J. (2003). El neoinstitucionalismo y la revalorización de las instituciones. *Reflexión política*, 5 (9), 37-46. <https://www.redalyc.org/pdf/110/11000903.pdf>
- Robles, P., y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de las Lenguas*. https://www.nebrija.com/revista-linguistica/files/articulosPDF/articulo_55002aca89c37.pdf

- Rodríguez, N. (2012). Un acercamiento a la familia desde una perspectiva sociológica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccss/20/nerf.html>
- Rodríguez, I., y Conejero A. (2011). Renovación de destinos turísticos maduros, expertos y grupos de interés, discurso global-local y escenarios de futuro: el caso de Benidorm. Universidad de Alicante. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20508>
- San Martín, J., y Durán, J. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. UDLAP: Puebla, México. <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/radiografiaEmpresaFamMex.pdf>
- Santamaría, A. (2009). *El nacimiento del turismo en Mazatlán*. Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Santana, A., Rodríguez, A. Díaz, P., and Ramos, A. (2010) “Innovación con compromisos. Retos de la renovación de la imagen en destinos turísticos maduros (Fuerteventura Islas Canarias)” En R. Hernández, y A. Santana Editores (Eds.), *Destinos turísticos maduros ante el cambio Reflexiones desde Canarias*. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna. <http://www.pasosonline.org/Publicados/pasosoeedita/pasosrep4.pdf>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., y Elbert, R. (2006). Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. CLACSO: Argentina.
- Schuckert, M., Möller, C., y Weiermair, K. (2007). Alpine destination life cycles: Challenges and implications. En: Conrady R., Buck M. (eds) *Trends and Issues in Global Tourism 2007* (121-136). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70905-3_10
- Segrado, R., Amador, K., Jiménez, J., y Arroyo, L. (2011). Etapas del ciclo de vida del destino turístico Cozumel (México). En: Seminario Internacional Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral [Recurso electrónico]: comunicaciones / J. Fernando Vera Rebollo (ed.). Alicante: Universidad de Alicante, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20809>

- Secretaría de Turismo de México. (2019). SECTUR. Certificación Turística. Recuperado de: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/certificacion-turistica>
- Silva, J. y Almeida, P. (2015). La identificación de la fase del ciclo de vida de un destino turístico para las escuelas estratégicas: una propuesta de una herramienta expedita. *Estudios Económicos y Empresariales*, 27 15-41. <https://core.ac.uk/download/pdf/72046663.pdf>
- Simancas, M., Souza, A., y Cano, M. (2010). La renovación de los espacios públicos de las áreas turísticas consolidadas en R. Hernández, y A. Santana Editores (Eds.), *Destinos turísticos maduros ante el cambio Reflexiones desde Canarias*. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna.
- Sistema Integrado de Información sobre Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación. (2015). Agenda de Innovación de Sinaloa. <http://www.siicyt.gob.mx/index.php/normatividad/estatales/agendas-estatales/356-sinaloa-agenda-de-innovacion/file>
- Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR. (2021). Reporte de Ocupación Hotelera en los 70 destinos principales monitoreados en DataTur, Reportes mensuales y semanales 2020. https://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2020-MES_12_Publico.pdf
- Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR. (2020). Generación de reportes personalizados de Centros Turísticos. <https://www.datatur.sectur.gob.mx:81/Reportes/Reportes.aspx>
- Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México-DATATUR. (2018). Actividad hotelera 2017. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>
- Soares, J., Ivars, J., y Gândara, J. (2016). Dinámica evolutiva y path dependence en los destinos turísticos litorales: El papel y la percepción de los agentes locales desde una perspectiva comparada. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 164-185. <https://bit.ly/2G02kTR>
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata.

- Sundbo, J., Orfilia-Sintes, F., y Sorensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms- Coparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36 (1), 88-106. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.08.004>
- Surraco, G. (2007). El asociativismo como estrategia Pyme una respuesta a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. *Question* 1 (15). <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/415>
- Tello, C. (2011). El objeto de estudio en ciencias sociales: entre la pregunta y la hipótesis. *Cinta moebio*, 42, 225-242. www.moebio.uchile.cl/42/tello.html
- Tobak, J., y Nábrádi, A. (2020). The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (4), 236-243. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.003>
- Tomljenović, R., y Getz, D. (2009). Life-Cycle Stages in Wine Tourism Development: A Comparison of Wine Regions in Croatia. *Tourism Review International*, 13 (1), 31-49. <https://doi.org/10.3727/154427209789130666>
- Tribe, J., y Liburd, J. (2016). The tourism knowledge system. *Annals of Tourism Research* 57, 44–61. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2015.11.011>
- Van de Ven, A., y Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*; 20 (3), 510-540. Doi: 10.2307/258786.
- Van de Ven, A., y Poole, M. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26 (9), 1377-1404. <https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- Vara-Horna, A. (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Vera F., y Baños C. (2010). Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico.

Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles N. 53.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3321298/1.pdf>

Vera-Rebollo, F., Rodríguez I., y Capdepón M. (2010). Reestructuración y competitividad de destinos maduros de sol y playa: la renovación de la planta hotelera de Benidorm. Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas.
<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/14180>

Verreynne, M., Williams, A., Ritchie, B., Gronum, S., y Betts, K. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. *Tourism Management*, 72, 257-269. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.019>

Virgen, C. (2009). El ciclo de vida de un destino turístico: Puerto Vallarta, Jalisco, México. *Cultura e turismo*. http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao4/artigo_1.pdf

Virgen, C.; Zepeda, A.; y Gandara, J. (2016). Puerto Vallarta y sus etapas, una aproximación a la teoría evolutiva. *Cultur revista de Cultura e Turismo*, 10 (3) 135-163.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6229733>

Volberda, H., Van Den Bosch, F., y Heij, C. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10, 1-15. DOI: 10.1111/emre.12007

Weiermair, K. (18-19 de Septiembre de 2004). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? [Conferencia]. Innovation and Growth in Tourism, OECD Conference, Lugano, Switzerland.
<https://www.oecd.org/industry/tourism/34267947.pdf>

Weiermair, K., Peters, M., y Schuckert, M. (2007). Destination Development and the Tourist Life-cycle: Implications for Entrepreneurship in Alpine Tourism. *Tourism Recreation Research*, 3 (1), 83-93. <https://doi.org/10.1080/02508281.2007.11081526>

Wilson, E., y Hollinshead, K. (2015). Qualitative tourism research: Opportunities in the emergent soft sciences. *Annals of Tourism Research*, 54, 30-47.

World Tourism & Travel Council. (2021). 'Safe Travels': Global Protocols & Stamp for the New Normal. <https://wtcc.org/COVID-19/SafeTravels-Global-Protocols-Stamp>

- Yin, R. (1994). *Investigación sobre estudio de casos: diseño y métodos*. Sage Publications.
- Zellweger, T., Eddleston, K. and Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (1), 54-63. doi: 10.1016/j.jfbs.2009.12.003.
- Zellweger, T., Nason, R. y Nordqvist, M. (2011). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25 (2), 136-155, doi: 10.1177/0894486511423531.
- Zemelman, H. (2004). Pensar teórico y pensar epistémico: los retos de las ciencias sociales latinoamericanas. IPECAL. <https://bit.ly/2OXx1hd>
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas*. Ediciones ABYA-YALA. https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1442&context=abya_yala

ANEXOS

Anexo 1. Guía de entrevista A.



UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

Fecha:
Hora:
Lugar:
Hotel:
Código:

Guía de entrevista para gerentes de hoteles de propiedad familiar

Objetivo: Identificar el desarrollo de la organización en el entorno turístico

I. Datos del informante

Género _____

Nivel de estudios _____

Años de experiencia en el sector turístico: _____

Tiempo de experiencia en el hotel/ cómo llega a la gerencia: _____

Relación con la familia propietaria: _____

II. Información sociodemográfica del establecimiento

Número de cuartos		Relación de la generación actual con el fundador	
Número de empleados		Tipo de órgano administrativo	
Año de fundación		Número de miembros de la familia propietaria que laboran en la empresa	
Número de Generación al mando		¿Qué otros negocios tiene la familia además de este hotel?	

III. Identificación del desarrollo de la organización hotelera familiar en el entorno turístico

1. A manera de descripción ¿Cómo ha sido el desarrollo de esta empresa en sus últimos cinco años?, de 2015 al día de hoy. (opc.) ¿y en términos de cambios en su empresa, ya sea internos (en procedimientos y organización) o dirigidos a su mercado?
2. Describa las características de su principal mercado y ¿Cómo se cumple con sus expectativas y necesidades? ¿Qué acciones lleva a cabo para cumplir con sus expectativas y necesidades?

3. ¿Cómo es la relación de su empresa con la industria turística local, regional o nacional y qué estrategias toman respecto de los competidores?
4. A manera de descripción, señale las características o capacidades de sus empleados en cuanto a la generación de nuevas ideas o iniciativas
5. Podría describir: cómo es el proceso para llevar a cabo una innovación en su hotel, desde que se genera la nueva idea hasta que se implementa. ¿De qué forma participan los colaboradores gerenciales y operacionales en este proceso?
6. Describa los objetivos y estrategias de su hotel a largo plazo, y ¿cómo se surgen?
7. ¿Qué influencia tiene la familia en el proceso de toma de decisiones de esta empresa?
8. Si consideramos que las empresas familiares turísticas, como su hotel, transitan por diversas fases de desarrollo en su madurez, ¿con cuál etapa identifica a su hotel actualmente: consolidación, estancamiento, declive o rejuvenecimiento? ¿y por qué?
9. ¿Cómo su hotel contribuye a la experiencia turística de sus huéspedes?
10. ¿Qué hace a su organización diferente de los otros establecimientos de hospedaje?

¡Gracias por su tiempo!

La información aquí otorgada es completamente confidencial y será utilizada para fines académicos.

Anexo 2. Guía de entrevista B.



UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

Fecha:
Hora:
Lugar:
Hotel:
Código:

Guía de entrevista para directores-propietarios de hoteles de familiares

Propósito: Comprender la interacción de los sistemas familiar y de negocio y la perspectiva de desarrollo.

I. Datos del informante

Nombre entrevistado

Género

Nivel de estudios

Tiempo de experiencia en la empresa

Tiempo de experiencia en el ámbito turístico

II. Factores endógenos y perspectiva de desarrollo

1. Describa cómo fue el proceso para que usted tomara a la dirección de este hotel
2. ¿Cuáles son sus objetivos y motivos personales para dirigir esta empresa?
3. Analizando el negocio durante los últimos cinco años, ¿cómo se ha desarrollado? y ¿cuáles son sus principales retos? ¿Cómo ha evolucionado el proceso de toma de decisiones del hotel?
4. ¿Qué le gustaría que pasara con este negocio en el largo plazo? ¿Qué planes y estrategias tiene para desarrollarlo y cómo surgen? ¿cuál es la estrategia para la innovación del negocio?
5. ¿Cómo es que hotel/es _____ ha/han permanecido durante estos _____ años ofreciendo sus servicios a sus huéspedes bajo la dirección de su familia?
6. ¿Qué hace a su organización diferente de los otros establecimientos de hospedaje?
7. ¿Cómo se ha adaptado la cultura de la empresa en su desarrollo?/ ¿Qué prácticas internas o formas de trabajar se han modificado a partir su dirección?
8. ¿De qué forma se presenta la esencia de la familia en este hotel? ¿Qué valores familiares son introducidos en las estrategias del hotel?
9. ¿Cómo su hotel contribuye a la experiencia turística de sus huéspedes?

Anexo 3. Guía de entrevista C.



Guía de entrevista para gerentes-propietarios de hoteles familiares

Objetivo: Identificar el desarrollo de la organización en el entorno turístico y comprender los factores endógenos y perspectiva de desarrollo en la interacción del sistema familiar y del negocio.

Fecha:
Hora:
Lugar:
Hotel:
Código:

I. Datos del informante

Género _____

Nivel de estudios _____

Años de experiencia en el sector turístico: _____

Tiempo de experiencia en el hotel: _____

II. Información sociodemográfica del establecimiento

Número de cuartos		Relación de la generación actual con el fundador	
Número de empleados		Tipo de órgano administrativo	
Año de fundación		Número de miembros de la familia propietaria que laboran en la empresa	
Número de Generación al mando		¿Qué otros negocios tiene la familia además de este hotel?	

III. Desarrollo de la organización en el entorno turístico

1. Analizando el negocio durante los últimos cinco años, ¿cómo se ha desarrollado? y ¿cuáles son sus principales retos?
2. Descríbame, ¿Cuáles son las características de su principal mercado? y ¿cómo se cumple con sus expectativas y necesidades?
3. ¿Cómo es la relación de su empresa con la industria turística local, regional o nacional y qué estrategias toman respecto de los competidores?

4. A manera de descripción, señale las características o capacidades de sus empleados en cuanto a la generación de nuevas ideas o iniciativas
5. Podría describirme: cómo es el proceso para llevar a cabo una innovación en su hotel, desde que se genera la nueva idea hasta que se implementa. ¿De qué forma participan los colaboradores gerenciales y operacionales en este proceso?
6. ¿Qué le gustaría que pasara con este negocio en el largo plazo? ¿Qué planes y estrategias tiene para desarrollarlo? ¿Cómo surgen? ¿Cuál es la estrategia para la innovación del negocio?

IV. Factores endógenos y perspectiva de desarrollo

7. Describa cómo fue el proceso para que usted tomara a la dirección de este hotel
8. ¿Cuáles son sus objetivos y motivos personales para dirigir esta empresa?
9. ¿Qué influencia tiene la familia en el proceso de toma decisiones de esta empresa?
10. ¿De qué forma se presenta la esencia de la familia en este hotel? ¿Qué valores familiares son introducidos en las estrategias del hotel?
11. ¿Cómo su hotel contribuye a la experiencia turística de sus huéspedes?
12. ¿Cómo es que hotel/es _____ ha/han permanecido durante estos _____ años ofreciendo sus servicios a sus huéspedes bajo la dirección de su familia?
13. ¿Qué hace a su organización diferente de los otros establecimientos de hospedaje?
14. Si consideramos que las empresas familiares turísticas, como su hotel, transitan por diversas fases de desarrollo en su madurez, ¿con cuál etapa identifica a su hotel actualmente: consolidación, estancamiento, declive o rejuvenecimiento? ¿y por qué?

Anexo 4. Guía de entrevista D.



UAdeO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

Guía de entrevista para actores clave en el sector turístico de Mazatlán

Objetivo: Identificar la percepción de los actores expertos respecto al entorno en el que se desenvuelven los hoteles maduros de propiedad familiar de Mazatlán.

Fecha:
Hora:
Lugar:
Nombre:
Código:

I. Datos del informante

Género _____

Nivel de estudios _____

Años de experiencia en el sector turístico: _____

Ocupación actual: _____

II. Percepción sobre el entorno de los hoteles maduros de propiedad familiar

1. ¿Cuál es su perspectiva respecto a los cambios enfocados al servicio del turista que implementa el sector de la hospitalidad de Mazatlán, particularmente los hoteles de propiedad familiar?
2. ¿Qué aspectos cree que influyen en el desarrollo a largo plazo de hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?
3. Desde su perspectiva, ¿Cómo los aspectos culturales de Mazatlán contribuyen en la permanencia de los hoteles de propiedad familiar?
4. ¿De qué forma los aspectos interinstitucionales contribuyen a que los hoteles familiares permanezcan o cambien en el largo plazo?
5. ¿Qué impacto cree que tengan los planes y programas públicos en el desarrollo de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?
6. ¿De qué forma los diferentes tipos de demanda turística influyen en la consolidación de los hoteles de propiedad familiar?
7. ¿De qué forma los avances tecnológicos de la industria turística ha impactado en el desarrollo de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán?
8. ¿Cuál es su perspectiva respecto a las características y capacidades del capital humano de los hoteles familiares de Mazatlán?

Anexo 5. Guía de observación para hoteles de propiedad familiar



UAdeO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE

Fecha:
Hora:
Lugar:
Hotel:
Código:

Guía de observación de ambiente físico e imagen digital sobre hoteles de propiedad familiar

Propósito: Observar el ambiente físico de las áreas comunes del hotel, así como la imagen en páginas oficiales para conocer si se identifica como una empresa de propiedad familiar ante sus huéspedes.

Página Web		
Elementos	Se observa	No se observa
1. Año de fundación		
2. Historia		
3. Orientación de precios		
Instalaciones físicas		
Elementos	Características	
4. Diseño y ambientación de las instalaciones de servicio al huésped.		
5. Aspecto de instalaciones físicas en la parte exterior (edificios, jardines, otros)		
6. Distintivos o certificaciones en el área de recepción		
Cercanía de la familia con el huésped	Se observa	No se observa
7. Historia la empresa y valores a la vista del huésped		
8. Fotografías de la familia propietaria a la vista del huésped		
9. Elementos de contacto directo con el cliente a la vista del huésped		
10. Miembros de la familia en contacto directo con los huéspedes		
11. Historia de la empresa explícita en documento para colaboradores del hotel		
12. Cultura organizacional de la empresa explícita en documento para colaboradores del hotel		