

## FACTORES DE INNOVACIÓN Y CICLO DE VIDA DE EMPRESAS FAMILIARES TURÍSTICAS

BEATRIZ ADRIANA LÓPEZ-CHÁVEZ  
adrianalopezc@live.com  
Universidad Autónoma de Sinaloa

### Resumen

Los factores de la innovación juegan un rol clave para la adaptación de las empresas turísticas familiares en las diferentes etapas del ciclo de vida. El objetivo de este trabajo es analizar la interacción de los factores de innovación en el ciclo de vida de empresas familiares hoteleras maduras; a través de un método de estudio de caso comparativo cualitativo, se estudiaron cuatro hoteles de propiedad familiar en el destino turístico de Mazatlán, Sinaloa México. Los principales hallazgos señalan que las empresas familiares maduras en su eje del negocio transitan por etapas específicas de estancamiento, consolidación y declive; en cada una de ellas, los factores exógenos y endógenos de innovación comportan dinámicas diferentes.

*Palabras clave:* innovación, ciclo de vida, empresas familiares turísticas, hoteles, Mazatlán.

## INNOVATION FACTORS AND TOURISM FAMILY BUSINESS' LIFE CYCLE

### Abstract

The innovation factors play a key role in adapting tourism family businesses in their life cycle stages. This paper aims to analyze the interaction of innovation factors in the life cycle of mature hotel family businesses; through a qualitative comparative case study method, four family-owned hotels in the tourist destination of Mazatlán, Sinaloa Mexico were studied. The main findings indicate that mature family businesses go through specific stages of stagnation, consolidation and decline in the business axis; in each of them, the exogenous and endogenous factors of innovation involve different dynamics.

*Keywords:* innovation, life cycle, tourism family business, hotels, Mazatlán.

*Fecha de recepción:* 15 de agosto de 2022  
*Fecha de aceptación:* 2 de octubre de 2022

CÓMO CITAR: López-Chávez, B. A. (2023). Factores de innovación y ciclo de vida de empresas familiares turísticas. *Dimensiones Turísticas*, 6(11), 9-34. <https://doi.org/10.47557/WNFH1711>

## 1. Introducción

Las empresas familiares contribuyen al 80% del entramado económico mundial (González y Olivie, 2018; Simón, 2021) y en el sector turístico no son la excepción; de acuerdo con los autores, una mayoría de empresas son de propiedad familiar de tamaño micro, pequeño y mediano (Mipymes) (Getz y Carlsen, 2005; Hjalager, 2010).

De ahí que el campo del turismo enfrente un bajo rendimiento en materia de innovación (OMT, 2017), aun cuando ésta es indispensable para que las organizaciones y los destinos se adapten a las aceleradas transformaciones de la sociedad contemporánea, donde los ciclos de vida son cada vez más acortados por la vertiginosa fluidez de información (Fernández et al., 2010).

En ese sentido, los factores de la innovación juegan un rol clave tanto en el proceso como en el resultado, con miras a lograr la adaptación de las empresas a lo largo de sus ciclos de vida, particularmente en las familiares, que entre sus principales objetivos tienen el sobrevivir a nivel transgeneracional (Chua et al., 1999). No obstante, el escaso conocimiento en torno a dichos factores en el campo del turismo limita el desarrollo de estrategias (Divisekera y Nguyen, 2018), especialmente en empresas familiares maduras (Kallmuenzer, 2018).

De igual forma, la comprensión del ciclo de vida de las empresas familiares se restringe a modelos que no integran nociones de la industria en la que se desenvuelven<sup>1</sup>, aun cuando el ambiente interviene en su progreso a largo plazo (Lumpkin y Dess, 2001). Algunos estudios de ciclo de vida relacionados con empresas familiares turísticas se enfocan en estudiar el desarrollo de los destinos (Banki e Ismail, 2015) o la evolución de las empresas (Andersson et al., 2022; Zapalska y Brozik, 2015), dejando un vacío de conocimiento sobre el eje del negocio de empresas maduras.

Mazatlán es un destino tradicional costero del Pacífico mexicano, con más de setenta años de progreso en la oferta turística (López, 2018). De acuerdo con el Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (Codesin, 2022), en 2021 ocupó la tercera posición nacional en llegadas turísticas a destinos de playa, con más de 3.8 millones. Entre las características de su planta hotelera destaca la presencia de hoteles

---

1 Por ejemplo, el modelo de Gersick et al. (1997) para empresas familiares; o modelos para empresas pequeñas y medianas (Churchill y Lewis, 1983; Greiner, 1972) o para organizaciones en general (Lester et al., 2003; Daft, 2011).

de propiedad local sobre cadenas nacionales e internacionales, de los cuales una mayoría a lo largo de la línea costera son de propiedad familiar en etapa de madurez (López-Chávez, 2021), pero no necesariamente implementan innovaciones (López, 2018). En consecuencia, destaca la importancia de analizar qué factores intervienen en el desarrollo de este tipo de negocios.

Por lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo analizar la interacción de los factores de innovación en el ciclo de vida de empresas familiares hoteleras maduras. Para ello, el artículo expone los antecedentes teóricos, seguido de la metodología de estudio de caso comparativo cualitativo, enfocado en cuatro hoteles del destino turístico de Mazatlán, Sinaloa, México. Posteriormente, se presentan los resultados, las discusiones y, para finalizar, las conclusiones.

## **2. Antecedentes teóricos**

### **2.1. Los factores de innovación en organizaciones turísticas**

Los factores de innovación son elementos vitales dentro del proceso en el turismo, que conducen a la transformación en las organizaciones para adaptarse a los ambientes cambiantes del sector (López-Chávez, 2021). Su estudio se ha vuelto cada vez más relevante en los últimos años, pero aún hay una agenda pendiente de investigación enfocada a las Mipymes y las dinámicas familiares (Pikkemaat et al., 2019).

La mayoría de los estudios se enfocan en los factores conductores (Arcese et al., 2021; Divisekera y Nguyen, 2018; Kallmuenzer, 2018) más que en los factores determinantes (Asadi et al., 2020; Divisekera y Nguyen, 2018; Fraj et al., 2015). Si bien las diferencias entre ellos no se han discutido, para Liu y Cheng (2018) los primeros promueven el inicio de la innovación en la organización, mientras que los segundos apoyan el proceso para que la innovación asegure su éxito. Entre las diferencias de los estudios destaca que los primeros se basan en estudios cualitativos y los segundos en métodos cuantitativos.

Los factores de la innovación se categorizan en dos grupos: primeramente, aquellos que dan lugar al contexto donde se inserta la organización, denominados exógenos y, en segundo lugar, aquellos que se encuentran al interior y afectan la predisposición para llevar a cabo los cambios, llamados endógenos. Los factores exógenos

proveen de reglas y estructuras para la interacción de los actores, pues la innovación requiere de relaciones sociales y económicas (Álvarez et al., 2008; Backman et al., 2017; Hjalager, 2010), estos son: la demanda turística, la industria turística y las entidades públicas y privadas.

La demanda turística conduce los cambios en el sector de la hospitalidad por estar enfocado al servicio (Kallmuenzer, 2018; Kumar et al., 2022; Liu y Cheng, 2018); en específico, los mercados internacionales tienen un efecto en la innovación regional debido al intercambio multicultural (Liu y Nijkamp, 2019). Además, se considera el tipo de relación que tiene la empresa con los clientes, a través de diversos canales de comunicación para identificar sus necesidades, motivos y expectativas, así como tendencias de consumo más generalizadas (Kallmuenzer, 2018; Liu y Cheng, 2018).

La industria turística incluye a competidores y proveedores en el destino. Aquí es importante destacar la relación de la organización con actores de la industria a nivel local, regional e internacional para innovar e intercambiar ideas y conocimientos enfocados al mismo objetivo (Nieves y Díaz-Meneses, 2018; Nieves et al., 2014, 2016; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015).

Las empresas turísticas familiares destacan por su habilidad para colaborar con actores del destino debido a sus raíces socioculturales (Harms et al., 2015), además de asumir un comportamiento estratégico con los competidores a través de asociaciones que apoyan la toma de decisiones en el ahorro de costos (Backman et al., 2017), influenciando innovaciones en servicio y *marketing* (Divisekera y Nguyen, 2018).

Finalmente, las entidades públicas y privadas apoyan la gestión del destino por medio del fortalecimiento de un ambiente adecuado para el emprendimiento (Backman et al., 2017; Pikkemaat et al., 2018). Proveen de información sobre oportunidades económicas y financieras (Backman et al., 2017), así como la generación de ideas y conocimiento a partir de la comparación de buenas prácticas e interrelaciones entre sectores (Pikkemaat et al., 2018).

Por su parte, los factores endógenos predisponen la innovación en las organizaciones, aquí se incluyen las características generales de la empresa como antigüedad y tamaño, el capital humano, las características del propietario, el involucramiento de la familia en el negocio y la cultura organizacional.

## 2.2. El ciclo de vida de empresas familiares maduras

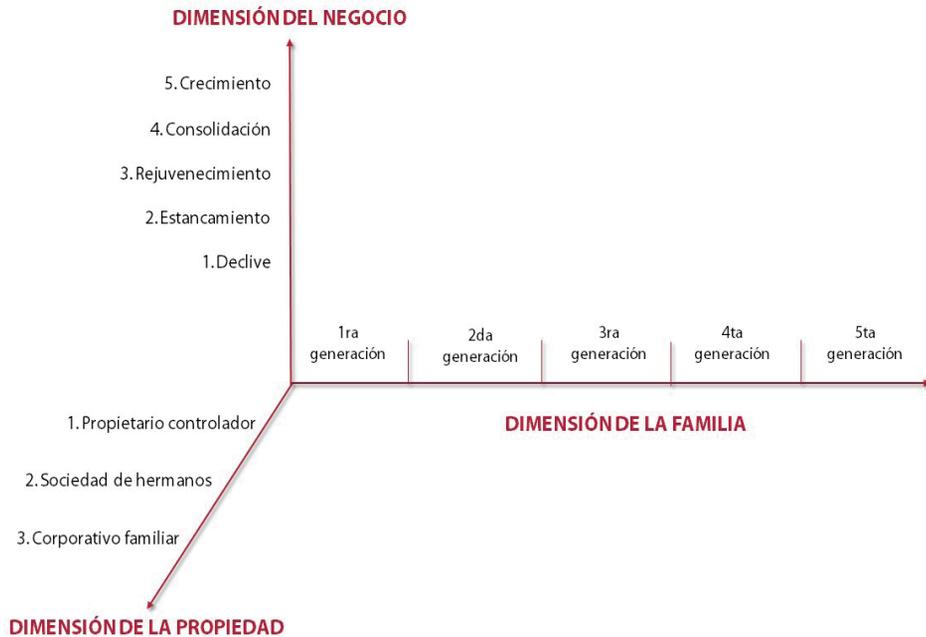
Los modelos de ciclo de vida son útiles para analizar el panorama y orientar la toma de decisiones; el más utilizado en el campo del turismo es el de Richard Butler (1980), que se enfoca en comprender la evolución de áreas turísticas y es de utilidad para diversas unidades de análisis (Haywood, 1986), como lo son estudios a nivel destino (Virgen, 2009; Segrado et al., 2011; Silva y Almeida, 2015), de mercados turísticos (Duffus y Dearden, 1990; Tomljenovic y Getz, 2009) y a nivel de empresas como el sector hotelero en destinos costeros (Dorta, 2016; Rodríguez y Conejero, 2011; Vera-Rebollo et al., 2010).

Para las empresas familiares, el modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. (1997) es el más utilizado; está compuesto por los ejes de la familia, la propiedad y el negocio, con cada uno de estos evolucionando a lo largo del tiempo. El de la familia habla del involucramiento de los diferentes miembros, desde que ingresan al negocio, trabajo en conjunto y cesión de la batuta. El eje de la propiedad pasa de un fundador controlador a una sociedad de hermanos y, finalmente, a un consorcio de primos. Por último, el eje del negocio comienza en el arranque, expansión y madurez. Este modelo asume que las empresas crecen en tamaño y no especifica qué hay más allá de la madurez.

Tobak y Nábrádi (2020) retoman el modelo de Gersick et al. (1997) y lo adaptan a la empresa madura; una de las diferencias sustanciales es que en el eje de la familia la empresa transita entre una generación y otra, de la primera generación a la segunda y así sucesivamente.

Para comprender la evolución de una empresa familiar turística se plantea la integración de los modelos mencionados, dirigida a identificar la etapa precisa de desarrollo dentro de la fase de madurez (López-Chávez, 2021). Así, se considera la propuesta de Butler (1980) para el eje del negocio, la de Tobak y Nábrádi (2020) para el eje de la familia, tomando como base el modelo tridimensional de Gersick et al. (1997), ver figura 1.

Figura 1. Modelo de ciclo de vida para empresas familiares turísticas



Fuente: Elaboración propia con base en Butler (1980), Gersick et al. (1997) y Tobak y Nábrádi (2020).

De acuerdo con Hovinen (1982), en la madurez se encuentran las diversas etapas de crecimiento, consolidación, declive y rejuvenecimiento, es por ello que se plantea que la madurez es una fase que se adquiere, para el caso de las empresas familiares del sector hotelero, después de veinte años de ofertar servicios de hospedaje bajo el control de la misma familia.

Según López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022), dentro de esta fase se identifican etapas precisas de desarrollo en el eje del negocio, como resultado del proceso de interacción entre los ejes de la familia, propiedad y negocio con el contexto socioeconómico externo de la industria turística. Enseguida, se describen las características de las etapas de desarrollo del eje del negocio en madurez que proponen los autores referidos:

- El crecimiento indica un 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.
- La consolidación refiere a un 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, así como planificación del negocio.

- El rejuvenecimiento indica una 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.
- El estancamiento señala que 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 presentan moderadas señales de desgaste.
- El declive indica 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, trata de competir con tarifas económicas y de larga estadía.

### 3. Metodología

La presente investigación sigue una metodología cualitativa, se basa en un método de estudios de caso comparativos, útil para comprender las complejas interacciones de los actores en las empresas familiares y los factores exógenos que caracterizan a la industria turística (De Massis y Kotlar, 2014; Kallmuenzer et al., 2021a; Wilson y Hollinshead, 2015). Los casos seleccionados cumplieron cuatro criterios de inclusión:

- 1) Establecimiento de hospedaje identificado como empresa familiar. Una empresa familiar es aquella que cumple con criterios de involucramiento y esencia. Esto es, que la empresa pertenezca en su mayoría a una sola familia, que más de un miembro de la misma trabaje en el negocio, que en el aspecto de esencia se identifique como empresa familiar y desee permanecer en ese estatus a través de los años (Chrisman et al., 2012; San Martín y Durán, 2017; Zellweger et al., 2010).
- 2) Que sea una empresa familiar madura, es decir, con más de veinte años bajo la propiedad y dirección del mismo linaje (Daft, 2011; Gallo, 1998).

- 3) El tercer criterio fue la innovación. Se identificaron dos grupos: el primero presenta adaptaciones tecnológicas y sociales a través de la innovación, mientras que el segundo no presenta innovaciones diversificadas (López, 2018).
- 4) Se consideró igualmente la ubicación frente al mar, pues es durante la etapa de involucramiento y desarrollo del destino que mayor número de empresas familiares se suman a la oferta de servicios y toman posiciones privilegiadas de su principal producto, que es la costa, en el caso de los destinos de sol y playa (Butler, 1980).

Según datos del INEGI (2022), en 2020 Mazatlán registró 249 establecimientos de hospedaje. De ellos, 51 se ubican en la primera línea de playa desde Olas Altas hasta la Zona Dorada, que corresponde a tres de las cuatro principales zonas del destino. De los establecimientos, un total de 26 cumplieron con los criterios de inclusión que corresponden a 22 familias diferentes, 12 de ellas corresponden al grupo uno y 10 al grupo dos del tercer criterio de inclusión. En primera instancia se les envió invitación vía correo electrónico para participar en la investigación; posteriormente, se realizaron llamadas telefónicas y se obtuvieron cuatro respuestas favorables con dos hoteles de cada grupo, un número de casos apropiado y comúnmente utilizado para los estudios de caso cualitativos (Creswell, 2012).

En total, se llevaron a cabo ocho entrevistas narrativas con propietarios y gerentes, además de levantar cuatro guías de observación, una por establecimiento. El trabajo de campo se llevó a cabo de diciembre de 2020 a abril de 2021, en Mazatlán, Sinaloa, México. Para disminuir posibles sesgos en el diseño de las guías de entrevistas se integraron preguntas abiertas y se llevó a cabo una prueba piloto. Algunas preguntas se retomaron de otros estudios que abordaron el desarrollo de empresas familiares turísticas del sector del hospedaje (Andersson et al., 2002; Kallmuenzer et al., 2018; Liu y Cheng, 2018).

Las guías de observación no participante fueron de utilidad para analizar las condiciones de las instalaciones físicas de los hoteles. De acuerdo con De Massis y Kotlar (2014) el combinar entrevistas con observación no participante es una estrategia elemental para reducir sesgos y triangular la información, lo que complementa el rigor de la investigación cualitativa en empresas familiares.

La información de las entrevistas fue analizada en el *software* Atlas.ti 9, a través de inferencias abductivas de análisis de contenido que emergen de un contexto teórico, desde una particularidad hacia otra (Krippendorff, 2004). Primeramente, de

manera deductiva se establecieron las categorías principales del estudio, que son: factores endógenos, factores exógenos, innovaciones y ciclo de vida, así como una serie de códigos preidentificados en la literatura; posteriormente, durante el proceso de análisis emergieron de manera inductiva otros códigos y subcategorías que se integraron a los resultados. Con apoyo del Atlas.ti 9 se visualizó la relación de los casos con las categorías principales del estudio, a través de diagramas de Sankey. Además, se siguieron técnicas de reducción, visualización, categorización y contextualización propuestas por De Massis y Kotlar (2014), para ejecutar el análisis cualitativo de los casos de estudio.

## 4. Resultados

A decir de Creswell (2012), los resultados para los estudios de caso comparativos se presentan en dos etapas: en la primera se describen los casos en individual, en la segunda se lleva a cabo un análisis a través de los casos, en donde se discuten sus principales puntos coincidentes y divergentes. En la tabla 1 se muestran las características descriptivas de la muestra.

Tabla 1. Características generales de los casos de estudio

| Caso | Año de fundación | Número de empleados | Número de cuartos | Número de miembros de la familia en el negocio | Generación | Relación del propietario con el fundador | Porcentaje de propiedad de la familia |
|------|------------------|---------------------|-------------------|--|------------|--|---------------------------------------|
| A    | 1990             | 22                  | 50                | 1  | 2a         | Hijo                                     | 100%                                  |
| B    | 1970             | 25                  | 101               | 5  | 1a         | Fundador                                 | 100%                                  |
| C    | 1952             | 30                  | 58                | 1  | 2a         | Hijo                                     | 100%                                  |
| D    | 1965             | 25                  | 120               | 1  | 4a         | Bisnieto                                 | 100%                                  |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

### 4.1. Caso A

El caso A corresponde a un hotel fundado por la madre del actual propietario, comenzaron con 16 habitaciones y limitadas amenidades. Posterior a la muerte de la fundadora, su hijo tomó la dirección y control del hotel en 2019. De acuerdo con un estudio previo, el eje del negocio de encuentra en estancamiento debido a la falta de recuperación del mercado posterior a la crisis del COVID-19, así como a la limitada diversificación de canales de venta y *marketing* (López-Chávez y Maldonado-Alcudía, 2022).

El hotel presenta innovaciones de servicio y *marketing*, el primer tipo refiere en específico a mejoras en las instalaciones físicas de las áreas comunes y cuartos. El segundo, a un sitio de internet con portal de reservación y red social (WhatsApp). Estas innovaciones están asociadas a factores endógenos como son: el estilo de liderazgo ritualista, personal administrativo con mayor antigüedad, así como a clientes como factores exógenos. En la tabla 2 se describen los factores endógenos y exógenos del caso A.

**Tabla 2. Factores de innovación en el caso A**

| <b>Factores exógenos</b>          |  |
|-----------------------------------|--|
| Mercados turísticos               | Mercado nacional con motivos de negocios.  |
| Industria turística               | Mantiene relación formal con la industria local a través de una asociación de hoteles. No hay vinculación con agencias u otro tipo de actores de la industria. |
| Instituciones públicas y privadas | No se evidencia relación con entidades públicas o privadas.  |
| <b>Factores endógenos</b>         |  |
| Características del propietario   | Objetivos orientados a aspectos socioemocionales.<br>Estilo de liderazgo ritualista.   |
| Involucramiento familiar          | Solamente el propietario está involucrado en el negocio.   |
| Capital humano                    | Empleados gerenciales y con años de antigüedad en el negocio que apoyan el proceso de innovación.  |
| Cultura organizacional            | Cultura cerrada e implícita representada por dos miembros de la familia.<br>Esencia familiar arraigada en el pasado.   |

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos de campo.

## 4.2. Caso B

Este hotel cuenta con 25 empleados y 101 habitaciones. Fue adquirido por dos hermanos en 1970, cuando contaba con 31 habitaciones, y son quienes actualmente dirigen el negocio, uno de ellos en la parte contable y otro en la operativa. Actualmente, cinco miembros de la familia participan en el negocio, pero no en la toma de decisiones. En la tabla 3 se muestran los principales hallazgos sobre los factores de la innovación. De acuerdo con López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022), el eje del negocio se encuentra en estancamiento debido a la falta de enfoque hacia la calidad de los servicios existentes, el deterioro de las instalaciones físicas y la diversificación de mercados.

Se encontraron innovaciones en servicios, procesos y marketing; algunos ejemplos son: la renovación del área de la alberca, nuevo estacionamiento y habitaciones.

También de proceso, por la implementación de protocolos de higiene, así como la diversificación de canales de marketing a través de agencias de viajes en línea (OTA por sus siglas en inglés).

**Tabla 3. Factores de la innovación en el caso B**

| <b>Factores exógenos</b>          |  |
|-----------------------------------|--|
| Mercados turísticos               | Mercado nacional con motivos de recreación, viajan en auto o grupos de bajo costo denominados chárter.<br>Mercado extranjero de larga estadía con tarifas especiales en la temporada invernal. |
| Industria turística               | Mantiene relación formal con la industria local a través de asociación de hoteles, así como relación con agencias nacionales y OTA.  |
| Instituciones públicas y privadas | Mantiene relación con entidades públicas para la promoción del destino y con universidades para la formación de capital humano.  |
| <b>Factores endógenos</b>         |  |
| Características del propietario   | Objetivos orientados a aspectos económicos.  |
|                                   | Estilo de liderazgo innovador.   |
| Involucramiento familiar          | El hermano y cofundador participa en el proceso de innovación; dos hijos y una nieta están activos en el negocio.  |
| Capital humano                    | Empleados operativos y gerenciales, se impulsa el desarrollo intelectual del personal, en particular de jóvenes empleados.   |
| Cultura organizacional            | Cultura cerrada e implícita representada por diversos miembros de la familia.<br>Esencia familiar débil porque no se proyecta en el negocio.   |

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos de campo.

### 4.3. Caso C

El establecimiento cuenta con 58 habitaciones y 30 empleados, con la segunda generación al mando actualmente. El negocio ha experimentado tres cambios de propietarios: en 1952 fue fundado por un inversionista americano, pocos años después fue adquirido por el padre del ahora propietario, quien lo heredó a sus dos hijos junto con otro hotel; años más tarde, los hermanos decidieron dividir las propiedades.

Durante esta última transición de sociedad, de hermanos a propietario controlador, se experimentaron cambios estructurales en los procesos, el personal y el enfoque del negocio hacia un mercado que exige mayor calidad. Este negocio se encuentra en consolidación debido a transformaciones de tipo revolucionario, al constante mejoramiento de las instalaciones físicas y amenidades, la diversificación de servicios y los nuevos nichos de mercados (López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022).

Se identificaron innovaciones en servicios, productos, procesos y *marketing*. Las primeras enfocadas al mejoramiento de las áreas comunes y remodelación a profundidad de habitaciones; adición de alberca y bar, nuevos canales mercadológicos a través de redes sociales, sitio web y OTA; comunicación de la imagen familiar por la historia; nuevos procesos a partir de una certificación internacional para implementar un protocolo de seguridad e higiene que incluye capacitación del personal. En la tabla 4 se describen los factores endógenos y exógenos.

Tabla 4. Factores de innovación caso C

| Factores exógenos                 |   |
|-----------------------------------|---|
| Mercados turísticos               | Mercado nacional con motivos de recreación.<br>Mercado internacional en la temporada invernal.  |
| Industria turística               | Mantiene relación formal con la industria local por medio de la asociación de hoteles y de manera informal con otros propietarios de la zona.<br>Relación con OTA y agencias nacionales.  |
| Instituciones públicas y privadas | Constante relación con entidades públicas del sector turístico y económico, así como entidades privadas, del ramo de consultorías de empresas familiares y del sector turístico internacional, ambas con fines de implementar innovaciones. |
| Factores endógenos                |   |
| Características del propietario   | Objetivos económicos y de estilo de vida.<br>Estilo de liderazgo innovador.   |
| Involucramiento familiar          | Solamente el propietario está involucrado en el negocio.  |
| Capital humano                    | Empleados operativos y gerenciales involucrados a través del trabajo en equipo.   |
| Cultura organizacional            | Cultura abierta e implícita representada por un miembro de la familia.<br>Esencia familiar basada en la historia y no en la proyección de valores familiares actuales.  |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de campo.

#### 4.4. Caso D

El caso D corresponde a un hotel fundado en 1923 por un inversionista estadounidense, su apertura marcó el inicio de la hotelería frente al mar en este destino turístico. En 1965, la familia propietaria actual adquirió el negocio. Al momento del presente estudio, la quinta generación está por tomar control del negocio. Debido a la inesperada partida de su más reciente propietario controlador y a la falta de un plan de sucesión, no hay un líder formal.

El eje del negocio está en declive debido a las pocas innovaciones identificadas, deterioro de las instalaciones físicas, falta de definición de roles y planificación en el eje del negocio y la familia, así como a un largo periodo donde no se implementó cambio alguno, lo que repercutió en los servicios (López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022). En 2019, después de un cambio de sociedad de hermanos al propietario controlador, comenzaron a introducir redes sociales como Facebook y WhatsApp para reservaciones; una de las limitaciones es la antigüedad del edificio, ya que para realizar reparaciones se requiere permiso de una institución pública mexicana que restringe este tipo de acciones.

**Tabla 5. Factores de innovación del caso D**

| Factores endógenos                |  |
|-----------------------------------|--|
| Mercados turísticos               | Mercado nacional con motivos de recreación.<br>Mercado de larga estadía internacional en temporada invernal.   |
| Industria turística               | No tiene relaciones formales con la industria turística local.   |
| Instituciones públicas y privadas | No tiene relaciones formales con entidades públicas o privadas.  |
| Factores exógenos                 |  |
| Características del propietario   | Objetivos enfocados en aspectos económicos.  |
| Involucramiento familiar          | Solamente el propietario está involucrado en el negocio.   |
| Capital humano                    | Personal operativo y gerencial con antigüedad.   |
| Cultura organizacional            | Cultura cerrada e implícita representada por un miembro de la familia.<br>Esencia familiar arraigada en los orígenes del negocio y no en la historia de la familia actual. |

*Fuente:* Elaboración propia con base en datos de campo.

#### 4.5. Análisis a través de los casos

Cada uno de los casos estudiados tiene sus particularidades, así como sus aspectos comparativos. En todos, el principal mercado es de procedencia nacional, esto es, de México. En los casos B y D destacan los mercados internacionales de larga estadía, especialmente en el caso D representan el 33% de su ocupación anual, lo que indica una importante participación.

El mercado de larga estadía identificado en los casos es proveniente de Estados Unidos y Canadá. Algunos estudios han documentado dinámicas de extranjeros en Mazatlán en estancias de periodos largos, pero han sido enfocadas al turismo

residencial (Lizárraga et al., 2015; Maldonado-Alcudia, 2018), este tipo específico de turismo se asocia con la compra de bienes inmuebles para su disfrute durante estancias extendidas (Bringas, 2017), por lo tanto, no se vincula con la renta de habitaciones en la hotelería tradicional.

Los efectos de los mercados de larga estadía en los destinos son complejos. Para algunos autores, la presencia de estos mercados se relaciona con la madurez o estancamiento de las áreas turísticas (Butler, 1980), debido al poco efecto multiplicador de su derrama económica y, en el caso del turismo residencial, por el uso de suelo para la construcción de segundas residencias y torres de condominios (Aledo y Mazón, 2004; Soares, 2012; Virgen, 2009).

De acuerdo con los actores entrevistados, esto es percibido como un fenómeno negativo para Mazatlán, pues describen el notorio surgimiento de torres condominiales a partir de 2016, lo que, aunado a las segundas residencias de norteamericanos, se suma la oferta de departamentos, habitaciones y casas mediante plataformas de economía compartida como Airbnb, entre otras:

En Mazatlán sobran departamentos que se rentan en aplicaciones, sobran casas [...] y todavía se están construyendo más departamentos en las torres sobre toda la avenida del mar y la zona dorada (comunicación personal, propietario, caso A).

Los condominios están desplazando los cuartos de hotel, tú ves torres que se están haciendo y no son hoteles (comunicación personal, propietario, caso B).

La experiencia de los clientes conduce a innovaciones en los casos A, B y C. Los entrevistados identificaron necesidades y preferencias de sus clientes a través de la comunicación directa y, especialmente en los dos últimos casos, impulsaron la oferta de nuevos servicios, como la contratación de aplicaciones streaming en el caso B, o la construcción de alberca y bar en el caso C, tal como se ha documentado en otros estudios (Kallmuenzer, 2018; Kumar et al., 2022; Liu y Cheng, 2018).

Los directivos de los casos A, B y C tienen un comportamiento estratégico respecto de la industria turística; es decir, toman decisiones de acuerdo con sus competidores y demanda. En el caso A, la actividad se relaciona más con los competidores que con la demanda, lo que puede afectar el servicio (Pikkemaat y Zehrer, 2016). En los casos B y C, se vincula con relaciones con entidades públicas y privadas. Para el caso

D, la institución pública es una barrera para innovar, las limitantes gubernamentales se han señalado en otros estudios (Kallmuenzer et al., 2018; Peters y Buhalis, 2004).

La relación formal e informal con agentes de cambio es necesaria para desarrollar nuevas ideas y procesos, estos agentes refieren a organizaciones dotadas de conocimiento especializado en el campo, como es el caso de las consultorías, que para el caso C incidieron en la toma de decisiones como empresa familiar y en la introducción de procesos de seguridad e higiene, lo que coincide con otros estudios (Kallmuenzer, 2018; Kallmuenzer et al., 2018; Liu y Cheng, 2018; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015).

En adición a los factores exógenos identificados en la literatura, emergió una categoría de las entrevistas relacionada con cambios a nivel destino turístico, se le denominó "impulso al destino". Incluye los códigos de: a) desarrollo de infraestructura carretera, b) nuevos atractivos turísticos, c) renovación de atractivos turísticos, d) nuevos competidores, y e) cambios en la demanda. Estas observaciones son consistentes con investigaciones acerca de la influencia de la actividad turística en el desarrollo de empresas familiares (Kallmuenzer y Peters, 2018), pero no se habían documentado en destinos de playa.

Con la apertura de la carretera cambiaron mucho las condiciones de la hotelería [...] antes teníamos mucha renta mensual porque queríamos ocupar los cuartos a como diera lugar, ya no tenemos esa tarifa [...] con el parque central y acuario creo que va a venir más gente porque van a ser un atractivo extra [...] para entonces podré vender mi negocio y retirarme (comunicación personal, propietario, caso A).

Cuándo empiezan las remodelaciones masivas en Mazatlán [...] del centro histórico, iluminación del malecón, el parque central, el acuario, el estadio... ya hay un nuevo turismo (comunicación personal, propietario, caso C).

Respecto a los factores endógenos, los objetivos de los propietarios son diversos; por ejemplo, en el caso A destacan los vinculados a aspectos socioemocionales (Chrisman et al., 2012; Hauck y Prügl, 2015; Kallmuenzer, 2018), con un interés particular en la preservación de la memoria y contemplación del legado familiar.

El caso C muestra objetivos de estilo de vida, porque el propietario disfruta del ambiente en el que se desenvuelve el negocio, que con frecuencia se evidencia en acceder a literatura de empresas familiares del turismo y la hospitalidad (Andersson et al., 2002; Ateljevic y Doorne, 2000). Sin embargo, los objetivos económicos son

prevalentes en todos los casos y es coincidente con estudios desarrollados en economías emergentes (Ahmad y Muhammad, 2016; López-Chávez et al., 2021).

Los estilos de liderazgo de los propietarios son relevantes porque de ellos depende la perspectiva para innovar (Álvarez et al., 2008). En el caso A, el estilo es ritualista porque continúa con acciones, medios y objetivos establecidos con anterioridad, incluso cuando algunas oportunidades tienen un mayor potencial (Álvarez et al., 2008). Por otra parte, los casos B y C tienen un estilo de liderazgo innovador, consistente en comportamientos que persiguen objetivos establecidos con medios alternativos para alcanzarlos y es ahí donde se introduce la innovación. Sin embargo, en las empresas maduras es difícil deshacerse de hábitos y formas de pensamientos institucionalizadas que no siempre apoyan los objetivos de desarrollo (Greiner, 1972). Incluso con un estilo de liderazgo innovador se necesitan cambios revolucionarios (Greiner, 1972) o discontinuos (Meyer et al., 1993) para redirigir al negocio en tiempos de crisis.

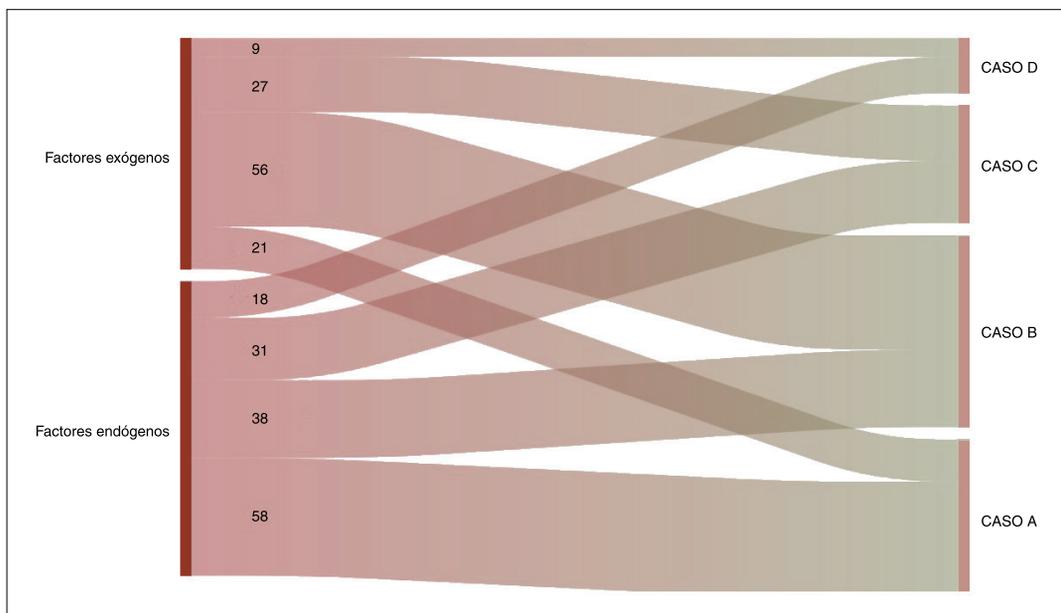
El capital humano es importante para el proceso de innovación en todos los casos. Principalmente, destacan los empleados gerenciales con mayor antigüedad, solamente en los casos A y C destacan los operativos, que otros estudios señalan como relevantes (Kallmuenzer, 2018; Razumova et al., 2015).

La participación de la familia en la toma de decisiones es débil debido al poco involucramiento de otros miembros además del propietario; a excepción del caso B, esto es común en empresas familiares y debilita el componente de esencia, según señalan Zellweger et al. (2010).

La cultura organizacional es cerrada e implícita en casos A, B y D. Para el caso C es abierta e implícita, representada por un miembro de la familia. Una cultura abierta implica que los colaboradores pueden expresar sus ideas, cuestionar y criticar las propuestas para la organización; asimismo, es implícita porque no está escrita formalmente o expresada directamente, sino que es conocida por los miembros (Hall et al., 2001).

Con lo anterior, y una vez recopilada la información, se procedió al análisis en el programa Atlas.ti, el cual arrojó un diagrama de Sankey que se aprecia en la figura 2 y que muestra cómo cada uno de los casos de estudio se relaciona con los factores exógenos y endógenos, el número indica la frecuencia de los diferentes códigos.

Figura 2. Diagrama de Sankey vinculación de los casos con los factores de innovación



Fuente: Elaboración propia con programa Atlas.ti 9.

En el caso en consolidación (C), la relación con las entidades externas es relevante para su desarrollo, específicamente con agentes de cambio como son consultorías del ramo turístico y familiar (Kallmuenzer et al., 2021), que son cruciales para desarrollar innovaciones enfocadas en mejorar la calidad de los servicios (Nieves et al., 2014; Nieves y Segarra-Ciprés, 2015; Razumova et al., 2015). Además, los mercados son dinámicos, sin largas estadías, así como nuevos mercados además de los clientes frecuentes. El estilo de liderazgo es innovador, objetivos económicos y de estilo de vida, así como una cultura organizacional abierta de trabajo en equipo, que fortalece la planificación del negocio y la implementación de innovaciones.

Los casos en estancamiento (A y B) tienen relaciones formales e informales con la industria local, sus servicios son básicos orientados a tarifas competitivas y no a calidad superior. Su cultura es implícita y cerrada, a la par de manifestar falta de planificación formal en el negocio y la familia, como otros estudios han señalado (Getz y Carlsen, 2005; Peters y Buhalis, 2004).

El caso en declive (caso D) no tiene relación formal e informal con la industria turística local, mantiene una importante participación de mercados de larga estadía con tarifas económicas. En sus factores endógenos se destacan los conflictos familiares, nula planificación en la familia y negocio, así como un notable deterioro de instalaciones físicas.

## 5. Conclusiones

La relevancia de la empresa familiar en el turismo es innegable; no obstante, existen importantes cuestionamientos que permanecen sin resolver acerca de las complejas dinámicas de la actividad turística y el involucramiento familiar. Esta investigación da cuenta de las interacciones entre los factores de la innovación en las diferentes etapas del ciclo de vida de hoteles de propiedad familiar maduros.

Los hallazgos muestran diversas implicaciones prácticas y teóricas. Se evidencia el rol crucial del destino turístico como impulsor de la toma de decisiones internas de los negocios familiares. Los cambios a nivel destino en este estudio señalan que el desarrollo de nueva infraestructura, novedosos atractivos, cambios en los competidores y mercados turísticos tienen una influencia directa en las empresas familiares, desde modificaciones tarifarias hasta la introducción de nuevos servicios y última disposición del negocio.

Se destaca la importancia de las relaciones formales e informales con la industria turística desde lo local a lo internacional; debido a las aceleradas transformaciones del sector, estas redes son necesarias para la toma de decisiones estratégicas (Beritelli, 2011; Kallmuenzer, et al., 2021), particularmente la vinculación con agentes de cambio como son consultorías y universidades que apoyan el proceso de innovación.

En los factores endógenos el estilo de liderazgo innovador es vital para alcanzar metas a través de canales no tradicionales, en especial en organizaciones maduras donde las estructuras institucionalizadas se enraízan en el tiempo (Kallmuenzer et al., 2021), de ahí que las prácticas y actividades no llevan a un mejor servicio, lo que conduce a la empresa a un letargo socioeconómico como es el estancamiento.

Los actores de los establecimientos son conscientes de la importancia de la innovación para el desarrollo a largo plazo de la empresa; sin embargo, son limitadas las innovaciones diversificadas que implementan, esto es coincidente con formas de pensamiento institucionalizado que no necesariamente apoyan la evolución hacia etapas deseables de desarrollo, lo que puede llevar de igual manera a la empresa a un estancamiento o declive.

Entre las limitaciones del estudio se señala que sólo analiza los factores de la innovación en cuatro casos de manera transversal y no permite generalizar los hallazgos por su aproximación cualitativa; además, se enfoca en la perspectiva del propie-

tario y gerente, cuando la visión de los clientes es importante y provee un ángulo de valor para las empresas. No obstante, sus aportaciones teóricas y prácticas son de utilidad para comprender las dinámicas de los hoteles de propiedad familiar en cuanto al ambiente del sector turístico, a partir de la interacción de los factores de innovación.

Algunas líneas de investigación que permanecen abiertas son la medición de los factores en innovaciones específicas a través de estudios cuantitativos, integrar la perspectiva de los consumidores y del personal operativo, así como establecer la contribución de la esencia familiar en el desarrollo del destino. Otro tema necesario de analizar son las nuevas dinámicas que genera la introducción de competidores, como es la oferta extra hotelera de condominios, pues esta práctica es percibida como amenaza para los pequeños y medianos hoteles que en particular carecen de planificación formal.

## Referencias

- Ahmad, S. y Muhammad, A. (2016). Entrepreneurial characteristics, motives, and business challenges: exploratory study of small -and medium- sized hotel businesses. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 17(3), pp. 286-315. <https://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, 12.
- 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), pp. 19-50. <https://doi.org/https://doi.org/10.17979/rotur.2008.1.1.1224>
- Andersson, 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), pp. 89-106. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00089.x>
- Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S. y Elmo, G. C. (2021). Innovative drivers for family business models in tourism. *Journal of Family Business Management*, 11(4), pp. 402-422. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2020-0043>
- Asadi, S., OmSalameh Pourhashemi, S., Nilashi, M., Abdullah, R., Samad, S., Yadegaridehkordi, E. y Razali, N. S. (2020). Investigating influence of green innovation on sustainability performance: A case on Malaysian hotel industry.

- Journal of Cleaner Production*, 258, 120860. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120860>
- Ateljevic, I. y Doorne, S. (2000). 'Staying within the fence': lifestyle entrepreneurship in tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), pp. 378-392. <https://doi.org/10.1080/09669580008667374>
- Backman, M., Klaesson, J. y Öner, Ö. (2017). Innovation in the hospitality industry: firm or location? *Tourism Economics*, 23(8), pp. 1-24. <https://doi.org/10.1177/1354816617715159>
- Banki, M. e 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, pp. 18-32. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.11.001>
- Beritelli, P. (2011). Cooperation among prominent actors in a tourist destination. *Annals of Tourism Research*, 38(2), pp. 607-629. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.11.015>
- Bringas, N. (2017). El turismo residencial en el corredor costero Tijuana-Rosarito-Ensenada en Baja California: surgimiento, características e imaginarios. En M. Osorio y N. Bringas (Eds.), *Turismo Residencial en México Comportamientos Socio-espaciales* (pp. 43-116). El Colegio de la Frontera Norte. <https://bit.ly/3lR0uML>
- Butler, R. (1980). The concept of the tourist area life-cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer*, 24(1), pp. 5-12. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0064.1980.tb00970.x>
- Butler, R. (2014). Coastal tourist resorts: history, development and models. *ACE: Architecture, City and Environment*, 9(25), pp. 203-228, <https://doi.org/10.5821/ace.9.25.3626>, ISSN: 1886-4805
- Creswell, J. (2012). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. SAGE Publications.
- 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>
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp. 19-37. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>

- Churchill, N. y Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61, pp. 30-50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (Codesi). (2022). *Sinaloa en números: Llegada de turistas y ocupación hotelera en Sinaloa, durante enero a diciembre 2021*. <https://bit.ly/3KbnyiD>
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. <https://bit.ly/2Ln9s0b>
- 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), pp. 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- 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), pp. 115-145. <https://doi.org/10.6018/turismo.38.271381>
- Divisekera, S., y Nguyen, V. K. (2018). Determinants of innovation in tourism evidence from Australia. *Tourism Management*, 67, pp. 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010>
- Duffus, D. y Dearden, P. (1990). Non-consumptive wildlife-oriented recreation: a conceptual framework. *Biological Conservation*, 53(3), pp. 213-231. <https://bit.ly/3KeeoSO>
- Fernández, C., Díaz, F. y Jiménez, V. (2010): Estrategias de innovación en turismo rural como producto maduro. En R. Hernández Martín y A. Santana Talavera (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>
- Fraj, E., Matute, J. y Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, pp. 30-42. <https://doi.org/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](https://www.caixabankresearch.com/sites/default/files/content/file/2016/09/ee12_esp.pdf).
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.

- González, E. y Olivie, C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School. [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_Emprendimiento\\_EmpresaFamiliar.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar.pdf)
- Getz, D. y Carlsen, J. (2005). Family business in tourism. State of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), pp. 237-258. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.006>
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50. <https://mgeiscee.files.wordpress.com/2010/01/b3-greiner.pdf>
- 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), pp. 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(2), pp. 72-83. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2015.11.002>
- Hauck, J. y Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), pp. 104-118. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Haywood, K. (1986). Can be the tourist-area life cycle be made operational? *Tourism Management*, 7(3), pp. 154-167. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(86\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0261-5177(86)90002-6)
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hovinen, G. (1982). Visitor cycles: outlook in tourism in Lancaster County. *Annals of Tourism Research*, (9), pp. 565-583. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(82\)90073-1](https://doi.org/10.1016/0160-7383(82)90073-1)
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). (2022). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas, DENUE*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Kallmuenzer, A. (2018). Exploring drivers of innovation in hospitality family firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), pp. 1978-1995. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2017-0242>
- Kallmuenzer, A., Tajeddini, K., Gamage, T. C., Lorenzo, D., Rojas, A. y Schallner, M. J. A. (2021a). Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnogra-

- phic case study approach. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2021-0072>
- Kallmuenzer, A., Zach, F. J., Wachter, T., Kraus, S. y Salner, P. (2021b). Antecedents of coopetition in small and medium-sized hospitality firms. *International Journal of Hospitality Management*, 99. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103076>
- Kallmuenzer, A. y Peters, M. (2018). Entrepreneurial behaviour, firm size and financial performance: the case of rural tourism family firms. *Tourism Recreation Research*, 43(1), pp. 2-14. <https://doi.org/10.1080/02508281.2017.1357782>
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis an Introduction to its Methodology*. SAGE Publications.
- Kumar, S., Valeri, M. y Shekhar. (2022). Understanding the relationship among factors influencing rural tourism: a hierarchical approach. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), pp. 385-407. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0006>
- Lester, D., Parnell, J. y Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), pp. 339-354, <https://doi.org/10.1108/eb028979>.
- Liu, C. W. y Cheng, J. S. (2018). Exploring driving forces of innovation in the MSEs: the case of the sustainable B & B tourism industry. *Sustainability (Switzerland)*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/su10113983>
- Liu, J. y Nijkamp, P. (2019). Inbound tourism as a driving force for regional innovation: a spatial impact study on China. *Journal of Travel Research*, 58(4), pp. 594-607. <https://doi.org/10.1177/0047287518771223>
- Lizárraga, O., Mantecón, A. y Huete, R. (2015). Transnationality and social integration within lifestyle migration. *Journal of Latin American Geography*, 14, pp. 139-159. <http://dx.doi.org/10.1353/lag.2015.0008>
- López, B. (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].
- López-Chávez, B. A. (2021). Análisis de los factores de innovación turística en la fase de madurez de los hoteles de propiedad familiar de Mazatlán [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Occidente]. <https://bit.ly/3LRelgQ>
- López-Chávez, B. A. y Maldonado-Alcudia, C. (2022). Exploring the life cycle of family-owned tourism businesses in maturity. *Journal of Family Business Management*, 12(3), pp. 494-512. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0126>

- López-Chávez, B. A., Maldonado-Alcudia, C. y Larrañaga Núñez, A. M. (2021). Family business in tourism: an international systematic review of literature with an emphasis on Latin America [Reseña]. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), pp. 88-104. <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2020-0140>
- Lumpkin, G. y Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 429-451. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00048-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00048-3)
- Maldonado-Alcudia, C. (2018). La competitividad turística de los destinos costeros en México ante el mercado de turismo residencial. El caso de los norteamericanos en Mazatlán, Sinaloa. *Anais Brasileiros De Estudos Turísticos*, 7(3), pp. 74-87. <https://doi.org/10.34019/2238-2925.2017.v7.3187>
- Meyer, A., Goes, J. y Brooks, G. (1993). Organizations reacting to hyperturbulence: Organizational change and redesign ideas and insights for improving performance. En G. Huber y W. Glick (Eds.) *Organizational change and redesign* (pp. 66-111). Oxford University Press. <https://bit.ly/2ndP1ly>
- Nieves, J. y Díaz-Meneses, G. (2018). Knowledge sources and innovation in the hotel industry: Empirical analysis on Gran Canaria Island, a mature mass-tourism destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), pp. 2537-2561. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0341>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.01.001>
- Nieves, J., Quintana, A. y Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), pp. 158-171. <https://doi.org/10.1177/1467358415600208>
- Nieves, J. y Segarra-Ciprés, M. (2015). Management innovation in the hotel industry. *Tourism Management*, 46, pp. 51-58. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.002>
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (2017). *La innovación en el turismo. Acercamiento entre teoría y práctica*. <https://doi.org/10.18111/9789284418503>
- Peters, M. y Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + Training*, 46, pp. 406-415. <https://doi.org/10.1108/00400910410569524>

- Pikkemaat, B. y Zehrer, A. (2016). Innovation and service experiences in small tourism family firms. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 10(4), pp. 343-360. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2016-0064>
- 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, pp. 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, pp. 184-196. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.007>
- Razumova, M., Ibáñez, J. L. y Palmer, J. R. M. (2015). Drivers of environmental innovation in Majorcan hotels. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(10), pp. 1529-1549. <https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1062016>
- 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. <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/radiografiaEmpresaFamMex.pdf>
- Segrado, R., Amador, K., Jiménez, J. y Arroyo, L. (2011). Etapas del ciclo de vida del destino turístico Cozumel (México). En J. Fernando Vera (Ed.) *Seminario Internacional Renovación y Reestructuración de Destinos Turísticos Consolidados del Litoral* [Recurso electrónico]. Universidad de Alicante, Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/20809>
- 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, pp. 15-41. <https://core.ac.uk/download/pdf/72046663.pdf>
- Simón, J. (2021). *Encuesta de empresas familiares 2021, Capítulo México*. PwC Interaméricas.
- Soares, J., Ivars J. y Gandara J. (2012). Indicadores para analizar el ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. *Investigaciones Turísticas* (3), pp. 19-38. <https://bit.ly/3JRdEBI>
- Tobak, J. y Nábrádi, A. (2020). The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises. *Jour-*

*nal of Innovation & Knowledge*, 5(4), pp. 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), pp. 31-49. <https://doi.org/10.3727/154427209789130666>

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>

Virgen, C. (2009). El ciclo de vida de un destino turístico: Puerto Vallarta, Jalisco, México. *Cultur, Revista de Cultura e Turismo*, 3(1), pp. 1-24. <https://bit.ly/40gzTl1>

Wilson, E. y Hollinshead, K. (2015). Qualitative tourism research: opportunities in the emergent soft sciences. *Annals of Tourism Research*, 54, pp. 30-47. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.06.001>

Zapalska, A. y Brozik, D. (2015). The life-cycle growth and development model and leadership model to analyzing tourism female businesses in Poland. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), pp. 82-90. <https://bit.ly/3KmcDg5>

Zellweger, T., Eddleston, K. and Kellermans, F. (2010). Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), pp. 54-63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>.