



**Centro de Investigación en Alimentación y  
Desarrollo, A.C.**

**RELACIÓN DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO CON LOS  
PROCESOS DE INNOVACIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS TURÍSTICAS DE LOS MUNICIPIOS DEL RÍO  
SONORA**

---

Por:

**Pablo César Espinoza López**

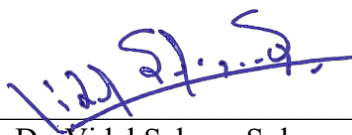
Tesis Aprobada por la Coordinación de Desarrollo Regional

Como requisito parcial para obtener el grado de

**Doctor en Desarrollo Regional**

## APROBACIÓN

Los miembros del comité designados para revisar la tesis de Pablo Cesar Espinoza López la han encontrado satisfactoria y recomiendan sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de doctor en Desarrollo Regional.



---

Dr. Vidal Salazar Solano  
Director de Tesis



---

Dr. Jesús Robles Parra  
Integrante del comité de tesis



---

Dra. María Elena Robles Baldenegro  
Integrante del comité de tesis



---

Dr., Carlos Borbón Morales  
Integrante del comité de tesis

## DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en la tesis “Relación de los Tipos de Liderazgo con los Procesos de Innovación de las Micro y Pequeñas Empresas Turísticas de los Municipios del Río Sonora” es propiedad intelectual del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD). Se permiten y agradecen las citas breves del material contenido en esta tesis sin permiso especial del autor Pablo César Espinoza López, siempre y cuando se dé crédito correspondiente. Para la reproducción parcial o total de la tesis con fines académicos, se deberá contar con la autorización escrita de quien ocupe la titularidad de la Dirección General del CIAD.

La publicación en comunicaciones científicas o de divulgación popular de los datos contenidos en esta tesis, deberá dar los créditos al CIAD, previa autorización escrita del manuscrito en cuestión del director(a) de tesis.

 **CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN  
ALIMENTACIÓN Y DESARROLLO, A.C.**  
Coordinación de Programas Académicos

  
Dr. Pablo Wong González  
Director General

## AGRADECIMIENTOS

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por la oportunidad brindada y por el apoyo institucional y económico otorgado a lo largo del posgrado.

Al Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C. (CIAD), por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de ser parte del programa académico de Doctorado en Desarrollo Regional.

El presente trabajo de investigación se logró gracias al apoyo valioso de instituciones y de un grupo de personas que impulsaron la realización de la presente investigación. Este espacio es para agradecerles y decirles gracias por el acompañamiento en este proceso de construcción.

Un sincero y especial agradecimiento al Dr. Vidal Salazar Solano, mi director de tesis, por el apoyo que me brindó en este proceso doctoral. Gracias Dr. Vidal, le agradezco su atención hacia mi persona y su disponibilidad de compartir su conocimiento y consejos para la realización de este trabajo.

A los miembros de mi comité de tesis, Dr. Jesús Robles, gracias infinitas amigo por tu tiempo, orientación y enseñanzas en la construcción de este trabajo; igualmente agradecido con la Dra. María Elena Robles Baldenegro, que por muchos años ha estado apoyándome en mi desarrollo profesional y personal, y al Dr. Carlos Borbón, gracias paisano por compartir su conocimiento y experiencia para esta investigación.

Un profundo agradecimiento a los directivos de las micro y pequeñas empresas turísticas de la región Río Sonora, por aceptar participar en esta investigación y compartir la información que les fue requerida. Sin ellos, este trabajo no se hubiera podido realizar. Gracias.

Agradezco honestamente a todos mis maestros del Programa de Doctorado en Desarrollo Regional, que a lo largo de estos años atinadamente nos guiaron y nos trazaron el camino con su conocimiento y experiencia, para tener una mejor comprensión del complejo arte de la investigación. Gracias a todos ustedes, les deseo éxito en todos los campos de su vida. Agradecido de igual manera con el personal de la Biblioteca del CIAD por sus amables y oportunas atenciones hacia mi persona; al equipo de trabajo de la Coordinación de Programas Académicos por su atención tan eficaz y eficiente que facilitaron los trámites correspondientes, gracias a todos ustedes.

A todos mis compañeros de generación, que por 4 años compartimos momentos de aprendizaje, de convivencia y de apoyo mutuo. En hora buena compañeros felicidades a todos, ánimo y adelante.

Aprovecho para dar las gracias de manera especial a mi amigo Mario Moreno Dena, por su apoyo invaluable que fue más allá de lo académico, estoy muy agradecido contigo, gracias totales.

Por último y no menos importante le doy las gracias también a la maestra Noemí Bañuelos por siempre estar apoyándome, a Irene Valenzuela, Moisés Rivera y David Romero, por su respaldo.

Mi más sincero agradecimiento a todos los que de alguna u otra manera colaboraron en la elaboración de esta investigación.

## **DEDICATORIA**

A las personas más importantes de mi vida:

A mi madre Martha Lucia y mi padre Julio Alfonso, esto es por y para ustedes,  
siempre les estaré agradecido por todo lo que han hecho por mí

A mis hermanos Tanhia y Abraham, los amo hermanos

A mi manina María Luisa Uriarte (+), y a mi abuela Bertha Carpena (+), les mando amor hasta el  
universo queridas abuelas

A toda la Lopada y a los Espinoza

## CONTENIDO

<b>APROBACIÓN</b> .....	2
<b>DECLARATORIA INSTITUCIONAL</b> .....	3
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	4
<b>DEDICATORIA</b> .....	6
<b>CONTENIDO</b> .....	7
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	10
<b>LISTA DE CUADROS</b> .....	12
<b>RESÚMEN</b> .....	15
<b>ABSTRACT</b> .....	16
<b>1.INTRODUCCIÓN</b> .....	17
<b>2. CONTEXTO ACTUAL DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TURISMO, LA REGIÓN DEL RÍO SONORA Y LA INDUSTRIA TURÍSTICA</b> .....	24
2.1. Clasificación de las Mipymes en México y su Definición.....	24
2.1.1. Las Mipymes en la Economía Mexicana.....	25
2.1.2. Aspectos Económicos de las Mipymes en Sonora.....	27
2.2. Importancia Económica de las Mipymes con Servicios Turísticos en México.....	29
2.3. Las Mipymes Turísticas en Sonora.....	33
2.4. El Espacio Geográfico de la Región del Río Sonora.....	35
2.4.1. Situación Económica en la Región del Río Sonora.....	36
2.5. El Turismo en Sonora y en la Región del Río Sonora.....	39
2.6. Análisis de la Oferta de Servicios Turísticos de Alojamiento Temporal y Preparación de Alimentos en la Región del Río Sonora para el Periodo 2009 – 2017.....	41
2.6.1. Análisis de la Oferta de los Establecimientos con Servicio de Alojamiento Temporal en Sonora y en la Región del Río Sonora.....	42
2.6.2. Análisis de la Oferta de los Establecimientos con Servicio de Preparación de Alimentos en Sonora y la Región Río Sonora.....	47
2.7. Algunas Problemáticas de las Mipymes Turísticas de la Región Río Sonora.....	50
2.8. La Supervivencia de las Mipymes en México y en Sonora.....	51
<b>3. MARCO REFERENCIAL: REVISIÓN LITERARIA SOBRE INNOVACIÓN Y LIDERAZGOS EN MIPYMES DEL SECTOR TURISMO</b> .....	54
3.1. Estudios Empíricos Sobre Innovación en Mipymes con Servicios Turísticos.....	54
3.2. El Liderazgo Como Factor para la Innovación en las Mipymes Turísticas.....	61
<b>4.MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO E INNOVACIÓN</b> .....	67
4.1. El Constructo Conceptual de Liderazgo.....	67
4.2. Los Paradigmas de las Teorías de Liderazgo.....	73
4.2.1. El Paradigma del Enfoque del Gran Hombre y de Los Rasgos: ¿El Líder Nace o Se Hace?.....	74

## CONTENIDO (Continuación)

4.2.2. Enfoque Conductual y el Comportamiento de los Líderes .....	76
4.2.3. Enfoque Situacional.....	80
4.2.4. Enfoque Relacional: Liderazgos Transformacional y Transaccional .....	84
4.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos para Identificar y Medir los Liderazgos .....	87
4.4. Aproximaciones Conceptuales y Teóricas de la Innovación.....	89
4.4.1. Tipos de Innovación .....	94
4.5. La Medición de la Innovación.....	96
4.5.1. La Medición de la Innovación en el Sector de Servicios Turísticos.....	99
<b>5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....</b>	<b>105</b>
5.1. Región de Estudio.....	105
5.2. Unidad de Análisis .....	107
5.3. Sujetos de Estudio .....	107
5.4. Tamaño del Universo y Muestra .....	107
5.5. Diseño de Investigación .....	108
5.6. Características y Alcances de los Instrumentos Metodológicos para la Recogida de Datos.....	108
5.6.1. Instrumento para Identificar Tipos de Liderazgo: Adaptación del Modelo Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kousez y Posner (1997, 2003) .....	110
5.6.2. Instrumento para Identificar las Actividades y Tipos de Innovación: Adaptación del Modelo para Interpretación de Datos de Innovación de la OCDE - Eurostat (2005) y Zúñiga (2015).....	114
<b>6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>117</b>
6.1. Características Generales de los Establecimientos Encuestados.....	117
6.2. El Perfil de los Líderes -Directivos.....	123
6.3. Prácticas y Tipos de Liderazgo de los Directivos en las Mipymes Turísticas de la Región Río Sonora .....	126
6.3.1. Resultados: Desafiar Los Procesos.....	128
6.3.2. Resultados: Inspirar Una Visión Compartida .....	129
6.3.3. Resultados: Habilitar A Los Demás Para Que Actúen .....	130
6.3.4. Resultados: Modelar El Camino.....	131
6.3.5. Resultados: Dar Aliento al Corazón .....	132
6.4. Actividades y Tipos de Innovación en las Mipymes Turísticas Encuestadas .....	133
6.4.1. Innovación de Productos y Servicios.....	134
6.4.2. Innovación de Proceso .....	135
6.4.3. Innovaciones Organizativas.....	137
6.4.4. Innovaciones de Marketing.....	138
6.5. Discusión y Conclusión de Resultados sobre las Actividades y los Tipos de Innovación en las Empresas Analizadas.....	140
6.6. Asociación de los Tipos de Liderazgo con los Tipos de Innovación en las Mipymes Turísticas de la Región del Río Sonora .....	143



## CONTENIDO (Continuación)

6.6.1. Nivel de Asociación entre los Tipos de Liderazgos y los Tipos de Innovación en las Mipymes Turísticas de la Región del Río Sonora.....	144
6.7. Discusión y Conclusión de los Resultados sobre la Asociación entre las Variables Liderazgo e Innovación .....	147
<b>7. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>149</b>
<b>8. REFERENCIAS .....</b>	<b>152</b>
<b>9. ANEXOS .....</b>	<b>162</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1 Personal ocupado por actividad y tamaño de los establecimientos a nivel nacional 2018 .....	27
2 Localización geográfica de la región del Río Sonora. Área de estudio.....	36
3 Variación de la oferta de establecimientos de alojamientos temporal en Sonora y la región Río Sonora al periodo 2009 – 2017.....	43
4 Variación de la oferta de establecimientos de alojamiento temporal por municipios del Río Sonora al periodo 2009 – 2017 .....	44
5 Distribución de los establecimientos de hospedaje en los municipios del Río Sonora para el año 2017 .....	44
6 Variación de la oferta de establecimientos con servicios de preparación de alimentos en Sonora y la región del Río Sonora al periodo 2009 -20017 .....	48
7 Variación de la oferta de establecimientos con servicios de preparación de alimentos en la región del Río Sonora al periodo 2009 - 2017 .....	49
8 Distribución de los establecimientos con servicios de preparación de alimentos en los municipios del Río Sonora para el año 2017 .....	49
9 Rasgos de los líderes efectivos .....	72
10 Evolución de los paradigmas de las teorías de liderazgo .....	74
11 Porcentaje de los establecimientos encuestados por municipio .....	118
12 Porcentaje del giro de los establecimientos encuestados.....	119
13 Apertura de los establecimientos encuestados por rango de año.....	120
14 Porcentaje de tamaño de las empresas encuestadas según el número de empleados .	121
15 Origen de los establecimientos encuestados.....	123
16 Rango de edad de los directivos encuestados .....	124
17 Medias generales de las prácticas de liderazgo de los directivos encuestados en las cinco dimensiones del Modelo ILP de Kouzes y Posner (1997, 2003) .....	127
18 Porcentajes de empresas que realizaron actividades de innovaciones de producto en los últimos dos años.....	134
19 Porcentajes de empresas que realizaron actividades de innovaciones de procesos en los últimos dos años.....	136
20 Porcentajes de empresas que realizaron actividades de innovaciones organizativas en los últimos dos años.....	137
21 Porcentajes de empresas que realizaron actividades de innovaciones en marketing en los últimos dos años.....	138

## LISTA DE FIGURAS (Continuación)

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
22	Principales motivos para innovar .....	139
23	Obstáculos de la innovación .....	140

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Página</b>
1 Estratificación de las Mipymes en México por sector y número de trabajadores .....	24
2 Establecimientos por actividad y tamaño a nivel nacional al año 2018 .....	26
3 Personal ocupado por tamaño de los establecimientos al año 2018 .....	26
4 Aportación de las actividades al PIBE de Sonora por sector económico al año 2016.....	28
5 Resultados de la actividad turística en México periodo 2018 -2019 .....	31
6 Número de establecimientos de alojamiento temporal y preparación de alimentos para el periodo 2004 - 2019 en México .....	32
7 Empleos Turísticos en México periodo 2017- 2019.....	32
8 Oferta de establecimientos con servicio de alojamiento temporal en Sonora al periodo 2013-2018 .....	33
9 Oferta de establecimientos con servicio de preparación de alimentos en Sonora al periodo 2014 -2018 .....	34
10 Personal ocupado en actividades terciarias en Sonora al año 2017.....	34
11 Indicadores de población de la región Río Sonora al periodo 2010 - 2015.....	38
12 Indicadores de turismo en Sonora para los años 2000, 2016 y 2017 .....	40
13 Número de establecimientos con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos en Sonora y la región Río Sonora al año 2017 .....	42
14 Establecimientos con servicio de alojamiento temporal en Sonora y la Región del Río Sonora al periodo 2009 - 2017 .....	43
15 Establecimientos con servicios de alojamiento temporal registrados por municipio del Río Sonora según tipo de alojamiento al año 2017.....	45
16 Establecimientos con servicio de alojamiento temporal registrados por municipio según categoría turística al 31 de diciembre de 2017 .....	46
17 Establecimientos con servicio de alojamiento temporal y número de cuartos por municipios del río Sonora para el periodo 2009 - 2017.....	47
18 Establecimientos con servicios de preparación de alimentos en Sonora y la región del Río Sonora en los años 2009, 2014 y 2017 .....	48
19 Algunas problemáticas de las Mipymes turísticas de la región del río Sonora .....	51
20 Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad en el primer año de vida de los negocios en México 2014.....	52
21 Principales hallazgos de los estudios sobre liderazgo e innovación.....	65
22 Frecuencia de acciones atribuidas al liderazgo según Gómez (2008) ..	70

## LISTA DE CUADROS (Continuación)

<b>Cuadro</b>	<b>Página</b>
23 Principales hallazgos de las Teorías del enfoque conductual del liderazgo.....	79
24 Principales hallazgos de las Teorías del enfoque situacional del liderazgo.....	83
25 Diferencias entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional.....	86
26 Definiciones de Innovación según diferentes autores.....	91
27 Variables del Modelo 7D's de innovación según Arzola y Mejías (2006).....	100
28 Definición operacional de las variables de innovación del estudio de Corona y Zárrega (2014).....	101
29 Definición operacional de las variables de innovación del estudio de Gálvez y García (2012).....	102
30 Caracterización de la Investigación.....	106
31 Universo de la unidad de análisis en la región de estudio.....	108
32 Características de las dimensiones del Modelo del Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL de Kouzes y Posner (1997, 2003).....	111
33 Características del instrumento para analizar la variable liderazgo.....	113
34 Indicadores de las variables de las dimensiones de Innovación.....	115
35 Característica del instrumento para analizar la variable innovación.....	115
36 Número de establecimientos encuestados por municipio y por giro de operación.....	118
37 Tamaño de los establecimientos encuestados por número de empleados.....	121
38 Distribución del número de empleados en la microempresa y la pequeña empresa ....	122
39 Porcentaje de los establecimientos encuestados por su origen.....	122
40 Directivos -líderes encuestados por género .....	123
41 Rango de edad de los directivos -líderes encuestados.....	124
42 Nivel de escolaridad de los directivos – líderes encuestados.....	125
43 Tiempo laborando en la empresa de los directivos – líderes encuestados.....	125
44 Número de personal a cargo del directivo - líder.....	126
45 Medias de los ítems de la dimensión desafiar procesos.....	129
46 Medias de los ítems de la dimensión inspirar una visión compartida.....	130
47 Medias de los ítems de la dimensión habilitar a los demás para que actúen.....	131
48 Medias de los ítems de la dimensión modelar el camino.....	131
49 Medias de los ítems de la dimensión dar aliento al corazón.....	132

## LISTA DE CUADROS (Continuación)

<b>Cuadro</b>	<b>Página</b>
50 Grado de Correlación.....	144
51 Análisis de las medias de asociación de las variables_liderazgo e innovación en sus diferentes dimensiones.....	145

## RESUMEN

En las poblaciones adjuntas al Río Sonora el turismo es considerado como una atractiva oportunidad de desarrollo regional y como una fuente de ingresos alternativos que impacta positivamente a las economías locales. En sus comunidades existe una industria turística conformada por Mipymes que ofrecen servicios de hospedaje y alimentación dirigidos a satisfacer las necesidades del mercado. Sin embargo, estudios anteriores encontraron que estas empresas afrontan debilidades significativas que afectan sus niveles de competitividad, disminuyendo sus probabilidades de supervivencia. La literatura reconoce que los tipos de liderazgo que ejerce el directivo empresarial son fundamentales para determinar los procesos de innovación dentro de las firmas, siendo ambos factores, claves para la sobrevivencia y éxito de las empresas. Bajo esa perspectiva y el hecho de que no existe información de estos tópicos en el área de estudio, el objetivo de esta investigación es establecer como se asocian los tipos de liderazgo con los procesos de innovación de las Mipymes turísticas de la región del Río Sonora. El diseño metodológico se sustentó en la adaptación de una encuesta semi estructurada dirigido a los directivos de las Mipymes con servicios de hospedaje y alimentación. La muestra no probabilística fue elegida por conveniencia y estuvo conformada por 20 empresas. El instrumento utilizado fue con base al Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner IPL (1997, 2003), el cual permitió recabar información acerca del liderazgo de tipo transformacional y transaccional en cinco dimensiones. Por su parte, para identificar las actividades de innovación se tomó en cuenta la guía para la interpretación de datos de innovación en cuatro áreas: de producto, de procesos, organizativas y de marketing propuesta por OCDE Y Eurostat, (2005). Los principales hallazgos arrojaron que existe una asociatividad positiva con una intensidad modestamente fuerte entre las variables liderazgo e innovación en sus distintas dimensiones. A su vez, el liderazgo de tipo transformacional en su dimensión desafiar los procesos, fue el estilo de liderazgo con mayor intensidad de asociación con los tipos de innovación, especialmente con la innovación de procesos y de marketing; en contraparte, la innovación organizativa muestra la menor aceptación. Se concluye que el análisis de la situación de las empresas de servicios turísticos de la región Río Sonora pone de manifiesto que existe una asociatividad positiva entre los diferentes tipos de liderazgos con las cuatro dimensiones de la innovación.

**Palabras Claves:** Liderazgo, Innovación, Mipymes turísticas, Río Sonora

## ABSTRACT

In the towns adjacent to the Sonora River, tourism is considered an attractive opportunity for regional development and an alternative source of income that positively impacts local economies. In their communities there is an incipient tourism industry formed by MSMEs that offer lodging and food services aimed to meet the needs of the market. However, previous studies found that these companies face significant weaknesses that affect their competitiveness levels, decreasing their chances of survival. The literature recognizes that the types of leadership exercised by the business manager are fundamental to determine the innovation processes within firms, both being key factors for the survival and success of companies. With this perspective and the fact that there is no information on these topics in the study area, the objective of this research is to establish how the types of leadership are associated with the innovation processes of the tourism MSMEs of the Sonora River region. The methodological design was based on the adaptation of a semi-structured survey aimed at the managers of MSMEs with hosting and food services. The non-probabilistic sample was chosen for convenience and consisted of 20 companies. The instrument used was based on the Inventory of Leadership Practices of Kousez and Posner IPL (1997, 2003), which allowed gathering information about transformational and transactional leadership in five dimensions. In identifying innovation activities, the guide for the interpretation of innovation data in four areas was taken into account: product, process, organisational and marketing, proposed by OECD and Eurostat (2005). The main findings showed that there is a positive associativity with a modestly strong intensity between the leadership and innovation variables in their different dimensions. In turn, transformational leadership in its dimension challenging processes, was the style of leadership with the greatest intensity of association with types of innovation, especially with process and marketing innovation; In contrast, organisational innovation shows the least acceptance. It is concluded that the analysis of the situation of tourism services companies in the Río Sonora region shows that there is a positive partnership between the different types of leadership with the four dimensions of innovation.

**Keywords:** Leadership, Innovation, Tourism MSMEs, Sonora River



## 1. INTRODUCCIÓN

La región del Río Sonora representa en gran parte la identidad del Estado de Sonora ya que se ubica en una zona rural donde se suscriben un grupo de ocho pequeñas poblaciones asentados en la ribera del Río Sonora; estos son depositarios de peculiares paisajes y ecosistemas, profundas raíces históricas y culturales expresadas en su riqueza arquitectónica y gastronómica. De sur a norte los municipios que la conforman son Ures, Baviácora, Aconchi, San Felipe de Jesús, Huépac, Banámichi, Arizpe y Bacoachi, fundadas en la primera mitad del siglo XVII. Esta área geográfica cuya población aproximada es de 23,000 personas (INEGI, 2015<sup>a</sup>), ha preservado una base productiva predominantemente agropecuaria y sus actores comparten características similares en su conformación económica y social (Sosa y Salido, 2013). Sin embargo, estudios como el de Salazar, (2007); Salido *et al.*, (2010); Robles, (2011); y Borbón, (2011), advierten que a partir de las últimas décadas del siglo XX, existen en la región condiciones económicas de pobreza y emigración de la población local ante la falta de alternativas económicas regionales. Los autores mencionados coinciden en que la tendencia decreciente de la población tanto a nivel regional, como municipal, es consecuencia del agotamiento y la pérdida de dinamismo de las actividades primarias que han menguado severamente las oportunidades de empleos e ingresos de sus habitantes.

Esta situación se tornó aún más crítica ya que en el mes de agosto del año 2014, la región del Río Sonora se vio afectada por el derrame de 40,000 m<sup>3</sup>, de sulfato de cobre mezclado con ácido sulfúrico y altas concentraciones de metales pesados<sup>1</sup>. El derrame alcanzó el afluente del Río Sonora y provocó afectaciones severas en el campo económico, productivo, social y ambiental en los municipios de esa región, que aún hoy en día, a casi 6 años de distancia, luchan por superar esa tragedia y recuperar lo perdido.

En este contexto, el turismo rural en la zona puede representar una actividad económica alternativa para sus pobladores. Precisamente hay que mencionar que especialistas en el tema han identificado el potencial de esta región para el desarrollo de la actividad turística rural, la cual busca integrar la economía, la cultura, el medio ambiente y la sociedad; resaltando las peculiaridades culturales

---

<sup>1</sup> Para más información consultar la publicación denominada Plan de Desarrollo para la Zona Económica Especial del Río Sonora 2018 - 2032. Boletín Oficial, Tomo CXCIX, No. 30 (2). Gobierno del Estado de Sonora a 15 de mayo de 2017. Consultado en <http://naresearchpartnership.org/wp-content/uploads/2018/02/Plan-Final-20.11.2017-Plan-de-Desarrollo-Zona-Economica-Especial-Rio-Sonora.pdf>

como diferenciador entre una sociedad y otra y la participación activa de la población local en el uso y aprovechamiento responsable de los recursos del territorio (Salido *et al.*, 2007; Caracuda, 2008; Bringas, 2010; Sosa y Salido, 2012; Romero *et al.*, 2014; Camarena, 2017; Cajigas *et al.*, 2019). Habría que decir también que dichos estudios concuerdan que si bien aún queda mucho por hacer, ya que no se han aprovechado ampliamente los recursos con los que cuenta, el turismo rural en la región Río Sonora representa una estrategia real para el impulso económico de esa geografía.

En efecto, Méndez (2015), encontró que el turismo se ha convertido en la principal fuente de empleo e ingresos de municipios rurales en el estado. El estudio plantea que el 80 % de los municipios serranos sonorenses, es decir, en 25 de 31 municipios rurales de 2,500 habitantes o menos, los servicios de alimentación y hospedaje, rubros vinculados a la actividad turística, están presentes en la estructura económica local. Principalmente en la última década, la actividad turística en las zonas rurales de Sonora ha mostrado un crecimiento incipiente, pero creciente (Salido *et al.*, 2010: 83). En el año 2008, esta actividad tuvo una derrama de más de 920 millones de pesos en las comunidades pequeñas (Méndez, 2015).

Actualmente la Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora (COFETUR en adelante), junto con la Oficina de Convenciones y Visitantes del Río Sonora (OCVRS), consideran que la actividad turística en la región es una oportunidad de desarrollo regional. Ante ello, desde hace aproximadamente 20 años se ejecuta el programa de itinerario turístico Ruta Río Sonora<sup>2</sup> que en la última década ha venido consolidándose sobre todo en el mercado regional, siendo su mayor emisor la ciudad de Hermosillo. El flujo de turistas que se desplazan a esa región se concentra básicamente en los fines de semana y en las fechas vacacionales de semana santa y verano, con menor incidencia en los días festivos tradicionales de sus pueblos. Las estadísticas en cuanto a las visitas de turistas a la región indican que durante semana santa del año 2014 acudieron 150 mil visitantes con una derrama económica de 38 millones de pesos. En el año 2017 la cifra ascendió a 211 mil visitantes en el mismo periodo vacacional (COFETUR, 2017).

En este escenario, quienes juegan un papel estratégico son las micro, pequeñas y medianas

---

<sup>2</sup> Conformado por 9 Municipios: Ures, Baviácora, Aconchi, San Felipe de Jesús, Huépac, Banámichi, Arizpe, Bacoachi y Cananea y ofrece actividades como la degustación de diversos platillos que forman parte de la cocina original de Sonora, observación de arquitectura de iglesias y haciendas, visita a sitios históricos – culturales, festividades religiosas, la observación de aves, el senderismo interpretativo, bicicleta de montaña, paseos a caballo, campismo, escalada y rappel, observación de pinturas rupestres, visita aguas termales, entre otras. En <http://visitsonora.mx/experiencias/rutas/ruta-del-rio-sonora/>.

empresas (Mipymes en adelante) que se desenvuelven en la industria turística de la región. Estos prestadores de servicios turísticos<sup>3</sup> son la fuente económica de una cantidad considerable de familias nativas habitantes de las distintas localidades del Río Sonora.

El universo empresarial en la industria turística a nivel país, estado y municipio está conformada casi en su totalidad por Mipymes. De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE en adelante), publicado por INEGI en el año 2019, en México había 635 mil 399 empresas dentro del giro de hoteles y restaurantes. En Sonora existían 12, 083 unidades económicas con servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. La misma fuente indica que en 7 municipios de la región Río Sonora (excluyendo Bacoachi y Cananea), para el año 2019 existían 52 unidades económicas de los cuales 28 empresas se enfocaban a servicios de alojamiento temporal y 24 a la preparación de alimentos y bebidas (INEGI, 2019<sup>a</sup>).

No obstante, la importancia del turismo en las economías locales, en diversas instancias de expresión y comunicación, gubernamental, científica, etc.<sup>4</sup> se ha puesto de manifiesto la preocupación de los actores, en el sentido de que el flujo de visitantes a la región genera una demanda regular que no se satisface plenamente por las empresas que ofertan los servicios locales de alimentación, hospedaje y esparcimiento. Asimismo, se advierte que las Mipymes rurales que conforman la industria turística en esa región, presentan debilidades en su funcionamiento; indican que la competitividad de los servicios que prestan sus empresas es frenada, en gran medida, por la desarticulación organizativa de sus actores. De igual manera, se corrobora que uno de los factores de la debilidad de las empresas turísticas es una falta de liderazgo e innovación entre otras causas (CONACYT, 2014: 50).

---

<sup>3</sup> Prestadores de servicios turísticos es definido como: Las persona(s) física(s) o moral(es) que ofrezca(n), proporcione(n) o contrate(n) con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere la Ley. Servicios Turísticos: Los dirigidos a atender las solicitudes de los turistas a cambio de una contraprestación en Diario Oficial. (SECTUR, 2016) consultado en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5431438&fecha=30/03/2016](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5431438&fecha=30/03/2016). La características fundamentales del sector servicios es que sus productos son efímeros, ya que sólo duran el tiempo de la transacción, son intangibles o inmateriales y en esencia no pueden ser almacenados (Atlántida, Córdoba y Ordoñez, 2006) en Corona y Zárraga (2014:16).

<sup>4</sup> Para mayor información consultar: Plan rector de desarrollo turístico sustentable para la ruta del río Sonora (Salido y colaboradores- Cofetur, 2007); Agenda Sectorial de Innovación en Turismo de Sonora (Conacyt, 2014); Servicios turísticos rurales, opción de desarrollo productivo local. Nota de opinión de El Colegio de Sonora. Rosana Méndez B. 5 de febrero de 2014, disponible en <http://portales.colson.edu.mx/num561/servicios-turisticos-rurales-opcion-de-desarrollo-productivo-local/>. Plan de Desarrollo para la Zona Económica Especial del Río Sonora 2018 – 2032; 2017.

En consecuencia, algunas de estas empresas afrontan niveles no deseados de competitividad, crecimiento y sobrevivencia. Si bien es cierto que para la región Río Sonora existe poca información sobre los niveles de mortalidad que tienen sus Mipymes locales, de acuerdo a INEGI (2015b), a través del Reporte Esperanza de Vida de los Negocios; Sonora fue la tercera entidad federativa a nivel nacional con los más altos índices de mortalidad en micros, pequeñas y medianas empresas. En el estado, el 39.9% de las empresas que nacen cierran en el primer año de haberse establecido, asimismo, el nivel de mortandad de las firmas durante los primeros cinco años de vida, fue del 64%, es decir, de cada 100 empresas, mueren 64 (INEGI, 2015b).

Así pues, haciendo un primer análisis, a partir de la información disponible sobre la situación de la industria turística de la región Río Sonora, sugiere que existen varios e importantes aspectos que tendrían que ser considerados como el realizar un análisis a fondo sobre el funcionamiento interno de las Mipymes rurales, poniendo mayor atención a las prácticas o estrategias llevadas a cabo por los empresarios para la productividad de sus empresas.

Una amplia gama de investigaciones reconoce que los tipos de liderazgo que ejerce el directivo empresarial, es un elemento fundamental que determinan los procesos de innovación dentro de las firmas, constituyendo uno de los factores claves para la sobrevivencia y éxito de las empresas. En consecuencia, variables como el liderazgo y la innovación están destinadas a ser el medio para el logro de mejores resultados. A su vez, los especialistas en temas de liderazgo e innovación coinciden que para dar inicio a procesos de cambios y transformaciones dentro de las empresas se requieren liderazgos efectivos por parte de los directivos para potenciar la actividad innovadora y la competitividad de las firmas (Gómez, 2008; Holmgren, 2005, Aragón *et al.*, 2005; Borgel y Falk, 2007; Elencov y Manev, 2005; García *et al.*, 2008; Gumusluoglu y Ilsev, 2009; Jung *et al.*, 2003). Si bien en otras regiones del mundo y de México se han realizado estudios donde relacionan los tipos de liderazgos de los directivos con los procesos de innovación de sus empresas; no es el caso para Sonora. En la entidad existe un desconocimiento de la repercusión que tienen los tipos de liderazgo en la innovación de las empresas; no se percibe la ejecución de algún mecanismo, herramienta o instrumento metodológico que permita la evaluación de los dirigentes para identificar perfiles de liderazgos y relacionarlos con las prácticas de innovaciones en sus empresas. A su vez, el desconocimiento es mayor cuando se trata de conocer cómo interactúan los tipos de liderazgo con las distintas dimensiones de innovación practicadas en micros y pequeñas empresas con servicios turísticos, ubicados en la zona rural sonorenses; específicamente en la región Río

Sonora. Es justamente la interacción de estas dos variables liderazgo – innovación, las que guían el presente estudio y las que se consideran fundamentales para abordar las problemáticas de las Mipymes turísticas del Río Sonora, formulando estrategias o propuestas enfocadas a mejorar la situación actual de estos establecimientos empresariales.

Aclárese que para efectos de esta investigación, el liderazgo tiene que ver con el actuar, comportamiento o desempeño que tienen los directivos de las Mipymes para las actividades de innovaciones, como una estrategia de competitividad y permanencia en el mercado de sus empresas. Por lo tanto, la presente investigación propone analizar los tipos de liderazgo de los directivos rurales para estimar como se asocia con el desenvolvimiento de las empresas en cuanto a sus procesos de innovación. Con base a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se asocian los tipos de liderazgo con los procesos de innovación en las Mipymes turísticas del Río Sonora?

Para dar respuesta a la anterior pregunta el objetivo general del trabajo es establecer como se asocian los tipos de liderazgos con los procesos de innovación de las Mipymes turísticas de la región del Río Sonora. Consecuentemente, los objetivos específicos son los siguientes:

1. Identificar la tipología de liderazgos en las Mipymes turísticas de la región Río Sonora.
2. Clasificar las principales innovaciones en las Mipymes turísticas de la región del Río Sonora.
3. Estimar la asociación entre los tipos de liderazgo y los procesos de innovación de las Mipymes turísticas de la región Río Sonora.

Para ello, se parte de la hipótesis general de esta investigación: el tipo de liderazgo está asociado con los procesos de innovación de las empresas.

Dicho lo anterior, este estudio nace ante la necesidad de cubrir un vacío en la literatura en cuanto a investigaciones empíricas sobre liderazgo e innovación que aborden y analicen los perfiles de los empresarios de las Mipymes turísticas ubicadas geográficamente en la región del río Sonora. La propuesta de esta investigación considera fundamental la relación del binomio liderazgo e innovación, como variables esenciales para el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas. El empresario rural al saber en qué nivel esta su empresa en estos aspectos (liderazgo – innovación), podría darle herramientas en la toma de decisiones para una mejor planeación estratégica en cuanto al funcionamiento interno de la firma y en su relación con su equipo de trabajo. Si bien es cierto, existen algunas investigaciones que analizan el funcionamiento de las pequeñas empresas en la

entidad, su atención va dirigido a otras variables, a otros sectores y generalmente a empresas ubicadas en zonas urbanas, no rurales.

Por consiguiente, es oportuno poner énfasis en el estudio de unidades económicas ubicadas en áreas rurales, considerando que las zonas serranas de Sonora, son regiones que a pesar de contar con importantes recursos naturales, enfrentan serios problemas sociales, económicos y ambientales Salido *et al.*, (2007); Bracamontes y Camberos (2016); Robles (2011). Asimismo, la región de estudio aunque presenta una serie de problemáticas, también es un contenedor de recursos para el desarrollo de la industria turística y de las empresas que en este sector se desenvuelven. Su potencialidad no solo recae en sus recursos naturales y culturales, sino también en sus recursos humanos, sin embargo, aún existen muchos vacíos para su cabal aprovechamiento.

Por lo tanto, consideramos necesario realizar el presente estudio cuya información que resulte podría servir a los empresarios-directivos de las Mipymes turísticas rurales al momento de planear sus estrategias para enfrentar las adversidades de sus empresas que frenan su competitividad o consolidación en el mercado. De forma similar, resulta fundamental indagar sobre los perfiles de liderazgos de los directivos empresariales rurales y como estos afectan o impactan en los procesos de innovación de sus empresas, ya que la ausencia de innovación podría suponer importantes restricciones al proceso de desarrollo local. Un planteamiento como el que aquí se propone podría impactar positivamente en la formulación de estrategias por parte de líderes empresariales para actividades de innovación en sus empresas.

De igual manera, los resultados que arroje esta investigación podrían ser de utilidad para los tomadores de decisiones por parte del sector público - privado, y a las asociaciones empresariales. También la presente investigación podría aportar elementos para generar una discusión académica más amplia con los especialistas de los tópicos liderazgo – innovación, y abrir puertas a otras posibles investigaciones. Además se estará validando un instrumento metodológico de análisis que se adaptó para identificar y evaluar las variables expuestas en un contexto rural, la cual podrá ser replicable en posteriores estudios en contextos similares o bien reajustarse en base a las necesidades presentadas.

A parte de la presente introducción, este trabajo está integrado por seis capítulos más. El capítulo dos analiza y define a las Mipymes del sector turístico, resaltando su importancia en la economía nacional y estatal, así como la situación y las problemáticas que enfrentan. También se describen aspectos geográficos y socioeconómicos de la región de estudio, incluyendo la industria y actividad

turística desarrollada en la zona. En el tercer capítulo que corresponde al marco referencial, se hace una revisión literaria sobre el estado del arte de los principales trabajos empíricos sobre innovación en Mipymes con servicios turísticos en donde se destaca que la mayoría de las investigaciones relacionadas a la innovación en empresas turísticas está más orientada a la teoría y muy poco a los hechos. De igual manera en este capítulo se exponen investigaciones empíricas que relacionaron a la variable liderazgo como un condicionante de las innovaciones en las empresas turísticas, encontrándose que son limitados este tipo de estudios en la literatura científica. En el cuarto capítulo se muestran los principales postulados teóricos del liderazgo y de la innovación que fundamentan la base analítica de este estudio, se expone el constructo conceptual de ambos y los métodos o instrumentos metodológicos para su medición y análisis. El quinto capítulo corresponde al marco metodológico donde se muestra y justifica el diseño metodológico guía de esta investigación. El apartado del sexto capítulo es para mostrar los resultados de la investigación y el análisis de los datos obtenidos en el trabajo de campo. Se exponen los tipos de liderazgos encontrados en la unidad de análisis, así como los tipos de innovación llevadas a cabo en las empresas analizadas. A su vez, se muestra el nivel de correlación entre las variables liderazgo e innovación en sus distintas dimensiones. Por último se presentan las conclusiones generales de la investigación así como algunas consideraciones generales derivadas de este estudio.

## 2. CONTEXTO ACTUAL DE LAS MIPYMES DEL SECTOR TURISMO, LA REGIÓN DEL RÍO SONORA Y LA INDUSTRIA TURÍSTICA

Este capítulo tiene por objetivo analizar a las Mipymes resaltando su importancia en la economía nacional y estatal, así como las problemáticas que enfrentan. También se indaga sobre datos cuantitativos de las unidades económicas pertenecientes al sector turismo, resaltando la oferta de servicios turísticos de hospedaje temporal y preparación de alimentación y bebidas en la región del Río Sonora para el periodo 2009 – 2017. A su vez, se describen aspectos geográficos y socioeconómicos de la región de estudio, incluyendo la industria y actividad turística desarrollada en la zona.

### 2.1. Clasificación de las Mipymes en México y su Definición

Existen una diversidad de criterios para definir y de este modo clasificar a las empresas como micro, pequeñas y medianas, estos criterios son diferentes, dependiendo del país o entidad que las define y clasifica. En México, de acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, se destaca que las MIPYMES son “Micro, Pequeñas y Medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público”. Dicha Ley presenta una estratificación para clasificarlas según su sector de operación y a partir del número de trabajadores (Cuadro 1); en donde incluye “productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales” (Diario Oficial, 2019:2).

Cuadro 1. Estratificación de las Mipymes en México por sector y número de trabajadores

Tamaño de empresa	Sector		
	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0-10	0-10	0 -10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 2019.



### 2.1.1. Las Mipymes en la Economía Mexicana

En el pasado, específicamente hasta las últimas dos décadas del siglo anterior, a nivel global las Mipymes eran por lo general ignoradas; gobiernos y analistas económicos afirmaban que el corazón del desarrollo económico recaía en la producción de las grandes empresas o compañías. Birch (1989), fue de los primeros investigadores en demostrar que las Mipymes constituían la principal fuente en la producción del empleo y crecimiento económico, dicha investigación fue importante para cambiar la concepción que se tenía sobre las empresas de pequeña escala. Con los años, las investigaciones sobre Mipymes han aumentado, sin embargo, los estudios existentes están lejos de generar un consenso a nivel teórico y mucho menos se ha generado un solo marco teórico e integrador para analizar el crecimiento de las empresas especialmente en el área del turismo (Reyna y Ocampo, 2011).

Hoy en día en México, la contribución de las Mipymes a la economía del país es innegable, tal como lo señalan los indicadores macroeconómicos. Infinidad de estudios hacen constatar la importancia de estas empresas en la economía mexicana, por la generación de riqueza que producen, por su aportación en el aumento de la población económicamente activa y por su contribución a la satisfacción de las necesidades de productos y servicios que la población necesita (Castellanos, 2003; Rodeiro y López, 2007; Aragón y Rubio, 2010; Zapata *et al.*, 2015).

Con base a los resultados oportunos del Censo Económico del INEGI realizado en 2018 y publicado en el año 2019, en México había 4 millones 763 mil 195 Mipymes, de los cuáles 4 millones 535 mil 210, eran micro empresas con un máximo de 10 empleados, representando el 95.2% del total. Las pequeñas empresas con un máximo de 50 personas laborando fueron 188 mil 371 establecimientos, es decir, el 3.95% del total. Por último solo el .85 % de los establecimientos, lo que equivale a 39 mil 614 firmas correspondían a la mediana empresa con hasta 250 empleados. Igualmente, el mismo censo señaló que la actividad económica con más establecimientos de 0 a 10 personas fue el comercio con 47.5%; de 11 a 50 personas, la actividad económica con mayor porcentaje fue la de servicios privados no financieros con el 42.9%, al igual que el estrato de 51 a 250 personas con el 33.7% (INEGI, 2019b). A continuación se muestran los establecimientos por actividad económica y tamaño a nivel nacional al año 2018 (Cuadro 2).

Cuadro 2. Establecimientos por actividad y tamaño a nivel nacional al año 2018

Actividad Económica	Micro Empresa		Pequeña Empresa		Mediana Empresa	
	0 a 10 personas		11 a 50 personas		51 a 250 personas	
	personas	%	personas	%	personas	%
Manufacturas	544,955	12%	24,217	12.9%	8,040	20.3%
Comercio	2,152,524	47.5%	61,418	32.6%	11,977	30.2%
Servicios privados no financieros	1,771,349	39.1%	80,839	42.9%	13,355	33.7%
Resto de Actividades económicas	66,382	1.50%	21,897	11.6%	6,242	15.8%
<b>Total</b>	<b>4,535,210</b>	<b>100%</b>	<b>188,371</b>	<b>100%</b>	<b>39,614</b>	<b>100%</b>

Fuente: con información de INEGI, Censos Económicos 2019

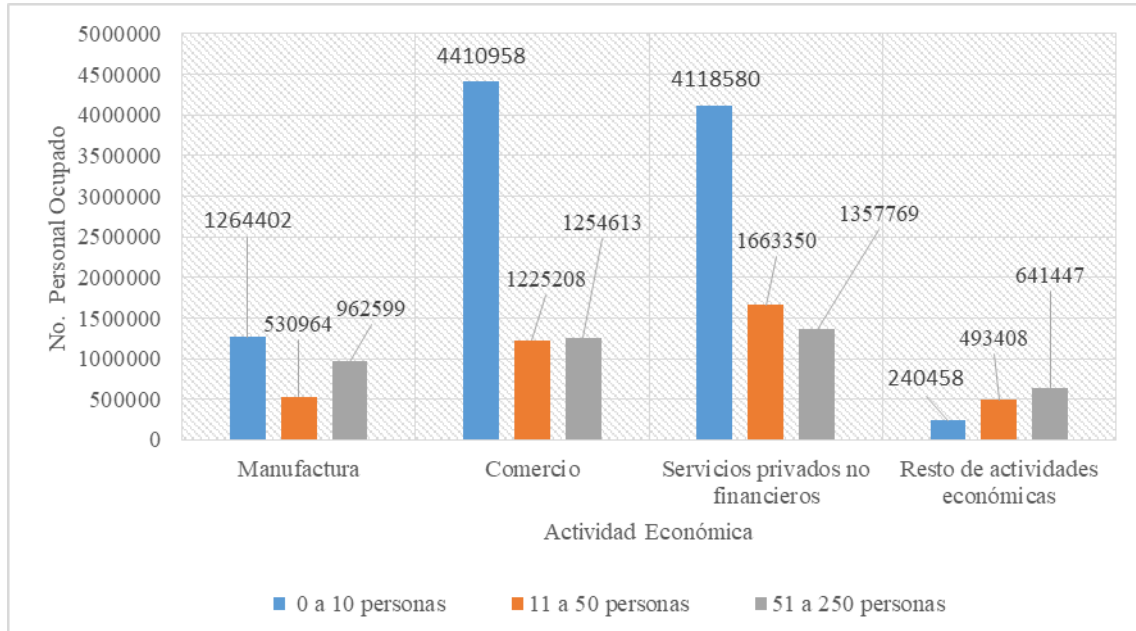
En lo que se refiere al personal ocupado por actividad y tamaño de los establecimientos a nivel nacional, el mismo censo reportó que en México laboraban en el año 2018, 18 millones 163 mil 756 personas en las Mipymes dentro de las actividades económicas de manufactura, comercio, servicios no financieros y otros. Conviene subrayar que las microempresas son las entidades con mayor número de empleados en las distintas actividades económicas, con 10 millones 34 mil 398 personas laborando, equivalente al 55% del total empleado (Cuadro 3). También de los establecimientos de 0 a 10 personas las actividades con mayor número de personal ocupado fue el comercio (4, 410,958) y servicios privados no financieros (4, 118,580) (Figura 1).

Cuadro 3. Personal ocupado por tamaño de los establecimientos al año 2018

Tamaño del Establecimiento	Personal Ocupado	%
Microempresas	10,034,398	55.20%
Pequeñas empresas	3, 912,930	21.60%
medianas empresas	4,216,428	23.20%
<b>Total</b>	<b>18,163,756</b>	<b>100%</b>

Fuente: con información de INEGI, Censos Económicos 2019

Figura 1. Personal ocupado por actividad y tamaño de los establecimientos a nivel nacional al año 2018



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI, Censos económicos 2019

### 2.1.2. Aspectos Económicos de las Mipymes en Sonora

Los indicadores de la demografía económica de las Mipymes que se presentan a nivel nacional se constatan a escala de la economía sonorense. En 2018, en Sonora existían 111 mil, 157 unidades económicas, equivalente al 2.2% del total del país. De ese número las Mipymes representaban el 99.6% con 110 mil 712 unidades económicas, generando el 75% de los empleos en la entidad<sup>5</sup>. En su mayoría, este tipo de empresas se ubican en actividades terciarias; el segundo en importancia para la contribución del Producto Interno Estatal (PIBE) para el año 2016, solo detrás de la industria manufacturera que aportó el 48%. En ese mismo año el PIBE de Sonora ascendió a más de 656 mil millones de pesos, de esa cifra 301 mil 960 millones de pesos fueron aportados por el sector terciario, donde están ubicadas gran parte de las Mipymes, esto representó el 46% del PIBE. De manera específica las Mipymes dedicadas al servicio alojamiento temporal y preparación de

<sup>5</sup> Entrevista a Jorge Vidal Ahumada, Secretario de Economía del Gobierno de Sonora, publicada en el periódico Expreso el día miércoles 5 de septiembre del 2018. Sección General 5ª.

alimentos que son la unidad de análisis de esta investigación, generaron en ese mismo año 9 mil 399 millones de pesos equivalente al 3.8% del valor del sector servicios en la entidad (Secretaría de Economía, 2017) (Cuadro 4).

Cuadro 4. Aportación de las actividades al PIBE de Sonora por sector económico al año 2016

PIBE Sonora 2016	Sonora	Nacional	% Part
	Total (A)	Total (B)	A/B
Total	656,406	18,858,739	3.5%
<u>Actividades Primarias</u>	39,853	673,818	5.9%
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	39,853	673,818	5.9%
<u>Actividades Secundarias</u>	314,592	5,922,111	5.3%
Minería	70,112	730,321	9.6%
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ducto al consumidor final	14,063	298,215	4.7%
Construcción	54,699	1,491,180	3.7%
Industrias manufactureras	175,718	3,402,396	5.2%
<u>Actividades Terciarias</u>	301,960	12,262,810	2.5%
Comercio	121,005	3,719,506	3.3%
Transporte, correos y almacenamiento	22,304	1,202,597	1.9%
Información en medios masivos	4,141	335,870	1.2%
Servicios financieros y de seguros	12,403	744,498	1.7%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	46,784	2,114,587	2.2%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	9,142	391,874	2.3%
Corporativos	150	112,269	0.0%
Servicios de apoyo a negocios y manejos de desechos y servicios de remediación	11,484	669,564	1.7%
Servicios educativos	20,018	800,896	2.5%
Servicios de salud y de asistencia social	11,138	445,023	2.5%

Servicios de esparcimientos culturales y deportivos y otros servicios recreativos	1,755	85,261	2.1%
<u>Hoteles y Restaurantes</u>	9,399	460,224	2.0%
Otros servicios excepto activ. del gobierno	12,737	400,105	3.2%
Actividades del gobierno	19,502	780,534	2.5%

Fuente: Secretaría de Economía Sonora (2017)

Cifras: Millones de Pesos

Es importante mencionar que en la tabla anterior, se resalta las aportaciones realizadas por parte de los hoteles y restaurantes en Sonora a la economía del estado, ya que son las dos unidades económicas de análisis en esta investigación. Como se puede observar, la aportación monetaria a la economía sonorense por parte de los hoteles y restaurantes para el año del 2016, fue de 9 mil 399 millones de pesos, que representó el 1.43% al PIBE de ese año.

## 2.2. Importancia Económica de las Mipymes con Servicios Turísticos en México

Para poder encuadrar los servicios en el sector turístico, primeramente se da una definición del turismo para ubicar de una manera mejor los servicios que aquí se desarrollan. La Organización Mundial del Turismo (OMT), formaliza los aspectos de la actividad turística como: “Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros” (OMT, 1994).

Dentro de los servicios turísticos se encuentran: el alojamiento temporal, los restaurantes, los bares y clubs nocturnos, los parques temáticos, teatros, atracciones deportivas, los tours operadores, agencias de viajes y el transporte ya sea por aire, mar, carretera, etc. A su vez, los servicios tienen cuatro características principales: 1) intangibilidad; 2) heterogeneidad; 3) caducidad; y 4) simultaneidad de la producción y el consumo (Corona y Zárraga, 2014).

La actividad turística en México es una importante fuente generadora de empleos, divisas y derrama económica por lo que es fundamental para el desarrollo y la economía del país. Por su naturaleza, la industria turística implica una compleja interacción con diversas ramas productivas,

siendo el empleo que genera, el beneficio más visible que produce en el desarrollo económico. La llamada industria “sin chimeneas” da sustento a millones de familias mediante el empleo directo en hoteles, restaurantes, comercio, servicios recreativos de esparcimiento y transportes para dar respuesta a la demanda de millones de turistas nacionales e internacionales que llegan al país.

El documento “Panorama OMT del Turismo Internacional 2018” (OMT, 2018), indica que México ascendió dos lugares en el ranking mundial respecto al arribo de turistas internacionales, y de captación de divisas correspondiente a la actividad turística de 2017. Al pasar del octavo lugar en 2016, con 35.1 millones de turistas internacionales, al sexto sitio con 39.3 millones en 2017. Los datos proporcionados por la Secretaría de Turismo a través de la Cuenta Satélite del Turismo de México 2018, indican que para ese año, el Producto Interno Bruto Turístico (PIBT en adelante)<sup>6</sup> ascendió a \$1, 941,343 millones de pesos, y tuvo una participación estimada de 8.7% en la economía del Producto Interno Bruto total del país que fue de \$22, 191,164 millones de pesos. (Secretaría de Turismo, 2019).

Asimismo, al cierre del año 2019, los principales resultados de la actividad turística en el país arrojaron cifras positivas en comparación al mismo periodo del año anterior. INEGI reportó que la llegada de visitantes o turistas internacionales al país a lo largo del año fue de un poco más de 45 millones de extranjeros, nivel superior de 3 millones 711 mil turistas al observado en el mismo periodo del año 2018 y equivalente a un aumento del 9%. Algo similar ocurrió con el ingreso de divisas por concepto de viajeros internacionales, ya que en el año 2019 fue de 24 mil 562 millones de dólares lo que representó un aumento de 9% respecto al mismo periodo del 2018, es decir, 2 mil 36 millones de dólares más. Otro indicador positivo fue el ingreso monetario al país producto del gasto de los turistas internacionales en los distintos destinos visitados, ya que al cierre del año 2019, se captaron 22 mil 343 millones de dólares, lo que representó un aumento de 9.70% respecto al observado en el mismo periodo del 2018. A su vez, el gasto promedio de los turistas internacionales fue de 496 dólares representando un aumento del .7% con respecto al año anterior (Cuadro 5) (DATATUR, 2020).

---

<sup>6</sup> Para el año 2018 el total del Producto Interno Bruto Turístico se constituyó de la siguiente manera: Transporte de pasajeros (18.8%), restaurantes, bares y centros nocturnos (15.2%), alojamiento (28.1%), agencias de viajes y otros servicios de reserva (0.8%), bienes y artesanías (11.7%), comercio (8.1%), servicios culturales (1%), servicios deportivos y recreativos 1.1%) y otros (15.2%) consultado en: <https://www.inegi.org.mx/temas/turismosat/>.

Cuadro 5. Resultados de la actividad turística en México periodo 2018 -2019

Variable	Año (enero-diciembre)			Var. % 19/18
	Unidad de medida	2018	2019	
Balanza por visitantes internacionales				
Ingresos de divisas por viajeros Internacionales a México	Millones de dólares	22,526.40	24,562.6	9%
Visitantes internacionales hacia México (Banco de México -INEGI)				
Turistas internacionales	Millones	41,312.70	45,023.7	9%
Ingresos (Millones de dólares)				
Turistas internacionales	Millones de dólares	20,366.3	22,343.4	9.70%
Gasto Promedio (dólares)				
Turistas internacionales	Dólares	493	496.3	0.7%

Fuente: Elaboración propia en base a Banco de México, INEGI, DATATUR (2020)

Sin embargo, no se debe dejar de mencionar, que esas cifras positivas sobre la actividad turística en el país, se ha revertido severamente para el primer semestre del año 2020, lo anterior derivado de la crisis internacional causada por el COVID- 19. Según el Titular de la Secretaria de Turismo en México, Miguel Torruco<sup>7</sup>, la llegada de turistas extranjeros cayó 34.4% anual en el primer trimestre del 2020 y la demanda económica disminuyó 45.6%, con cifras aún más delicadas para el segundo trimestre del mismo año, estimando que el PIBT caerá 10% este año con pérdidas de hasta 10 mil millones de dólares.

No obstante la situación provocada por el Covid -19, quienes juegan un papel estratégico son las Mipymes con servicios turísticos, especialmente los que ofrecen servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, ya que son las dos entidades que más aportaron al PIBT nacional en el año 2018 con el 28 % y 15 % respectivamente . Los resultados derivados del DENUÉ para el periodo 2004 – 2019, señalan que el número de empresas de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas en México, se ha venido incrementado constantemente con el tiempo. La apertura de nuevas Mipymes es notorio ya que la oferta ha crecido de forma exponencial. Como muestra se tiene que de 277 mil 436 establecimientos que había en el año 2004, la cifra aumentó a 699 mil 251 establecimiento al año 2019, esto representa 421 mil 815 nuevas empresas en un lapso de 15 años, es decir, la oferta en el país creció en un 152% en dicho periodo.

<sup>7</sup> Entrevista publicada por el periódico el Imparcial el día 23 de mayo del 2020. Consultado en <https://www.elimparcial.com/dinero/Gobierno-preve-que-turismo-en-Mexico-tardara-en-recuperarse-hasta-2023-20200523-0066.html>.

En lo que respecta al periodo 2014 – 2019, se observa un crecimiento del 39.4% (Cuadro 6). Es oportuno destacar que los cálculos o el inventario sobre las microempresas turísticas en el país son altamente complejos y complicados, ya que éstas son numerosas y abren y cierran constantemente, además de que poseen un alto y cambiante componente informal (Casas et al., 2013).

Cuadro 6. Número de establecimientos de alojamiento temporal y preparación de alimentos para el periodo 2004 - 2019 en México

Año	No. de Establecimientos	Diferencia	Var %
2019	699 251	197 803 (+)	39.4%
2014	501 448	109 206 (+)	27.8%
2009	392 242	114 806 (+)	41%
2004	277 436		

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados del DENU de INEGI 2004; 2009; 2014 Y 2019.

La población ocupada en el sector turismo de México se identifica gracias a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) publicada por INEGI (2019c), la cual señala que al término del año 2019, en el país se desenvolvían laboralmente 4 millones 438 mil 496 personas con empleos directos que representó el 8.9% del empleo nacional. En el cuadro 7, se observa el ascenso gradual de la población económicamente activa dentro la industria turística de forma trimestral para el periodo 2017 - 2019. Los resultados del último trimestre del año 2019 muestran la generación de 343 mil 214 empleos directos adicionales en el sector de bienes y servicios turísticos, equivalente a un incremento del 8.3% respecto al año del 2017.

Cuadro 7. Empleos Turísticos en México periodo 2017- 2019

Años	Trimestre	Empleos Turísticos	Var %
2017	I	3,987,430	3.70%
	II	4,030,762	3.60%
	III	4,063,315	3.50%
	IV	4,095,282	3.60%
2018	I	4,111,028	3.10%
	II	4,129,760	2.50%
	III	4,144,803	2.00%



	IV	4,187,463	2.30%
	I	4,246,140	3.30%
2019	II	4,308,490	4.30%
	III	4,379,079	5.70%
	IV	4,438,496	6.00%

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)(2019)

### 2.3. Las Mipymes Turísticas en Sonora

En Sonora, el turismo representa una importante actividad económica, contribuyendo en gran medida en la generación de empleo directo/indirecto, inversión y producto. De acuerdo al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora del periodo 2013 – 2018, la entidad ha experimentado un crecimiento moderado en cuanto al número de nuevos establecimientos de alojamientos que se instalaron en el mercado estatal. Tal es el caso, que del año 2013 al 2018, se observaron 65 nuevas empresas con el servicio de alojamiento temporal, siendo el año 2015 donde se experimentó un mayor crecimiento con un total de 34 nuevas firmas representando un crecimiento del 7% con respecto al año anterior. Es de resaltar que en el último año el crecimiento fue nulo. Por su parte, la oferta de cuartos en la entidad indica que hubo un aumento de 2, 865 nuevos cuartos del año 2013 al 2019, es decir, la oferta creció en un 14% en dicho periodo (Cuadro 8).

Cuadro 8. Oferta de establecimientos con servicio de alojamiento temporal en Sonora al periodo 2013-2018

Año	Establecimientos	Diferencia	Var%	Cuartos	Diferencia	Var %
2013	475			20,128		
2014	484	9	1.8%	21,497	1,369	6.80%
2015	518	34	7%	22,353	856	3.90%
2016	532	14	2.7%	22,847	494	2.20%
2017	540	8	1.5%	22,993	146	0.60%
2018	540	0	0	22,993	0	0

Fuente: Datatur (2018), en base a los Anuarios estadísticos y geográficos Sonora 2013-2018

Por su parte los establecimientos con servicios de alimentos y bebidas tuvieron un aumento más significativo, en comparación con los de alojamiento temporal. El cuadro 9 constata que la oferta en el estado de este tipo de empresas subió en un 28% en el periodo 2014 – 2018, como ejemplo, 939 empresas que había en el año 2014 subió a 1204 cuatro años después (Cuadro 9).

Cuadro 9. Oferta de establecimientos con servicio de preparación de alimentos en Sonora al periodo 2014 -2018

Año	Establecimientos con serv. Alimentos y Bebidas	Diferencia	Var %
2014	939		
2018	1,204	265	28.20%

Fuente: Elaboración propia con base a Anuario estadístico y geográfico Sonora 2014 - 2018

En el año 2017, el personal ocupado en las unidades económicas con servicios de alojamiento temporal y de alimentación bebidas, fue de 97, 477 personas; representando el 7.10% del total estatal, tomando en cuenta que el personal asalariado en Sonora fue de 1 millón, 372 mil, 063 personas empleadas en los tres sectores económicos (Secretaria de Economía Sonora, 2017) (Cuadro 10).

Cuadro 10. Personal ocupado en actividades terciarias en Sonora al año 2017

Concepto	Sonora	Nacional	% Part
	Total (A)	Total (B)	A/B
Total Personal Ocupado	1 372 063	52 865 845	2.6%
Actividades Terciarias			
Comercio	255 867	9 672 477	2.6%
<b>Restaurantes y servicios de alojamiento</b>	97 477	3 948 343	2.5%
Transporte, comunicaciones, correos y almacenamiento	51 307	2 708 764	1.9%
Servicios profesionales, financieros corporativos y	103 489	3 613 309	2.9%
Servicios sociales	108 020	4 355 484	2.5%
Servicios diversos	134 484	5 446 231	2.5%

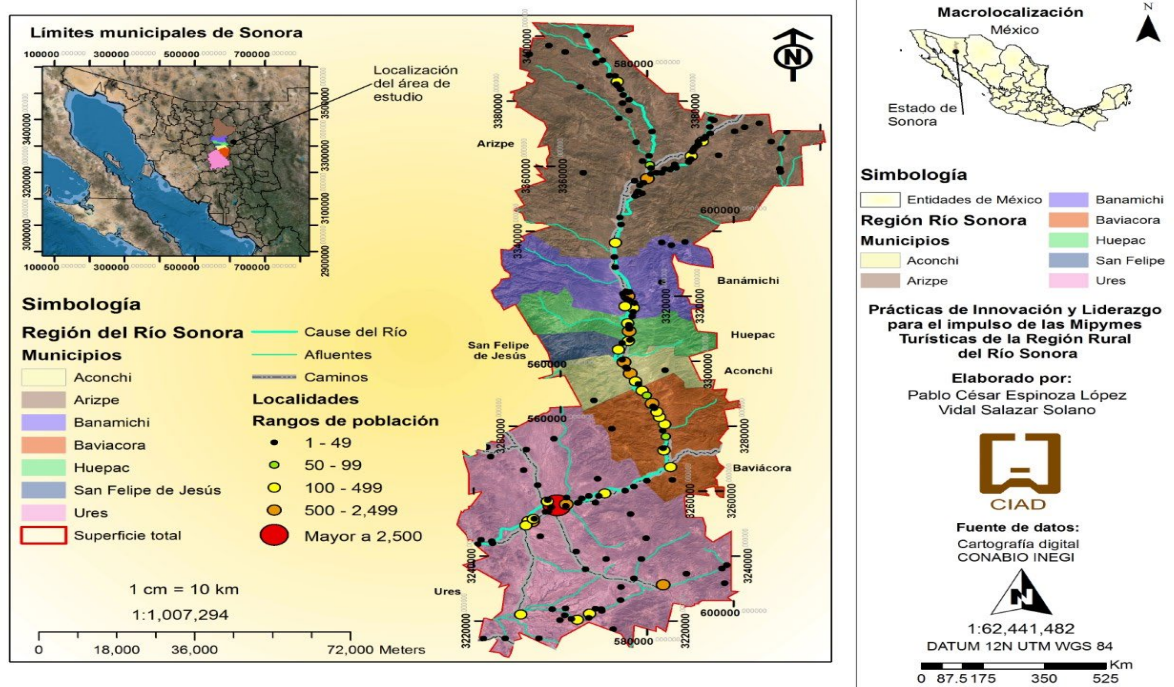
Fuente: Secretaria de Economía Sonora (2017)

Resumiendo el análisis de las Mipymes turísticas en Sonora se considera que existe una necesidad de lograr un conocimiento más profundo sobre el desenvolvimiento de este tipo de empresas, por la importancia económica que representan para el desarrollo económico de la región. Los indicadores de la demografía económica de las Mipymes turísticas en el estado son escasos y aislados por lo que dificulta su análisis y discusión. Aun así, es evidente la importancia que tienen estos establecimientos en la economía regional.

#### 2.4. El Espacio Geográfico de la Región del Río Sonora

El polígono de esta región abarca el espacio geográfico de la cuenca del río Sonora, considerada como el “corazón” del estado de Sonora y un espacio donde se construye la identidad y cultura de una buena parte de los sonorenses (Salido *et al.*, 2010). La región localizada hacia el centro del estado, está integrada por nueve municipios asentados en su mayoría en las riberas del río. Partiendo de la ciudad de Hermosillo, la principal entrada de acceso es Ures, siguiendo una cadena montañosa y de forma ascendente le siguen Baviácora, Aconchi, San Felipe de Jesús, Huépac, Banámichi, Bacoachi, para finalizar en Cananea. En conjunto, estos municipios comprenden una superficie total de 13,418 km<sup>2</sup> (7.2% de la superficie estatal) (CONAGUA, 2013), con una población de alrededor de 23 mil habitantes (INEGI, 2015<sup>a</sup>) (Ver figura 2).

Figura 2. Localización geográfica de la región del Río Sonora. Área de estudio



Fuente: Fuente: Elaboración Propia

La cuenca del Río Sonora es históricamente la más importante a nivel estatal, se puede decir que es la base de la cultura sonorenses ya que los asentamientos humanos más estables y con mayor tradición se encuentran ahí. La principal razón de la estabilidad de dichos asentamientos fue la permanencia del flujo de agua del río Sonora que permitió a estas localidades subsistir fundamentalmente bajo un esquema de producción agrícola desde tiempos prehispánicos, agregando la ganadería semi-intensiva a partir del contacto (CONAGUA, 2013).

El Río Sonora nace en las inmediaciones de la sierra de Cananea, siendo uno de los ríos más importantes del estado y de sus escurrimientos se sustenta no sólo el aprovisionamiento de agua en la ciudad de Hermosillo, también sirve como fuente de aprovisionamiento para las actividades agrícolas y ganaderos de los pueblos citados (Robles, 2011).

#### 2.4.1. Situación Económica en la Región del Río Sonora

La región ha preservado una base productiva predominantemente agropecuaria y sus actores

comparten características similares en su conformación económica y social (Sosa y Salido, 2013). A partir de las últimas décadas del siglo veinte, este patrón económico de acumulación ha dado muestras de su agotamiento. La pérdida de dinamismo de la actividad ganadera y el errático desempeño de la agricultura regional, han menguado profundamente las oportunidades de empleo e ingreso de sus habitantes (Robles, 2011), propiciando el despoblamiento de los municipios y la pérdida de dinamismo económico en sus comunidades.

En cuanto a su situación económica, la región del Río Sonora tiene un rezago económico con respecto del resto del estado. En 2013, la región presentaba un PIB per cápita<sup>8</sup> promedio de \$10,344 M.N., mientras que el PIB per cápita promedio en Sonora era de \$136,375 moneda nacional, es decir, las poblaciones de la región del río Sonora presentaron un PIB per cápita inferior al resto del estado por \$126, 031 moneda nacional. Una brecha bastante amplia que indica el nivel de rezago económico que presenta la zona. Entre los municipios que conforman la región, Baviácora muestra el mejor desarrollo económico, con un PIB per cápita promedio de \$15,484 moneda nacional, mientras que San Felipe de Jesús tiene el PIB per cápita más bajo con un promedio de \$1,797 M.N (Plan de Desarrollo para la Zona Económica Especial del Río Sonora 2018 – 2032; 2017)<sup>9</sup>.

Una forma utilizada de medir el estado actual de los niveles de desarrollo económico y social de la población es mediante del Índice de Desarrollo Humano (IDH)<sup>10</sup>. El IDH utiliza tres dimensiones para medir los niveles de desarrollo: 1) Índice Salud (ÍS): la posibilidad de tener una vida larga y saludable; 2) Índice Educación (ÍE): la capacidad de adquirir conocimientos; y 3) Índice Ingresos (ÍI): la oportunidad de obtener recursos que permitan tener un nivel de vida digno El Índice tiene valores entre 0 y 1, siendo 1 el máximo nivel que se puede alcanzar (PNUD, 2014).

De acuerdo al Plan de Desarrollo para la Zona Económica Especial del Río Sonora 2018 – 2032,

---

<sup>8</sup> El Producto Interno Per Cápita es la relación entre el valor total de todos los bienes y servicios finales generados durante un año por la economía de una nación o estado y el número de sus habitantes en ese año. Representa el valor monetario de todos los bienes y servicios finales generados en el país o entidad federativa, que le correspondería a cada habitante en un año dado si esa riqueza se repartiera igualitariamente.

<sup>9</sup> La Zona Económica Especial del Río Sonora fue creada en febrero de 2017 por el Congreso del Estado de Sonora. Esta Zona comprende ocho municipios rurales (Aconchi, Arizpe, Bacoachi, Banámichi, Baviácora, Huépac, San Felipe de Jesús, y Ures), en el cual habitan aproximadamente 23 mil personas. Su creación forma parte de una serie de respuestas a la contingencia ambiental que tuvo lugar en agosto de 2014, causada por el derramamiento de sulfato de cobre en uno de los afluentes del Río Sonora. Este documento fue realizado con el apoyo de North American Research Partnership (NARP) que es una organización independiente que lleva a cabo investigaciones aplicadas que abordan áreas tales como el comercio, el desarrollo económico, la gestión de fronteras, la sostenibilidad, la energía y la seguridad. La Comisión Intersecretarial para la Zona Económica Especial del Río Sonora aprobó formalmente el Plan el 14 de diciembre de 2014. Este plan estará en efecto durante los siguientes 15 años.

<sup>10</sup> Este Índice tiene el objetivo de “medir el conjunto de capacidades y libertades que tienen los individuos para elegir entre formas de vida alternativas” (PNUD, 2014)

Sonora tiene un IDH de 0.776. El ÍS en la entidad es de 0.881, el ÍE es de 0.723 y el ÍI tiene un nivel de 0.734. Entre los municipios que componen la ZEERS, Banámichi se encuentra entre los municipios con un menor IDH en el Estado de Sonora, con un IDH de 0.605. Analizando los componentes del IDH, Banámichi aparece como uno de los ayuntamientos con menor ÍS en Sonora, con un nivel de 0.511. De igual forma, San Felipe de Jesús tiene uno de los índices más bajos en el estado, con un valor de 0.541.

En los municipios y localidades rurales de la región del Río Sonora, son escasas las oportunidades económicas que brinden alternativas de un ingreso para sus habitantes. Esta situación se refleja en que la mayor parte de los municipios que se ubican en la margen del Río Sonora, presentan un comportamiento poblacional relativamente decreciente (Robles, 2011).

De acuerdo a la publicación perspectiva estadística de Sonora (2011), que expone los resultados de Censo de Población y Vivienda INEGI (2010), y la Encuesta Intercensal (2015<sup>a</sup>), en términos de tasas de crecimiento, se advierte una clara tendencia decreciente de la población tanto a nivel regional como municipal (con excepción de Aconchi que creció en los últimos años de manera modesta), colocándose muy por debajo de la dinámica de crecimiento estatal (Cuadro 11).

Cuadro 11. Indicadores de población de la región Río Sonora al periodo 2010 - 2015

	2010	2015	Diferencia del número poblacional por municipio periodo 2010 - 2015
<b>Sonora</b>			
Aconchi	2637	2756	119
Arizpe	3037	2677	-360
Bacoachi	1646	1554	-92
Banámichi	1646	1612	-34
Baviácora	3560	3312	-248
Huépac	1154	927	-227
San Felipe de Jesús	407	407	-----
Ures	9185	8704	-481
<b>TOTAL</b>	<b>23272</b>	<b>21949</b>	<b>-1323</b>

Fuente: Elaboración propia con base al Censo de Población de Vivienda (2010); Perspectiva estadística de Sonora (2011) y la Encuesta Intercensal INEGI (2015).

Como se observa en el cuadro anterior, solamente el municipio de Aconchi experimentó un aumento poblacional de 119 personas para el periodo 2010-2015; el resto de los municipios mostraron un comportamiento poblacional decreciente, destacando Ures como el municipio que

más redujo su población con 481 personas menos en dicho periodo; le siguen Arizpe con 360 personas menos, Baviácora con 248 personas menos y Huépac con 227 personas menos para el mismo periodo.

## 2.5. El Turismo en Sonora y en la Región del Río Sonora

En las últimas décadas el turismo en Sonora ha experimentado un crecimiento por encima de otras actividades de profunda tradición en la entidad. La afluencia de visitantes, ha mostrado una marcada evolución, aunque también ha experimentado períodos de menor dinamismo, en tiempos de recesión económica u otras causas como la inseguridad.

El desplazamiento de visitantes nacionales y extranjeros a la entidad durante el periodo 2000-2017, creció en un 9.8%, ya que en el año 2000, arribaron a la entidad 4.7 millones de turistas, mientras que en el año 2017, arribaron 5.2 millones de visitantes. Destaca la evolución del flujo de turismo extranjero que durante dicho periodo creció en 14.4%, aunque su crecimiento no siempre ha sido positiva, la derrama económica del turista extranjero aumentó en un 46% en el mismo periodo; pasando de 4 mil 224 millones de pesos en el año 2000 a 7 mil, 860 millones de pesos en el año 2017; esta cantidad representó el 43.7% del total de ingresos por divisas de ese año en la entidad. Sin embargo, el turismo nacional es el que genera una mayor movilidad en número de visitantes y en derrame económico en el estado, ya que para el año 2017; 3.4 millones de turistas nacionales generaron una derrama de 10 mil 121 millones de pesos, lo que representó el 65.8% del total de visitantes y el 56.3% del total de ingresos de divisas para dicho año. Es de resaltar que en los últimos 17 años la derrama económica de la actividad turística en el estado ha crecido en un 50%. Si tomamos en cuenta que en el año 2000 el turismo generó 8 mil 997 millones de pesos, mientras que en el año 2017, generó 17 mil 982 millones de pesos, es decir 8 mil 994 millones de pesos más (50%) (COFETUR, 2017 y Datatur, 2020) (Cuadro 12).

Cuadro 12. Indicadores de turismo en Sonora para los años 2000, 2016 y 2017

Indicador	2000	2016	Incremento (%)	2017	Incremento (%)	Incremento (%)
			2010-2016		2016-2017	2010-2017
<b>Afluencia Turística</b>						
Nacionales	3,182,252	3,310,038	3.9%	3,434,761	3.8%	7.4%
Extranjeros	1,527,991	1,782,328	14.3%	1,785,241	0.2%	14.4%
<b>Total</b>	<b>4,710,244</b>	<b>5,092,366</b>	<b>7.5%</b>	<b>5,220,002</b>	<b>2.5%</b>	<b>9.8%</b>
<b>Derrama (Miles de Pesos)</b>						
Nacionales	4,773,379	9,524,965	49.9%	10,121,591	5.9%	52.8%
Extranjeros	4,224,131	7,793,051	45.8%	7,860,416	0.9%	46.3%
<b>Total</b>	<b>8,997,510</b>	<b>17,318,016</b>	<b>48.0%</b>	<b>17,982,007</b>	<b>3.8%</b>	<b>50.0%</b>
<b>Estancia Prom. (días)</b>						
Nacionales	3	3	0.0%	3	0.0%	0.0%
Extranjeros	3.8	3	-26.7%	3	0.0%	-26.7%
<b>Gasto Prom. (días)</b>						
Nacionales	500	872	42.7%	885	1.5%	43.5%
Extranjeros	727	1,286	43.5%	1,286	0.7%	43.5%
<b>Ocupación hotelera (%)</b>	n.d.	50		52	3.8%	
<b>Establecimientos de Hospedaje</b>	318	518	38.6%	n.d	38.6%	

Fuente: Elaboración propia con base a la Comisión de Fomento al turismo del Estado de Sonora (2017), Datatur (2020).

A pesar de que en Sonora, el turismo representa una importante actividad económica y el estado posee un gran potencial turístico; es reconocido que esta industria está siendo subutilizada y en consecuencia, no aporta todo el potencial que posee en generación de empleo y riqueza. De aprovecharse cabalmente los recursos turísticos del estado, proporcionaría grandes oportunidades para ampliar el desarrollo del sector, con efectos multiplicadores para la economía regional.

En ese tenor, el turismo es considerado para la región del Río Sonora una interesante oportunidad de desarrollo regional (Salido *et al.*, 2010, Sosa y Salido; 2014; Caracuda, 2012). Aunque en términos generales y absolutos, la afluencia turística en Sonora según lugar visitado se concentra en Hermosillo, Puerto Peñasco, Guaymas/San Carlos, Nogales y Álamos (COFETUR, 2017) algunos indicadores disponibles muestran en la última década un crecimiento sostenido del turismo en la región rural del Río Sonora, sobre todo en fechas de vacaciones importantes como la semana santa. Aun cuando no se dispone de información suficiente sobre el desempeño del turismo en la región, en los últimos años se ha observado un creciente interés de los turistas por conocer los pueblos que se encuentran en zonas rurales como la sierra. Las tendencias turísticas prevalecientes



a nivel mundial hacia un turismo segmentado han influenciado un cambio en los gustos de los turistas en la entidad, mismo que ha supuesto el surgimiento de servicios turísticos en regiones como la del Río Sonora buscando adecuarse a las nuevas preferencias turísticas (Salido *et al.*, 2007).

El conocimiento sobre el comportamiento de la afluencia turística que se desplaza a la región del Río Sonora se concentra básicamente a la de los periodos vacacionales. Según esas cifras, la semana santa del año 2014 en la ruta del Río Sonora acudieron 146 mil 766 visitantes, con una derrama de 35 millones 223 mil pesos. Para el periodo vacacional de semana santa del año 2017, se desplazaron 552 mil 277 personas hacia los pueblos y zonas rurales de Sonora, de los cuales, 211 mil se dirigieron a los municipios del río Sonora, esto representó 64 mil 234 visitantes más que en el año 2014 (COFETUR, 2017).

## 2.6. Análisis de la Oferta de Servicios Turísticos de Alojamiento Temporal y Preparación de Alimentos en la Región del Río Sonora para el Periodo 2009 – 2017

El siguiente análisis es con el objetivo de identificar el comportamiento de la oferta turística que se presenta en Sonora y específicamente en los municipios que conforman la región del Río Sonora<sup>11</sup>; tomando como base de información del Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2009 - 2017 publicada por INEGI. Se identifica la variación presentada en ese periodo de tiempo en cuanto al número de establecimientos que ofrecen servicios de hospedaje temporal y servicios de preparación de alimentos y bebidas, así como, otras estadísticas relacionados con la oferta turística.

Los turistas que se desplazan por el estado consumen diversos bienes y servicios que satisfacen sus necesidades de esparcimiento y diversión. En ese sentido existe en el estado una infraestructura turística constituida por prestadores de servicios, que aunque de forma lenta, ha ido ampliándose a través de los años.

Es así, que la industria turística en Sonora cuenta con una infraestructura y oferta hotelera que de acuerdo con las distintas denominaciones que se tienen para clasificarlas, se encuentra entre las

---

<sup>11</sup> En el análisis de excluye a los municipios de Bacoachi y Cananea

posiciones 10 y 15 a nivel nacional; contando con aproximadamente 20, 000 cuartos de hotel al término del año 2013. Además ofrece al visitante distintos lugares de recreación como bares, centros nocturnos, restaurantes, centros de convenciones y agencias de viajes (CONACYT, 2014). De acuerdo al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora (INEGI, 2017), en el estado existían 540 unidades económicas con servicio de alojamiento temporal al cierre del año 2017. De esa cantidad, 28 establecimientos estaban ubicadas y distribuidas en 7 municipios de la región Río Sonora, que representaron el 5.1% del total estatal. En lo que se refiere a las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas, para el mismo año, se tenían contabilizadas 1 204 establecimientos de las cuales 24 se ubicaban en la región del Río Sonora, es decir, solo el 1.9% del total estatal (Cuadro 13).

Cuadro 13. Número de establecimientos con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos en Sonora y la región Río Sonora al año 2017

	<b>Establecimientos de Hospedaje</b>	<b>%</b>	<b>Establecimiento de Alimentos y Bebidas</b>	<b>%</b>
Sonora	540	100%	1,204	100%
Región del río Sonora	28	5.1%	24	1.9%

Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora (INEGI; 2017)

### **2.6.1. Análisis de la Oferta de los Establecimientos con Servicio de Alojamiento Temporal en Sonora y en la Región del Río Sonora**

Para identificar las variaciones numéricas que se han presentado en la oferta de los establecimientos de alojamiento temporal en el estado y en la zona rural del Río Sonora, se realizó una comparación entre los años que abarcan el periodo 2009 – 2017, derivado de los Anuarios Estadísticos y Geográficos Sonora del INEGI. Los resultados demostraron que la dinámica de apertura de nuevos establecimientos de alojamiento en la región del Río Sonora es moderada. El análisis señaló que a lo largo de 8 años se establecieron solamente 12 nuevas empresas con este tipo de servicios. Los municipios de Ures y Banámichi fueron donde se establecieron mayormente estas nuevas firmas,

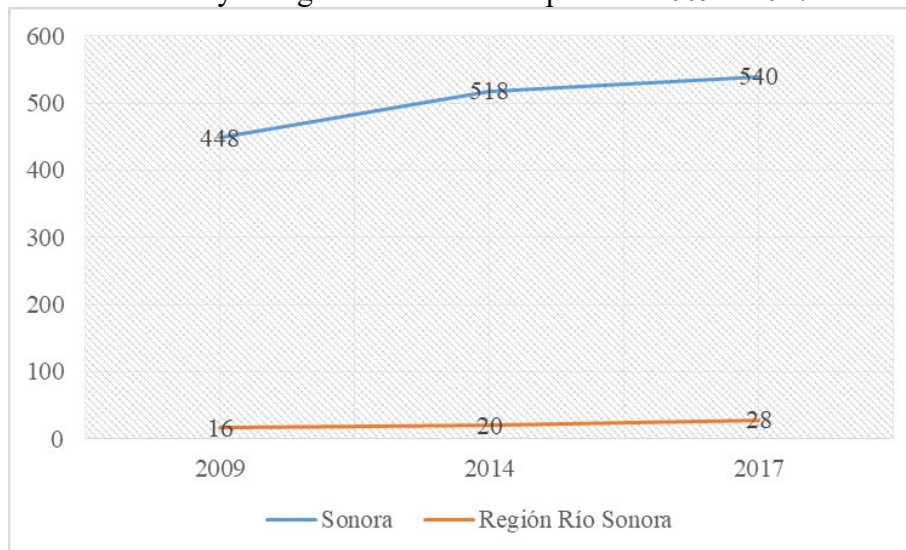
el primero con 6 y el segundo con 4 empresas; le siguen Baviácora con 2 y San Felipe de Jesús con una apertura; Arizpe y Huépac no presentaron nuevas aperturas, mientras que en Aconchi cerró sus puertas un establecimiento (Cuadro 14) y (Figura 3 y 4).

Cuadro 14. Establecimientos con servicio de alojamiento temporal en Sonora y la Región del Río Sonora al periodo 2009 - 2017

	Años		
	2009	2014	2017
	No. Establecimientos de Alojamiento		
Estado	448	518	540
Región Río Sonora	16	20	28
<b>Municipios</b>			
Aconchi	2	1	1
Arizpe	4	4	4
Banámichi	2	6	6
Baviácora	3	4	5
San Felipe de Jesús	0	0	1
Huépac	1	1	1
Ures	4	4	10

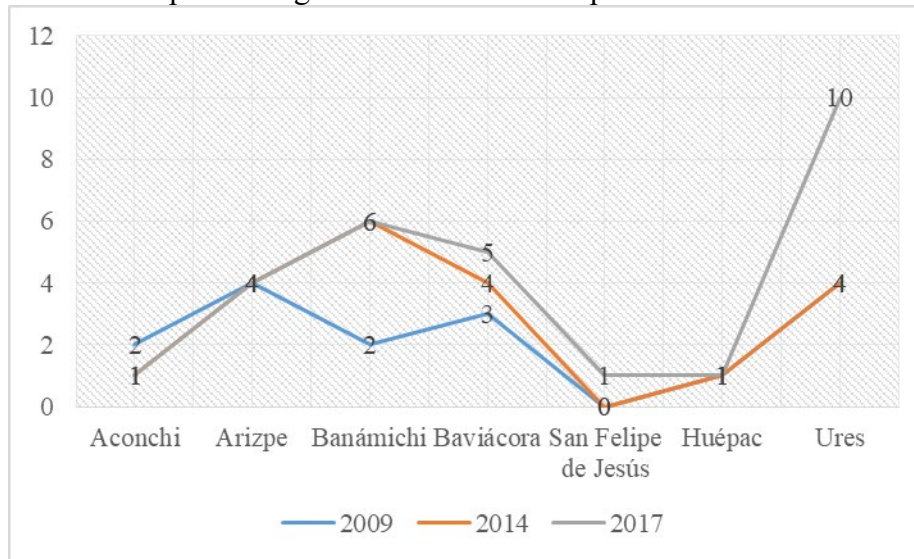
Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2009, 2014 y 2017 (INEGI)

Figura 3: Variación de la oferta de establecimientos con servicio de alojamientos temporales en Sonora y la región Río Sonora al periodo 2009 – 2017



Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2009, 2014 y 2017 (INEGI)

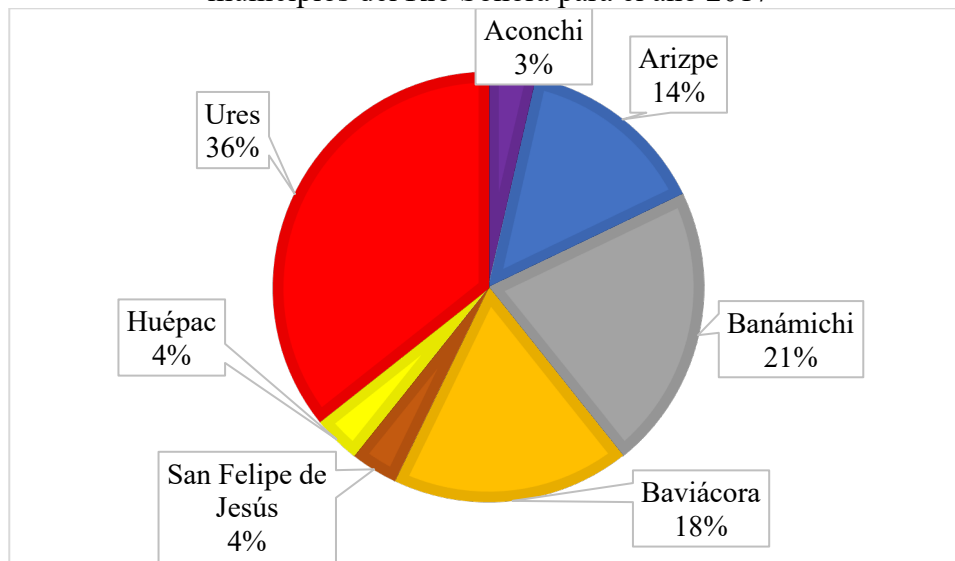
Figura 4: Variación de la oferta de establecimientos con servicio de alojamiento temporal por municipios de región del Río Sonora al periodo 2009 – 2017



Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2009, 2014 y 2017 (INEGI)

Como se señalaba anteriormente, para el año 2017, se registraron 28 establecimientos de alojamiento temporal ubicados en 7 municipios de la región del río Sonora las cuales se distribuyeron de la siguiente manera: (Figura 5).

Figura 5. Distribución de los establecimientos con servicio de alojamiento temporal en los municipios del Río Sonora para el año 2017



Fuente: Elaboración propia en base al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2017 (INEGI)

En la figura anterior se muestra que Ures es el municipio de la región del Río Sonora donde existe una mayor oferta hotelera con el 36% del total equivalentes a 10 hoteles; le sigue el municipio de Banámichi 21% (6), Baviácora 18% (5), Arizpe 14% (4), mientras que las poblaciones de Aconchi, San Felipe de Jesús y Huépac tienen solamente un establecimiento con el servicio de alojamiento. Por su parte, de los 28 establecimientos de alojamiento que existen en la zona del Río Sonora, 25 son hoteles y 3 son casa de huéspedes. En los 7 municipios que estamos incluyendo para esa región no se registraron establecimientos de tipo bungalows, condominio, departamentos de tiempo compartido, campamentos y albergues recreativos (Cuadro 15).

Cuadro 15. Establecimientos con servicios de alojamiento temporal registrados por municipio del Río Sonora según tipo de alojamiento al año 2017

Municipio	Total	Hoteles	Moteles	Cabañas	Pensiones y casa de huéspedes	Otros a/
Sonora	532	345	98	5	18	66
R.R. Sonora	28				3	
Aconchi	1	1				
Arizpe	4	4				
Banámichi	6	3			3	
Baviácora	5	5				
Huépac	1	1				
San Felipe de Jesús	1	1				
Ures	10	10				

Fuente: Anuario Estadístico Geográfico 2017/ Comprende: bungalows, condominios, departamentos y tiempos compartidos, campamentos y albergues recreativos.

\*otros: Campamentos y albergues recreativos, departamentos y casas amuebladas con servicios de hotelería

Llama la atención identificar que la categoría turística máxima que se puede encontrar en la región del Río Sonora, en cuanto a su oferta de alojamiento, es de un hotel de tres estrellas, con un establecimiento ubicado en el municipio de Ures; mientras que el 53% de la oferta total de establecimientos de alojamiento en la región son de una estrella. Otro aspecto a resaltar es el alto porcentaje de los establecimientos sin ninguna categoría, ya que un alto 42% de los hoteles no cuenta con ninguna categoría, equivalentes a 12 establecimientos. Esta realidad puede ser un indicador del alto grado de informalidad con la que operan este tipo de establecimientos en la región

(Cuadro 16). Es de llamar la atención que según la información anterior proporcionada por INEGI, no se incluyan establecimientos con más nivel de categoría turística ya que es conocido que en los municipios de Banámichi y Ures, operan establecimientos con servicios de alojamiento en conceptos de hotel boutique y de rancho turístico con buenos estándares de calidad tanto en el servicio como en las instalaciones.

Cuadro 16. Establecimientos con servicio de alojamiento temporal registrados por municipio según categoría turística al 31 de diciembre de 2017

Municipio	Total	5 Estrellas a/	4 Estrellas	3 Estrellas	2 Estrellas	1 Estrellas	Sin Categoría b/
Sonora	532	22	64	86	86	70	204
R.R. Sonora	28			1		15	12
Aconchi	1						1
Arizpe	4					3	1
Banámichi	6					3	3
Baviácora	5					2	3
Huépac	1						1
San Felipe de Jesús	1					1	
Ures	10			1		6	3

Fuente: Comisión de Fomento al Turismo del Gobierno del Estado. Con base en INEGI (2016) y el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (2 de febrero de 2016)

a/ Incluye establecimientos de categoría especial, gran turismo y clases similares b/ Se refiere a todos aquellos establecimientos que por el tipo de servicios de hospedaje que ofrecen, no están sujetos a la clasificación por estrellas.

Para terminar el análisis sobre la oferta de servicios turísticos de alojamiento temporal en la región del Río Sonora se identificó que en el periodo 2009 – 2017, es decir en 8 años, la oferta de cuartos aumentó en un 87% más, ya que de 122 cuartos que había en el año 2009, la oferta ascendió a 229 cuartos al año 2017. A nivel municipal, Ures logró un aumento considerable de su oferta al pasar de 35 a 103 cuartos en un lapso de tres años. Por su parte Banámichi también presentó números positivos al adherir 37 nuevos cuartos a su oferta en el mismo lapso de tiempo (Cuadro 17).

Cuadro 17. Establecimientos con servicio de alojamiento temporal y número de cuartos por municipios del río Sonora para el periodo 2009 - 2017

	Establecimientos de Alojamiento			Número de Cuartos		
	2009	2014	2017	2009	2014	2017
Sonora	448	518	532	19 195	22 353	22 847
Región Río Sonora	16	20	28	122	121	229
Aconchi	2	1	1	23	10	10
Arizpe	4	4	4	31	31	31
Banámichi	2	6	6	13	25	50
Baviácora	3	4	5	14	14	23
Huépac	1	1	1	6	6	6
San Felipe de Jesús	0	0	1	0	0	6
Ures	4	4	10	35	35	103

Fuente: Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2009, 20014 y 2017

### 2.6.2. Análisis de la Oferta de los Establecimientos con Servicio de Preparación de Alimentos en Sonora y la Región Río Sonora

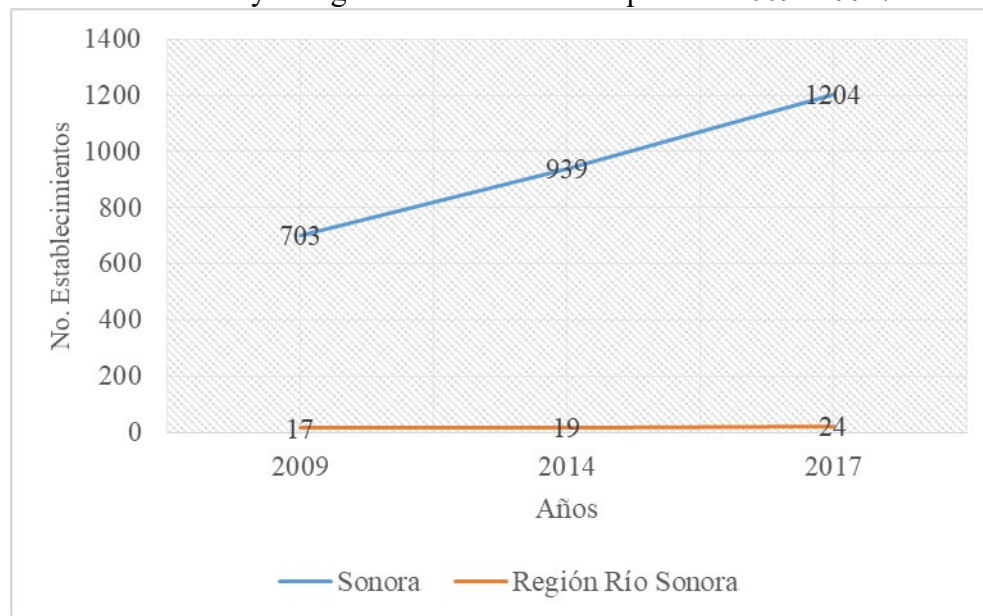
El análisis de las unidades económicas con servicios de alimentos y bebidas para el periodo 2009 - 2017, indica que en Sonora hubo un incremento de 501 nuevos establecimientos en ese periodo; ya que en el año 2009 existían 703 empresas de este giro, para el año del 2017, el número aumentó a 1204 unidades económicas registradas, representando un alto incremento del 71 % en ese periodo de tiempo. En lo que respecta a los prestadores de servicios de alimentación ubicados en la región del Río Sonora, en el año 2009 se tenía un registro de 17 establecimientos, los cuales aumentaron a 24 empresas 8 años después incrementando la oferta en un 41% en dicho periodo, siendo Ures el municipio donde se presentó un mayor crecimiento de oferta con el 66% (Cuadro 18) y (Fig. 6 y 7).

Cuadro 18. Establecimientos con servicios de preparación de alimentos en Sonora y la región del Río Sonora en los años 2009, 2014 y 2017

<b>Restaurantes y Cafeterías</b>				
	2009	2014	2017	Dif. % 09/17
Sonora	703	939	1204	71.2 %
Región Río Sonora	17	19	24	41.1%
Aconchi	3	3	3	
Arizpe	3	3	3	
Banámichi	1	1	1	
Baviácora	3	3	3	
Huépac	1	3	3	
San Felipe de Jesús	0	0	1	
Ures	6	6	10	66%

Fuente: Elaboración propia con base al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora (INEGI 2010; INEGI 2015 y INEGI 2017)

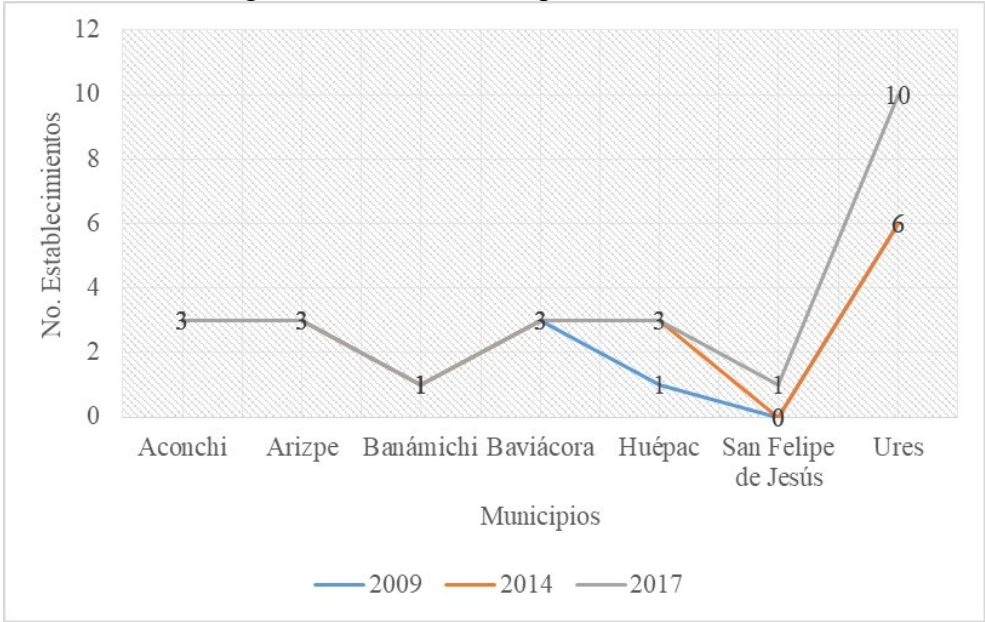
Figura 6. Variación de la oferta de establecimientos con servicios de preparación de alimentos en Sonora y la región del Río Sonora al periodo 2009 -20017



Fuente: Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2009, 20014 y 2017



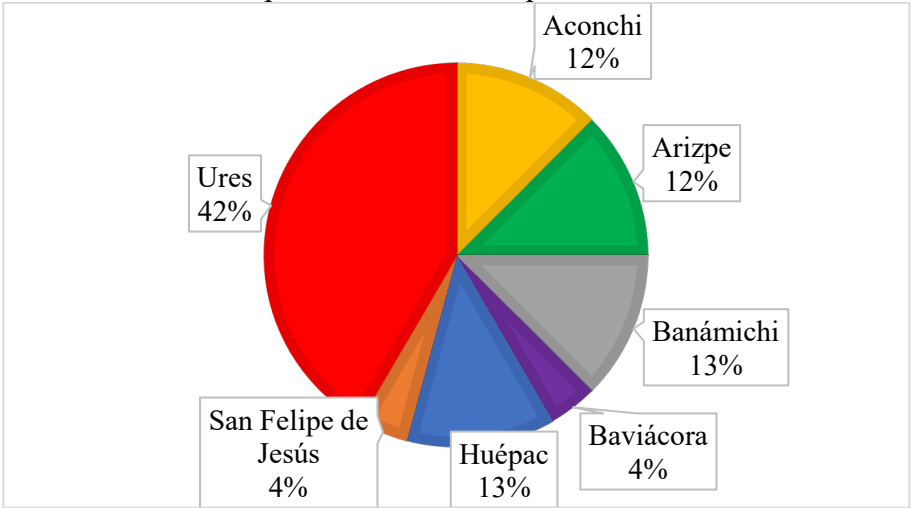
Figura 7. Variación de la oferta de establecimientos con servicios de preparación de alimentos en la región del Río Sonora al periodo 2009 - 2017



Fuente: Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2009, 2014 y 2017

Como se indicó líneas arriba, para el año 2017, se registraron 24 establecimientos con servicios de alimentación y bebidas ubicados en 7 municipios de la región del río Sonora, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: (Figura 8).

Figura 8. Distribución de los establecimientos con servicios de preparación de alimentos en los municipios del Río Sonora para el año 2017



Fuente: Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora 2017

Analizando la anterior gráfica se identifica que el municipio de Ures presenta la mayor concentración de empresas con servicios de alimentación con un 42% equivalente a 10, le siguen Banámichi y Huépac con el 13%, mientras San Felipe de Jesús presentó solo un establecimiento.

## 2.7. Algunas Problemáticas de las Mipymes Turísticas de la Región Río Sonora

Salido *et al.*, (2007), indica que a pesar de los esfuerzos por parte de las instituciones públicas, iniciativa privada, instituciones académicas y todos aquellos actores relacionados con el desarrollo del turismo en la región Río Sonora, este conglomerado empresarial rural turístico presenta diversas situaciones que limitan su potencialidad y oportunidades de crecimiento.

Investigaciones en turismo llevadas a cabo en la región advierten la necesidad de mayor capacitación y asesoría técnica a la población receptora para armar propuestas de proyectos turísticos, incluyendo el aspecto de gestión de financiación para emprender nuevas inversiones. Una debilidad significativa que encontraron fue la falta de cultura empresarial – turística y de integración entre los prestadores de servicios para el desarrollo del producto, lo que conlleva a una necesidad de diversificación de actividades turísticas. Asimismo, destacan como un obstáculo, la falta de buenos restaurantes y de opciones de hospedaje de calidad e imagen adecuada. Además existe una desarticulación entre los actores relacionados a la actividad turística y sin objetivos comunes (Sosa y Salido, 2012; Salido *et al.*; 2010; Caracuda, 2008; Salido *et al.*, 2007; CONACYT, 2014). En el cuadro 19, se concentran algunas problemáticas de las Mipymes turísticas en base a los autores consultados.

Cuadro 19. Algunas problemáticas de las Mipymes turísticas de la región del Río Sonora

<b>Problemáticas externas</b>	<b>Problemáticas internas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiencia Infraestructura</li> <li>• Desarticulación entre municipios</li> <li>• Ausencia de programas de desarrollo turístico municipal</li> <li>• Pobreza, desempleo y migración</li> <li>• Contaminación e Inseguridad</li> <li>• Sistema turístico desarticulado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuficiente mano de obra calificada</li> <li>• Falta de especialización</li> <li>• Calidad en el servicio heterogéneo</li> <li>• No hay cultura empresarial –turística</li> <li>• Ausencia de integración entre los prestadores de servicio para el desarrollo de productos</li> <li>• Dificultad en el acceso al mercado</li> <li>• Falta de liderazgos</li> <li>• Falta de creatividad e innovación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada

La falta de integración y desarticulación, que advierten los estudios que existe entre las Mipymes y los actores que conforman el sistema turístico, se puede relacionar con la débil interacción entre las unidades económicas del sector y los agentes de soporte como son el gobierno y la academia. Estudios como el de Araiza *et al.*, (2010), resalta que en el contexto de integración entre las empresas y los diferentes actores del sector, a nivel nacional, el 89% de las Mipymes carecen de una cooperación o agrupación, y únicamente el 11% realizan alianzas o establece acuerdos de cooperación, lo que genera la excesiva rivalidad y limita la integración.

Si bien es cierto que el gobierno federal en coordinación con el gobierno estatal ha diseñado programas para revertir la situación expuesta, los actores que se desenvuelven en el ramo aún claman por apoyos verdaderamente efectivos y que tengan efectos positivos en sus empresas y economías.

## 2.8. La Supervivencia de las Mipymes en México y en Sonora

Una problemática importante en México como en otros países es el alto índice de fracaso de las Mipymes. El documento Esperanza de Vida de los Negocios en México (INEGI, 2015b) encontró que las empresas del sector servicios en México tenían una probabilidad de 0.64% de supervivencia

durante el primer año, con una esperanza de vida al nacer de 8 años. La probabilidad de muerte de las empresas es mayor conforme los negocios son más pequeños. Por ejemplo, en las empresas de 0 a 2 personas ocupadas, cuatro de cada diez negocios mueren durante el primer año de vida y su esperanza de vida al nacer es de casi 7 años. Esta probabilidad decrece conforme las unidades económicas son más grandes y la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño (Cuadro 20).

Cuadro 20. Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad en el primer año de vida de los negocios en México 2014

<b>Sector</b>	<b>Probabilidad de supervivencia durante el primer año</b>	<b>Esperanza de vida al nacer (años de vida futuro)</b>
<b>Manufactura</b>	0.68	9.5
<b>Comercio</b>	0.62	6.6
<b>Servicios privados no financieros</b>	0.64	8.0
<b>Los tres sectores</b>	0.64	7.7

Fuente: INEGI (2015b), Esperanza de vida de los negocios en México

En Sonora las estadísticas de INEGI (2015b), colocaron a la entidad en el tercer lugar a nivel nacional con los más altos índices de mortalidad en pequeñas empresas, presentando un porcentaje de muerte del 49 %. Acorde a esa tendencia la Secretaria de Economía a nivel estatal señaló que para el año 2014, el 80% de las Mipymes en Sonora cerraron antes de cumplir 2 años (SE, 2014). Debido a lo anterior es indispensable que las Mipymes establezcan estrategias que las ayuden a sobrevivir y desarrollarse. Ante el panorama de desarticulación y considerando la situación de falta de competitividad y rentabilidad que viven algunos empresarios turísticos de la sierra sonorenses, surge la necesidad de este estudio con el propósito de identificar la presencia o ausencia de un liderazgo efectivo por parte del directivo y su impacto en la innovación de la empresa, y descubrir si lo anterior tiene una relación o que tanto afecta a la salud de la empresa.

Con base a la información disponible, se considera que las variables liderazgo e innovación en las Mipymes como estrategia de competitividad y sobrevivencia, no han sido estudiadas previamente; se desconoce plenamente cómo se desarrollan estas dos variables en este tipo de empresas en la región de estudio, es decir, no existe un marco referencial al respecto; por lo que existe un vacío

de información en ese campo. Por tal razón para el presente trabajo se propone realizar un análisis de la situación de las Mipymes apoyados en los lineamientos teóricos - conceptuales emanados del liderazgo e innovación que a continuación se presentan.

### **3. MARCO REFERENCIAL: REVISIÓN LITERARIA SOBRE INNOVACIÓN Y LIDERAZGOS EN MIPYMES DEL SECTOR TURISMO**

#### **3.1. Estudios Empíricos Sobre Innovación en Mipymes con Servicios Turísticos**

Con el fin de recopilar artículos de carácter científico, en este trabajo de investigación se realiza una revisión literatura sobre estudios empíricos que analizan a la innovación en servicios turísticos, para ello se realizó una búsqueda de investigaciones que analizaron la innovación en las Mipymes pertenecientes al sector turismo. Se identificó que la mayoría de los trabajos investigativos sobre innovación en empresas del sector turismo están más enfocados a la teoría que a la práctica, es decir, existen más trabajos que analizan modelos meramente teóricos - conceptuales usados para identificar y medir las prácticas de innovación en las empresas sin incluir recolección de datos primarios o análisis de datos secundarios; en comparación con las investigaciones empíricas que pusieron en prácticas modelos teóricos, incluyendo información de primera mano sobre el estado que presentan las Mipymes del sector turismo en relación a sus innovaciones en sus distintas dimensiones. Igualmente se detectó que existen artículos que estudiaron la innovación a través de prácticas internas, de prácticas externas y de prácticas internas y externas a la vez, con instrumentos metodológicos de orden cualitativo, cuantitativo y mixto.

Los trabajos encontrados son en diferentes contextos geográficos y temporales, son a nivel mundial, latinoamericano y de México. Para la selección de la información se incluyó investigaciones principalmente empíricas, y sobre todo, que tuvieran relación directa con Mipymes del sector turístico, principalmente aquellas con servicios de alojamiento y de preparación de alimentos y bebidas.

En la literatura hay cantidades de estudios alrededor de la relación existente entre innovación y una infinidad de variables en el entorno de las Mipymes; como la innovación y el desempeño de las firmas (Duréndez y García, 2008); la innovación y el rendimiento de las empresas (Zúñiga, 2015; Gálvez 2011; Gálvez y García, 20012); la innovación y ventajas competitivas (Corona y Zárraga, 2014; Jara *et al.*, 2014; Mathison *et al.*, 2007; Porter, 1990); innovación y práctica guiada (López *et al.*, 2016); innovación y cultura organizacional (Padrón *et al.*, 2019); innovación y responsabilidad social ( Romero *et al.*, 2018); innovación y rendimiento financiero (Pérez y

Barragán, 2018); innovación y la gestión del conocimiento (Castellanos, 2003); innovación y liderazgos (García *et al.*, 2008; Beltrán *et al.*, 2018; García *et al.*, 2018), entre otros.

Zúñiga (2015), en su investigación sobre la innovación y el rendimiento de las empresas del sector turismo en Colombia, realizó oportunamente un profundo análisis sobre las investigaciones de innovación en turismo que se han llevado a cabo para el periodo 2000 – 2013 a nivel mundial. Dentro de sus hallazgos principales encontró 158 artículos relacionados con los tópicos innovación y turismo, siendo Europa, Asia y Australia los continentes donde más se realizaron publicaciones. A nivel mundial España es el país con más investigaciones en este rubro.

Sobre los estudios de innovación en el sector turismo el mismo autor afirma:

El estudio de la innovación se distribuye en torno a dos grandes dimensiones: a través de prácticas internas, es decir, aquellas que se desarrollan en el interior de la organización; o a través de prácticas externas, aquellas que se desarrollan en interacción con el entorno externo de las organizaciones, o bien, bajo una combinación de los dos tipos de prácticas. Algunas de las prácticas internas más comúnmente analizadas en los artículos fueron: innovación en procesos internos de las empresas turísticas, principalmente en hoteles y agencias de viaje, innovación en producto turístico e innovación en sistemas de gestión de las empresas del sector. En lo referente a la dimensión de prácticas externas fueron analizadas el impacto de la innovación en las empresas a partir de las percepciones de turistas que utilizaban algún tipo de servicio ofertado por los hoteles, agencias de viaje u otras empresas en el destino, así como el desarrollo de innovación basada en la percepción o los efectos desde el punto de vista de los proveedores de las empresas turísticas. (Zúñiga, 2015, p. 32-33)

Por su parte, entre los estudios que combinaron ambas dimensiones internas y externas, el mismo autor identificó investigaciones enfocadas al análisis de la innovación en los procesos internos de las empresas y el impacto del entorno externo de la firma, como la percepción de los turistas y la identificación de las innovaciones llevadas a cabo por organizaciones que forman parte de la competencia. Por último, dentro de los resultados de la investigación de Zúñiga (2015) señala que “las fundamentaciones teóricas sobre innovación en turismo utilizadas con más frecuencias fueron las planteadas por Hjalager (1994, 1997, 2002, 2010), seguido por la teoría de Difusión de la Innovación de Rogers (1983, 1995, 2003), la conceptualización y tipologías de la innovación planteadas por Schumpeter (1934, 1939) y la teoría de la difusión de las TIC de Buhalis (2000)”

(p. 34). En términos de la metodología encontró trabajos con métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos, así como trabajos de tipo teórico-conceptual, mientras que los instrumentos de recolección de datos más utilizados fueron la encuesta y la entrevista (Zúñiga, 2015).

De la misma forma, Hjalager (2010), hizo una exploración de investigaciones relacionados con la innovación en turismo, encontró vacíos de este tópico en las empresas del sector y poca evidencia empírica del impacto que tiene la innovación en las firmas como lo es el rendimiento organizativo. Martins y Amorim (2018), realizaron un trabajo meta – análisis de las investigaciones sobre innovación en el sector de servicios turísticos y encontraron que en el contexto europeo las innovaciones de producto, proceso, organizacional\gerencial y de marketing constituyen el principal conjunto de categorías de innovación de servicios.

Dentro de la evidencia empírica que existe, Dharmadasa (2009), hizo un estudio longitudinal para explorar el vínculo estratégico entre el aprendizaje organizacional, la innovación y el rendimiento de 222 pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares australianas del sector turismo. Los resultados mostraron que el desarrollo de la gestión, la planificación formal y la innovación se relacionaron positivamente con el rendimiento de las empresas. El mismo estudio concluyó que lo que sostiene a la empresa a través del tiempo es la experimentación con nuevos productos o servicios, la innovación, estar en constante crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. (Dharmadasa, 2009, 4)

En el contexto latinoamericano, Colombia presenta algunos estudios, precisamente en ese país Castellanos (2003), citado por Quijano et al., (2015), analizó las estrategias que incrementan el valor de los productos y servicios ofrecidos por las Mipymes turísticas colombianas y que se refleja en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva. En su conclusión sugiere que “los procesos de innovación y de creación de información, tienen una relación directa con la mayor o menor injerencia del propietario y la complejidad del producto ofrecido” (p.3).

Por su parte Lozano (2010), sugiere que el uso de modelos de asociatividad que es una estrategia de cooperación colectiva para crear valor mediante el logro de objetivos comunes, “es un facilitador para la innovación que contribuye a mitigar el impacto financiero de los ciclos económicos, pero que es fundamental la sinergia gobierno –sector productivo” (p.178).

En la investigación factores de competitividad de las Mipymes del sector restaurantes en Bogotá, Colombia, realizado por Jara *et al.*, (2014), parten de la pregunta ¿de qué forma la innovación es



aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?, la cual fue aplicada a dueños o gerentes de una muestra de 95 restaurantes en Bogotá, Colombia. Los resultados indicaron que el 10 por ciento de los entrevistados desconocían por completo el concepto de innovación; el 30 por ciento indicó que las innovaciones se enfocaban a la diferenciación del producto y aprovechaban ideas innovadoras que surgieron dentro de la empresa, orientadas por las necesidades y oportunidades del mercado. La diferenciación del producto se basó en el mejoramiento continuo y la variedad de los menús a ofrecer. La conclusión de esa investigación fue que las pequeñas empresas que se destacaron por tener un crecimiento saludable, fueron aquellas que desarrollaron su habilidad de gestionar el conocimiento, impulsar la innovación y fortalecer las capacidades de sus trabajadores con empleados más creativos y comprometidos Jara *et al.*, (2014).

Otro trabajo importante en el contexto latinoamericano fue el elaborado por Astudillo y Prada (2017), quienes estudiaron las empresas turísticas y los factores de innovación en la Cuenca, Ecuador. La investigación presenta un análisis descriptivo de la introducción de innovaciones de las dimensiones de producto, proceso, organización y comercialización en las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas de la ciudad de Cuenca, Ecuador en el periodo de gestión 2011 y 2012, dicho estudio aplicó una encuesta a 90 empresas del sector con indicadores cualitativos. Los hallazgos señalaron que las innovaciones realizadas por las empresas de la muestra fueron más incrementales que radicales, en actividades como la mejoras en el producto y la introducción de nuevos procesos, mejoras en las prácticas empresariales y en la incorporación de mecanismos de promoción dentro de la comercialización. A su vez, las innovaciones incrementales y radicales presentaron una asociación con el tamaño de la empresa y las ventas anuales.

En México, por su parte, la producción de investigaciones que analizan a las Mipymes turísticas ha ido incrementándose paulatinamente, sin embargo, esto no siempre fue así. Empezando el siglo XXI, no eran muchos los estudios que profundizaban acerca de este tipo de empresas en el sector turismo del país, a pesar de su importancia económica. Romero (2012), indicaba que según el Centro de Estudios Superiores en Turismo (Cestur), en México se desarrollaron y llevaron a cabo entre 2001 y 2007 aproximadamente 300 proyectos de investigación científica específica sobre turismo. De estos proyectos, únicamente siete fueron acerca de las Mipymes turísticas.

Con este antecedente, los estudios sobre innovación en empresas con servicios turísticos en el país son escasos, más aún si se trata de estudios en empresas pequeñas. Autores como López *et al.*, (2016) afirman que “los estudios sobre innovación se han venido desarrollando en la grande

empresa y se deja de lado a la pequeña y mediana, pudiendo ser por la poca claridad de sus procesos y su débil estructura organizacional” (p.31).

Los autores Rodríguez y Brown (2012), también se refieren a esta situación, indican que “el proceso de innovación en las empresas de servicios aún no se ha estudiado lo suficiente, en especial en las empresas turísticas. Sostienen que en general se considera que las empresas turísticas no son desarrolladoras de innovaciones tecnológicas porque las adquieren de proveedores externos y por tal razón se les considera como detonante de una serie de innovaciones organizacionales” (p. 14). Precisamente estos últimos investigadores realizaron un estudio sobre los procesos de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano, en ella propusieron una conceptualización del procesos de innovación en los establecimientos de alojamiento turístico mexicano desde la teoría evolucionista de la firma, presentando una metodología con indicadores como las estrategias empresariales, la relación entre las estructuras del mercado, la actividad innovadora y la probabilidad de que emprendan exitosamente estas empresas un proceso de innovación. En sus resultados encontraron que el proceso de innovación exitoso se encuentra concentrado en un grupo minoritario de empresas grandes, con la capacidad para financiar la adquisición de las innovaciones. Los autores abogan por la necesidad de una política de fomento hacia la innovación para las empresas medianas y pequeñas por parte del estado (Rodríguez y Brown, 2012: 385).

Hinojosa y Feria (2016), también analizan la innovación en la industria hotelera, realizando un estudio de caso en hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Aguascalientes. El objetivo del estudio fue conocer los tipos de innovaciones existentes en la industria hotelera, describir los indicadores clave de la innovación para su medición e identificar los factores que obstaculizan las actividades de innovación. El estudio tuvo un enfoque cuantitativo y transversal, utilizando un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y un muestreo por juicio no probabilístico de 18 hoteles. Los resultados señalaron que hay una relación positiva entre la innovación y la competitividad en las empresas de la industria. Encontraron que en los últimos 5 años los hoteles de esas categorías sí han desarrollado actividades de innovación, siendo la innovación de marketing y la innovación de procesos las más utilizadas y los rubros en que más se desarrollaron actividades de innovación fueron en capacitación y en gestión/diseño organizacional (Hinojosa y Feria, 2016:32).

A su vez, Corona y Zárraga (2014) indican que en un estudio realizado por el Programa de Competitividad e Innovación México-Unión Europea (PROCEI) (2013), menciona que la innovación es un elemento crucial para la supervivencia de la pequeña y mediana empresa. Dicho

estudio realizó una muestra de 3,871 Mipymes en nueve estados de México y los resultados indicaron que el 67.8% de las empresas realizaron cambios o mejoras en sus productos o servicios, el 62.1% introdujeron nuevos productos o servicios, el 62.5% realizaron cambios o mejoras en los procesos de producción de la organización y el 61% adquirieron nuevos bienes de equipos para el proceso de producción, mientras que el 58% realizaron cambios o mejoras en los procesos comerciales. Sin embargo, este estudio fue muy general y no especifica las empresas turísticas (Corona y Zárraga 2014:18).

Estos mismos autores Corona y Zárraga (2014), llevaron a cabo un estudio sobre la innovación como factor de competitividad en las empresas turísticas en Cancún, México, cuyo objetivo fue el conocer la percepción de los empresarios de 50 empresas turísticas, mayormente de restaurantes y hoteles, sobre las capacidades de innovación más relevantes con las que contaban en áreas de proceso, productos, tecnología y mercado. El estudio fue descriptivo, transversal, utilizando la encuesta como instrumento de recolección de datos. Los resultados obtenidos indicaron que la capacidad innovadora con el promedio más alto fue la tecnología, el segundo la organización, y a la que menos énfasis en promedio se le puso fue al mercado. La innovación en tecnología estuvo relacionada con el software especializado utilizado para dar el servicio, sobre todo en hotelería. En conclusión los autores mencionan “que la gran mayoría de los empresarios turísticos de la muestra cayeron en un rango medio de capacidades innovadoras, así mismo indicaron que el producto o servicio debe de estarse innovando debido al ciclo de vida del producto o servicio por lo que se requiere realizar estrategias tanto de desarrollo de producto como de mercado” (p.23).

Más recientemente, Pérez y Barragán (2018), realizaron un estudio empírico con 19, 703 Mipymes del sector hotelero en México, con el objetivo de verificar empíricamente la incidencia existente entre el grado de innovación, gestión de los recursos humanos y el control de gestión; sobre el rendimiento financiero. Los autores encontraron que las variables innovación tecnológica y sistema de control de gestión explican una influencia positiva sobre el rendimiento financiero, lo cual consideran una ventaja competitiva sostenible para este tipo de empresas. Concluyen que “los resultados respaldan los supuestos que establecen a la innovación y el de control de gestión como ventaja competitiva sostenible” (p.59).

A nivel regional, no se encontraron trabajos empíricos sobre innovación en establecimientos con servicios turísticos, si bien en el año 2014, se publicó La Agenda de Innovación de Sonora: Área de especialización en Turismo, realizado por El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

(Conacyt), este fue un diagnóstico general de la situación del sector turismo en Sonora, en cuanto a las innovaciones. Como resultado de un análisis FODA el diagnóstico encontró una serie de problemas entre los actores que conforman el sector como una falta de planeación, desorganización, falta de desarrollo sostenible, mala asignación de recursos, falta de continuidad y seguimiento, falta de compromiso, personal sin perfil, falta de empoderamiento de las comunidades, deficiente cultura organizacional, falta de creatividad y de líderes entre otros tantos más (CONACYT, 2014:50). Es de resaltar la falta de líderes que expone el diagnóstico ya que precisamente es una de las variables tópicos que guían esta investigación.

Una investigación empírica a resaltar fue la realizada por López *et al.*, (2015), denominado Empresas familiares e innovación, un diagnóstico en la micro y pequeñas empresas de Ciudad Obregón, Sonora, aunque no se llevó a cabo en empresas con servicios turísticos, los resultados son relevantes para el presente estudio, ya que analiza la variable innovación en las Mipymes. El estudio se hizo con una muestra de 134 empresas familiares y con la adecuación de un instrumento denominado Encuesta Nacional de Innovación en el Sector Manufacturero utilizado por INEGI y CONACYT. Sobre los hallazgos encontrados los autores señalaron que “el 58% de las empresas no realizaron nuevos productos o servicios a nivel local, pero el 70% adquirió maquinaria, equipo y también contrató tecnología orientada a cambios y mejoras en sus procesos, un 72% capacitó a su personal en actividades relacionadas con la innovación, mientras que el 61% realizó cambios significativos en los métodos para la fijación de precios y un 52% cambios en la presentación de sus productos” (p. 55).

En síntesis, si bien los diferentes estudios analizados fueron heterogéneos en cuanto a las variables que se relacionaron con la innovación, tienen algunos puntos en común que evidencian la importancia de la innovación para el fortalecimiento de las empresas. Señalan a la innovación como un factor clave para la competitividad o las ventajas competitivas de los establecimientos; también como un elemento crucial para la sobrevivencia de las firmas, para el rendimiento de la empresa y el incremento del valor del producto o servicio. Las investigaciones demostraron que las empresas innovadoras están relacionadas positivamente con la salud de las mismas. En este sentido, los resultados de las investigaciones expuestas coinciden con otras realizadas a nivel internacional como lo exponen los autores Gálvez y García (2012), los cuales indican que “la innovación es un factor crítico para la supervivencia y el éxito de las empresas (Camelo, Romero y Valle, 2000; Damanpour y Gopalakrishnan 2001; Formichella, 2005; Rogers, 1983)” (p.13).

Es de resaltar también que como expresó Castellanos (2003), que la innovación tiene que ver con la injerencia del propietario, es decir, con la actuación o el liderazgo que ejerce, en ese sentido, es importante mencionar que en la búsqueda literaria no son muchas las cantidades de investigaciones que relacionan a la variable liderazgo con innovación, al menos en el campo de las Mipymes del sector turísticos. Siendo estas dos variables el objeto de nuestro estudio, consideramos de suma importancia el planteamiento que proponemos para tratar de cubrir los vacíos de información existentes al respecto. A continuación se presenta algunos trabajos empíricos encontrados en el estado del arte que analizan la variable liderazgo como factor para la innovación en las Mipymes.

### 3.2. El Liderazgo Como Factor para la Innovación en las Mipymes Turísticas

A continuación se muestran algunos trabajos investigativos empíricos que han tomado en cuenta la medición de la variable liderazgo dentro de Mipymes, poniendo mayor énfasis a aquellas que pertenecen al sector turismo y que relacionaron la variable liderazgo como un condicionante de la innovación. Sin embargo, por lo escaso de este tipo de estudios en la literatura científica, también se toman en cuenta investigaciones de liderazgos en Mipymes relacionadas con otras variables diferentes a la innovación.

El autor Mexicano (2013), citando a Robles *et al.*, (2008) hace referencia a que “los estudios sobre el liderazgo en las pequeñas y medianas empresas constituyen un campo de investigación desconocido en la administración, en particular la temática del liderazgo, ya que los estudios suelen orientarse a grandes empresas” (p. 3).

Medina *et al.*, (2011) hacen referencia que en el mundo empresarial, uno de los factores críticos de éxito en todo proceso de crecimiento ha sido el liderazgo, sin embargo, indican estos autores que “en las Mipymes el liderazgo no se ha apreciado o no se le da la importancia que se merece. Pese a ello, desde hace tiempo se ha estudiado el liderazgo con su impacto en el desempeño organizacional (Boerner, S, S.A. Eisenbeiss; D. Griesser, 2007; Wing, 2005), indicando que las organizaciones y sus líderes que han empleado nuevas técnicas y el trabajo en equipo, logran ventajas competitivas en sus organizaciones” (p.733).

En la actualidad, existe un consenso científico en que el liderazgo es uno de los factores más

importantes para asegurar el funcionamiento general de las organizaciones o empresas, así como para facilitar sus procesos de cambio e innovación. La discusión recae en las variables o en los elementos que las conforman, así como los estilos o tipos de liderazgos que son más efectivos para alcanzar los objetivos.

Pazos y López (2007), aseguran que los factores considerados relevantes para explicar la actitud y el nivel de innovación en las empresas se encuentra la implicación de la dirección de la empresa en el proceso de innovación. Asimismo, citando a Cuervo, (2003) indican que “una de las funciones de los directivos es su papel de liderazgo del proceso de innovación, ya que es el empresario quien propicia el proceso de cambio en la empresa” (p. 4).

Díaz (2014), realiza un análisis de la innovación en las empresas de servicios, oportunamente aclara que innovación no tiene que ver precisamente con grandes gastos monetarios en las empresas, y hace alusión a las palabras de Steve Jobs CEO de Apple quien señaló que “la innovación no tiene que ver con cuantos dólares te gastas, la cuestión no es el dinero, es la gente que tienes, cómo las lideras y cuanto obtienes de ellos” (p.16).

La autora reitera que la innovación en las organizaciones depende totalmente de las personas, del potencial humano y como se logra beneficiar la organización de ese potencial. Ratifica la importancia de las personas en los procesos de innovación al mencionar que se necesitan líderes con capacidades innovadoras y con directivos que diseñen estrategias de gestión innovadoras, siendo estos aspectos claves para un eficiente proceso de innovación empresarial. Adicionalmente, afirma la autora, el líder debe proporcionar la participación del grupo en la cultura de innovación, integrar al equipo, asumir riesgos, cuestionar a colaboradores y promover valores vinculados con el cambio.

García *et al.*, (2007), citando a varios autores señalan que el tipo de liderazgo ha sido identificado por investigadores como uno de los factores más importantes que influyen en la innovación (Amabile, 1998; Jung, 2001; Mumford y Gustafson, 1988). Asimismo exponen que “existe un elevado consenso en cuanto al hecho de que un estilo de liderazgo colaborador y participativo, es decir el liderazgo transformacional fomenta en mayor grado la innovación en las empresas (Farr y Ford, 1990; Kanter, 1983) que los estilos de liderazgo transaccional (Manz *et al.*, 1989) (p. 29).

A su vez, Díaz (2014) asegura que “el líder debe ejercer el liderazgo participativo, democrático, el que fomenta la toma de decisiones innovadoras en los colaboradores y la capacidad de sugerir ideas nuevas sin miedo a la censura” (p.19).

Por su parte Turbay (2013), realizó un estudio donde analiza las teorías de liderazgo e innovación organizacional, asegurando que a partir del liderazgo, las empresas se enfrentan a los cambios económicos y sociales del entorno, siendo la innovación una condición para que las empresas se mantengan competitivas y que el liderazgo las conduzca hacia esta. Identifica al liderazgo transformacional (Bass, 1985; Bass y Avolio, 2000) como el más idóneo para conducir a la organización hacia la innovación. El mismo autor afirma que “este tipo de liderazgo busca orientar la creatividad en los miembros de la organización o grupo, convirtiéndose en el trasmisor de la cultura de la innovación y de la difusión del conocimiento que logran influir en el desempeño organizacional” (p. 8).

En el plano latinoamericano, Rodríguez (2010), realizó un estudio empírico en Mipymes del norte de Chile para establecer si los estilos de liderazgo influyen en la cultura organizativa y si a su vez ambos elementos elevan la eficacia de las empresas. Sus hallazgos demostraron que el estilo de liderazgo explica el 46.2 % de la cultura de innovación y 73.1 % de la cultura competitiva. El autor considera que para lograr desarrollar una cultura de innovación y competitividad, es necesario desarrollar el liderazgo transformacional, que implica compartir la misión y visión con los seguidores y que a su vez estos compartan el entusiasmo por los objetivos del líder, la visión de largo plazo y los desafíos profesionales. En otra investigación empírica, Beltrán *et al.*, (2018), aseguran en su investigación que “el liderazgo y la innovación son elementos determinantes en el éxito empresarial, ellos hacen parte importante y significativa del proceso administrativo y son condicionantes para llevar a las empresas a la consecución de sus objetivos” (p. 52). Igualmente esta investigación determinó que el estilo participativo de liderazgo es el que potencia el desarrollo de las personas y lo que propicia la innovación, la eficiencia y productividad organizacional.

En México, se encuentran algunos estudios relevantes como el de Díaz *et al.*, (2011), quienes realizaron una investigación para establecer si el liderazgo es un factor que contribuye a la obtención de ventaja competitiva en las Mipymes turísticas del sur de Tamaulipas, México. Utilizando el cuestionario denominado Inventario de Prácticas de Liderazgo de Kouzes y Posner (1997, 2003), evaluaron si el mismo incide en el precio y calidad proporcionados a los clientes de las empresas participantes; los resultados que obtuvieron indicaron que el liderazgo incide en la calidad a través de como el líder actúa, enfrenta y da respuesta a los problemas, asume los riesgos e involucra en el futuro de la organización a los colaboradores considerando para ello sus opiniones. En otra investigación, García *et al.*, (2018), abordan sobre el liderazgo en la cultura organizacional

de Mipymes hoteleras de la ciudad de Campeche, para conocer la percepción que tienen los colaboradores que integran su administración, sobre la importancia del estilo de liderazgo ejercido y su posible influencia en la cultura organizacional como factor de integración e identidad. El estudio con una muestra de 23 pequeños hoteles y un diseño descriptivo y no experimental transversal encontró que “el liderazgo ejercido en las empresas participantes es de tipo transformacional donde los colaboradores comparten el sistema de poder de la organización con base a un sistema de recompensas basado en desempeño y que es determinante para las relaciones y desarrollo del trabajo; sin embargo el estilo de liderazgo ejercido no enfrenta los problemas con oportunidad, ni desafíos y riesgos para innovar” (p. 606).

En el plano regional, no se encontraron investigaciones que analizan a las variables liderazgo-innovación en Mipymes del sector turismo, sin embargo, si se encontraron estudios que abordan el liderazgo. Sin duda, uno de los más importantes fue el realizado por Robles (2012), quien en una investigación doctoral, analizó al liderazgo y el mercado como condicionantes de la organización en los recolectores del chiltepín del Río Sonora; siendo sobresaliente ya que se llevó a cabo en la misma región de estudio del presente trabajo, si bien con otra unidad de análisis. El objetivo central de mencionado estudio fue el evaluar cómo los enfoques sobre mercado y liderazgos proporcionan estructuras para proponer esquemas de organización que ayuden a mejorar el ingreso y con ello incidir en la mejora de las condiciones de bienestar. Haciendo uso de instrumentos como la encuesta, la entrevista y un test sobre liderazgo, los resultados le permitieron concluir que en la región existen capacidades de liderazgo que pueden potencializarse con uno de acompañamiento; un mercado poco exigente que impone condiciones poco complicadas a la organización en un contexto de fácil acoplamiento. En general, expone el autor, que el mercado marca las directrices para definir la estructura de organización y el liderazgo adecuado. En el cuadro 21, se muestra de manera resumida, los principales hallazgos de algunas otras investigaciones empíricas realizadas en diferentes áreas geográficas donde se analizan la variable liderazgo, en sus diferentes tipologías, con la variable innovación, en sus diferentes dimensiones. Aunque la mayoría de ellas se realizaron en otros sectores, no dejan de ser significativas para objeto de interés de esta investigación ya que se utilizaron las mismas variables que ocupa a este estudio.



Cuadro 21. Principales hallazgos de los estudios sobre liderazgo e innovación

Autores/año	Título	Principales Hallazgos
Howwell y Avolio (1993)	Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance	Constató la validez del modelo de liderazgo transformacional y transaccional de Bass (2000) con datos de criterios recogidos a lo largo del tiempo.
Deshamps (2005)	Different leadership skills for different innovation strategies	Los resultados muestran un componente descendente muy fuerte en los esfuerzos de innovación, que destaca la importancia de la alta dirección para entender plenamente la importancia de equiparar las habilidades de los líderes de innovación con las tareas y funciones específicas que enfrentarán en situaciones específicas.
Aragón, García, y Cordon (2005)	Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain	Los resultados muestran la importancia del liderazgo transformacional para mejorar la actuación financiera y promover la innovación y la organización en la firma.
Pechlaner, Fischer, y Hammann (2006)	Leadership and innovation processes: Development of products and services	Sólo la cooperación en forma de intercambio de conocimientos y experiencia es pertinente para el desempeño innovador y hace hincapié en la importancia de una dirección competente de la red.
García, Llorens y Verdú (2008)	The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation	Los hallazgos verifican el impacto del líder transformacional para desarrollar una base de conocimiento organizacional en la empresa, y promover la innovación organizacional, la capacidad de absorción y el rendimiento.
García, Matías y Hurtado (2008)	Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance	Las organizaciones con mayor aprendizaje organizacional generan una red de aprendizaje que beneficia la innovación, mejorando las relaciones entre el liderazgo transformacional, la innovación organizacional y el desempeño.
Barsh, Capazzi y Davidsson (2008)	Leadership and innovation	Revela una gran brecha entre la aspiración de los ejecutivos a innovar y su capacidad de ejecución. Los ejecutivos que se centran en estimular y apoyar la innovación por parte de sus empleados pueden promoverla y sostenerla con el talento y los recursos actuales.
McMillan (2010)	Five competitive forces of effective leadership and innovation	El liderazgo y la innovación se definen como procesos organizativos integrados en las corrientes de decisiones. El líder necesita habilidades y capacidades, capacidad para aprender, capacidad para escuchar, capacidad para motivar e innovación.

Turbay (2013)	Liderazgo e innovación organizacional	Identifica al liderazgo transformacional (Bass, 1985; Bass & Avolio, 2000) como el más idóneo para conducir a la organización hacia la innovación.
Rodríguez (2010)	Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia	El estilo de liderazgo explica el 46.2 % de la cultura de innovación y 73.1 % de la cultura competitiva. El autor considera que para lograr desarrollar una cultura de innovación y competitividad, es necesario desarrollar el liderazgo transformacional, que implica compartir la misión y visión con los seguidores.
Díaz, Medina y de la Garza (2011)	El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas	El liderazgo incide en la calidad a través de como el líder actúa, enfrenta y da respuesta a los problemas, asume los riesgos e involucra en el futuro de la organización a los colaboradores considerando para ello sus opiniones.
García, Arguelles, y Medina (2018)	Liderazgo en la cultura organizacional de Mipymes hoteleras	El liderazgo ejercido en las empresas participantes es de tipo transformacional donde los colaboradores comparten el sistema de poder de la organización con base a un sistema de recompensas basado en desempeño y que es determinante para las relaciones y desarrollo del trabajo; sin embargo el estilo de liderazgo ejercido no enfrenta los problemas con oportunidad, ni desafíos y riesgos para innovar, aun cuando los niveles de confianza depositada por los empleados fueron aceptables.
Beltrán, López y Vélez (2018)	Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la Comuna Once de Medellín	El estilo participativo de liderazgo es el que potencia el desarrollo de las personas lo que propicia la innovación, la eficiencia y productividad organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base a bibliografía consultada.

En resumen, las investigaciones empíricas de liderazgo e innovación en empresas del sector turismo, coinciden en atribuirle una alta importancia a estas dos variables como factores importantes para las ventajas competitivas de las empresas. A su vez, se reitera que la innovación en las organizaciones depende el cien por ciento de las personas, del potencial humano, y sobre todo, de los tipos de liderazgos que se ejerce en la empresa, en este sentido, el liderazgo del tipo transformacional fue el que más mención tuvo con una relación positiva con los procesos de innovación dentro de las firmas. Precisamente este tipo de liderazgo se expone dentro de los fundamentos teóricos del liderazgo que a continuación se presenta.

## 4. MARCO TEÓRICO DEL LIDERAZGO E INNOVACIÓN

El objetivo del presente apartado es hacer una discusión sobre las principales premisas conceptuales y teóricas sobre liderazgo e innovación derivadas del razonamiento científico social de los especialistas que han participado en su constructo. Justo estos postulados teóricos del liderazgo e innovación fundamentan la base analítica de este estudio. En este capítulo también se exponen los métodos o instrumentos metodológicos para la medición y el análisis de estas dos variables realizado por previos trabajos empíricos.

### 4.1. El Constructo Conceptual de Liderazgo

Con el propósito de exponer las características que debieran adoptar los empresarios de las Mipymes en cuanto al liderazgo que ejercen dentro de sus empresas, se expone un panorama sobre los aspectos conceptuales y teóricos más sobresalientes que han construido los especialistas en el tema a lo largo del tiempo. Para ello se pone a discusión los puntos esenciales o elementos que debe de tener un líder efectivo empresarial para el desarrollo de sus firmas, y que parecen estar presentes en la mayoría de las publicaciones.

La construcción teórica y conceptual del liderazgo, ha pasado por varias etapas y transformaciones ligadas a los contextos sociales y económicos en las que se construyeron. Partiendo de esto, el término liderazgo es polisémico, es decir, tiene diversas conceptualizaciones, estilos y tipologías que han propuesto los autores desde mediados del siglo XIX, época en que se empezó a generar información científica sobre este tópico. Por lo tanto el liderazgo tiene un constructo complejo y multideterminado, su estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas y perspectivas como la psicología, la sociología, y la administración, entre otras.

Lupano y Castro (2006), citando a Antonakis *et al.*, (2004), refieren que “no existe una definición específica y ampliamente aceptada al respecto del liderazgo, dada la complejidad del fenómeno probablemente nunca se alcance a consolidar una definición única del mismo” (p.108). A continuación se intentará describir el desarrollo conceptual y teórico de este fenómeno.

Gómez (2008), analiza el liderazgo empresarial en las pequeñas y medianas empresas e indica que la palabra “liderar” significa “senda, ruta, curso de un barco en el mar, trayecto’. La misma autora señala que “un líder acompaña a la gente en un trayecto, guiándola hacia su destino. Esto implica mantenerla unida como grupo mientras la conduce en la dirección correcta. Sin embargo, el término “liderazgo” ha sido definido desde muy diferentes enfoques” (p.162).

Precisamente en ese sentido, el trabajo de Díaz *et al.*, (2011), reiteran que con base a la diversidad de constructos que se presentan, en algunos casos, “el liderazgo ha sido descrito como un proceso (Rauch y Behling, 1984; Jacobs y Jacques, 1990; Drath y Palus, 1994; Northouse, 2004; Lussier y Achua, 2004), otros como una habilidad (Schein, 1992; House *et al.*, 1999), una relación (Kouzes y Posner, 2002), y hasta un forma de comportamiento (Hemphill y Coons, 1957; Richards y Engle, 1986) de un individuo que dirige, desarrolla, y comunica a otros, intentando cambiar e influir en sus percepciones, decisiones y conductas (Bass, 1997) para alcanzar metas y objetivos de una organización” (p.734).

Barnard (1959), se refería al concepto de liderazgo como: “una interacción entre los miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras personas más, de que las acciones de los demás afectan a ellos. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo modifica la motivación o capacidades de los demás en el grupo” (p.20).

Al igual que Barnard, los autores Brown y Posner (2001), aseguran que el liderazgo está conectado al concepto de cambio, indican que ante la globalización y la necesidad de adaptarse a los nuevos requerimientos del ambiente social, cultural, político, económico y tecnológico; el líder es quien tienen que tener la voz de ideas que motiven al cambio en el establecimiento de las formas de hacer las cosas.

En su aportación al concepto, Rost (1991), también habla de cambios al definirla como “Una relación de influencia entre líderes y seguidores quienes intentan cambios reales que reflejan sus mutuos propósitos” (p. 102).

Los autores Hersey y Blanchard (1993), por su parte lo definieron como: “el proceso de influir en las actividades de un individuo o un grupo en los esfuerzos hacia la consecución de una meta en una situación dada” (p. 94). Como se observa estos autores le añaden al concepto el elemento de la situación, a comparación de los autores antes mencionados.

Los investigadores Van Fleet *et al.*, (1994), lo ven como un “proceso de influencia dirigido a la formación del comportamiento de otros (p. 363). A su vez, Lussier y Achua (2007), afirman que

“liderar es influir sobre otros, es un proceso mediante el cual el dirigente comunica sus ideas a un grupo de seguidores, quienes las aceptan y se sienten motivados a respaldarlas y a trabajar con ahínco para verlas cristalizarlas en acciones y luego en objetivos, siendo la influencia la parte medular del liderazgo” (p.5).

Díaz *et al.*, (2011), aludiendo a Zielke (2004); y Schwaber (2005), citaban que “cuando se habla de liderazgo no se debe referir al poder, ni la posición, ni el título, sino al contar con iniciativa y asumir responsabilidades para, de este modo, facilitar e influir en una efectiva toma de decisiones” (p. 735).

La contribución de Chiavenato (2005), hacia la construcción del concepto especifica que el liderazgo “es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos” (p. 32). Por lo tanto los elementos que caracterizan al liderazgo son cuatro: 1) influencia; 2) la situación; 3) el proceso de comunicación; y 4) los objetivos por alcanzar.

El autor Pariente (2009) por su parte identificó que “el liderazgo es un fenómeno que involucra al menos cinco componentes esenciales: a) proceso interpersonal de influencia; b) relación entre una persona (líder) y un grupo específico (seguidores); c) entorno cultural relativamente delimitado; d) situación particular y e) logro de un propósito común, como criterio para la efectividad del proceso” (p. 180).

En cambio Gómez (2016), aludiendo a Sánchez y Barraza (2015), sostiene que “para que el líder ejerza influencia sobre los seguidores, se deben de conjuntar tres factores principales: 1) el conocimiento; 2) la complejidad; y 3) la credibilidad, pero para ello es necesario que los seguidores lo descubran como una persona confiable” (p. 55).

Como se puede observar existen infinitudes de definiciones desarrollados por los investigadores para el constructo del concepto liderazgo. Como bien advertía Stogdill ya hace algunas décadas atrás (1974) al referirse que “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto” (p. 259).

Con el objetivo de centrar la atención en las características o elementos que parecen estar presentes en la mayoría de las definiciones sobre liderazgo, Gómez (2008), hace un análisis de 12 definiciones, identificando las frecuencias de acciones atribuidas al liderazgo, las cuales se muestran en el siguiente cuadro 22.

Cuadro 22. Frecuencia de acciones atribuidas al liderazgo según Gómez (2008)

Número de Definiciones	Acciones de liderazgo de mayor frecuencia
1	Senda, ruta, curso; guía a las personas a su destino; unir a las personas en grupo.
2	Influye, dirige, guía. Acciones de motivación al logro. Capacidad de decisión de los seguidores.
3	Ejerce influencia sobre otros, los dirige y guía hacia el logro de objetivos
4	Influye, guía y dirige hacia el logro de los objetivos y metas.
5	Influye hacia el logro de metas.
6	Influye en un grupo o en un individuo.
7	Capacidad de decidir lo que debe hacerse. Motivar que los demás lo hagan
8	Influir en otros.
10	Motivación, acciones encaminadas a intereses de grupo.
11	Inducir, comprometer y satisfacer los motivos de los seguidores.
12	Acciones éticas y sociales para lograr los objetivos de los seguidores.

Fuente: Tomado de Gómez (2008)

Con base a lo observado, es posible encontrar algunas características comunes sobre el constructo de liderazgo; existe un consenso en gran parte de los autores que el liderazgo puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores e implica dirección y guía hacia los objetivos del grupo. De igual manera, concuerdan en que el liderazgo motiva a las personas para comprometerlas en sus acciones, además coinciden que el proceso de influencia se puede explicar a partir de determinadas características y conductas del líder así como el contexto y la situación el cual ocurre el proceso.

Ahora bien, como este trabajo analiza al liderazgo en un contexto empresarial, o mejor dicho, el liderazgo en las micro, pequeñas y medianas empresas, es importante ubicar el campo de acción del liderazgo. Gómez (2008), citando a Hotgetts y Altman, identifica la diferencia entre lo que corresponde a las acciones de la administración y a las propias del liderazgo, al respecto la misma autora señala lo siguiente:

La administración es el proceso de hacer que las cosas se realicen a través de otra persona, mientras que el liderazgo forma parte del trabajo de un administrador; el liderazgo es el proceso de influir en las personas para encauzar sus esfuerzos hacia el logro de una meta, esta influencia de acuerdo a los autores, está determinada en dos factores: 1) la posición de

poder del líder, que es la autoridad formal que acompaña a su puesto; y 2) la disposición que tiene el subordinado a obedecer. Sin embargo la importancia del liderazgo empresarial radica en que éste debe ser el motor fundamental del proceso administrativo y de su gestión para lograr la calidad total en las empresas (Gómez, 2008: 162).

Sobre el mismo tema, Lupano y Castro (2006), afirman que “los líderes son conducidos a generar cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales establecidas y por los objetivos propuestos” (p.108).

Un importante aspecto a considerar, es identificar que atributos o características se relacionan con un líder o liderazgo efectivo, es decir, ¿Qué atributos debe poseer un líder efectivo? Para dar respuesta a ese cuestionamiento, Gómez (2008), expone que las concepciones sobre la efectividad del liderazgo efectivo difieren de escritor a escritor y dependen de los parámetros establecidos para determinar el éxito del líder. Según esta autora, entre las características que se le han atribuido están las siguientes:

- El alcance de los objetivos
- La supervivencia
- Preparación y capacidad para enfrentar las crisis
- La satisfacción del grupo con su líder
- El compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo
- El bienestar psicológico
- El desarrollo personal de los seguidores
- La retención de la posición de autoridad del grupo

En el mismo análisis de Gómez (2008), aglomera los atributos asociados con el liderazgo efectivo que se repiten con mayor frecuencia en los distintos estudios:

- Capacidad de correr riesgos
- Flexibilidad
- Confianza en sí mismos
- Habilidades interpersonales
- Contacto con los demás para ejecutar tareas
- Inteligencia
- Firmeza para la toma de decisiones

- Comprender a los seguidores
- Buena capacidad de comunicación
- Valor o coraje

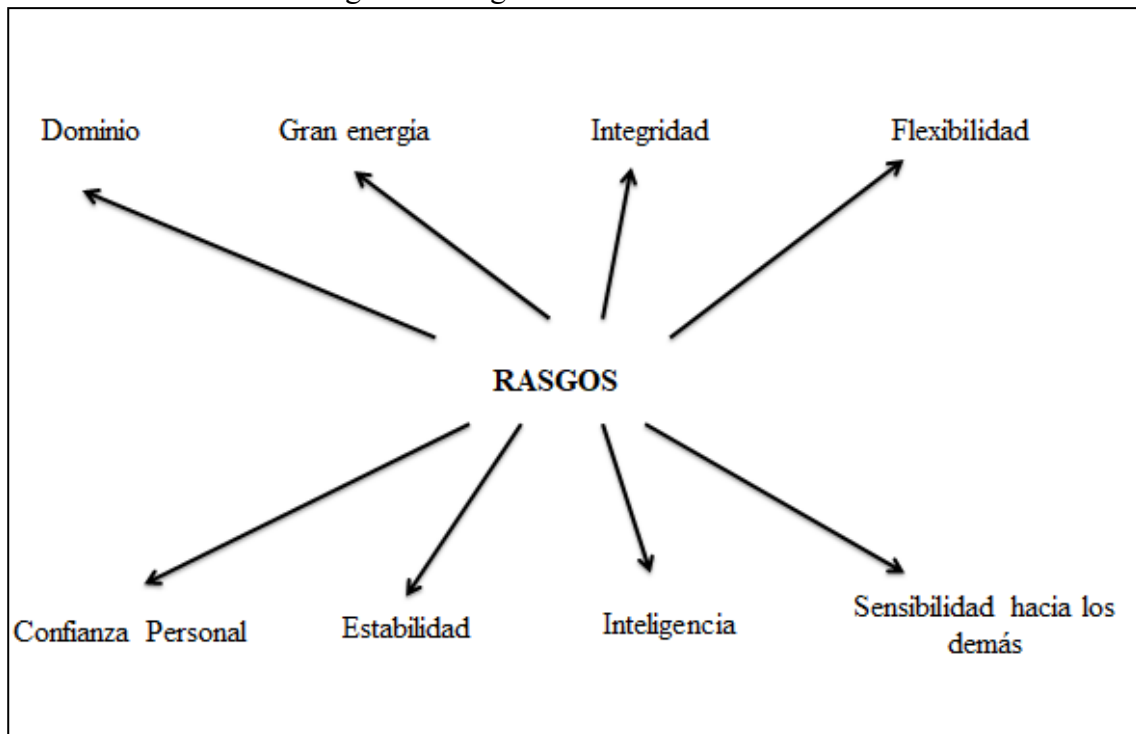
(Gómez, 2008: 158)

Pedraza *et al.*, (2014), citando a (Wright, 2009; Contreras y Castro, 2013), expone otras cualidades del líder efectivo como: ser visionario, capaz de que otros lo sigan, comunicador efectivo, orientado a los resultados, promotor de trabajo en equipo, capacidad de manejar el cambio y potenciar las capacidades de los trabajadores con base en sus competencias (p. 254).

Por su parte, Díaz *et al.*, (2011), citando a McCormick y Martinko (2004), encontraron tres variables que se deben de considerar en el líder: a) conductas; B) características de la situación; y c) sus cogniciones sociales.

Lussier y Achua (2007), aglomeran algunos rasgos que tiene que poseer los líderes efectivos (Figura 9).

Figura 9. Rasgos de los líderes efectivos



Fuente: Con base a Lussier y Achua (2007)



Con el objetivo de llegar a un mejor entendimiento del término, trataremos de hacer una descripción de las principales teorías tradicionales que han tratado de explicar el fenómeno del liderazgo y resumir los resultados que las investigaciones han arrojado al respecto de cada una de ellas.

#### 4.2. Los Paradigmas de las Teorías de Liderazgo

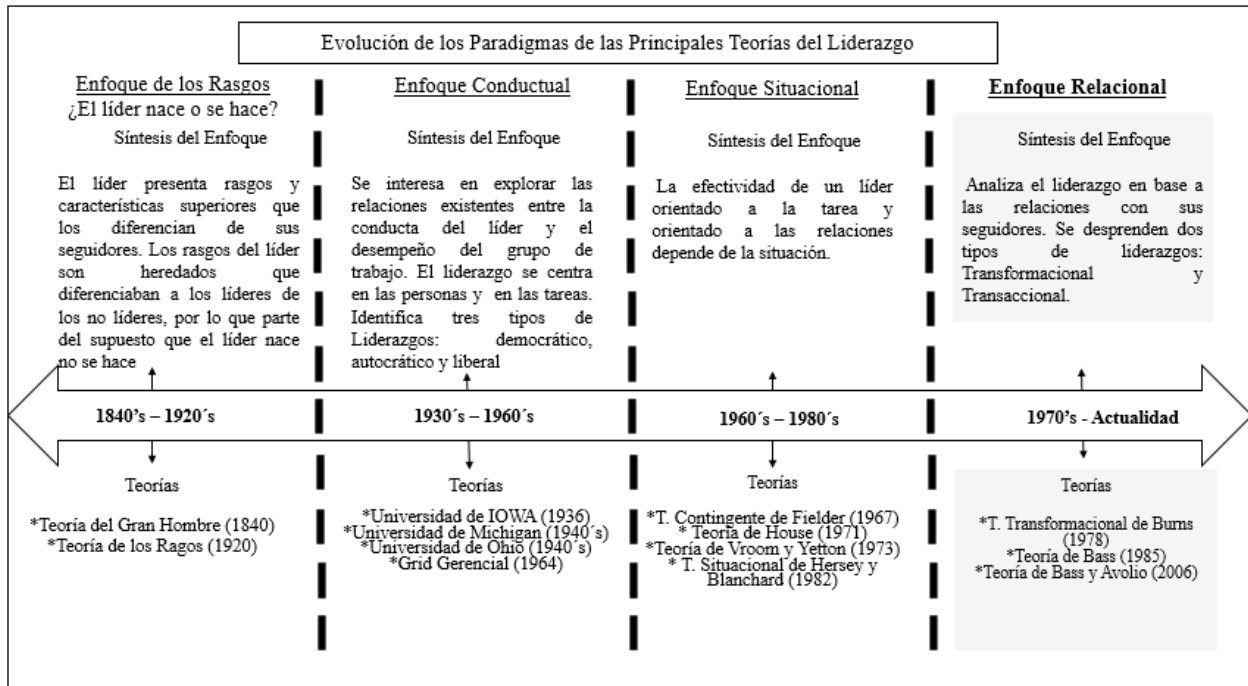
En el transcurso del tiempo, los estudios de liderazgo han ido avanzando y evolucionando, donde un paradigma es sustituido por otro. Su marco de análisis se ha realizado desde distintos enfoques y teorías. Como bien indicaron Lussier y Achua (2007), “una teoría de liderazgo es una explicación de algún aspecto de liderazgo, las teorías tienen un valor práctico porque se utilizan para entender, elaborar pronósticos y controlar mejor un liderazgo efectivo” (p.15). Los mismos autores especifican que un paradigma de liderazgo “es un estado mental que representa una forma fundamental de pensar, percibir, estudiar, investigar y entender el liderazgo” (p.16).

Las clasificaciones principales o tradicionales de las teorías del liderazgo, también llamados enfoques de investigación que se utilizan para explicar al liderazgo se presentan a continuación (Figura 10).

1. El enfoque de los rasgos
2. El enfoque conductual
3. El enfoque situacional o de contingencia
4. Enfoque relación

(Horner, 1997; Lupano y Castro, 2003, Gómez, 2008).

Figura 10. Evolución de los paradigmas de las principales teorías del liderazgo



Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a autores consultados

Desde la primera mitad del Siglo XIX, los investigadores científicos se han interesado sobre el tema de liderazgo y las variables que la conforman. Con el tiempo un gran número de enfoques y teorías han aparecido para tratar de explicar este fenómeno. A continuación se hace una descripción de dichos enfoques y de las teorías que las integran.

#### 4.2.1. El Paradigma del Enfoque del Gran Hombre y de los Rasgos: ¿El Líder Nace o Se Hace?

Este enfoque parte de la premisa que los líderes nacen, no se hacen, y surgen cuando existe una necesidad de ellos. Carlyle y Galton (1869), fueron los precursores en realizar estudios sobre este enfoque de liderazgo, cuyo argumento principal era que los líderes poseían ciertas características personales en Ramírez (2013).

En la investigación de Pariente (2006), quien reflexiona sobre el concepto de liderazgo, afirma que la idea del gran hombre predominó en los estudios iniciales del liderazgo y se relacionó

estrechamente con el concepto del carisma, que significa “don del cielo”. Asimismo, el autor asegura que en la teoría del gran hombre, “el líder, ya venía dotado de cualidades únicas o místicas que lo hacía ser distinto a los demás mortales y le otorgaba la capacidad de dirigirlos, es decir, que tenían rasgos heredados que diferenciaban a los líderes de los no líderes, centrándose los estudios en las grandes figuras de la humanidad, por lo general, de carácter religioso, político o militar” (p.156).

Lussier y Achua, (2007), haciendo referencia al supuesto que los líderes nacen, no se hacen, afirman que los investigadores al principio buscaban identificar una serie de rasgos o características que distinguieran a los líderes de los seguidores o a los líderes efectivos de los no efectivos. Los estudiosos del tema analizaban los rasgos físicos y cualidades psicológicas, como el nivel de energía, apariencia, confianza en sí mismo, persuasión y dominio, entre otros. Esto con la finalidad de identificar un conjunto de rasgos comunes que tuvieran los líderes efectivos.

En el enfoque de los rasgos, escuela que tuvo un importante auge en el periodo de 1920 – 1950, y que está estrechamente relacionada con la teoría del gran hombre, supone que las personas nacen con ciertas características o rasgos que las hacen especiales para ser líderes y que las diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Por ello, este enfoque hace énfasis a rasgos de la personalidad y características psicológicas, esta se diferencia de la teoría del gran hombre sobre todo porque detalla las características rasgo por rasgo (Castañeda, 2012).

Lupano y Castro (2006), confiesan que los rasgos característicos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo son: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Por su parte Daft, (2006), afirmaba que entre los rasgos se encuentran las características físicas y mentales, como la estatura y la inteligencia, pero también características de la personalidad como la energía transmitida por los líderes.

Pariente (2006), citando a McCall y Lombardo (1983), alude que estos autores investigaron tanto a los líderes exitosos como a los que no lo fueron e identificaron cuatro rasgos principales debido a los cuales podría atribuirse dicho éxito o fracaso: 1) estabilidad emocional y compostura; 2) reconocimiento de los errores; 3) buenas habilidades interpersonales; y 4) amplitud intelectual (p.158).

Con los años este enfoque fue perdiendo fuerza, Stogdill (1974), llegó a la conclusión de que lo importante no eran los rasgos en sí, sino el que éstos guardarán una adecuada correspondencia con las características, las actividades y las metas de sus seguidores. De esta manera los rasgos

heredados de los líderes que en un principio dominaban la teoría, fueron gradualmente sustituidos por otras premisas científicas como las habilidades aprendidas y la importancia de los factores conductuales y situacionales en el proceso de liderazgo.

#### **4.2.2. Enfoque Conductual y el Comportamiento de los Líderes**

Esta escuela presentó un auge considerable entre los años 1950 y 1960, con un nuevo enfoque, los especialistas ya no solo se centraban en el estudio de los rasgos y cualidades que componen a un líder, si no, ahora empiezan a estudiar cómo estos actúan respecto a sus seguidores. Su análisis se enfoca al patrón de conductas de los líderes y en la relación entre éstas y las características del liderazgo efectivo. Gómez, (2008) hace referencia a este enfoque como “aquel que se interesa en explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, y se enfoca más en lo que los líderes hacen para dirigir y los efectos que logran en los grupos de trabajo” (p.169).

Efectivamente, Lussier y Achua (2007), indican que en la década de los cincuenta, hubo un cambio de paradigma sobre las investigaciones de liderazgo, ya que se pasó de la teoría de los rasgos, a enfocarse en el comportamiento que el líder desempeñaba dentro del espacio de trabajo. En ese periodo, los especialistas identificaron las diferencias de las conductas de los líderes efectivos frente a los no efectivos para explicar los estilos distintos utilizados por líderes efectivos o definir la naturaleza de su trabajo, sin embargo, no hubo un acuerdo en un mejor estilo de liderazgo para todas las situaciones gerenciales. En el análisis realizado por estos autores, señalan que “existen dos dimensiones genéricas del comportamiento del líder: 1) liderazgo orientado a las tareas; y 2) el orientado a las personas, ambos importantes para identificar la efectividad del liderazgo” (p.24) Daft (2006), asegura que este enfoque trata de determinar que hace que un comportamiento de un líder fuera más eficaz o no que otros a su vez; además indica que existen dos frases que son pilares de este enfoque para desarrollar un liderazgo efectivo: 1) alguien cualquiera que observe el comportamiento adecuado puede ser efectivo; 2) es más fácil aprender el comportamiento que los rasgos y ello permite que el liderazgo esté al alcance de todos.

A lo dicho por Horner (1997), “el enfoque conductual se aparta del principio del enfoque de los

rasgos ya que defiende el hecho de que el líder ostenta conductas específicas que pueden ser aprendidas por otros, es decir, el liderazgo no es un rasgo innato, por lo que se contraponía a los principios del enfoque de los rasgos o del gran hombre” (p. 276).

Las teorías más relevantes que se desprendieron de este enfoque nacieron en distintas universidades estadounidenses como la Investigación de la Universidad de Iowa, Grupo de la Ohio State University, Grupo de la Universidad de Michigan. A continuación se describen algunos de estas investigaciones.

4.2.2.1. La investigación de la Universidad de Iowa y Los Estilos de Liderazgos 1936. El estilo de liderazgo es la mezcla de rasgos, habilidades y conductas que los líderes utilizan en su relación con los seguidores. El principal componente de un estilo de liderazgo es el comportamiento, porque es el patrón de conducta relativamente consistente que caracteriza a un líder.

Según Pariente (2009), en un estudio de Lewin (1939) de la Universidad de Iowa distinguió tres estilos básicos de liderazgo: el autocrático, el democrático y el Laissez-faire; que a continuación se mencionan:

- Estilo de liderazgo Autocrático: Toma decisiones, indica a los empleados que hacer y supervisa a los trabajadores muy de cerca.
- Estilo de liderazgo Democrático: Alienta la participación en la toma de decisiones, trabaja con los empleados para determinar que hacer y no supervisa de cerca a los trabajadores.
- Laissez-faire. Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer-dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas éste sea el responsable por los resultados (Pariente, 2009: 159).

4.2.2.2. Universidad de Michigan: Comportamiento Centrado en el Trabajo y Centrado en el Empleado 1940’s. Pariente, (2009) indica que “Rendís Likert (1961), de la Universidad de Michigan, realizó estudios para determinar la eficacia del liderazgo. Llegó a la conclusión de que existen muy diversas maneras de ser efectivos, pero algunos líderes se orientan más hacia la

“producción”, en tanto que otros lo hacen hacia los “empleados”. De esta manera definió dos estilos de comportamiento de liderazgo que llamó centrado en el trabajo y centrado en el empleado” (p. 160).

Lussier y Achua, (2007) indican que el estilo de liderazgo centrado en el trabajo mide dos comportamientos: 1) de énfasis en las metas y 2) de facilitación del trabajo. El primero es el grado en el cual el líder asume responsabilidad para efectuar las tareas propias del puesto, dirigiendo muy de cerca a los empleados con el auxilio de funciones y metas claras. Por su parte, el estilo de liderazgo centrado en los empleados también considera dos comportamientos: 1) liderazgo de apoyo y 2) facilitación de la interacción. Este estilo de liderazgo es el grado el cual el líder se enfoca en satisfacer las necesidades humanas de los empleados mientras crean relaciones

De acuerdo a Yukl (2006), de los años 50’s a los 80’s, las investigaciones sobre el comportamiento del líder se hacían en dos grandes categorías: a) preocupación por los subordinados y b) preocupación por la tarea, que se midieron para correlacionar los criterios de efectividad de los líderes con la satisfacción y el desempeño de los subordinados. Los resultados obtenidos indicaban que los líderes efectivos utilizan los patrones de comportamiento que son más adecuados con la situación y que reflejan preocupación tanto por la tarea como por los subordinados.

4.2.2.3. Universidad del Estado de Ohio: Estructura de Inicio y Comportamiento de Consideración 1940’s. Lupano y Casto (2006), refieren que las investigaciones sobre liderazgo de esta escuela, tomaron su auge en los años 50’s y 60’s, las cuales estimaban la frecuencia con el que los líderes mostraban conductas tales como iniciación, membresía, representación, integración, organización, dominancia, comunicación, reconocimiento y orientación a la producción (Hemphill et al., 1957 y Stodgill, 1963). A dicho de los autores, “estas conductas se agrupaban en 2 categorías: 1) comportamiento de estructura de inicio y 2) comportamiento consideración. Ambas dimensiones del comportamiento fueron medidas a través de una encuesta en el instrumento denominado Leader Behavior Description Questionnaire – LDDQ. (Cuestionario de Descripción del Comportamiento de Líder)” (p. 110).

1. Comportamiento de estructura de inicio: son conductas enfocadas a la realización de las tareas tales como organizar, dar estructura al contexto laboral y definir roles y obligaciones
2. Comportamiento de Consideración: tiene como fin las mejores de las relaciones líder-

seguidor, incluye respeto y confianza.

Un hallazgo importante en estos estudios fue el hecho de que las dos dimensiones no sólo son independientes, sino que coexisten en mayor o menor proporción citado en Lupano y Castro (2006). Los hallazgos más importantes de las teorías que conforman el enfoque conductual se muestran en el cuadro 23.

**Cuadro 23. Principales hallazgos de las Teorías del enfoque conductual del liderazgo**

<b>Teoría</b>	<b>Año</b>	<b>Hallazgos</b>
Investigación de la Universidad de Iowa	1936	Definieron 3 tipos de liderazgos. El liderazgo democrático (alienta la participación en la toma de decisiones); Liderazgo autocrático (el solo toma las decisiones e indica que hacer) y liberal- laissez-faire (mínima o ninguna participación del líder en la toma de decisiones).
Universidad de Michigan	1940's	La efectividad de un líder tiene dos orientaciones: El liderazgo centrado en las personas y el centrado en las tareas.
Ohio State University	Finales de los años 40's	El liderazgo se clasifica en dos clases de conductas: de estructura de inicio y la consideración. El primero se refiere a la definición del rol del líder y el de sus seguidores, así como las obligaciones; mientras que la consideración es el grado de confianza, respeto, cordialidad, entre otros que existe. Ambas dimensiones de comportamiento se mide a través del instrumento denominado Cuestionario de Descripción del Comportamiento del Líder.

Fuente: con base a autores consultados

En conclusión, el enfoque conductual tuvo su auge a mediados del siglo pasado, su llegada a la escena fue como parte de la evolución del fenómeno liderazgo y demostró en su momento que no solamente los rasgos eran una cualidad que afectaba a los líderes, sino también sus comportamientos y como son estos mismos en relación a sus seguidores. Sin embargo como expuso Yukl (2006), sus resultados fueron muy inconsistentes; ya que tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de investigar los patrones de conductas específicas que los líderes utilizan para ser efectivos en determinados contextos y situaciones.

### 4.2.3. Enfoque Situacional

Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque que agrega a un nuevo elemento en el proceso de liderazgo que es la situación. Lupano y Castro (2006), señalan que “se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas” (p. 110). Por su parte Sánchez (2000), expresa que “la conducta apropiada del líder depende de la ‘madurez’ de los subordinados. Esa “madurez” tiene que ver con la competencia, la experiencia, la motivación y el interés de los subordinados para desempeñar las tareas encomendadas y asumir responsabilidades” (p.436). En la misma investigación se afirma que la efectividad de liderazgo depende de la capacidad del líder para diagnosticar las condiciones de la situación y de responder con una combinación adecuada de ciertos tipos de conducta. Esta misma efectividad depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales (p. 436).

Cuatro son las teorías que emanan de este enfoque: a) la Teoría Contingente de Fiedler (1967); b) la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard (1982); c) la Teoría de Liderazgo de House (1971); y la Teoría de Vroom-Yetton (1973) (Vroom y Jago, 1990).

4.2.3.1. Teoría Contingente de Fielder 1967. A finales de la década de los 60's, Fred Fielder (1967), de la Universidad de Washington desarrolló la teoría de liderazgo por contingencia, la cual se convirtió en el tercer principal paradigma de liderazgo. Pariente (2006), expresa que “el modelo de liderazgo por contingencia se utiliza para determinar si el estilo de liderazgo de una persona está orientado a las tareas o a las relaciones y si la situación concuerda con el estilo del líder para maximizar el desempeño” (p.165).

Para Lupano y Castro (2006), “existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son tres: 1) las relaciones entre el líder y los seguidores; 2) la estructura de tareas; y 3) el poder ejercido por el líder” (p. 110).

Para Daft (2006), las hipótesis de estudios era que un tipo de liderazgo podría ser eficaz en ciertas circunstancias, sin embargo, si la situación era cambiante ese tipo de liderazgo ya no sería eficaz; por ello la eficacia del comportamiento del líder era contingente porque dependía de las diferentes



situaciones que se daban. Por su parte Pariente (2009), añade que la efectividad de un líder bajo esta teoría depende del nivel de concordancia entre el comportamiento y el estilo de líder y los seguidores y la situación. Por esta razón la teoría de liderazgo por contingencia intenta explicar el estilo adecuado con base en el líder, los seguidores y la situación.

Giraldo y Naranjo (2014) expresan que “cuando el poder que ejerce el líder sobre sus seguidores genera una visualización clara de las metas y objetivos y genera una buena relación con el grupo, se dice que la situación es óptima, de lo contrario se deberá cambiar el líder, el tipo de liderazgo o la situación (Lupano y Castro, 2008; Hernández et al., s.f)” (p. 29).

El modelo de Fiedler presenta la situación en base a tres variables: 1) la relación líder-seguidor; 2) estructuración de tareas; y 3) el poder ejercido del líder.

- Relaciones líder miembros: Se refiere al grado de confianza mutua, respeto, confianza y cooperación.
- Estructura de la tarea: Se refiere al grado en que las tareas son claras y están bien estructuradas.
- Posición de poder del líder: Se refiere al grado de poder legítimo (autoridad) detentada por el líder (Pariente, 2009, p. 165).

4.2.3.2. Teoría del Camino – Meta de House 1971. Fue desarrollada por Robert House (1971), y se llama “camino-meta” porque considera que los líderes efectivos deben esclarecer el camino para ayudar a sus subordinados a que vayan desde donde se encuentran, hasta la consecución de las metas de su trabajo (Pariente, 2009). Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas (Lupano y Castro, 2006).

Sobre esta teoría Gómez (2008), expone que “la función de líder consiste en tres actividades: a) especificar las tareas que deben realizar los subordinados; b) quitar cualquier estorbo que pueda obstaculizar la obtención de la meta; y c) ampliar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales. Pero para que esto sea posible, la conducta del líder estará en función de los individuos y de la tarea” (p. 171). La autora continúa diciendo que la tarea se juzgará aceptable al grado que se establezca con claridad las relaciones trayectoria-meta. Por consiguiente, la conducta eficaz del liderazgo se basa tanto la disposición del líder para ayudar a sus seguidores como en las necesidades de los subordinados con relación a tal ayuda (p.172).

En su Modelo, House (1971) detectó tres componentes de liderazgo: 1) el líder directivo: hace saber a sus subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se va a realizar y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas; 2) el líder apoyador: es amigable y muestra preocupación por sus subordinados; y 3) el líder participativo: consulta con sus subordinados y utiliza sus sugerencias antes de tomar una decisión.

4.2.3.3. Modelo Participativo de Vroom y Yetton 1973. A principios de los años 70's, Victor Vroom y Phillip Yetton (1973), teóricos de este modelo centraron su interés en aquellos aspectos relacionados con la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen sobre sus subordinados. Lupano y Castro (2006) indican que los creadores del modelo, proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: 1) decisiones autocráticas del líder; 2) decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional; 3) consultas individuales; 4) consultas con el grupo; y 5) decisiones grupales” (p.11).

Del modelo se derivan cinco tipos de liderazgo según la situación que los autores denominaron: Autocrático I y II, Consultivo I y II y Grupo I.

4.2.3.4. Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard . En 1969, Paul Hersey y Ken Blanchard publicaron un artículo titulado la teoría del ciclo de vida del liderazgo: ¿Existe un mejor estilo de liderazgo? En él proponían un modelo basado en las siguientes consideraciones:

- Los líderes pueden cambiar sus métodos de liderazgos.
- La efectividad del líder depende de cómo su estilo de liderazgo interrelaciona con la situación.
- La madurez (aceptación de la responsabilidad por sus acciones) y el nivel de preparación (capacidad) de un empleado para hacer una determinada tarea son los factores situacionales más importantes.
- Por lo anterior, el estilo de liderazgo debe ser seleccionado de acuerdo con la madurez de los seguidores y su nivel de preparación.

Los autores Sánchez y Rodríguez (2009), afirman que “la teoría situacional propuesta por Hersey

y Blanchard propone que el estilo de liderazgo debe cambiar según varía la “madurez” de los subordinados. Las variables o indicadores de esa madurez son cuatro: 1) desempeño previo; 2) experiencia profesional; 3) habilidades analíticas; y 4) cumplimiento de fechas. De igual manera, tomaron en cuenta indicadores de actitud como: a) aceptación de desafíos; b) flexibilidad; c) honestidad; d) iniciativa; y e) independencia” (p.28). Desde esta visión los científicos de la teoría desarrollaron el instrumento Leader Effectiveness & Adaptability Description LEAD (Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder), cuyo modelo se basa en el comportamiento del líder. Esta herramienta es ampliamente utilizada en las intervenciones de consultoría para la detección de los estilos de liderazgo. Se diseñó para medir y evaluar la percepción del comportamiento del líder, especialmente con respecto a tres aspectos del mismo: el estilo del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo. El cuadro 24 muestra los principales hallazgos de las teorías que conforman el enfoque situacional.

Cuadro 24. Principales hallazgos de las Teorías del enfoque situacional del liderazgo

Teoría	Año	Hallazgos
Teoría contingente de Fiedler	1967	La situación está conformada en base a 3 variables: a) relación líder-seguidor, b) estructuración de tareas y c) el poder ejercido del líder. La eficacia del comportamiento del líder es contingente porque depende de las diferentes situaciones que se da.
Teoría del camino – meta de House	1971	Los líderes efectivos deben esclarecer el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran hasta la consecución de las metas de su trabajo. La conducta del líder estará en función de los individuos y de la tarea, por lo que tiene que especificar las tareas a los subordinados, quitar obstáculos para la obtención de las metas y dar oportunidades a los subordinados para que satisfagan sus necesidades personales.
Teoría del Modelo Participativo de Vroom y Yetton	1973	El liderazgo eficaz es aquel que comparte el poder, permite la participación de los subordinados e influye en ellos en la toma de decisiones.
Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard	1969	La efectividad del líder depende de cómo su estilo de liderazgo se interrelaciona con la situación. La madurez y el nivel de capacidad del

empleado para realizar la tarea son los factores situacionales más importantes, por lo que el estilo de liderazgo debe cambiar según varía la madurez de los subordinados.

---

Fuente: Elaboración con base a bibliografía consultada

#### **4.2.4. Enfoque Relacional: Liderazgos Transformacional y Transaccional**

Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad, James Burns (1978) fue el primero que estableció los conceptos de liderazgo transformacional y liderazgo transaccional y lo desarrolló en el campo del liderazgo político. Lupano y Castro (2003), aseveran que Burns entendía al liderazgo como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Los líderes asimismo resultan afectados, modifican sus conductas si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Los mismos autores expresan que “Burns hace una diferenciación entre liderazgo transformacional y el liderazgo de tipo transaccional; en este último los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes para trascender sus propias necesidades en pos del beneficio de la organización, típico del liderazgo transformacional” (p. 112). A su vez, indican que el liderazgo transaccional se da cuando los líderes premian o sancionan en virtud de verificar si el rendimiento de los seguidores es acorde o no a lo esperado.

En la misma línea que la anterior, Mendoza y Ortiz (2006), indican que “Burns ve el liderazgo transaccional como intercambio entre el líder y sus seguidores, donde estos reciben un valor a cambio de su trabajo y Bass confirma la existencia de una relación costo–beneficio (Bass, 1999)” (p. 119). En cambio el liderazgo transformacional para Burns, a diferencia del transaccional, ofrece un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades intrínsecas del más alto orden. Para Pariente (2009), “la característica principal de los dos tipos de liderazgo es lo que mutuamente se ofrecen líderes y seguidores” (p. 168).

Años después, en 1985, Bernard Bass, investigador de la Universidad de Binghamton, quien analiza el comportamiento humano dentro de las organizaciones y es uno de los representantes más importantes de este enfoque, publica su libro denominado *Leadership and Performance Beyond Expectation*, en el cual expone su modelo de liderazgo transformacional. En este trabajo identificó

tres maneras en las cuales los líderes pueden transformar a sus seguidores: 1) aumentar la conciencia de la importancia y el valor de la tarea; 2) conseguir que se concentren primero en las metas u objetivos del equipo o la organización, en lugar de sus propios intereses; y 3) activar sus necesidades de primer orden (Pariante, 2009: 169).

El liderazgo transformacional, para Bass es en términos de como los líderes afectan a los seguidores que están destinados a confiar, admirar y respetar al líder transformacional. También ha señalado que el auténtico liderazgo transformacional se sustenta en bases morales (Lupano y Castro, 2006). Asimismo el liderazgo transformacional se basa en algunos principios básicos como los siguientes: a) las personas seguirán a quien los inspire; b) una persona con visión y pasión puede lograr grandes cosas; y c) la mejor forma de lograr que las cosas se hagan es mediante la inyección de altas dosis de entusiasmo y energía.

El líder transformador al que también se le denomina “transformacional” se les caracteriza porque quieren lograr un proceso de cambio en sus seguidores. Se les llama transformador porque busca un proceso de cambio que transforma los comportamientos de los seguidores a través de la motivación. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a las personas que están bajo su influencia. Cabe recalcar que este cambio en los comportamientos hace a sus seguidores más productivos y comprometidos con los objetivos de la firma u organización y sobreponen el interés colectivo por el interés personal. En consecuencia los líderes transformacionales hacen que sus seguidores se comprometan más con los procesos de trabajo y que realicen un esfuerzo superior para alcanzar las metas trazadas en el grupo.

La mayor parte de la investigación realizada desde este enfoque se basa en los resultados obtenidos a partir de la utilización del instrumento Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo) (Bass, 1985 y Bass y Avolio, 2006)). Esta técnica apunta a evaluar diferentes estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) y ha recibido constantes revisiones técnicas (Avolio, Bass & Jung, 1995) en Gómez (2008).

En 1989, Bass junto con Bruce Avolio, investigador de la Universidad de Nebraska, proponen el modelo Full Range Leadership FRL (Liderazgo de Rango Completo), el cual sirve para identificar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y la eficacia y efectividad de la organización. En el proponen ocho dimensiones del liderazgo: 1) Laissez-Faire o dejar hacer; 2) Administración pasiva por excepción; 3) Administración activa por excepción; 4) Reconocimiento contingente; 5) Consideración individual; 6) Estimulo intelectual; 7) Motivación e inspiración; y

8) Carisma en Mendoza y Ortiz (2006).

Haciendo una comparación entre los dos estilos de liderazgo de este enfoque, se comenta que el liderazgo transformador y el liderazgo transaccional tienen sus peculiaridades que los hacen distintos el uno con respecto al otro. Se considera que el líder transformador es mejor que el líder transaccional porque influye de manera positiva en el comportamiento de las personas. Por su parte el líder transaccional logra cambios en los individuos a través de estímulos económicos o de otra índole, por esta razón se dice que este tipo de líder utiliza su posición y el poder que esta le proporciona para que el seguidor realice la tarea asignada. En el cuadro 25 se muestran algunas diferencias entre estos dos tipos de liderazgo.

Cuadro 25. Diferencias entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional

<b>Liderazgo Transformacional</b>	<b>Liderazgo Transaccional</b>
1.- Conversión de seguidores en líderes	1.- Cumplimiento de objetivos y metas a través de recompensas
2.- Altos índices de autoestima y autorrealización	2.- Premios Contingentes
3.- Busca el bienestar del grupo	3.- Castigos y retroalimentaciones negativas por el no cumplimiento de los objetivos y metas
4.- Visión hacia el futuro ideal	
5.- Carisma	
6.- Motivación	
7.- Estimulación	
8.- Consideración	

Fuente: Elaboración con base a Gómez (2008), y Díaz et al., (2011)

En síntesis James Burns y Bernard Bass fueron los pioneros de las teorías del liderazgo transformador y transaccional. Burns (1978), desarrolló su teoría en un contexto político, manifestando que los líderes transformadores provocan en sus seguidores un estado de moralidad positivo con una motivación alta. Por su parte los líderes transaccionales utilizan las transacciones como un instrumento para que sus seguidores intercambien sus servicios por recompensas que en su mayoría son de índole monetario. La característica principal de los dos tipos de liderazgo es lo que mutuamente se ofrecen líderes y seguidores. El liderazgo transformacional, a diferencia del transaccional, ofrece un propósito que trasciende las metas a corto plazo y se enfoca en necesidades intrínsecas del más alto orden. El liderazgo transaccional está enfocado en la reciprocidad y la consecución de objetivos y el transformacional en la persona y el trabajo conjunto para elevar la

moral.

En conclusión, se considera que el liderazgo transformacional es el tipo de líder ideal que se debe de presentar dentro de las organizaciones o empresas para alcanzar los objetivos, tanto de las empresas, como los colectivos y los personales. De esta manera se afirma que el tipo de liderazgo que se ejerce dentro de una empresa, es un factor determinante para el éxito de la firma y la satisfacción del líder y los seguidores. Siendo el líder transformacional, según los especialistas, el tipo de liderazgo idóneo para lograrlo. Aunque como expusieron Howell y Avolio (1993) al referirse que el líder transformacional transita fácilmente entre el liderazgo transformacional y el transaccional, ya que el líder transformacional puede presentar las características de un líder transaccional si la situación o el contexto lo exigen, ya que un líder transformacional es capaz de identificar cuando se requiere determinado tipo de liderazgo.

Es importante mencionar que la presente investigación, aborda el estudio del liderazgo desde la óptica teórica del enfoque relacional. Lo anterior se justifica con base a la revisión literaria de los estudios empíricos previos sobre liderazgo e innovación en las empresas. En ellos se detecta que existe un elevado consenso en cuanto al hecho de que los estilos de liderazgos emanados de la teoría del enfoque relacional (transformacional y transaccional) son los más propicios a fomentar en mayor grado la innovación en las empresas, sobretudo el liderazgo de estilo transformacional, como bien se expuso en el marco referencial de esta investigación (Capítulo 3). Por consiguiente, se fundamenta la aplicación de esta teoría para identificar la situación que presentan las Mipymes rurales turísticas de la región del Río Sonora, en cuanto a los liderazgos de los empresarios y su relación con las actividades de innovación. Por lo tanto, las técnicas y el instrumento metodológico utilizado en este estudio para el abordaje del liderazgo provienen desde la visión del enfoque relacional del liderazgo.

#### 4.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos para Identificar y Medir los Liderazgos

Yukl (2006), expone que el método más utilizado en las investigaciones sobre liderazgo es la encuesta, siendo el modelo Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (Cuestionario Multifactorial de Liderazgo), de Bass (1985), o versiones modificadas del mismo, el instrumento mayormente

aplicado para obtener la información; indica que también son utilizados métodos como los cuasi-experimentos de laboratorio, cuasi-experimentos de campo, estudios descriptivos y comparativos, y estudios intensivos de caso.

Otros instrumentos utilizados son el Full Range Leadership FRL (Liderazgo de Rango Completo), de Bass y Avolio (1989), que está estructurado para identificar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y la eficacia y efectividad de la organización. Por su parte el instrumento denominado Leader Effectiveness & Adaptability Description LEAD (Descripción de la Efectividad y Adaptabilidad del Líder), elaborado por Hersey y Blanchard (1993), parte del enfoque situacional del liderazgo e identifica los comportamientos del líder. Un instrumento más utilizado en las investigaciones empíricas sobre liderazgo es el denominado Leader Behavior Description Questionnaire – LDDQ. (Cuestionario de Descripción del Comportamiento de Líder) desarrollado por Kouzes y Posner (1997) al igual que el instrumento Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) también de los autores Kouzes y Posner (2003). Ambos parten de la teoría del enfoque relacional y están estructurados para identificar los comportamientos de los líderes. El Modelo Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) integra la tipología de liderazgo transaccional y transformacional en cinco dimensiones de liderazgos.

En la presente investigación se utilizó como base el Instrumento del Inventario de Prácticas de Liderazgo ILP de Kouzes y Posner (2003), decimos como base, ya que se le realizaron algunas modificaciones para adaptarlo al contexto de la unidad de análisis al que se aplicó el instrumento. El instrumento ayudó a identificar la tipología de liderazgo en las Mipymes turísticas de la región de estudio, que es uno de los objetivos específicos de esta investigación. Este instrumento integra la tipología transaccional y transformacional en las cinco dimensiones que conforman su modelo: 1) desafiar desafíos; 2) inspirar una visión compartida; 3) habilitar a los demás para que actúen; 4) modelar el camino; 5) dar aliento al corazón. En el Capítulo 5 correspondiente al marco metodológico se presentan las características específicas del instrumento utilizado y la justificación del mismo.



#### 4.4. Aproximaciones Conceptuales y Teóricas de la Innovación

En este apartado se pretende responder, desde un punto de vista teórico, qué se entiende por innovación en el ámbito de las empresas, poniendo mayor atención a aquellas que pertenecen al sector turismo y a través de qué indicadores es posible analizar dicha innovación. Scarone, (2005), expresa que una de las mayores dificultades con las que se ha encontrado la literatura sobre la innovación es la de ofrecer una definición precisa sobre este término. El concepto de innovación es complejo y la dificultad de su aprehensión reside en su carácter abstracto, multidimensional y abarcativo.

Es así que a lo largo de décadas se ha definido la innovación de diversas formas, donde cada autor enfatiza los aspectos que considera relevantes. Schumpeter (1934), fue el primero que habló sobre innovación, y destaca el concepto de cambio que conlleva la innovación; afirmando que la innovación contempla aspectos diferenciados en nuevos productos y procesos, nuevos mercados, nuevas posiciones de mercado, nuevas líneas de aprovisionamiento y distribución y nuevas estructuras de mercado en Zúñiga, (2015). El mismo autor Zúñiga, quien hace un análisis sobre la innovación en las empresas turísticas de Colombia, asegura que en ese contexto de la innovación de Schumpeter, “los niveles de innovación en los destinos y empresas del sector turístico son de gran interés y relevancia, al permitir mejorar productos, procesos, realizar cambios organizativos y estrategias de marketing, ayudando a generar ventajas competitivas en las empresas del sector y, con ello, contribuyendo a la mejora del destino (OCDE y Eurostat, 2005)” (p. 9).

Barbosa de Sousa y Dominique (2012), pone de manifiesto que en la teoría de Schumpeter, se afirma que “la innovación puede ser vista como un fenómeno que incluye aspectos técnicos (ej. nuevos productos, nuevos métodos de producción) aspectos no técnicos (ej. nuevos mercados, nuevas formas organizacionales), así como innovaciones en el producto (ej. nuevos productos o servicios) e innovaciones en el proceso (ej. nuevo método de producción o nueva forma organizacional), siendo emprendedor aquel que aplica la innovación en un contexto empresarial” (p. 965).

Knight (1967), otro teórico importante en el tema, veía a la innovación como la adopción de un cambio que resulta algo nuevo para la organización con efectos positivos para la economía de mercado de la empresa. Porter (1990) en su análisis destaca que el término innovación es utilizado

en la literatura para describir el proceso de utilización de nuevo conocimiento, tecnologías y procesos para generar nuevos productos y mejoras en su uso (Barbosa de Sousa y Dominique, 2012). Mientras que en el razonamiento de Drucker (1996) la innovación es la búsqueda organizada y sistemática, con un objeto de cambio, de las oportunidades que existan en el ambiente.

Arzola y Mejías (2007), por su parte entienden por innovación como todo desarrollo tecnológico aplicado y con aceptación en el mercado. Algunos autores relacionan a la innovación con la tecnología; al respecto Scarone (2005), afirma que “algunas definiciones sobre este concepto, establecen una fuerte vinculación y dependencia entre la innovación y la tecnología, de esta manera, en ocasiones ambos conceptos se interpretan como sinónimos, o al menos desde un punto de vista metodológico, podía entenderse la existencia de una relación causa-efecto” (p.10). No obstante, afirma el autor, la realidad es otra, y si bien entre ambos conceptos existe una relación importante, innovación no es necesariamente sinónimo de aplicación de alta tecnología, también puede resultar de nuevas formas de combinar elementos ya conocidos o de la creatividad y diseño en la concepción de los productos. Por lo tanto la innovación no solo se puede dar en las grandes empresas, sino también en las pequeñas firmas.

Por su parte, Zúñiga (2015), indica que “el concepto más común de innovación en las publicaciones académicas en el ámbito de la investigación en turismo es la conceptualizada por Kanter (1983: 20) citada por Hall y Williams (2008: 5) y Hjalager (2010: 2) la cual considera que la innovación “se refiere al proceso de brindar ideas que se puedan utilizar para solucionar cualquier problema. La innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios” (p.18). El mismo autor señala que la definición planteada en el Manual de Oslo<sup>12</sup> sobre la innovación y elaborada por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE, 2006) y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (Eurostat), es el segundo concepto más utilizado en la investigación aplicada a la innovación en turismo, que la define como: “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores”

---

<sup>12</sup> ¿Qué es el Manual de Oslo? fue publicada en Octubre de 2005 (tercera edición), actualizando la anterior de 1997. El objetivo de este Manual, como especifica el mismo, es proporcionar directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación, con el ánimo de recolectar datos internacionalmente comparables. el Manual de Oslo suponen importantes instrumentos de carácter estratégico que permiten, por un lado, la evaluación del impacto e incidencia de las políticas públicas orientadas a la promoción de la innovación, y, por el otro, a la definición de estrategias por parte de las empresas (Sánchez y Castrillo, 2006: 4).

(OCDE y Eurostat, 2005: 46).

Díaz (2014), al analizar la definición de innovación de la OCDE, afirma que bajo esa visión, la innovación no es solamente crear un producto nuevo, sino ofrecer un nuevo servicio, una nueva forma de producirlo o de comercializarlo; también es adoptar nuevas estrategias dentro de la organización, se da cuando una nueva idea encuentra utilidad dentro de la organización. Además es una forma de investigación sistemática o informal y requiere de un análisis de la situación. Para esta autora, la necesidad de innovar en las organizaciones no es otra que la identificación anticipada de las necesidades del cliente.

De igual manera, el Manual de Oslo (2005), señala que la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados, es parte fundamental de la innovación. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (OCDE, 2005:54).

En el cuadro 26, se resumen algunos de las definiciones de innovación propuestos por distintos autores. Como se podrá observar, el concepto de innovación utilizado en la literatura es variado, y las definiciones descritas dependen de los objetivos de las investigaciones.

Cuadro 26. Definiciones de Innovación según diferentes autores	<b>Autor</b>
Cualquier forma de hacer las cosas de manera distinta en la vida económica	Shumpeter (1934)
Adopción de un cambio novedoso para la empresa o el entorno	Knight (1967)
Es cualquier nuevo desarrollo de una idea, práctica, o artefacto material que es percibido como tal por las primeras unidades de adopción (empresas) dentro de un entorno relevante	Zaltman et al (1973)
Introducción con nuevo éxito en el mercado de una nueva idea en forma de producto, proceso, servicios o técnicas de gestión y organización	Pavón y Goodman (1976)
Es la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social	Manual de Frascati (1980)
Un cambio en las conductas de las personas como consumidores o productores. Supone cambio económico y social	Drucker (1996)
Un cambio que requiere considerable grado de imaginación y que constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas; con ello fundamentalmente crea una nueva capacidad. Tiene hondas raíces de carácter económico - social	Nelson y Winter (1982)

Una idea práctica u objeto que es percibido como nuevo por la unidad individual de adopción o por otras.	Rogers (1983)
Es el arte de saber aplicar en unas determinadas condiciones y para alcanzar u propósito preciso, las ciencias, técnicas y otras reglas fundamentales que permiten concebir y obtener nuevos productos, procesos métodos de gestión y sistema de información de la empresa	Morin (1985)
Crear cualquier producto, servicio o proceso nuevo para la unidad de negocio	Tusman y Nadler (1986)
Realizar lo que nadie ha imaginado todavía	Morcillo (1995)
Ofrecer al mercado un modelo distinto a la competencia	Gonzales, Alorda y Hutete (2009)
Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores	OCDE (2005: 46).
Es un proceso que pasa por una nueva idea, la cual al ser desarrollada ayuda a desarrollar un problema y/o generar una significativa mejora en cualquier área de la organización, creando valor para ella misma y/o su cliente.	Zúñiga (2015)
La innovación se refiere al proceso de brindar ideas que se puedan utilizar para solucionar cualquier problema. Ideas para la reorganización y reducción de costes, poniendo nuevos sistemas, presupuestarios, también son innovaciones: mejorar la comunicación o el desarrollo de productos en equipo. La innovación es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.	Kanter (1983:20) citada en Hall y Williams (2008:5) y Hjalager (2010: 2)

Fuente: Elaboración con base a López et al.,(2007) y Zúñiga (2015)

Echeverría y Merino (2011), hacen una reflexión sobre la evolución del concepto de innovación indicando que “surge de un modelo lineal en el que la política de investigación y desarrollo es el punto de partida hacia un modelo sistémico en el que la innovación nace de interacciones complejas entre los individuos, las organizaciones y sus respectivos entornos operativos” (p.1032). En ese sentido, Barbosa de Sousa y Dominique (2012), citando a Lundvall (1992), refieren que “casi todas las innovaciones reflejan conocimientos ya existentes (aprendizaje) combinadas con nuevas utilidades, sufriendo el concepto una evolución que enfatiza la interacción entre las instituciones enfocada en procesos interactivos para la creación, difusión y disposición compartida del conocimiento y relevancia del papel del gobierno como un actor importante en un ambiente innovador” (p. 966).

Así pues, Rodríguez y Brown (2012), en el mismo tenor, afirman que “la innovación constituye un proceso prolongado de acumulación de conocimiento y de interacción con el ambiente. Este proceso ha sido descrito en la literatura reciente con el término de capacidad de asimilación,

entendida como la habilidad de la empresa para reconocer el valor de una nueva información externa, absorberla y aplicarla con fines comerciales” ( p. 374).

Otro concepto importante en los estudios sobre innovación es el de procesos de innovación. Algunos autores consideran a la innovación como un proceso incremental, donde se presenta el aprendizaje y la adaptación de técnicas con la finalidad de solucionar problemas dentro de la empresa. Entre esos autores se encuentra Albornoz y colaboradores quienes definen al proceso de innovación como “una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales, orientadas hacia la generación de mayores ganancias y de ventajas de tipo competitivo; acciones que, en potencia, transforman el estado anterior de la fase productiva y comercial de la empresa” (Albornoz y *et al.*, 2002:17).

En cuanto al proceso de innovación Díaz (2014), asegura que pasa por varias etapas, primeramente en la generación de la idea innovadora, que puede surgir a través de un análisis interno o externo a la organización; luego la idea debe ser desarrollada y ponerse en práctica y por último, debe ser evaluada para saber si es aceptada o no por los directamente afectados.

Asimismo, Rodríguez y Brown (2012), aseguran que “los estudios realizados en el marco del pensamiento evolucionista destacan a los procesos de innovación como un aprendizaje continuo, ya que considera a la firma como un reagrupamiento de competencias, no de individuos. La organización reacciona a su entorno y se adapta gracias a sus competencias y capacidades de aprendizaje” (p.373). De esta manera, los autores arriba mencionados coinciden con lo expuesto por Lunvall (1992), en el sentido que la innovación se relaciona con las capacidades de conocimiento, asimilación o aprendizaje. Siendo el aprendizaje un proceso sustentado por la repetición y la experiencia acumulada, que hacen que las tareas sean realizadas cada vez mejor y con mayor rapidez (Carlsson, 1992), en Rodríguez y Brown (2012: 373).

En síntesis, se observa que en gran medida las conceptualizaciones sobre innovación tienen algunos puntos en concordancia. Esto es, la innovación es un proceso que inicia con el desarrollo de una nueva idea generada dentro de una empresa, para dar respuesta o solución a algún problema; teniendo como objetivo mejorar en cualquiera de las áreas de la organización. A lo largo del tiempo se han propuesto varias dimensiones o tipos de innovación que se pueden desarrollar dentro de las organizaciones. A continuación se comentan algunas de ellas.

#### 4.4.1. Tipos de Innovación

Los tipos de innovación propuestos en la literatura son numerosos, Schumpeter (1934), sin duda es el teórico pionero en el tema y el más citado por los especialistas a lo largo de los años. Este economista austro-estadounidense estableció cinco tipos de innovaciones: 1) la creación de nuevos productos o servicios; 2) nuevos procesos de producción; 3) nuevos mercados; 4) nuevos proveedores y 5) cambios en la organización o en los sistemas de administración.

Sobre los tipos de innovación Arzola y Mejía (2007) exponen lo siguiente:

Existen diferentes tipologías de innovación: 1) las tecnológicas que se sustentan en nuevos conocimientos científicos y tecnológicas, algo totalmente nuevo, generalmente están dirigidas a los productos y procesos de producción; 2) las organizativas, referidas a las mejoras o nuevas herramientas utilizadas en los procesos organizativos de las empresas; y 3) las innovaciones presentacionales que se refieren a la actividad de innovación en la función de mercadotecnia de la empresa. En el caso de las empresas del sector servicios, las innovaciones más frecuentes son las organizativas, según estudios empíricos de Gallouj (1998) y Miles (1994). (Arola y Mejía, 2007, p 84)

Zúñiga (2015), haciendo referencia a Hjalager (2002), quien realizó una investigación de innovación en el sector turismo analiza las tipologías de innovación expresando lo siguiente:

Se identifican cuatro tipos de innovación específicas para el sector: 1) innovaciones regulares que es un proceso donde la organización presenta interacción con el entorno que la rodea; ejemplo: la asociación de los hoteles con las agencias de viajes; 2) innovaciones de nicho, el cuál mayormente se desarrolla en procesos internos de la organización; ejemplo: formación o capacitación del personal; 3) innovaciones arquitectónicas que consiste en el diseño e imagen física de la empresa, sus edificios, etc; ejemplo: diseño del hotel; y 4) innovaciones revolucionarias que son cambios radicales que generan nuevas formas de ver y realizar los procesos de la organización; ejemplo: nuevas tecnologías. (Zúñiga, 2015, p 21)

Para la OCDE y Eurostat a través del Manual de Oslo (2005), existen 4 tipos de innovaciones susceptibles de medición que son los siguientes:

1. Innovación de producto o servicios

Una innovación de producto es la introducción en el mercado de un bien o un servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o al uso al que se destina. La mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes. Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio (OCDE y Eurostat, 2005, p 58).

2. Innovación de proceso:

Una innovación de proceso es la implementación de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción, método de distribución o actividad de soporte para los bienes o servicios. La innovación de proceso (nueva o mejorada) debe ser nueva para la empresa, pero no necesariamente puede ser nueva para el mercado. De igual manera la innovación de proceso puede haber sido originalmente desarrollada por la empresa o por otras empresas. (OCDE y Eurostat, 2005, p 59)

3. Innovación en Marketing:

Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente. Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso. Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente. (OCDE y Eurostat, 2005, p 60)

4. Innovación en organización:

Se refiere a cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. Una innovación organizacional es la introducción de una nueva metodología en la práctica del negocio (incluyendo administración del conocimiento), la organización del lugar de trabajo o las relaciones

externas que no han sido usadas en la empresa anteriormente. (OCDE y Eurostat, 2005, p 58)

A su vez, Según Bilderbeek *et al.*, (1988: 26), citado en (Arzola y Mejía, 2007) las actividades innovadoras en el sector servicios se pueden describir en cuatro dimensiones:

a) Concepto de nuevo servicio:

Se refiere al concepto de nuevo servicio, es decir la innovación sucede cuando se ofrecen servicios nuevos a los clientes.

b) Nueva interfaz con el cliente:

Puede suceder cuando la empresa asume nuevas formas de interfaz con el cliente, en muchos casos apoyadas en las tecnologías de la información y las comunicaciones, adaptadas a las necesidades cambiantes de los clientes.

c) Nuevos sistemas de distribución y entrega del servicio:

Se refiere a los arreglos organizativos internos que se hacen para permitir a los trabajadores realizar mejor su trabajo y ofrecer los productos adecuadamente.

d) Opciones tecnológicas

Se refiere a las cada tipología de servicio requiere en diferentes niveles de la tecnología para proveer sus servicios; por tanto es necesario conocer las opciones tecnológicas disponibles. (Arzola y Mejía, 2007, p 88)

#### 4.5. La Medición de la Innovación

El estudio y análisis de la innovación comienza a surgir a partir de la segunda mitad del Siglo XX, cuando investigadores del área económica se interesan por identificar las variables que conforman a la innovación. Las primeras investigaciones se profundizaron solo en la variable tecnológica para la creación de riqueza y valor en las empresas, es por ello que al principio se enfocaban en cómo medir los resultados de las inversiones realizadas en las actividades científicas y tecnológicas (Arzola y Mejías, 2007).

Consecuentemente, fue en esa época donde se acuñe el concepto de Investigación y Desarrollo (I+D), e instituciones internacionales como la OCDE, la Unión Europea, la UNESCO, entre otras,



empiezan a colaborar para crear un marco metodológico que permitiera conceptualizar, identificar y medir los resultados de la innovación de los países, regiones, sectores o empresas (Laviña y del Rey: 2008).

Es a partir de los años 60's que se empiezan a publicar una serie de manuales evolutivos para la medición y la interpretación de datos relativos a la ciencia, la tecnología y la innovación. El Manual de Frascati (1963) fue el primero de ellos, el cual fue desarrollado por un grupo de expertos en estadísticas de innovación y desarrollo de los países miembros de la OCDE. Su contenido aportó las definiciones básicas de los conceptos utilizados en las actividades de I+D, incluyendo directrices y recopilaciones, A la fecha se han publicado numerosas reediciones de este Manual considerado por algunos especialistas como la guía internacional que existe sobre normalización de la toma de datos estadísticos para la medida de inversiones en I+D (Sancho, 2001).

En el año de 1992, la OCDE publica la primera edición del Manual de Oslo, que trata esencialmente de la innovación tecnológica de producto y de proceso (TPP) en el sector manufacturero. Esta obra se convirtió en un referente para las encuestas a gran escala orientadas a examinar la naturaleza y las incidencias de la innovación en el sector empresarial, básicamente en empresas a gran escala. De esta manera las primeras décadas de estudio sobre innovación, así como los primeros manuales para su análisis solo tomaban en cuenta las innovaciones tecnológicas. No es sino hasta el año 1997 cuando se publica una segunda edición del Manual de Oslo donde se precisan más conceptos y una metodología que ampliaba su ámbito de aplicación al sector servicios. Para ello se incluyó dos nuevos tipos al campo de lo que se considera como innovación: la innovación en mercadotecnia y la innovación organizativa (OCDE y Eurostat, 2005).

Sánchez y Castrillo (2006), realizan un análisis sobre la tercera edición del Manual de Oslo y destacan lo siguiente:

El Manual de Oslo es la principal fuente internacional de directrices para la recogida y análisis de información relativa a innovación en las empresas. En el año 2005 se publica una tercera edición denominada Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación, donde se le incluyó cambios con referente a las anteriores ediciones, encaminadas a cubrir los factores de innovación que no están directamente relacionados con la I+D. Entre dichos cambios destacan: 1) Medición de las actividades de innovación, con dos nuevos tipos: preparativos para innovaciones de marketing y preparativos para innovaciones organizativas; 2) El papel que las relaciones externas de la empresa

(denominadas Capital Relacional en el marco teórico del Capital Intelectual) juegan en el proceso de innovación. (Sánchez y Castrillo, 2006, p. 2).

Los mismos autores Sánchez y Castrillo (2006), citando a (MERITUM, 2002, p. 16), afirman que “numerosos estudios señalan la creciente importancia de los factores distintos de los tecnológicos, entre ellos algunos de los elementos del Capital Intelectual definido este último como: “fuente de beneficios económicos futuros para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no aparecer en los estados financieros” (p. 6). A su vez, el Capital Relacional es definido como “el conjunto de recursos ligados a las relaciones externas de la empresa con sus clientes, proveedores de bienes, servicios o capital” (p. 6).

Uno de los conceptos esenciales de la innovación publicado en el Manual de Oslo, es el de actividades de innovación entendida este como “todos los pasos científicos, tecnológicos, organizacionales, financieros y comerciales, incluyendo inversión en nuevo conocimiento, que potencialmente tienen como resultado la implementación de innovaciones” (OCDE, 2005:65). Es así que una empresa innovadora es aquella que ha introducido una innovación durante el período de tiempo considerado. Las innovaciones no necesitan haber sido un éxito comercial; muchas innovaciones fracasan (OCDE, 2005:27).

El Manual de Oslo tercera edición, adopta las teorías de la innovación vista como un sistema (Lundvall, 1992; Nelson y Winter, 1982; Nelson, 1993), para crear un marco de medición de la innovación. Los principales elementos a considerar en el mencionado marco son: 1) la innovación en la empresa; 2) las relaciones con otras empresas e instituciones públicas de investigación; 3) el marco institucional en la que las empresas operan; y 4) el papel de la demanda.

En lo que respecta a los instrumentos para la recogida de datos sobre innovación, la encuesta es la más utilizada, y puede tener dos enfoques: a) el enfoque basado en el “sujeto”, que trata de las actitudes y actividades innovadoras dentro de la empresa en su conjunto; y b) el enfoque basado en el “objeto”, que implica la recogida de datos sobre innovaciones específicas (generalmente una ‘innovación significativa’ de un cierto tipo, o la innovación principal de una empresa). También las encuestas de innovación pueden recoger información cualitativa y cuantitativa sobre las actividades innovadoras. La información cualitativa se extrae de preguntas relativas a si se han realizado o no, actividades innovadoras. La información cuantitativa se extrae de las preguntas sobre los gastos en dichas actividades (OCDE, 2005:353)

Asimismo la encuesta propuesta por el Manual de Oslo explora los factores que afectan el

comportamiento innovador en las empresas, es así que algunos de los aspectos que se pueden medir son estrategias, incentivos, la organización de la innovación, los insumos de la innovación, las políticas de calidad, la cooperación entre el sector privado y el sector público (universidades y centros públicos), el papel de las personas y las políticas de formación y recursos humanos, las barreras u obstáculos de innovación, el alcance de las actividades innovadoras y sobre todo, examina los resultados y efectos de la innovación (Laviña y del Rey: 14). Es de resaltar que a comparación del instrumentos propuesto en la primera edición de este Manual, enfocada a la I+D en empresas grandes del sector manufacturero, para la tercera edición evoluciona y el instrumento se estructura para tomar en cuenta a empresas pequeñas con menos de 10 empleados pertenecientes al sector servicios.

Otros instrumentos utilizados para el estudio de la innovación son los censos y cuestionarios; Las preguntas sobre algunos indicadores cualitativos pueden utilizar una escala binaria (sí o no) u ordinal; con ellas se interroga a las empresas acerca de si un factor es importante y cuánto.

No debe de dejar mencionarse que algunos autores como Sánchez y Castrillo (2006); Laviña y del Rey (2008); Martins y Amorim (2018), entre otros, hacen una crítica en cuanto al reconocimiento del Manual de Oslo como referente internacional de la evaluación y gestión de la innovación en sus diversas formas, ya que según ellos, dicho manual presenta importantes carencias desde el punto de vista empresarial, ya que contiene indicadores que no son relevantes o son difícilmente aplicables en la gestión de las empresa y precisa mayor desarrollo para la medición en las áreas de innovación de proceso, organización y marketing.

#### **4.5.1. La Medición de la Innovación en el Sector de Servicios Turísticos**

En esta parte se analiza artículos teóricos -conceptuales y empíricos relacionados con la temática de las particularidades y la medición de la innovación en empresas de turismo.

La innovación es consensualmente reconocida como un factor determinante para la competitividad empresarial. Existe, no obstante, menos consenso en lo que se refiere a la forma de medir la innovación, especialmente en el sector de los servicios, y principalmente en servicios tan complejos como los del turismo (Martins y Amorim 2018).

Los mismos autores afirman que los instrumentos utilizados para medir la innovación en empresas del sector de turismo, mayoritariamente surgen de fuentes de datos secundarios enfocados en la industria manufacturera. Eso ha generado críticas por parte de algunos autores que definen esos métodos de análisis y medición como inadecuados y limitados para la realidad de las empresas turísticas. Critican que la mayoría de los estudios sobre innovación en turismo se valen en teorías, modelos y formas de medición provenientes de sectores tradicionales que intentan adaptarlos al sector del turismo, mientras que pocos tratan al turismo como un fenómeno con especialidades propias. Por lo tanto, estos autores son claros en decir que no es una sorpresa que en virtud de esas limitaciones y cuestiones metodológicas, los estudios sobre el nivel de la innovación en el turismo sean muy escasos (López-Fernández *et al.*, 2009) y merecen ser investigados (Hjalager, 2010; Pikkemaat y Peters, 2006; Volo, 2006) en Martins y Amorim (2018).

Hjalager (2010), una investigadora que critica las formas de como se ha abordado la innovación en la industria turística, presenta una clasificación de dos tipos de variables para la medición de la innovación. La primera la denomino variables “input” (determinantes, fuerzas motoras, fuentes de conocimiento y políticas). El otro tipo de variable las llamo “output” (medidas, efectos, implicaciones e impactos).

Arzola y Mejías (2006), conscientes de la escasez de literatura e investigaciones empíricas sobre la medición de la innovación en el sector servicios, proponen un modelo para medir la innovación en el sector servicios, incluido los de turismo; el modelo denominado 7D’s mide siete dimensiones; cada una de estas siete dimensiones está compuesta por una serie de variables que caracterizan a cada dimensión, dichas dimensiones y variables se muestran a continuación (Cuadro 27).

Cuadro 27. Variables del Modelo 7D’s de innovación según Arzola y Mejías (2006)

<b>Dimensiones de Innovación</b>	<b>Variables o constructos</b>
Liderazgo	Ejercicio de autoridad, responsabilidades, motivación, toma de decisiones, mecanismos para fomentar la innovación y políticas.
Planificación estratégica	Visión, misión, estrategias, mejoramiento continuo, recursos invertidos en innovación, activos de propiedad intelectual, inversión en formación de personal, vigilancia, plan de desarrollo tecnológico.
Competencias del recurso humano	Formación, capacitación, participación en programas de mejoras e innovación, creatividad, trabajo en equipo, motivación, recompensas, fuentes de aprendizaje tecnológico.
Procesos	Tecnología utilizada, documentación, certificación, mejora continua, uso de capacidad.

Organización	Estructura organizativa, manuales, normas, procedimientos, sistemas de información, seguimiento y control, ambiente de trabajo adecuado
Satisfacción cliente	Tipos de servicios, frecuencia en la incorporación de nuevos servicios percepción del cliente, satisfacción, necesidades, innovación, calidad de servicios, quejas y reclamos.
Responsabilidad social	Crecimiento en rentabilidad, continuamente ofrece nuevos productos y servicios, acciones para preservar el ambiente y acciones sociales que benefician a la comunidad.

Fuente: Arzola y Mejía (2006)

En conclusión sobre este modelo, los autores de esta propuesta aseguran que en las empresas de servicios, las 7D's deben de interactuar simultáneamente para alcanzar la calidad del servicio esperado por los clientes. Por ello, los directivos deben de esforzarse para que cada una de las dimensiones tenga un grado de desempeño óptimo, a objeto que se puedan superar las expectativas del cliente.

En otro trabajo empírico sobre la medición de la innovación en empresas con servicios turísticos, los investigadores Corona y Zárraga (2014), miden a la innovación también a través de 7 dimensiones (Cuadro 28) a las cual llamaron capacidades innovadoras; que es definida como las competencias organizacionales que se manifiestan en la velocidad de respuesta ante los cambios en el entorno o mercado, a través de la aplicación de conocimientos organizacionales, y/o competencias personales buscando resultados congruentes con la estrategia.

Cuadro 28. Definición operacional de las variables de innovación del estudio de Corona y Zárraga (2014)

<b>Dimensiones de Innovación</b>	<b>Variabes o constructos</b>
Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección que lleva la empresa</li> <li>2. Recursos para alcanzar las metas</li> <li>3. Competencia</li> <li>4. Aprovechamiento de recursos</li> </ol>
Productos/servicios	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisface una necesidad</li> <li>2. Adopta nuevos atractivos</li> <li>3. Ofrece beneficios</li> <li>4. Ofrece valor agregado</li> </ol>
Mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Satisfacción del mercado</li> <li>2. Lealtad al mercado</li> </ol>

	3. Conocimiento del valor agregado
Procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eficiencia</li> <li>2. Mejorar el servicio</li> <li>3. Control de procesos</li> <li>4. Calidad de procesos</li> </ol>
Organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Toma en cuenta las oportunidades</li> <li>2. Toma en cuenta las amenazas</li> <li>3. Toma en cuenta las fortalezas</li> <li>4. Toma en cuenta las debilidades</li> </ol>
Personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación</li> <li>2. Consideración de propuestas hechas por el personal</li> <li>3. Motivación</li> <li>4. Inversión en el personal</li> </ol>
Tecnología	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con hardware</li> <li>2. Cuenta con software</li> <li>3. La tecnología ayuda en la toma de decisiones</li> <li>4. La tecnología ayuda para comunicar</li> </ol>

Fuente: Corona y Zárraga (2014)

Según Corona y Zárraga (2014), se deben de considerar estos nuevos constructos que puedan ser medibles con las variables expuestas, con el fin de tener una mayor claridad de la percepción que los empresarios tengan sobre las capacidades de innovación, para fomentar una distinción entre ellas y que por sí solas permitan establecer estrategias que coadyuven a la competitividad de sus empresas.

Gálvez y García (2012), también aportan evidencia empírica midiendo la innovación de las Mipymes en tres dimensiones. Para ello tomaron en cuenta algunas consideraciones del Manual de Oslo. La propuesta metodológica les permitió identificar las actividades de innovación con las variables que se muestran en el cuadro 29.

Cuadro 29. Definición operacional de las variables de innovación del estudio de Gálvez y García (2012)

Variable	Componentes de la variable
Innovación en productos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios o mejoras en productos o servicios existentes</li> <li>2. Comercialización de nuevos productos</li> </ol>
Innovación en procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoras o cambios en los procesos productivos</li> </ol>

	2. Adquisición de nuevos equipos
Innovación en gestión	1. Gestión de dirección
	2. Compras y aprovisionamientos
	3. Comercial y ventas

Fuente: Gálvez y García (2012)

Martins y Amorim (2018), realizan una síntesis de las principales variables encontradas en la literatura sobre el comportamiento de las empresas de turismo en lo que respecta a la innovación, siendo estas las siguientes: a) la interacción inseparable entre producción y consumo; b) la información intensiva, el contenido intangible de productos y procesos; c) el papel clave de los recursos humanos como un factor crítico en la competitividad; y d) el papel crítico de los factores organizacionales para el desempeño de las empresas. Los mismos autores identifican la forma en que los estudios analizaron los datos de la información sobre la innovación, y encontraron las siguientes: el análisis con estadística descriptiva simple y univariada, correlaciones entre variables, análisis de correspondencia múltiple, regresión logística múltiple, análisis de regresión, medición de la innovación en escala Likert y análisis anova, entre otras.

Otro trabajo no menos importante fue el elaborado por Zúñiga (2015), quien utilizó un instrumento de medición de la innovación adaptado de las directrices expuestas en el Manual de Oslo tercera edición. El instrumento se configuró en torno a 12 ítems para la identificación de innovación en cuatro dimensiones: innovación en producto, procesos, organizativas y marketing, en donde cada dimensión fue medida por tres ítems. Además con el objetivo de medir las percepciones utilizó una escala Likert de cinco puntos, donde: 1 era poco importante y 5 muy importante. Es importante mencionar, que para objeto del presente trabajo de investigación, se tomó como base metodológica para el abordaje de la innovación esta propuesta de Zúñiga (2015). En el apartado del Capítulo 5 referente al marco metodológico se especifica en profundidad las características y la justificación de este instrumento de investigación.

Como manera de conclusión, se constata lo dicho por Hjalager (2010); Martins y Amorim (2018); Arzola y Mejías (2006), entre otros, en el sentido de lo complejo de unificar un instrumento para identificar y medir la innovación en el sector turismo, con un abordaje adaptado a las peculiaridades del fenómeno turismo junto con las de las empresas que la conforman. Se concluye que existe la necesidad de elaborar instrumentos que definan las especificidades de todos los ramos del referido

sector y la validación y aplicación de los mismos en diferentes contextos, ya que se percibió cierta inconsistencia y falta de estandarización en relación a las formas de medición de la innovación en turismo.



## 5. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El procedimiento metodológico para realizar esta investigación fue con la finalidad de responder a la pregunta general que se establece en el presente estudio, que consiste en conocer ¿Cómo se asocian los tipo de liderazgo con los procesos de innovación en las Mipymes turísticas del Río Sonora? y alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación (Cuadro 30). El objetivo principal de este apartado es fundamentar el procedimiento metodológico seguido por la comprobación de la hipótesis, el tipo de liderazgo está asociado con los procesos de innovación de las empresas, enunciado que guía la presente investigación.

El fundamento que a continuación se presenta parte de la revisión teórica enfocado en el análisis de los temas del liderazgo y los procesos de innovación empresarial con énfasis en las pequeñas empresas. El análisis teórico determina la guía para la estructuración de los instrumentos de campo contruidos para recabar información o datos sobre el liderazgo e innovación poniendo mayor atención en los atributos y esquemas que ponen en práctica los líderes dentro de la empresa para las actividades de innovación de las pequeñas unidades económicas. La metodología y los instrumentos de investigación que se utilizaron tienen un enfoque mayormente cuantitativo, aunque también se incluyó en el instrumento elementos cualitativos.

### 5.1. Región de Estudio

El espacio geográfico donde se llevó a cabo esta investigación correspondió a municipios ubicados en la región del río Sonora; específicamente a los municipios de Ures, Banámichi, Huépac Baviácora y Aconchi, principalmente los primeros dos municipios son los que ofrecen mayor oferta en cuanto a los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas . A su vez, son los municipios de la región donde la actividad turística está más desarrolla tanto en su oferta como en la demanda. El trabajo de campo fue realizado en el mes de julio del año 2018.

Cuadro 30

<b>Caracterización de la Investigación</b>			
Enfoque cuantitativo	Alcance descriptivo y Correlacional	Diseño no experimental	Tipo transversal
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo general</b></p> <p>Establecer como se asocian los tipos de liderazgo con los procesos de innovación de las Mipymes turísticas de la región Río Sonora</p>	<p style="text-align: center;"><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar la tipología de liderazgos en las Empresas analizadas</li> <li>2. Clasificar las principales innovaciones en las empresas analizadas</li> <li>3. Estimar la asociación entre los tipos de liderazgos y los tipos de innovación en las empresas analizadas</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Técnicas de recolección</b></p> <p>Encuesta semi estructurada aplicada a propietario/as o directivos de Mipymes con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas de la región del Río Sonora</p> <p>Tamaño de Muestra: 20 establecimientos</p>	<p style="text-align: center;"><b>Análisis de datos</b></p> <p>Estadística descriptiva y correlacional mediante el coeficiente correlacional de Pearson</p>
<p style="text-align: center;"><b>Hipótesis</b></p> <p>El tipo de liderazgo está asociado con los procesos de innovación de las empresas.</p>			<p style="text-align: center;">Relación de los Tipos de Liderazgo con los Procesos de Innovación en las Mipymes Turísticas de la Región del Río Sonora</p>
<p style="text-align: center;"><b>Fundamentación Teórica</b></p> <p>Modelo del Inventario de Prácticas de Liderazgos (IPL) de Kouzes y Posner (1997, 2003) y Pedraza et al., (2015)</p> <p>Modelo basado en la conceptualización y tipología de la innovación descrita en el Manual de Oslo (OCDE Y Eurostat 2005) y Zúñiga (2015)</p>			
<p>Fuente: Elaboración propia</p>			

## 5.2. Unidad de Análisis

La unidad de análisis de esta investigación fueron las Mipymes turísticas con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas ubicadas en los municipios antes mencionados pertenecientes a la región Río Sonora. La oferta total de los municipios mencionados es de 43 empresas con este tipo de servicios al año 2017, de acuerdo al Anuario Estadístico y Geográfico de Sonora (INEGI, 2017).

## 5.3. Sujetos de Estudio

Los sujetos de estudio, es decir, los informantes claves de esta investigación lo conformaron en primer orden los propietarios – directivos de las Mipymes del sector hotelero y de restaurante/fonda, establecidos en los Municipios de Ures, Banámichi, Aconchi, Huépac y Baviácora.

## 5.4. Tamaño del Universo y Muestra

La oferta total de empresas que ofrecen el servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos en los municipios de estudio, es de 43 establecimientos (INEGI, 2017), siendo esa cifra el universo de estudio. Se realizó un muestreo no probabilístico, que es un proceso muestral en el que la probabilidad de selección de cada unidad muestral es desconocida y por conveniencia que es un procedimiento en el que las muestras se toman por conveniencia del investigador (Hair, *et al.*, 2004), es así que el total de la muestra para esta investigación fue de 20 empresas. En el cuadro 31 se muestra el universo de empresas, mientras que en el cuadro 30 se muestran el tipo de empresas que se encuestaron de una muestra de 20.

Cuadro 31. Universo de la unidad de análisis en la región de estudio

<b>Municipio</b>	<b>Total</b>	<b>Hoteles</b>	<b>Preparación de A y B</b>
<b>Universo</b>	43	23	20
Banámichi	7	6	1
Ures	20	10	10
Huépac	4	1	3
Baviácora	8	5	3
Aconchi	4	1	3

Fuente: Anuario estadístico y geográfico de Sonora (INEGI)

### 5.5. Diseño de Investigación

Una vez identificado la región de estudio, la unidad de análisis, los informantes claves y el universo de investigación y muestreo, es preciso indicar las técnicas utilizadas para la recolección de los datos. Para ello, es importante recordar la pregunta con la que parte esta investigación: ¿cómo se asocian los tipos de liderazgo y los procesos de innovación en las Mipymes turísticas de la Región del Río Sonora?, mientras que el objetivo es establecer como se asocian los tipos de liderazgo con los procesos de innovación en la unidad de análisis del estudio. Los datos recolectados estuvieron enfocados a dar respuesta a la pregunta planteada y a lograr el objetivo propuesto.

Esta investigación tiene un carácter mayormente cuantitativo, aunque también se obtuvo información cualitativa de los informantes claves; la técnica de recolección de información fue la encuesta semi estructurada y las fuentes de información fueron primarias y secundarias. Es un estudio no experimental, ya que no se manipularon las variables, es transversal porque la recolección de datos se dio en un único momento y es de tipo exploratorio, porque no se tiene antecedente de trabajos con estas características en la región de estudio y en la unidad de análisis de esta investigación, es descriptivo porque se utiliza la estadística descriptiva y es correlacional porque se hace una correlación de la influencia que tiene una variable sobre otra (Tabla 30).

### 5.6. Características y Alcances de los Instrumentos Metodológicos para la Recogida de Datos

Dentro la pregunta de investigación y la hipótesis, la variable independiente es el concepto de

liderazgo, mientras que la variable dependiente es la innovación. Para operacionalizar estas variables y para obtener la información de sus indicadores, se utilizó el instrumento de una encuesta semi estructurada dirigida a los empresarios rurales, las características específicas de la encuesta se observan en el apartado 5.6.1 y 5.6.2, así como en los anexos. Antes de recabar la información en general, se realizó una primera visita de campo a la región de estudio con el único objetivo de observar el contexto general del espacio e identificar a los posibles actores claves. También se acudió a instituciones públicas como la COFETUR y Oficina de Convenciones y Visitantes del Río Sonora, para que a través de ellos, se logrará un acercamiento con los empresarios a los que se les aplicó la encuesta.

Para obtener información de la variable liderazgo se tomó como base metodológica la encuesta propuesta por Kouzes y Posner (1997 y 2003), en el instrumento denominado Modelo de Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) así como el modelo propuesto por Pedraza et al., (2012). Este instrumento fue adaptado al contexto de estudio, adaptándose algunos conceptos para hacerlos comprensibles a los sujetos de estudio.

Este instrumento permitió conocer los comportamientos y la relación del directivo con sus empleados o grupo de trabajo por lo que permitió identificar estilos o tipos de liderazgos dentro de la organización y cumplir con uno de los objetivos específicos propuestos en esta investigación. Justamente la identificación de tipos de liderazgos dentro de la unidad de análisis mencionada es parte del objetivo específico número 1.

Por su parte, para obtener información de la variable dependiente innovación, se aplicó una encuesta estructurada a partir de la literatura disponible, la cual se realizó con el objetivo de conocer las actividades y los tipos de innovación llevadas a cabo por las unidades económicas analizadas.

La estructura de la encuesta fue una adaptación tomando en cuenta los lineamientos para la medición de la innovación y los tipos de innovación propuesta por la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico en el Manual de Oslo, tercera edición (OCDE y Eurostat; 2005). En ella se aborda a la innovación en el sector servicios y en las pequeñas empresas tomando en cuenta el capital intelectual de los directivos empresariales, a diferencia de las ediciones anteriores donde las directrices de medición estaban más enfocadas a las grandes empresas y al desarrollo tecnológico (Sánchez y Castrillo, 2006). De igual manera, este instrumento para identificar la innovación fue adaptado en base a la propuesta metodológica de la investigación de Zúñiga (2015), quien realizó un trabajo doctoral sobre el impacto de la innovación en el

rendimiento de las empresas turísticas de Colombia, y en el cual identificó los tipos de innovaciones de las empresas del sector con base al Manual de Oslo de la OCDE y Eurostat. Mencionando que el conocimiento teórico sobre las prácticas de innovación en las empresas señala que para identificar sus indicadores y medirla, la encuesta o el cuestionario, es el instrumento adecuado para lograrlo. Por lo general los estudios utilizan esta herramienta para analizar la gestión de innovación en las empresas (OCDE Y Eurostat, 2005; Laviña y del Rey, 2006; Sánchez y Castrillo, 2006; Zúñiga, 2015; Arzola y Mejías, 2007). En el apartado 5.6.2 se detalla específicamente esta herramienta metodológica.

#### **5.6.1. Instrumento Para Identificar Tipos de Liderazgo: Adaptación del Modelo Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) de Kousez y Posner (1997, 2003)**

En la presente investigación se utilizó como base el Instrumento del Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL) desarrollado por Kouzes y Posner (1997, 2003), decimos como base, ya que se realizó algunas modificaciones para adaptarlo al contexto de la unidad de análisis al que se aplicó el instrumento. Esta herramienta metodológica ayudó a identificar la tipología de liderazgo en las Mipymes turísticas de la región de estudio, para cumplir con el primer objetivo específico de esta investigación. Este instrumento parte de la teoría del enfoque relacional del liderazgo de Burns, 1978; Bass, 1989; Bass y Avolio 1989, e integra la tipología transaccional y transformacional en las cinco dimensiones que conforman su modelo y que de manera general se presentan en el cuadro 32.

Cuadro 32. Características de las dimensiones del Modelo del Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL de Kousez y Posner (1997, 2003)

Dimensión del Liderazgo	Descripción del alcance	Tipos de Liderazgo
Desafiar desafíos	Salir a la búsqueda de oportunidades que impliquen el desafío de cambiar, crecer, innovar, mejorar, experimentar y correr riesgos	
Inspirar una visión compartida	Implica que el líder imagina un futuro edificante. Tiene la capacidad de reunir a otros en torno a una visión, común, apelando sus valores, intereses, esperanzas y sueños	<b>Transformacional:</b> ofrece una visión y se enfoca en necesidades internas de orden mayor en los empleados; incrementando el compromiso de ellos con la visión de la empresa, mediante la calidad de las relaciones interpersonales
Habilitar a los demás para que actúen	Fomenta el trabajo colaborativo y participativo en la toma de decisiones y la generación de confianza	
Modelar el camino	Dar ejemplo de comportamiento coherente con los valores adoptados	
Dar aliento al corazón	El líder reconoce las contribuciones individuales al éxito, proporciona retroalimentación positiva y reconocimiento público, celebra los logros del equipo de manera regular	<b>Transaccional:</b> la focalización está en el adecuado intercambio de recursos. Implica que líder defina las tareas al subordinado y a cambio de su desempeño el trabajador se hace acreedor de una recompensa

Fuente. Con base a Pedraza et al., (2015); y Kouzes y Posner (1997, 2003)

De las cinco dimensiones, cuatro son del tipo de liderazgo transformacional y el último del tipo de liderazgo transaccional. A continuación y citando a Díaz *et al.*, (2011:738), se exponen las definiciones dadas a cada dimensión.

1. Desafiar los Procesos: Grado en el cual el líder asume las preguntas, experimentos y toma riesgos, tanto operativos como administrativos.
2. Inspirar una Visión Compartida: Grado en el cual el líder describe una visión excitante del futuro.
3. Habilitar a los demás para que Actúen: Grado en el cual el líder comparte con sus subordinados la toma de decisiones de manera participativa usadas favoreciendo su

proactividad.

4. Modelar el Camino: Grado en el cual el líder prefiere consistentemente los más excelsos valores, complementándolos con una alta moralidad.
5. Dar Aliento al Corazón: Grado que el líder proporciona retroalimentación positiva, reconocimiento público y celebración de logros del equipo.

Mientras tanto, el formato del cuestionario de Inventario de Practicas de Liderazgo está desarrollado en una escala tipo Likert de cinco puntos en el que en cada respuesta se le da un valor que son las siguientes: 1. Raramente o Nunca, 2. De vez en cuando, 3. Ocasionalmente, 4. A menudo, y 5. Muy a menudo o Siempre.

Para el análisis de datos y para dar valor a la interpretación de la intensidad en que las prácticas de liderazgos son realizadas en sus cinco dimensiones se estableció un criterio a través de medias en tres niveles: 1) incipiente, que agrupó medias de 0 a 3.5; 2) moderado, conformado por medias de 3.6 a 4.5 y 3) nivel óptico, corresponde a medias de 4.6 en adelante (Pedraza *et al.*, 2015).

Los investigadores han usado IPL para medir el desempeño y comparar las cinco dimensiones en diferentes organizaciones en el ámbito gubernamental, de negocios, servicios, educativo, etc. y de la misma forma en diferentes culturas (Kouzes y Posner, 2003); también se encontró que investigaciones en empresas del sector turismo han utilizado este instrumento para el análisis del liderazgo como el realizado por Díaz, Medina y de la Garza (2011).

Este estudio toma como base el instrumento IPL, que tiene un sentido más transformacional, de igual forma, se realizó un análisis con su relación con la variable innovación, siendo la unidad de análisis la Mipymes con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas. Interesa el liderazgo transformacional y transaccional ya que la evidencia empírica y científica en cuanto a los estudios del binomio liderazgo –innovación en las empresas, indican que un estilo de liderazgo colaborador y participativo, es decir el liderazgo transformacional fomenta en mayor grado la innovación en las empresas (Farr y Ford, 1990; Kanter, 1983) que los estilos de liderazgo transaccional. (Manz *et al.*, 1989) en Gómez (2008). De igual manera Turbay (2013), citando a Farr y Ford; 1990; Kanter 1983; Bass, 1985; y Bass y Avolio, 2000; asegura que los autores mencionados llegaron a la conclusión que el liderazgo transformacional es el más idóneo para conducir a la organización hacia la innovación. Afirma que este tipo de liderazgo busca orientar la creatividad en los miembros de la organización o grupo, creando vínculos emocionales entre ellos,



transmitiendo la importancia de tener una misión compartida e infundir un sentido de propósito y dirección; convirtiéndose en el motor y trasmisor de la cultura de la innovación.

Por lo anterior, y la importancia que se le viene dando al liderazgo transformacional y transaccional como factor para la innovación en las empresas, se justifica la utilización de esta herramienta ya que la consideramos la adecuada para identificar de qué forma y en que intensidad se dan estos tipos de liderazgos por parte de los directivos y establecer cómo afecta la ausencia o presencia de estos estilos de liderazgos en cuanto a los procesos de innovación de las empresas. En el cuadro 33, se muestran las características generales del instrumento y también en los anexos se expone específicamente la estructura, así como cada ítem de este instrumento.

Cuadro 33. Características del instrumento para analizar la variable liderazgo

<b>Instrumento</b>	<b>Adaptación del Modelo de Inventario de Prácticas de liderazgo (IPL)</b>
Autores	Kouzes y Posner, (1997 y 2003) y Pedraza; Lavin; Delgado; y Bernal (2015)
Que mide	La orientación que tienen los directivos hacia los siguientes estilos de liderazgo: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transformacional</li> <li>2. Transaccional</li> </ol>
Reactivos	PRIMERA PARTE Está formado por datos demográficos de la empresa y el directivo SEGUNDA PARTE Está formado por 30 preguntas cerradas las cuales muestran una orientación hacia la tarea (T) y hacia la relación con el grupo (G). Desarrollado en una escala tipo Likert de cinco puntos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Raramente o nunca</li> <li>2. De vez en cuando</li> <li>3. Ocasionalmente</li> <li>4. A menudo</li> <li>5. Muy a menudo o siempre</li> </ol>
Informantes claves	Propietarios/directivos empresariales de Mipymes turísticas con servicios de alojamiento temporal y preparación de A y B.
Información a Recopilar	Prácticas y comportamientos del directivo (líder) para la detección de los estilos o tipos de liderazgo. Analiza la forma de actuar del empresario/líder en una organización e identifica comportamientos y la relación con el grupo y la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

### **5.6.2. Instrumento Para Identificar las Actividades y Tipos de Innovación: Adaptación del Modelo Para Interpretación de Datos de Innovación de la OCDE - Eurostat (2005) y Zúñiga (2015)**

Por su parte para lograr el objetivo específico número 2, el cual consiste en clasificar las principales innovaciones en las Mipymes turísticas de la región Río Sonora, se utilizó y se adecuó a nuestro contexto de estudio la propuestas metodológicas elaboradas en el Manual de Oslo, tercera edición (OCDE y Eurostat 2005), cuya propuesta metodológica va dirigida también a las empresas pequeñas y de servicios, donde se toma en cuenta el capital intangible o capital intelectual (no tecnológicos) que se desarrollan sobre todo las pequeñas empresas.

A su vez, el instrumento metodológico que se aplicó es este trabajo se tuvo en cuenta también el trabajo empírico desarrollado por Zúñiga (2015), quien validó y adecuó el instrumento de innovación de la OCDE en empresas del sector turismo; ambas propuestas sirvieron como base metodológica del presente estudio para la identificación e interpretación de datos sobre innovación en las pequeñas empresas de servicios turísticos; por ende, el diseño del modelo se basó principalmente en la conceptualización y tipología de la innovación descrita por dicho Manual, y que fueron explicadas en el Capítulo 4 referente al marco teórico de esta investigación. Estas conceptualizaciones y tipologías de innovación son unas de las más utilizadas actualmente en la literatura y validadas en un alto número de trabajos empíricos sobre el tema, incluyendo a empresas con las mismas características de la unidad de análisis de este estudio, por ello, se considera este instrumento el indicado para lograr los objetivos planteados en este estudio.

El instrumento se configuró en torno a 12 ítems para la identificación de innovación en cuatro dimensiones: 1) innovación en producto; 2) innovación en procesos; 3) innovación organizativa; e 4) innovación en marketing, en donde cada dimensión fue medido por tres ítems. Además con el objetivo de medir las percepciones del directivo sobre la importancia de las innovaciones se utilizó una escala Likert de cinco puntos, donde: 1 era poco importante y 5 muy importante.

La encuesta se aplicó en el mes de julio del año 2018, con información de primera mano proporcionado por los empresarios/dueños de los establecimientos a los que se encuestó.

La variable de control utilizado fue el tipo de empresa turística, es decir, solo empresas con servicio de alojamiento temporal y también los restaurantes o fondas con servicio de preparación de

alimentos y bebidas. En el cuadro 34, se observan las distintas dimensiones de la innovación y las variables o ítems que las integran.

Cuadro 34. Indicadores de las variables de las dimensiones de innovación

<b>Tipo de constructo</b>	<b>Variable medible</b>
Innovación en Producto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios o mejoras en productos/servicios existentes</li> <li>2. Comercialización de nuevos productos/servicios</li> <li>3. Alianzas con centros de investigación para mejorar el producto/servicios</li> </ol>
Innovación en Procesos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios</li> <li>2. Adquisición de nuevos bienes/equipo/inmobiliarios</li> <li>3. Coordinación interna de la empresa para mejorar</li> </ol>
Innovaciones Organizativas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección y gestión (la forma de dirigir y gestionar la empresa)</li> <li>2. Compras y aprovisionamientos (la forma de dirigir y realizar las compras y aprovisionamiento de lo que necesita la empresa)</li> <li>3. Comercialización/ventas</li> </ol>
Innovación en Marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de estrategias de marketing que mejoren la satisfacción del cliente (acciones realizadas para satisfacer al cliente)</li> <li>2. Aplicación de estrategias de marketing orientadas a mejorar la imagen de las instalaciones de la empresa/productos/servicios</li> <li>3. Estrategias de promoción del producto/servicios</li> </ol>

Fuente: OCDE y Eurostat (2015); y Zúñiga (2015)

Para conocer las características generales del instrumento de análisis de la variable dependiente innovación se presenta en el cuadro 35.

Cuadro 35. Característica del instrumento para analizar la variable innovación

<b>Instrumento</b>	<b>Encuesta para la Interpretación de Datos sobre Innovación</b>
Autores	Manual de Oslo, tercera edición (OCDE y Eurostat, 2005) y Zúñiga (2015)
Que mide	Variables en las 4 dimensiones de la innovación: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos</li> <li>2. Procesos</li> <li>3. Organizativas</li> <li>4. Marketing</li> </ol>
Reactivos	Está formado por 12 ítems/preguntas cerradas las cuales muestran una orientación hacia las actividades y prácticas de innovación dentro de la empresa. (3 ítems para cada dimensión). Además con el objetivo de medir las percepciones se utilizó una escala Likert de cinco puntos, donde: 1 era poco importante y 5 muy importante.

Informantes claves	Propietarios/directivos empresariales de Mipymes turísticas con servicios de alojamiento temporal y preparación de A y B.
Información a Recopilar	Información de temas relacionados con las actividades y prácticas de innovación en 4 dimensiones: Procesos, productos, marketing y organización Adicionalmente se realizó preguntas abiertas sobre los obstáculos de innovación y los motivos para innovar.

Fuente: Elaboración propia

En los anexos de esta investigación se expone específicamente la estructura y cada ítem del instrumento.

## 6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El objetivo principal de este capítulo es analizar si los hallazgos encontrados en la presente investigación, es coincidente con los postulados que originaron este estudio, el tipo de liderazgo está asociado con los procesos de innovación de las empresas. También se pretende validar las premisas teóricas y metodológicas con las que se fundamenta este trabajo investigativo. En el presente capítulo, primeramente se exponen las características generales de las Mipymes turísticas con servicios de alojamiento temporal y alimentación de la región del Río Sonora. Seguidamente se expone el perfil de los directivos-líderes de las empresas que participaron en la investigación, para luego presentar la identificación de las tipologías de liderazgo que ejercen en sus empresas los empresarios partícipes en la muestra, y así dar respuesta al objetivo específico número uno (Cuadro 30). Posteriormente se presenta el análisis sobre las actividades y tipos de innovaciones que desarrollan los establecimientos analizados, para cumplir con el objetivo específico número dos de este trabajo (Cuadro 30). En la parte final de este apartado se identifica y establece como se asocian la variable liderazgo con la variable innovación en sus diferentes dimensiones para cumplir con el objetivo específico número tres, así como con el objetivo general que motivó la realización de este trabajo de investigación. Por último se muestra la discusión de los resultados y las conclusiones.

### 6.1. Características Generales de los Establecimientos Encuestados

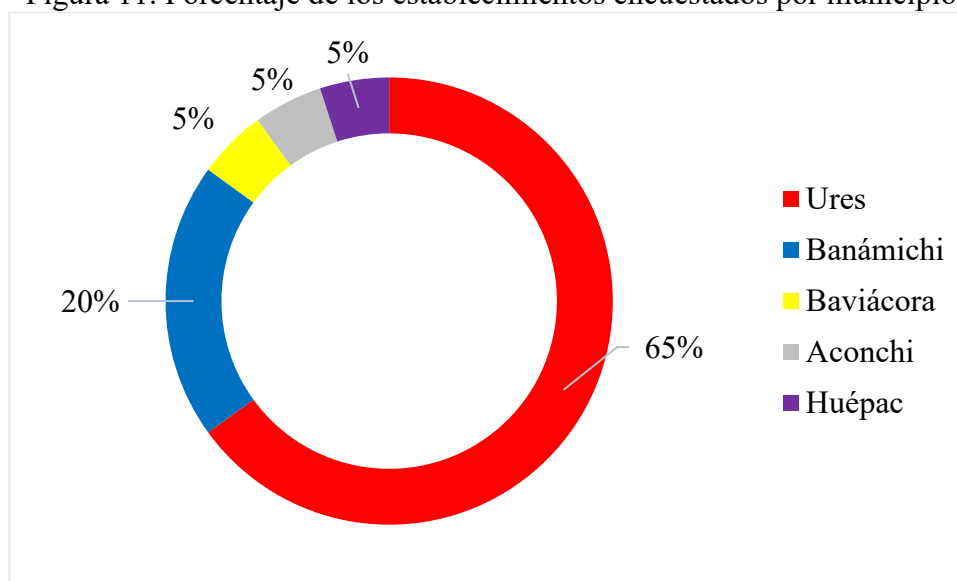
El estudio realizó una muestra de 20 establecimientos con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, en 5 municipios ubicados en la región del Río Sonora. El instrumento fue aplicado cara a cara a los propietarios- empresarios de dichas unidades económicas en el periodo del 10 al 15 de julio del año 2018. El municipio con más establecimientos encuestados fue Ures con 13 (65%), le siguió Banámichi con 4 (20%), mientras que en Aconchi (5%), Huépac (5%) y Baviácora (5%), se realizó una encuesta en cada municipio. En el cuadro 36, y figuras 11 y 12 se muestran dicha distribución así como el giro de los establecimientos.

Cuadro 36. Número de establecimientos encuestados por municipio y por giro de operación

Municipio	Total Establecimientos encuestados	Alojamiento temporal	Preparación de A y B	Ambos Servicios
Ures	13	5	8	
Banámichi	4	1		3
Baviácora	1	1		
Aconchi	1	1		
Huépac	1			1
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia en base encuesta directa a directivos

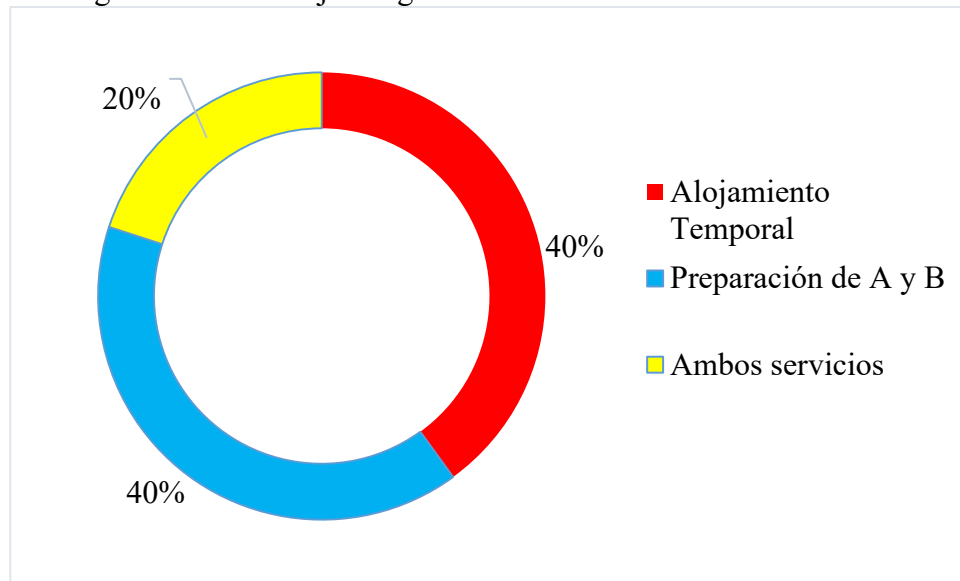
Figura 11. Porcentaje de los establecimientos encuestados por municipio



Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

El giro de las empresas del total de la muestra se distribuyeron de las siguiente manera: 8 establecimientos solo con servicios de alojamiento temporal, que corresponden al 40% del total; de igual forma, fueron 8 establecimientos solo con servicios de preparación de alimentos y bebidas (40%), mientras que 4 empresas tuvieron ambos servicios (hotel y restaurante), es decir, el 20% (Figura 12).

Figura 12. Porcentaje del giro de los establecimientos encuestados

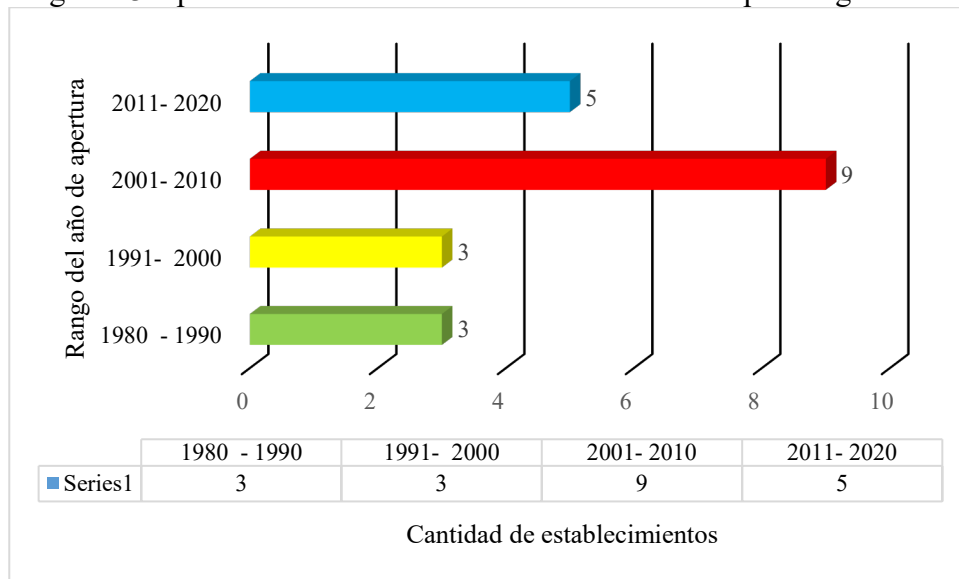


Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta

Son relevantes los datos arrojados en lo que se refiere al año de apertura de los establecimientos encuestados, ya que encontramos que en la región de estudio hay empresas con una antigüedad de más de 30 años de servicio en el mercado. En la figura 13, se muestra el año de inicios de operaciones de los establecimientos, divididos en un rango de 10 años, esto es, de 1980 a 1990; de 1991 al 2000; del 2001 al 2010; y del 2011 al 2020. Los resultados mostraron que tres empresas, abrieron sus puertas en algún momento de la década de los años 80's; de esas, la empresa con más antigüedad inicio operaciones en 1982, por lo tanto, al momento de realizar la encuesta tenía una edad de 36 años. La empresa mencionada ofrece servicio de alimentos y bebidas y estaba ubicada en el municipio de Ures. A su vez, dos empresas iniciaron sus operaciones en 1988, con una antigüedad de 30 años al momento de aplicar la encuesta; una estaba ubicada en el municipio de Ures con el servicio de alimentos y bebidas, mientras que la otra en el municipio de Banámichi con los servicios de alojamiento temporal y también de alimentos. En lo que se refiere a la década de los años 90's, también 3 establecimientos tuvieron su apertura, específicamente en 1991, 1994 y 1998 respectivamente. Las tres empresas son del giro de servicios de alimentos y bebidas y estaban ubicadas en el municipio de Ures. Los resultados de la muestra indican que fue en la primera década del año 2000, donde hubo más aperturas de establecimientos con 9 nuevas firmas (2001, 2006, 2007, dos establecimientos en el 2008, 2009 y dos empresas en el 2010). De esas empresas tres se ubicaron en el municipio de Ures, ofreciendo el servicio de alojamiento temporal; otras tres

empresas se ubicaron en Banámichi, de las cuales una empresa ofrecía servicio de alojamiento temporal y dos el servicio de hospedaje y también de alimentación. Las otras tres empresas se ubicaron en Baviácora (alojamiento temporal), Huépac (alojamiento temporal y alimentación) y Aconchi (alojamiento temporal). Por último, en el periodo del 2010 al 2018, que fue el año que se levantó la encuesta, se encontró que 5 unidades económicas iniciaron su operación (2011, 2012, dos establecimientos en el 2017 y uno más en el 2018). Todas ellas se ubicaron en el municipio de Ures, de los cuales cuatro fueron del giro de alimentos y bebidas y una del giro de alojamiento temporal. En la figura 13 se muestran la apertura de los establecimientos divididas en rango de años.

Figura 13 Apertura de los establecimientos encuestados por rango de año



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados de la encuesta y en lo que respecta al tamaño de la empresa por número de empleados, se encontró que 18 firmas, es decir, el 90 por ciento, correspondían a la micro empresa con un máximo de 10 empleados, mientras que solamente dos empresas, el 10%, tuvieron entre 11 y 20 empleados. No se encontraron empresas con 20 empleados o más (Cuadro 37) y (Figura 14).

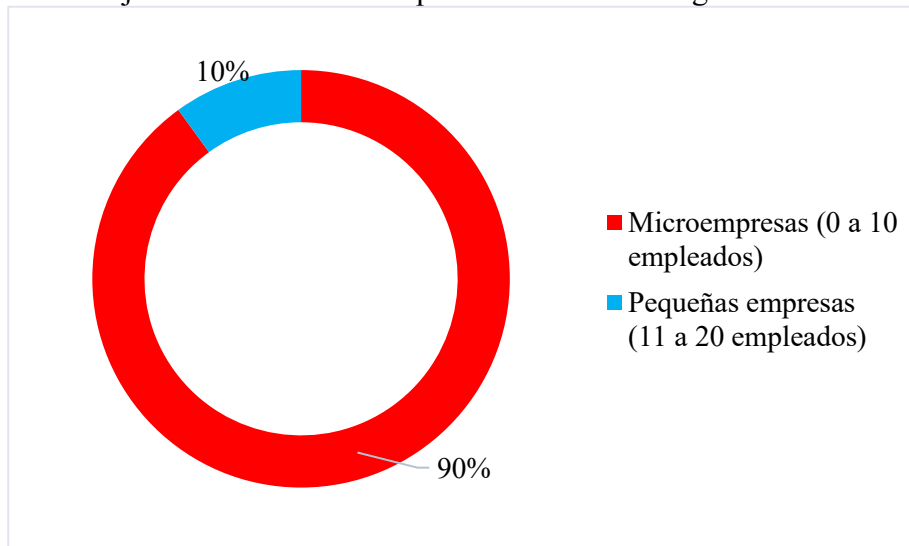


Cuadro 37. Tamaño de los establecimientos encuestados por número de empleados

Tamaño de la empresa	Número de empleados	Número de empresas	%
Micro	1 a 10	18	90%
Pequeña	11 a 20	2	10%
Mediana	Más de 20	0	0%
Total		20	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Porcentaje de tamaño de las empresas encuestadas según el número de empleados



Fuente: elaboración propia

Dentro de las microempresas con un máximo de 10 empleados; 5 establecimientos señalaron tener 4 empleados, mientras que es de resaltar que 2 empresas contaban con 10 empleados cada uno. En lo que respecta a las dos empresas pequeñas de 11 a 20 trabajadores, una contaba con 14 empleados (servicio de alimentación) y la otra con 15 (servicio de alojamiento temporal), siendo estos establecimientos las dos empresas con más trabajadores de toda la muestra y ambas se ubicaban en el municipio de Ures (Cuadro 38). El total de personas trabajando en las 20 empresas encuestadas de los cinco municipios del Río Sonora ascendió a 121 empleados.

Cuadro 38. Distribución del número de empleados en la microempresa y la pequeña empresa

<b>Microempresa (1 a 10 empleados)</b>	
Número de empleados	Número de empresas
1	0
2	3
3	2
4	3
5	4
6	1
7	2
8	1
9	0
10	2
<b>Total</b>	<b>18</b>
<b>Pequeñas empresas (11 a 20 empleados)</b>	
Número de empleados	Número de empresas
14	1
15	1
<b>Total</b>	<b>2</b>

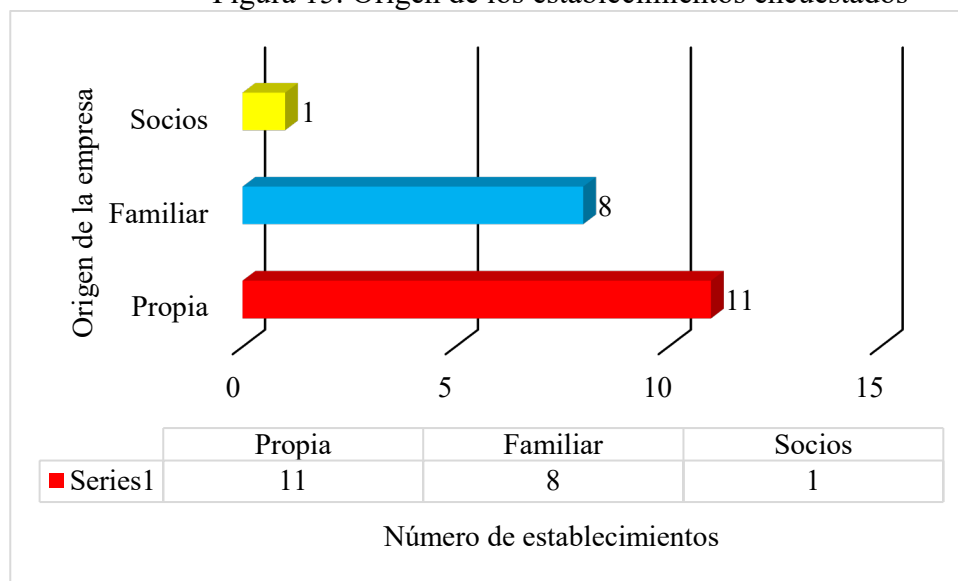
El origen de las empresas de la muestra tenía tres vertientes; a) propia; b) familiar; y c) socios. Los resultados de la muestra indicaron que el 55% de las empresas analizadas, su origen fue con base a la inversión de un solo dueño; el 40% fue de origen familiar, mientras que solo el 5% correspondió a una empresa conformada por socios (Cuadro 39) y (Figura 15).

Cuadro 39. Porcentaje de los establecimientos encuestados por su origen

<b>Origen de la empresa</b>	<b>Número de empresas</b>	<b>%</b>
<b>Propia</b>	11	55%
<b>Familiar</b>	8	40%
<b>Socios</b>	1	5%
<b>Total</b>	20	

Fuente: Elaboración propia en base encuesta directa a directivos

Figura 15. Origen de los establecimientos encuestados



Fuente: Elaboración propia

## 6.2. El Perfil de los Líderes – Directivos

En relación con el perfil de los empresarios encuestados, se determinó en esta investigación que un porcentaje mayoritario son hombres con un 55%; mientras que un 45% fueron mujeres, es así, que se observó un equilibrio en lo referente al género de los cargos gerenciales de los empresarios encuestados (Cuadro 40).

Cuadro 40. Directivos -líderes encuestados por género

Género	Frecuencia	%
Mujer	9	45%
Hombre	11	55%
<b>Total</b>	<b>20</b>	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la edad, el 30% de los directivos encuestados presentó una edad de 50 a 57 años, el 25% osciló en un rango de edad de 34 a 41 años, para el rango de edad de 26 a 33 años se situó en un 20 %, mientras que un 15% de 42 a 49 años, el resto de los encuestados (10%), tuvo más de 58

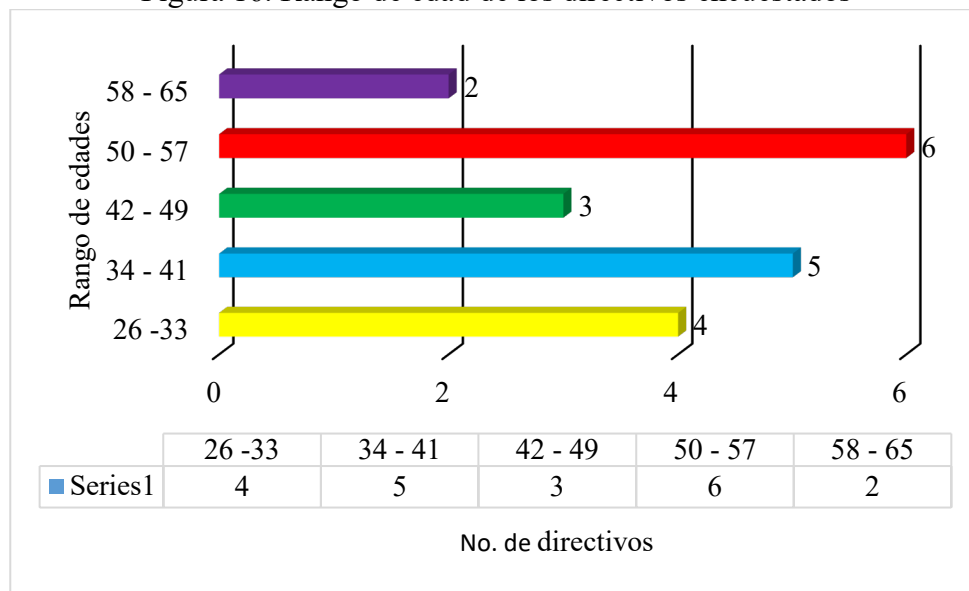
años (Cuadro 41) y (Figura 16). Es así que el líder – directivo más joven de los encuestados fue de 26 años, mientras que el de más edad fue de 66 años. La edad promedio de los directivos encuestados fue de 44 años.

Cuadro 41. Rango de edad de los directivos -líderes encuestados

Edad	No. directivos	%
26 -33	4	20%
34 - 41	5	25%
42 - 49	3	15%
50 - 57	6	30%
58 - adelante	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Rango de edad de los directivos encuestados



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al nivel de escolaridad de los empresarios analizados, se identificó que el 42% tuvo educación media (bachillerato), el 37% contó con alguna licenciatura, el 11% tuvo nivel de secundaria, mientras que el 5% dijo tener un posgrado y también el 5% estudió solo la primaria (Cuadro 42). Estos resultados indican, que si bien históricamente en la región de estudio existen

rezagos importantes relacionados con las condiciones propias de las áreas rurales de donde los jóvenes salen para prepararse académicamente y rara vez regresan a sus comunidades por falta de oportunidades laborales, un alto 37% contaba con una licenciatura y un 5 % con un posgrado, lo que sugiere que hay emprendedores que regresan a su lugar de origen para desarrollarse laboralmente y generar empleos en las comunidades locales.

Cuadro 42. Nivel de escolaridad de los directivos – líderes encuestados

<b>Nivel de Estudio</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
<b>Primaria</b>	1	5%
<b>Secundaria</b>	2	11%
<b>Prepa</b>	8	42%
<b>Licenciatura</b>	7	37%
<b>Posgrado</b>	1	5%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Elaboración propia en base

El hecho de que el 40% de los encuestados declare tener entre tres y siete años dedicándose a la empresa, habla de personas que están adquiriendo experiencia y conocimiento de la actividad. Por otro lado, el 35% de la muestra manifestó tener un tiempo de entre ocho y quince años como directivos, el cual muestra que existen empresas con una considerable antigüedad y con vasta experiencia en el ramo; inclusive dos directivos mencionaron tener más de quince años laborando en la empresa el cual representa el 10% del total de los encuestados, mientras que el 15 % dijeron ser nuevos en el puesto con menos de un año (Cuadro 43).

Cuadro 43. Tiempo laborando en la empresa de los directivos – líderes encuestados

<b>Años de laborar en la empresa</b>	<b>No. empresarios</b>	<b>%</b>
<b>Menos de un año</b>	3	15%
<b>3 a 7</b>	8	40%
<b>8 a 15</b>	7	35%
<b>Más de 15 años</b>	2	10%
<b>Total</b>	20	100%

Fuente: Elaboración propia

A su vez, de los líderes- directivos encuestados, el 70% dijo tener entre 1 y 5 empleados a su cargo, que corresponden a 14 entrevistados, el 20% de los líderes (4) tenían a su cargo entre 6 y 10 empleados, mientras que el 10 %, es decir, 2 líderes- directivos, dijeron tener a más de 10 empleados a su cargo (Cuadro 44). De ellos uno tenía 14 empleados directos, mientras que el otro 15. De esta manera, la media encontrada en cuanto al número de empleados a cargo de los directivos en las 20 empresas encuestadas fue de 6 personas.

Cuadro 44. Número de personal a cargo del directivo - líder

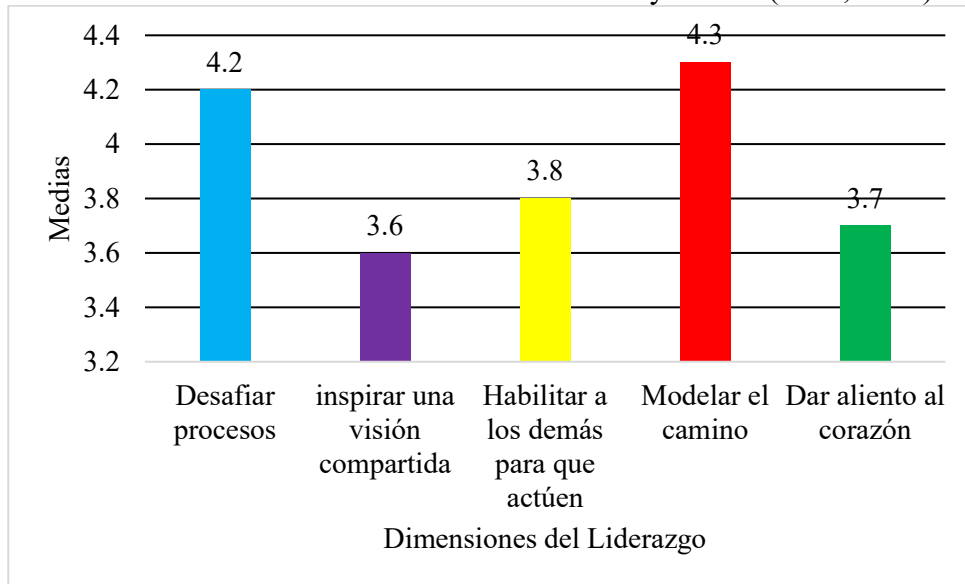
<b>Personal</b>	<b>Frecuencias</b>	<b>%</b>
1 a 5 personas	14	70%
6 a 10 personas	4	20%
Más de 10 personas	2	10%

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Prácticas y Tipos de Liderazgo de los Directivos en las Mipymes Turísticas de la Región Río Sonora

Como se mencionó en el apartado 4.6.1. de esta investigación referente al instrumento metodológico para identificar las prácticas y tipos de liderazgos que llevan a cabo los directivos de las empresas analizadas, se identificó las medias de las 5 dimensiones de liderazgos del instrumento del Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL, desarrollado por Kousez y Posner (1997, 2003); 1) desafiar procesos; 2) inspirar una visión compartida; 3) habilitar a los demás para que actúen; 4) modelar el camino y 5) dar aliento al corazón. Las primeras cuatro dimensiones se relacionan con el liderazgo de tipo transformacional, mientras que la quinta dimensión corresponde al liderazgo de tipo transaccional. Se encontró que las medias de las cinco dimensiones determinadas, muestran un comportamiento algo similar, que permite deducir que los directivos de las Mipymes turísticas de la región del Río Sonora, expresan que a menudo llevan a cabo comportamientos o conductas comprendidas en las dimensiones de desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para actuar, modelar el camino y dar aliento al corazón (Figura 17).

Figura 17. Medias generales de las prácticas de liderazgo de los directivos encuestados en las cinco dimensiones del Modelo ILP de Kouzes y Posner (1997, 2003)



Fuente: elaboración propia

Se deduce por tanto, que las prácticas de liderazgo de los directivos de las Mipymes turísticas analizadas con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos de la región del Río Sonora, corresponden de una manera moderada a los comportamientos de las cinco dimensiones del modelo IPL de Kouzes y Posner (1997, 2003). Cabe destacar que para la interpretación de la intensidad en que las prácticas son realizadas por los directivos, se estableció un criterio de tres niveles propuesto por el trabajo empírico de Pedraza *et al.*, (2015), y que son los siguiente: a) incipiente que agrupó medias de 0 a 3.5; b) moderado conformado por medias de 3.6 a 4.5 y c) nivel óptimo que corresponde a medias de 4.6 en adelante. En base a este criterio de análisis y con los resultados observados se deduce que las cinco prácticas de liderazgo se caracterizan por un nivel moderado en los directivos de las empresas analizadas en el presente estudio, lo cual arroja un balance positivo, es decir, los líderes- directivos de nuestra unidad de análisis en general tienen comportamientos apegados a los indicadores o ítems utilizados en el instrumento para cada dimensión. Las medias de cada ítem se muestran en la descripción de los resultados de cada dimensión. Si bien, ninguna dimensión de liderazgo ejercido por los directivos analizados alcanzó un nivel óptimo (el más cercano fue modelar el camino con 4.3 de media), se puede afirmar que en general los directivos- líderes de las Mipymes turísticas analizadas realizan con frecuencia comportamientos afines a los establecidos en la teoría del instrumento que se utilizó para identificar

las tipologías de liderazgos.

Se menciona no obstante, que aunque las medias generales de las cinco dimensiones de liderazgos de los directivos de las empresas analizadas, muestra un nivel moderado, ya que se observan medias que van de 3.6 a 4.3 (Figura 17), hallazgo que se estima positivo según los criterios de evaluación establecidos, existen medias importantes de directivos que pueden mejorar en cuanto a comportamientos específicos de las dimensiones del modelo IPL. Por ejemplo, el comportamiento con la media más baja, inspirar una visión compartida (3.6), tiene que ver con la capacidad del líder para practicar valores dentro de la empresa y transmitirlos con su grupo. Mientras tanto, la segunda dimensión con la media más baja, dar aliento al corazón (3.7), está relacionado con reconocer por parte del líder las contribuciones individuales al éxito que aportan los integrantes del grupo. A continuación se observan las medias de cada ítems de las conductas específicas de los líderes-directivos encuestados en las cinco dimensiones del modelo IPL, exponiendo los aspectos generales más relevantes de cada uno de ellos.

### **6.3.1. Resultados: Desafiar Los Procesos**

La primera dimensión desafiar los procesos se refiere a la búsqueda de oportunidades que impliquen el desafío asumido por líder de cambiar, crecer, innovar, mejorar, experimentar y correr riesgos (Kouzes y Posner, 2003; Pedraza *et al.*, 2015). Es de destacar que esta fue la segunda dimensión con la media más alta (4.2), en cuanto a las conductas de los líderes-directivos de las Mipymes turísticas analizadas; esto revela que los directivos en general buscan nuevas formas para mejorar el funcionamiento de la empresa, se atreven a correr riesgos buscando oportunidades que pongas a prueba sus actitudes. Es de llamar altamente la atención para fines de esta investigación que un alto porcentaje de los directivos expresó estar abierto a cambios y a la innovación, aspectos centrales que guían este trabajo. Inclusive el reactivo que indaga si el líder promueve cambios para mejorar la empresa y la innovación en los procesos de trabajo salió con una media alta de 4.1 (Cuadro 45).



Cuadro 45. Medias de los ítems de la dimensión desafiar procesos

Media de la dimensión 4.2	Medias
¿Cuestiona al equipo de trabajo el desempeño de sus acciones?	4.1
¿Suele buscar oportunidades que pongas a prueba sus actitudes?	4.4
¿Busca nuevas formas para mejorar el funcionamiento de la empresa?	4.6
¿Experimenta nuevos métodos de trabajo en la empresa incluso sabiendo que se expone al fracaso?	4.1
¿Experimenta, corre riesgos y aprende de los errores que se presentan en su empresa?	4.2
¿Promueve cambios para mejorar la empresa y la innovación en los procedimientos de trabajo?	4.1

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.2. Resultados: Inspirar Una Visión Compartida

Por otro lado la dimensión inspirar una visión compartida implica que el líder tenga la capacidad de reunir a otros en torno a una visión común, apelando sus valores, intereses, esperanzas y sueños (Kouzes y Posner, 2003; Pedraza *et al.*, 2015); es el grado en el cual el líder describe una visión excitante del futuro (Díaz *et al.*, 2011). Como se comentaba líneas arriba esta dimensión resultó el comportamiento con la media más baja (3.6). Se encontraron porcentajes de directivos que raramente u ocasionalmente (nivel incipiente) llevan a cabo algunos comportamientos que caracterizan a estas prácticas de liderazgo. Por ejemplo con una media baja de 3.4, algunos líderes manifestaron no señalar con frecuencia a sus empleados que se identifiquen con los objetivos de la empresa; caso similar se observa en un importante número de líderes al no señalar con frecuencia a los demás como pueden alcanzar sus intereses personales de crecimiento laboral si todos participan en la visión común de la empresa (media de 3.5). También con una media baja de 3.5 indica que pocas veces los líderes comunican a los demás como espera que sea el futuro de la empresa y del grupo con una perspectiva positiva de crecimiento (Cuadro 46).

Cuadro 46. Medias de los ítems de la dimensión inspirar una visión compartida

<b>Media de la dimensión 3.6</b>	<b>Medias</b>
¿Mira hacia adelante y predigo como espero que sea nuestro futuro?	3.6
¿Promueve que sus empleados se identifiquen con los objetivos de la empresa?	3.4
¿Usted visualiza como quiere que sea su empresa en el futuro y se lo comunica a su equipo?	3.5
¿Trasmite y contagia a los empleados su entusiasmo en cuanto a las posibilidades futuras y crecimiento de la empresa?	4.3
¿Comunica a sus empleados una perspectiva positiva del futuro de la empresa?	3.7
¿Indica a los empleados como pueden alcanzar sus intereses personales de crecimiento laboral si todos participan en la visión común de la empresa?	3.5

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.3. Resultados: Habilitar a los Demás para que Actúen

La tercera dimensión del modelo IPL, corresponde a habilitar a los demás para que actúen, en la que teóricamente el líder fomenta con su grupo el trabajo colaborativo y participativo en la toma de decisiones y la generación de confianza (Díaz *et al.*, 2011). El resultado de la encuesta a los líderes-directivos de las firmas rurales con servicios turísticos de la región del Río Sonora indicó que esta dimensión tuvo una media general de 3.8, la cual según los criterios de evaluación expuestos es moderadamente favorable. Si bien, y como se puede observar en el cuadro 46, en esta dimensión hay reactivos con medias bajas como el hecho de que el líder no logra cabalmente que los empleados sientan suyos las metas de la empresa (3.4), y de igual manera le falta involucrar con más intensidad a sus empleados en la planeación a las acciones a desarrollar para mejorar el funcionamiento de la empresa (3.6); se encontró medias aceptables en relación a que el líder concede libertad suficiente para que los empleados tomen decisiones relativa a las actividades de la empresa y también se observó comportamientos del líder que promueve un ambiente de confianza con sus empleados dentro de la firma (4.1). Un aspecto muy importante que consideran los líderes encuestados es la relevancia que dan al nivel de capacitación que deben de tener los empleados dentro de la empresa (4.4) (Cuadro 47).

Cuadro 47. Medias de los ítems de la dimensión habilitar a los demás para que actúen

<b>Media de la dimensión 3.8</b>	<b>Medias</b>
¿Involucra a sus empleados en la planeación de las acciones a desarrollar para mejorar el funcionamiento de la empresa?	3.6
¿Otorga a sus empleados libertad suficiente para que tomen decisiones relativa a las actividades de la empresa?	3.7
¿Logra que sus empleados sientan suyos las metas de la empresa?	3.4
¿Concede a los demás libertad suficiente para que tome sus propias decisiones?	3.9
¿Considera relevante el nivel de capacitación que deben de tener sus empleados dentro de la empresa?	4.4
¿Promueve un ambiente de confianza con sus empleados dentro de la empresa?	4.1

Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.4. Resultados: Modelar el Camino

En lo que respecta a la dimensión modelar el camino, que básicamente consiste en que el líder ponga el ejemplo de comportamiento coherente con los valores adoptados, resultó ser la dimensión con los más altos valores de prácticas de comportamientos o conductas por parte de los directivos analizados. Con una media general de 4.3, muy cercano al nivel óptimo con base a los criterios de evaluación establecidos, esta dimensión revela que según los líderes- directivos de las Mipymes turísticas de la región de estudio, son congruentes con su forma de actuar y con los valores que promueve con su grupo dentro de la empresa; actuando con el ejemplo y tomando como base el compromiso, las metas y los objetivos en cuanto al funcionamiento de la empresa (Cuadro 48).

Cuadro 48. Medias de los ítems de la dimensión modelar el camino

<b>Media general de la dimensión 4.3</b>	<b>Medias</b>
¿Promueve entre los trabajadores el interés por plantear metas claras hacer planes y fijar objetivos en cuanto al funcionamiento de la empresa?	3.7
¿Su forma de actuar y pensar es congruente con la forma en que se hace el trabajo en la empresa?	4.6
¿Actúa con el ejemplo tomando como base el compromiso de la empresa?	4.8
¿Tiene claro lo que es ser un líder?	4
¿Pone en práctica valores en su relación con los empleados?	4.6

¿Se muestra congruente con su forma de actuar y lo que piensa lo que debe de ser el trabajo?	4.6
----------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.5. Resultados: Dar Aliento al Corazón

La última dimensión del modelo IPL, corresponde a dar aliento al corazón, que es el grado en el que el líder proporciona retroalimentación positiva, reconocimiento público y celebración de logros del equipo de manera regular (Kouzes y Posner, 1997 y 2003; Pedraza *et al.*, 2015). Para el caso de los líderes- directivos de las unidades económicas de análisis de la presente investigación, se identificó que una de las conductas que se práctica menos refiere a dedicar tiempo a celebrar el logro de objetivos, puesto que una media baja de 3.5 (intensidad incipiente), manifiesta que nunca o bien raramente celebra la consecución de objetivos en la empresa. De hecho en esta misma dimensión se identificó otro comportamiento que refuerza la debilidad anterior, ya que un baja media de 2.6 (la media más baja de todos los ítems de las cinco dimensiones) expresó que nunca o muy raramente expresa a personas externas el buen trabajo realizado por el grupo de trabajo. Aunque una media positiva de 4.3 indica que los líderes analizados expresaron que reconocen las contribuciones individuales de sus empleados y los motiva a que realicen buen trabajo (Cuadro 49).

Cuadro 49. Medias de los ítems de la dimensión dar aliento al corazón

<b>Media general de la dimensión 3.7</b>	<b>Medias</b>
¿Motiva a los empleados que realizan buen trabajo?	4.4
¿Reconoce y motiva la creatividad en su equipo de trabajo?	3.9
¿Reconoce las contribuciones individuales de sus empleados en el éxito de la empresa?	4.3
¿Celebra los logros alcanzados en la empresa con su equipo de trabajo?	3.5
¿Expresa a personas externas a la empresa, el buen trabajo realizado por su equipo de trabajo?	2.6
¿Dedica el tiempo en celebrar el logro de cada objetivo alcanzado?	3.5

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que como se mencionó en la sección del marco metodológico de esta investigación, el modelo IPL de Kousez y Posner (1997, 2003), permite analizar los tipos de liderazgo transformacional y transaccional emanados de la teoría del enfoque relacional de Burns (1978) y Bass (1985) y Bass y Avolio (1989). Las primeras cuatro dimensiones del modelo, es decir desafiar los procesos, inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen y modelar el camino, corresponden al tipo de liderazgo transformacional, mientras que la dimensión dar aliento al corazón corresponde al tipo de liderazgo transaccional. En este sentido, la media de las primeras cuatro dimensiones del liderazgo de tipo transformacional resultó en 3.9, lo que significa que los líderes- directivos analizados de las Mipymes con servicios turísticos de la región del Río Sonora, presentan un tipo de liderazgo transformacional con una intensidad favorablemente moderada. La situación anterior se puede considerar positiva ya que este tipo de liderazgo según un gran número de especialistas en el tema (Farr y Ford; 1990 y Kanter 1983; Bass, 1985; Bass & Avolio, 2000; Manz et al., 1989; Turbay, 2013) es el más idóneo para conducir a la organización hacia la innovación como oportunamente se demostró en el marco referencial y teórico de esta investigación. Mientras que la media del tipo de liderazgo transaccional de los directivos analizados resultó en 3.7, también moderadamente favorable, lo que indica, que los líderes- directivos analizados de alguna manera recompensan a sus empleados cuando a su criterio lo amerita, esa recompensa puede ser monetaria o de otra índole.

#### 6.4. Actividades y Tipos de Innovación en las Mipymes Turísticas Encuestadas

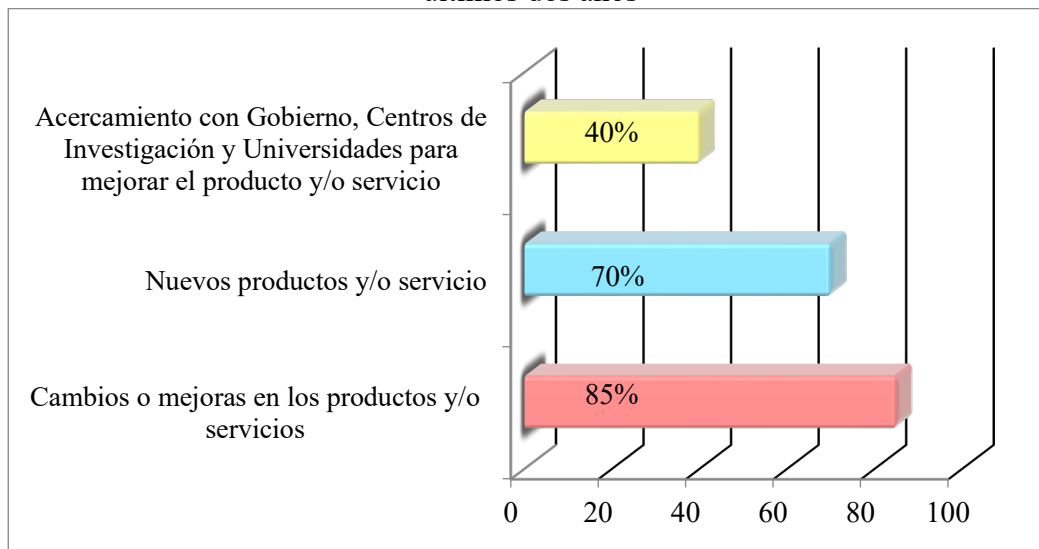
El aprovechamiento de la actividad turística por parte de los empresarios locales es una fuente de ingresos que ha logrado sostenerse a través del tiempo. Es de resaltar que el 55 % de las empresas encuestadas cuenta con diez o más años de antigüedad (inclusive hay seis empresas con más de veinte años de antigüedad), lo cual indica que han sabido adaptarse a los cambios del mercado y a diversas situaciones de carácter ambiental, social y económico que se han presentado en la región. Las empresas con mayor antigüedad presentan una relación positiva con las actividades o cambios que realizan en su funcionamiento interno para presentar el servicio y/o producto. Referente a su capacidad de adoptar innovaciones, los resultados se presentan de acuerdo a cada uno de los tipos

de innovación propuestos por la OCDE en el Manual de Oslo (2015), tercera edición, cuyas definiciones y características se expusieron en la sección 4.4.1 del presente trabajo.

### 6.4.1. Innovación de Productos y Servicios

De las empresas visitadas para el levantamiento de información, se encontró que en su mayoría realizaron innovaciones de producto, ya sea a través de cambios para mejorar los existentes, o bien, ampliando su variedad de servicios (Figura 18). En el caso de los establecimientos de preparación de alimentos, algunos cambios se relacionan con la oferta de nuevos platillos y productos regionales como diversos dulces (oblas, ponteduros), tamales rellenos de queso, alambres de camarón, flan de chiltepín, entre otros. Por otra parte, en los establecimientos de hospedaje se mencionaron acciones relacionadas a cuestiones de servicio: internet inalámbrico, facturación electrónica, guías turísticos para visitar zonas de interés en la región, servicio a la habitación, servicios de masajes terapéuticos, servicios de pet friendly, entre otros.

Figura 18. Porcentajes de empresas que realizaron actividades de innovaciones de producto en los últimos dos años



Fuente: elaboración propia.

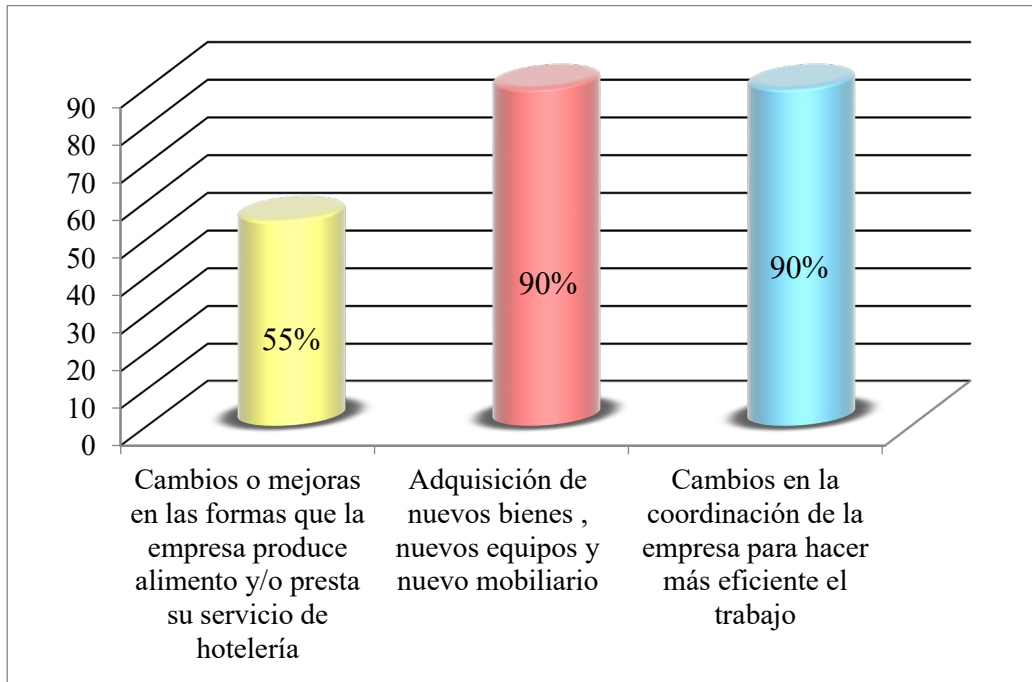
A pesar de los esfuerzos por innovar en producto o servicio, cabe resaltar que menos de la mitad se han acercado a alguna institución (gobierno, academia, sector privado) que pueda brindarle algún servicio de acompañamiento en la implementación de innovaciones a los productos que ofrecen. Lo anterior es de resaltar ya que según la teoría de la innovación visto como un sistema de Freeman, (1990); Lundvall, (1992); Nelson y Winter, (1982); Nelson, (1993), la influencia de instituciones externas en las actividades de innovación de las empresas es fundamental para lograr actividades de innovación. Asimismo, enfatizan la importancia de la interacción de las empresas con las instituciones de gobierno y centros de investigación – academia, como actores importante en un ambiente innovador. Es así de que a pesar que las Mipymes con servicios turísticos en la región del Río Sonora, no tienen un verdadero acercamiento con instituciones externas de apoyo y aun así hayan presentado innovaciones en su producto, se puede suponer que con un acompañamiento real por parte de los actores externos, estas empresas tendrían mayores oportunidades en cuanto a sus procesos de innovación y la formación de una cultura innovativa. Dentro de las empresas que afirmaron haber tenido un acercamiento con los actores externos, las instituciones que brindaron dicho acompañamiento fueron la Secretaría de Economía del estado de Sonora y la Comisión de Fomento al Turismo del estado de Sonora (Cofetur), en temas como diferenciación del producto o servicio. Sin embargo, a voz de los mismos empresarios, la totalidad de las empresas abogan por más apoyos y un mejor acompañamiento que los ayude a innovar en sus productos y servicios, entre otros aspectos más.

#### **6.4.2. Innovación de Proceso**

Las acciones realizadas por las Mipymes en innovaciones de proceso, se relacionan con los cambios o mejoras llevadas a cabo en sus operaciones para la producción de un bien o llevar a cabo el servicio que ofrecen. Los resultados arrojan que un alto porcentaje de las empresas analizadas llevan a cabo acciones de este tipo de innovaciones para hacer más eficiente sus procesos de trabajo, ya que el 90 % de las empresas encuestadas indicaron que en los últimos dos años realizaron algún cambio en la coordinación de la empresa para llevar a cabo sus procesos internos de trabajo; también el 90 % adquirieron algún bien, equipo o mobiliario, mientras que el 55 % realizó cambios

o mejoras en la forma que la empresa produce el alimento o presta el servicio de hotelería (Figura 19).

Figura 19. Porcentajes de empresas que realizaron actividades de innovaciones de procesos en los últimos dos años



Fuente: elaboración propia.

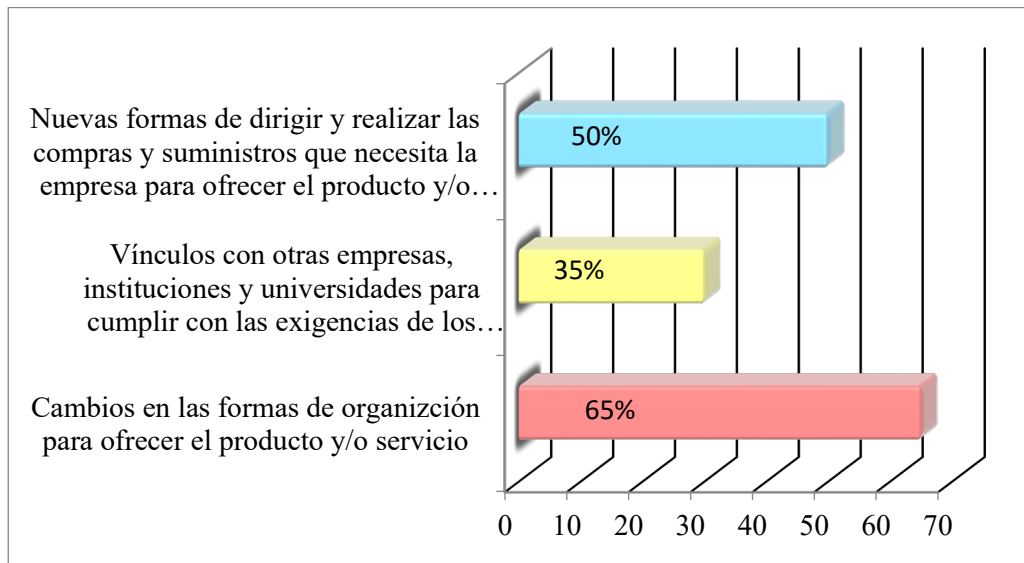
En el caso de las empresas dedicadas a la preparación de alimentos, los empresarios mencionaron la adquisición de equipos como cuarto refrigerado, cocina industrial, molino eléctrico, nuevo mobiliario (mesas, sillas y artículos decorativos); también hablaron sobre la adquisición de software para mejorar sus sistemas de cobro. En lo que respecta a los establecimientos de hospedaje, las innovaciones consistieron en nuevo equipamiento para el cuidado y conservación de instalaciones, nuevo sistema de cámaras de seguridad e instalación de paneles solares, nuevo mobiliario para equipamiento de habitaciones y decorados de Tailandia, China, África, Afganistán e India, construcción de una piscina, construcciones y adecuación para sala de reuniones y conferencias, adecuación de un nuevo espacio para fiestas con un horno tradicional de adobe para la elaboración de pizzas, terminales para cobro a tarjetas de débito y crédito lo cual permitió una disminución en costos de operación y tiempos en la atención al cliente en áreas de espera.



### 6.4.3. Innovaciones Organizativas

La innovación organizativa se refiere a los cambios en la forma en la que la empresa se organiza para ofrecer el producto y/o servicio de una manera más eficiente en el mercado. La evidencia señala que apenas poco más de la mitad de las empresas participantes llevó a cabo cambios en las formas de organizarse (Figura 20). Entre los cambios mencionaron la contratación de nuevo personal para atención al cliente, la reorganización en la distribución del inmobiliario para lograr espacios más amplios y cómodos, instalación de buzón de quejas y sugerencias, y la implementación de reuniones internas de trabajo en periodos más cortos y con mejores dinámicas de participación de los integrantes del equipo de trabajo.

Figura 20. Porcentajes de empresas que realizaron actividades de innovaciones organizativas en los últimos dos años



Fuente: elaboración propia.

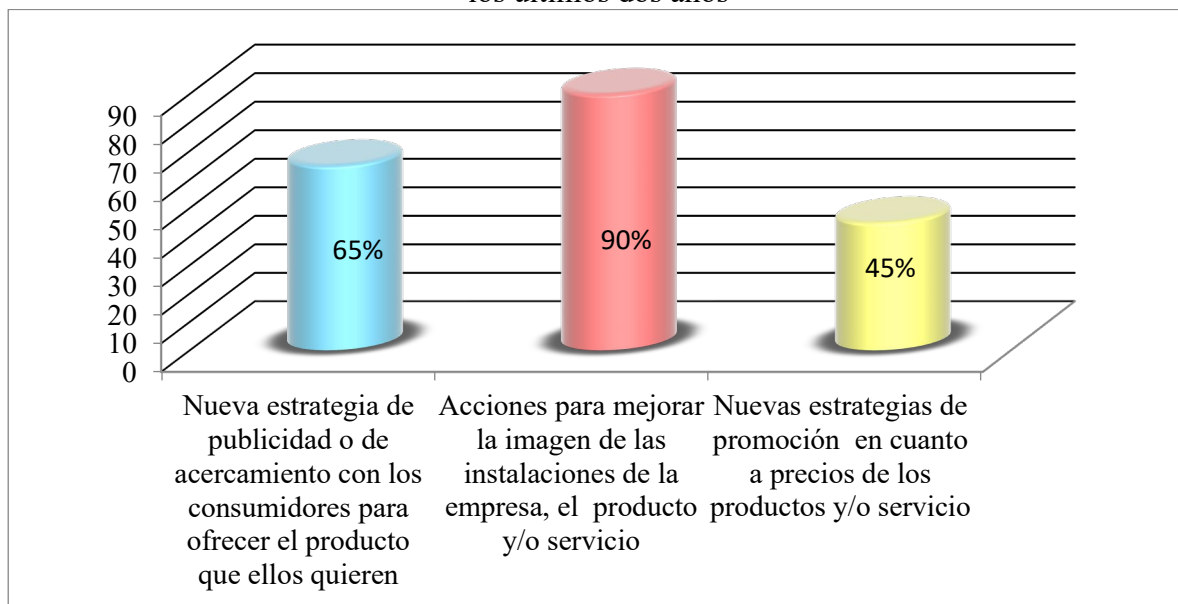
Respecto a la forma en la que las empresas realizan las compras de sus insumos para funcionar, la mitad de ellas mencionó que han realizado cambios relacionados con los lugares donde realizan las compras. Algunos optan por hacer las compras de sus insumos en Estados Unidos de Norteamérica cuando, anteriormente, lo realizaban en la misma región o en la ciudad de Hermosillo; afirmaron

que lo anterior se debe a que los costos son más baratos, así como la calidad de los productos es superior en la unión americana.

#### 6.4.4. Innovaciones de Marketing

Respecto a innovaciones dedicadas a mejorar la promoción de los productos y servicios ofrecidos por las Mipymes turísticas ubicadas en la región de estudio, los resultados indican que casi en su totalidad estas emprendieron acciones para optimizar la imagen de sus instalaciones (cambios en la fachada, pintura, rotulación de logotipos, nuevo piso), así como de sus productos y servicios ofrecidos. De igual forma, algunos optaron por introducir nuevas estrategias de marketing, las cuales consistieron en incursionar en nuevos canales para anunciarse, principalmente en redes sociales de internet y en páginas webs propias; es facebook la más mencionada, aunque también mencionaron plataformas como airbnb para el caso de los establecimientos de alojamiento temporal. También fueron sujetos de promoción en folletos en una campaña de apoyo por parte de la Cofetur y apariciones en la revista Imágenes de Sonora.

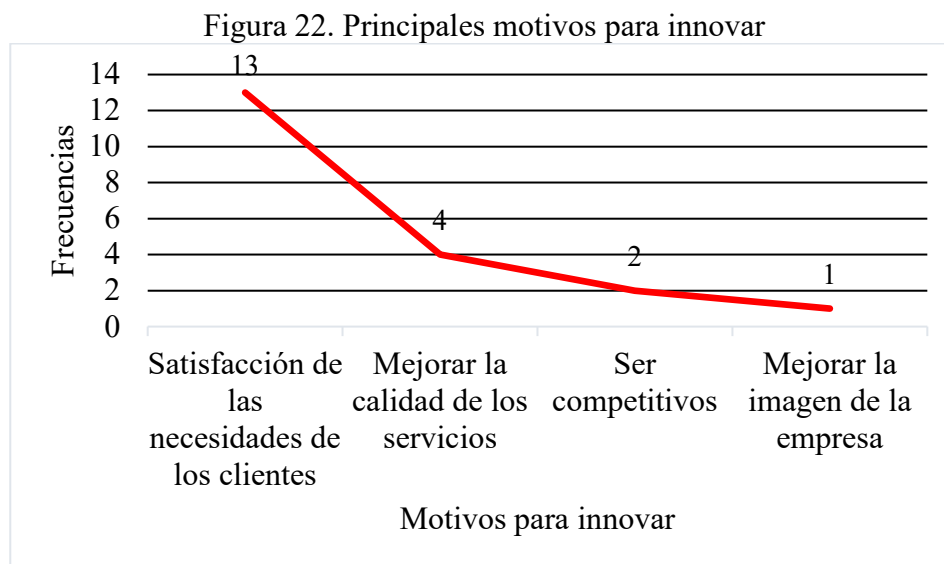
Figura 21: Porcentajes de empresas que realizaron actividades de innovaciones en marketing en los últimos dos años



Fuente: elaboración propia.

Haciendo uso de esos canales, casi la mitad de las empresas innovaron con modificación de tarifas a sus productos a través de la implementación de paquetes. En el caso de los hoteles, ofreciendo un día adicional de servicio al reservar dos o más noches. De igual forma se brindó tarifa preferencial en noches de domingo a jueves. Por su parte, las Mipymes dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas crearon paquetes de consumo de alimento que incluían bebida y postre en algunos casos, y en otros más, tarifas grupales.

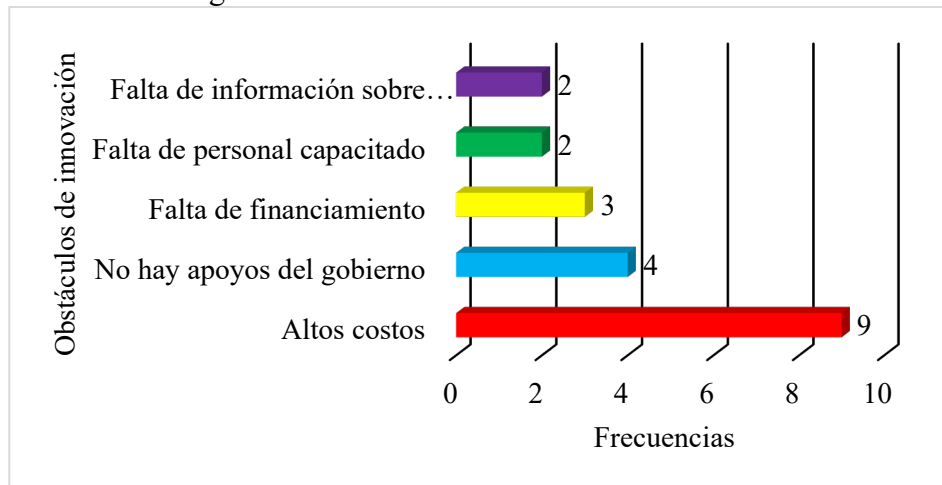
Por otro lado, en general, los empresarios entrevistados mencionaron que su principal motivación para realizar las innovaciones (de producto, proceso, organizativas y de marketing) fue el satisfacer las exigencias impuestas por la demanda, seguido por mejorar la calidad de los servicios y ser competitivos (Figura 22).



Fuente: Elaboración propia

En relación a los obstáculos para la innovación, y según la percepción de los empresarios encuestados, la idea de que innovar genera altos costos fue el principal obstáculo para realizarlo, seguido de la falta de apoyo del gobierno en cuanto al acompañamiento y asesoramiento en el procesos de innovación. También mencionaron la falta de financiación, ausencia de personal capacitado y la falta de información sobre las necesidades de los clientes como los factores principales para no innovar (Figura 23).

Figura 23. Obstáculos de la innovación



Fuente: Elaboración propia

Algunos otros hallazgos respecto a la innovación en las Mipymes turísticas de la región de estudio se exponen a continuación.

- Los empresarios tienen una idea muy general de lo que es innovación y lo relacionan con cambios y mejoras.
- Las empresas que innovan no está relacionado específicamente con el nivel de estudio del directivo de la empresa.
- Las ideas para la introducción de las innovaciones provienen básicamente de las fuentes de información interna (dirección).
- Las Universidades o Institutos de investigación son fuentes de información no relevantes para los directivos.
- No han recibido ningún tipo de apoyo y tampoco conocen fuentes de financiación
- Tampoco existe una red de apoyo o asociatividad entre los empresarios turísticos rurales de la región.

#### 6.5. Discusión y Conclusión de Resultados sobre las Actividades y los Tipos de Innovación en las Empresas Analizadas

Investigaciones previas sobre la actividad turística rural advierten debilidades sustantivas en las

capacidades de innovación de los productos y servicios turísticos ofertados por las Mipymes turísticas del Río Sonora (Conacyt, 2014), sin embargo, contrario a lo esperado, estos hallazgos no fueron corroborados por los resultados del análisis efectuado en las veinte empresas incluidas en esta investigación. En su lugar se detectó un escenario de empresas que llevan a cabo procesos de innovaciones en sus diferentes dimensiones. Las innovaciones que practican son incrementales, es decir, mejoras o cambios significativos en sus productos y/o servicios; en contraparte, las empresas presentaron bajos niveles de innovaciones radicales, que implica un cambio total de un servicio y/o producto.

Lo anterior, coincide con estudios como el de Astudillo y Prada (2017) quienes mencionan que las pequeñas empresas suelen priorizar sus actividades de innovación de carácter informal e incremental. De igual manera, corroboran en Mipymes la existencia de un mayor número de innovaciones de proceso y marketing, no así en la parte organizacional, que coincide con el presente estudio. De acuerdo a la clasificación realizada por Beristain (2009), las innovaciones encontradas son en su mayoría no tecnológicas, ya que al ser Mipymes dedicadas a ofrecer servicios, no hicieron uso intensivo de tecnologías para innovar.

Las innovaciones encontradas están relacionadas con cambios que realizan para mejorar las características del producto y/o servicio, mejorar las instalaciones del lugar, las prácticas empresariales y los medios de promoción. A su vez, se detectó que los principales cambios que llevan a cabo están relacionadas a la innovación no tecnológica, destacando la innovación de procesos y de marketing en la promoción de sus productos y servicios; en este punto, el resultado coincide con el diagnóstico de OCDE (2005), que indica que las empresas realizan mayoritariamente innovaciones incrementales en productos, procesos y marketing, dirigidos a la propia unidad productiva o al mercado local.

Por el contrario, la dimensión de innovaciones más baja que se detectó en las empresas analizadas, fue en la parte organizativa; aunque algunas empresas realizaron cambios o mejoras en la dirección o gestión de la empresa, el porcentaje de esta dimensión resultó ser menor en comparación con las demás. Este resultado coincide con el estudio realizado por PROCEI (2013) donde el tipo de innovación organizativa fue el que obtuvo niveles más bajos en Mipymes de diferentes estados del país.

Como oportunamente señalan los estudios previos en turismo realizados en la región (Salido, 2007; Caracuda, 2008; Salido *et al.*, 2010; CONACYT, 2014), se detectó una falta de integración entre los prestadores de servicios turísticos rurales, así como un desconocimiento sobre instituciones

académicas y órganos de gobierno que podrían dar servicios de capacitación y acompañamiento empresarial para su fortalecimiento. Estos estudios también advierten una falta de cultura empresarial; sin embargo, los resultados de esta investigación evidencian que los pequeños empresarios rurales han adquirido en los últimos años una mejor cultura empresarial para afrontar las exigencias del mercado. El análisis revela que a pesar de la falta de apoyos, la mayoría de las empresas realizan estrategias de innovación para mejorar su situación, siendo el dirigente de la firma el elemento vital que ejecuta y pone en marcha las ideas.

Como conclusión en esta parte del trabajo se analizaron los procesos de innovación de las Mipymes turísticas de la región del río Sonora. No obstante, las estadísticas oficiales reportan que dos quintas partes de las empresas de Sonora cierran antes de cumplir un año, estas tendencias excluyen las empresas incorporadas a la muestra analizada ya que para el caso de la región Río Sonora, es probable que este por debajo de la media estatal. La mayoría de los empresarios turísticos rurales de la muestra caen en un rango positivo en cuanto a capacidades innovadoras, sabiendo utilizar los recursos con que cuentan y que impactan positivamente su permanencia en el mercado. El hecho, de que más de la mitad de las empresas participantes presentaron un alto grado de madurez, la mayoría con más de 10 años de antigüedad, es expresión de su capacidad de adaptación a escenarios en constante cambio.

Lo anterior pone de manifiesto que la región del Río Sonora dispone de los recursos capitalizables para asegurar el desarrollo de la industria turística en beneficio de todos los actores y sus comunidades. También confirma la factibilidad de que estos recursos sean detonados por las empresas locales independientemente de su tamaño, asegurando procesos de creación de valor y distribución de ingresos con impactos positivos estructurales a escala de lo local. La importancia de este estudio radica en su aporte a la generación de conocimiento empírico sobre la adopción de innovaciones por Mipymes rurales, cuya insuficiencia y escasa difusión suelen a conducir a mitos y conclusiones erróneas acerca del estado situacional de las prácticas de innovación y sus alcances. Tal vez por la falsa percepción de que la innovación no se da en este tipo de población, constituyendo así quizá la principal limitación a la cual se hizo frente en este trabajo. Importante será la continuación de estudios que asocien las adopciones de innovación con otras variables como los rendimientos y la competitividad empresarial, entre otros.

## 6.6. Asociación de los Tipos de Liderazgos con los Tipos de Innovación en las Mipymes Turísticas de la Región del Río Sonora

En relación con el objetivo general de investigación trazado en el presente trabajo, que refiere a establecer como se asocian los tipos de liderazgo con los procesos de innovación de las Mipymes turísticas de la Región Río Sonora y a la comprobación de la hipótesis el cual es que el tipo de liderazgo está asociado con los procesos de innovación de las empresas, donde el liderazgo es la variable independiente y la innovación la variable dependiente; se realizó un análisis con base a la revisión de la literatura y con los fundamentos teóricos del liderazgo emanados de la teoría del enfoque relacional (Burns, 1978; Bass, 1989; Bass y Avolio 1989), para lo que se utilizó una adaptación del Instrumento del Inventario de Prácticas de Liderazgo IPL desarrollado por Kouzes y Posner (1997, 2003), al cual se le hizo algunas modificaciones para adaptarlo al contexto de la unidad de análisis. El instrumento ayudó a identificar las tipologías de liderazgo que llevan a cabo los directivos de las Mipymes turísticas, específicamente con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos, ubicadas en los principales municipios de la región del Río Sonora. Este instrumento integra la tipología transformacional y transaccional en las cinco dimensiones que conforman su modelo: 1) desafiar desafíos; 2) inspirar una visión compartida; 3) habilitar a los demás para que actúen; 4) modelar el camino; 5) dar aliento al corazón. En lo que se respecta a la variable dependiente innovación para identificarla y medirla se utilizó como se mencionó anteriormente el modelo basado en la conceptualización y tipología de la innovación descrita por Manual de Oslo (OCDE y Eurostat; 2005), y avalado por Zúñiga (2015), dichas tipologías de innovación que se describieron en el marco teórico de este trabajo son 4: 1) innovación de producto; 2) innovación de procesos; 3) innovación organizativa; y 4) innovación de marketing. Una vez dicho esto, a continuación se presenta los resultados encontrados con respecto al nivel de asociación entre las variables liderazgo (variable independiente) e innovación (variable dependiente).

### 6.6.1. Nivel de Asociación entre los Tipos de Liderazgos y los Tipos de Innovación en las Mipymes Turísticas de la Región del Río Sonora

Para lograr identificar el comportamiento de la relación y el nivel de asociación entre las variables liderazgo e innovación en sus diferentes dimensiones se analizó a través del uso estadístico descriptivo con el coeficiente de correlación de Pearson<sup>13</sup> que permite medir el grado de relación (Cuadro 50) dirección y la intensidad de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas y continuas.

Cuadro 50. Magnitudes de correlación

Número	Grado de Correlación
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa fuerte
-0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación entre variables
0.10	Correlación positiva débil
0.50	Correlación positiva media
0.75	Correlación positiva considerable
0.90	Correlación positiva muy fuerte
1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández et al., 2006

Justamente uno de los propósitos principales de este trabajo es establecer el nivel de la intensidad de correspondencia o asociación entre la variable independiente liderazgo, con la variable dependiente innovación, por lo tanto, se considera que el coeficiente de correlación de Pearson es

---

<sup>13</sup> El coeficiente de correlación de Pearson comprende valores entre el -1 y el +1. Así, dependiendo de su valor, tendrá un significado u otro. Si el coeficiente de correlación de Pearson es igual a 1 o a -1, se considera que la correlación que existe entre las variables estudiadas es perfecta. Si el coeficiente es mayor que 0, la correlación es positiva (“A más, más, y a menos menos). En cambio, si es menor que 0 (negativo), la correlación es negativa (“A más, menos, y a menos, más). Finalmente, si el coeficiente es igual a 0, sólo se afirma que no hay relación lineal entre las variables, pero puede haber algún otro tipo de relación.(Botella et al., 2012)



el adecuado para examinar la intensidad de asociatividad de las variables que nos ocupa. Para utilizar esta técnica se utilizó el Excel y el paquete estadístico SPSS. Con este análisis se confirmó que existen distintos niveles e intensidades de asociatividad entre las variables liderazgo e innovación en sus diferentes tipos o dimensiones tal y como se muestran en el cuadro 51.

Cuadro 51. Análisis de las medias de asociación de las variables liderazgo e innovación en sus diferentes dimensiones

<b>Dimensiones del Liderazgo (variable independiente)</b>	<b>Tipo de Innovaciones (variable dependiente)</b>			
	<b>Producto</b>	<b>Procesos</b>	<b>Organizativa</b>	<b>Marketing</b>
<b>Tipo Transformacional</b>		<b>Medias</b>		
1. Desafiar los Procesos	0.476	0.681	0.652	0.414
2. Inspirar una visión compartida	0.518	0.448	0.443	0.486
3. Habilitar a los demás para que actúen	0.287	0.005	0.033	0.203
4. Modelar el Camino	0.418	0.602	0.580	0.340
<b>Tipo Transaccional</b>				
5. Dar Aliento al Corazón	0.305	0.647	0.630	0.505

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, el coeficiente de correlación entre las dos variables en todas sus dimensiones son positivas. Esto quiere decir, que entre mayor grado sea el comportamiento del directivo –líder de las empresas en relación a las especificaciones teóricas de conductas que le atribuyen a cada dimensión de liderazgo (visto en el Capítulo 5 de esta investigación), mayor serán las actividades de innovación dentro de las firmas. Al analizar los resultados de la correlación se puede constatar que existen diferencias, algunas significativas, entre las distintas dimensiones, por ejemplo, la dimension desafiar procesos, que corresponde al tipo de liderazgo transformacional, resultó ser el estilo de liderazgo con un nivel de asociación más alto, ya que su media general con respecto a su relación con los cuatro tipos de innovaciones fue de 0.556, por encima de la dimensiones dar aliento al corazón (0.521), modelar el camino (0.485), inspirar una visión compartida (0.474) y la dimensión con la media más baja en su relación con los cuatro tipos de innovaciones fue habilitar a los demás para que actúen (0.132). Dentro de la dimensión de liderazgo desafiar los procesos, se identificó que tiene una asociación mas fuerte con

la innovación en procesos (.681), mientras con una media casi similar le sigue la innovación organizativa (0.652), y la innovación en producto muestra una asociación un poco menor (.476), siendo la innovación de marketing la que presenta una menor asociación con esta dimensión del liderazgo del tipo transformacional. En general, la dimensión desafiar los procesos presentó una correlación muy favorable con los cuatro tipos de innovaciones.

Otro hallazgo interesante que se identificó en cuanto a las asociaciones entre las variables que nos ocupan es la relacionada con la dimensión dar aliento al corazón, que según el instrumento teórico que se utilizó, corresponde al tipo de liderazgo transaccional. Este estilo de liderazgo también presentó medias positivas favorables de correlación, sobre todo con el tipo de innovación de procesos y organizativa con un .647 y .630 respectivamente, mientras que la innovación en producto, fue la que presentó un menor grado de asociación con esta dimensión del liderazgo. En el análisis también se encontró que la dimensión modelar el camino del tipo de liderazgo transformacional, está más estrechamente relacionado con la innovación en procesos (.602), al igual como sucedió con las dimensiones desafiar los procesos y dar aliento al corazón, las tres por arriba del .6 del nivel de asociación con ese tipo de innovación. Por el contrario los líderes con los comportamientos del estilo modelar el camino tiene menos intensidad de asociación con el tipo de innovación de marketing siendo su media de .340.

Por otra parte, los resultados de la correlación de la dimensión de liderazgo inspirar una visión compartida con los cuatro tipos de innovación, arrojaron que los líderes con este perfil realizan en mayor grado innovaciones en producto (.518), mientras que la asociación con los otros tres tipos de innovaciones son muy similares, como se puede observar, no presentan una diferencia amplia entre ellas, con la innovación de marketing tiene una media de asociación de .486, con la de procesos de .448 y con la organizativa de .443.

Por último, la dimensión habilitar a los demás para que actúen, representó el estilo de liderazgo con menor grado de asociatividad con cada una de los cuatro tipos de innovaciones. Inclusive con la innovación de procesos y organizativa se puede decir que existe una asociación nula, los resultados así lo demuestran. Con la primera la media del coeficiente de correlación fue de .005, mientras con la segunda su media fue de .033, ambas muy cercanas a 0, lo que indica que no hay relación entre las variables, es decir, no hay una influencia de una variable sobre otra,. De igual forma la influencia o el grado de asociatividad con la innovación de producto y de marketing es muy débil, presentando medias de .287 y .203 respectivamente.

## 6.7. Discusión y Conclusión de los Resultados Sobre la Asociación Entre las Variables Liderazgo e Innovación

En la actualidad, existe un consenso científico en que el liderazgo es uno de los factores más importantes para asegurar el funcionamiento general de las organizaciones o empresas, así como para facilitar sus procesos de cambio e innovación. La discusión recae en las variables o en los elementos que las conforman, así como los estilos o tipos de liderazgos que son más efectivos para alcanzar los objetivos.

Para el caso de esta investigación y una vez analizado el coeficiente de correlación de las variables liderazgo e innovación, se identificó que el liderazgo de tipo transformacional en su dimensión desafiar los procesos, es el estilo de liderazgo ejercido por los directivos con mayor intensidad de correspondencia o asociación con los tipos de innovación en las Mipymes turísticas analizadas con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos ubicados en la región del Río Sonora. Y no es coincidencia que como su nombre lo indica desafiar los procesos, haya tenido mayor fuerza de relación con el tipo de innovación de procesos. Justamente la teoría dice que el estilo de liderazgo transformacional en su dimensión desafiar los procesos es aquel líder que busca oportunidades que implique el desafío de cambiar, crecer, experimentar, correr riesgos, inclusive menciona también que innovar. Este resultado también coincide con el hecho de que el liderazgo con el perfil desafiar los procesos resultó ser la dimensión con las más altas medias de comportamiento de los directivos analizados, la cual tiene correspondencia ya que el tipo de innovación de procesos, resultó ser también el que mayor presencia tiene en las prácticas o actividades de innovación de las empresas analizadas. De igual forma los hallazgos de esta investigación coinciden con el de otros estudios en el sentido que el tipo de liderazgo transformacional es determinante para la cultura de innovación en las empresas (García *et al.*, 2018; Rodríguez, 2010; Turbay, 2010), mientras que Díaz (2014), también encontró que el líder que proporciona la participación del grupo, asume riesgos, y promueve valores vinculados al cambio es fundamental para una cultura de innovación empresarial.

Otro hallazgo que resalta referente a la asociación de las variables que nos ocupa fue que el tipo de liderazgo transaccional en su dimensión dar aliento al corazón también presentó medias positivas favorables de correlación, sobre todo con el tipo de innovación de procesos y organizativa. La literatura indica que este tipo de liderazgo tiene menor incidencia en cuanto a las actividades de

innovación en las organizaciones en comparación con el liderazgo transformacional, si bien en este estudio se constató eso, la diferencia en intensidad de prácticas de innovación entre ambas no fue muy significativa, ya que presentan medias similares respecto al nivel de intensidad de asociación en todos los tipos de innovaciones con excepción en la innovación de procesos. No menos importante fue el hallazgo en esta investigación que el estilo de liderazgo habilitar a los demás para que actúen, representó el estilo con menor grado de asociatividad con cada una de los cuatro tipos de innovaciones, inclusive en dos tipos de innovaciones (procesos y organizativa), su asociatividad fue prácticamente nula, no hay relación de influencia o correspondencia entre ellas ya que las medias para dichas dimensiones fue muy cercana a cero.

En conclusión, y después de haber analizado los resultados de la correlación de las variables liderazgo e innovación y para dar respuesta al objetivo general de esta investigación que se refiere a establecer como se asocia los tipos de liderazgos con los procesos de innovación de las Mipymes turísticas de la región Río Sonora, se puede afirmar que en general existe una asociatividad positiva y con una intensidad modestamente fuerte entre la variable liderazgo y la variable innovación en sus distintas dimensiones.

## 7. CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Los hallazgos empíricos en la presente investigación sobre la situación que presentan las Mipymes turísticas con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos indican que los tipos de liderazgos están asociados con los procesos de innovación en estas empresas, lo que comprueba la hipótesis planteada en este estudio. A pesar que la poca información disponible en la región indica que hacen falta liderazgos efectivos, el resultado de esta investigación demostró lo contrario. De la misma forma, en lo que respecta al estado situacional de las prácticas de innovación en las 20 unidades económicas que se analizaron, los hallazgos indicaron que contrario a lo que se esperaba, no se corroboraron debilidades sustantivas en las capacidades de innovación de los productos y servicios turísticos ofertados por las Mipymes turísticas del Río Sonora como advierten algunos diagnósticos realizados previamente en la región de estudio. En su lugar se detectó un escenario de empresas que llevan a cabo procesos de innovaciones en sus diferentes dimensiones. El tipo de liderazgo ejercido por el directivo de la empresa evidenció ser un factor importante para los procesos de innovación en las firmas. Se constató que el perfil del líder que busca la participación de sus empleados en la toma de decisiones, el desafío de los cambios, que busca crecer, experimentar, correr riesgos, practicar valores, entre otros comportamientos, es el tipo de liderazgo efectivo que tiene una asociación con más intensidad con los procesos de innovación dentro de las empresas, tal como lo dicta los fundamentos teóricos sobre el tema. De esta manera se afirma que el liderazgo de tipo transformacional en su dimensión desafiar los procesos, es el estilo de liderazgo ejercido por los directivos, con mayor intensidad de correspondencia o asociación con los tipos de innovación en las Mipymes turísticas del Río Sonora, especialmente con la innovación de procesos y marketing. A su vez, las innovaciones que practican son incrementales, es decir, mejoras o cambios significativos en sus productos y/o servicios.

Cabe señalar, que como oportunamente señalan los estudios previos en turismo realizados en la región, se encontró una falta de integración entre los prestadores de servicios turísticos rurales, así como un desconocimiento sobre instituciones académicas y órganos de gobierno que podrían dar servicios de capacitación y acompañamiento empresarial para su fortalecimiento en cuanto a actividades de innovación, aun así, el análisis revela que a pesar de la falta de apoyos, la mayoría de las Mipymes turísticas realizan estrategias de innovación para mejorar su situación, siendo el dirigente de la firma el elemento vital que ejecuta y pone en marcha las ideas. Se considera que el

acompañamiento por parte de los agentes externos debe de ser por mucho más fuerte, aunándole el hecho que las empresas ubicadas en las zonas rurales, históricamente, han sido olvidadas por parte de los agentes claves de apoyo. Un acompañamiento adecuado catapultaría en una mejor posición a estas pequeñas unidades económicas.

No obstante, las estadísticas oficiales reportan que dos quintas partes de las empresas de Sonora cierran antes de cumplir un año, para sorpresa de esta investigación, estas tendencias excluyen las empresas incorporadas a la muestra analizada, Son relevantes los datos arrojados en lo que se refiere al año de apertura de los establecimientos encuestados, ya que encontramos que en la región de estudio hay empresas con una antigüedad de más de 30 años, así como de 20, 15 y 10 años de servicio en el mercado, inclusive la media de años de antigüedad en las 20 empresas encuestadas fue de un alto de 13 años; Lo anterior resulta sumamente interesante ya que podría estar relacionado con el hecho de que la mayoría de los empresarios turísticos rurales de la muestra resultaron con un rango positivo en cuanto a capacidades innovadoras y de adaptación a escenarios en constante cambio, inclusive a situaciones tan adversas de afectación económica como la producida en el año 2014 a raíz del derrame de metales pesados en las aguas del Río Sonora; que impactó profundamente a la actividad turística en la región. De esta manera se muestra que los directivos – líderes de las pequeñas empresas han tenido resiliencia y han sabido utilizar los recursos con que cuentan y que impactan positivamente su permanencia en el mercado.

En lo que se refiere al perfil del directivo – líder, se encontró que el 37% cuenta con alguna licenciatura, mientras que un 5% cuenta con un posgrado, estos hallazgos indican, que si bien históricamente en la región de estudio existen rezagos importantes relacionados con las condiciones propias de las áreas rurales de donde las personas salen para prepararse académicamente y rara vez regresan a sus comunidades por falta de oportunidades laborales, hay emprendedores que regresan a su lugar de origen para desarrollarse laboralmente y generar empleos en las comunidades locales, para el caso de la muestra de estudio, en las 20 empresas analizadas se empleaban 121 personas. Lo anterior pone de manifiesto que la región del Río Sonora dispone de los recursos capitalizables para asegurar el desarrollo de la industria turística en beneficio de todos los actores y sus comunidades.

En lo que tiene que ver con los instrumentos metodológicos utilizados en la presente investigación, fue especialmente complejo adaptar el instrumento para la zona rural y para empresas de un rango de tamaño pequeño con relación a su número de empleados y ubicadas en un sector económico (de servicios turísticos), que tiene pocos antecedentes en relación a los trabajos empíricos realizados.

Lo anterior lo hace aún más complicado, por el hecho de que las dos variables analizadas (liderazgo e innovación), tienen un carácter polisémico, es decir, poseen diversas conceptualizaciones, estilos tipologías, e innumerables indicadores y criterios para su identificación, medición y análisis que han construido los teóricos en el tema, por lo que no existe un consenso general de cómo abordar su estudio; además, los trabajos empíricos sobre estas dos variables que se encuentran en la literatura, por lo general están ubicadas en las grandes empresas y en sectores distintos a la que nos ocupa, precisamente esa situación, formo parte del problema teórico a la que se enfrentó esta investigación. Se considera que la adaptación del instrumento realizado en este estudio para aplicarlo en un contexto rural, es una aportación importante que queda a la discusión académica, en la que se puede validar y también perfeccionar tomando como base los contextos geográficos, socioculturales y las características de las unidades de análisis donde se apliquen.

Este estudio nació ante la necesidad de cubrir un vacío en la literatura en cuanto a investigaciones empíricas sobre liderazgo e innovación que aborden y analicen a los empresarios de las Mipymes turísticas con servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos ubicados geográficamente en la región del Río Sonora. Es ahí donde radica la importancia de esta investigación y por el aporte a la generación de conocimiento empírico sobre los comportamientos y estilos de liderazgo, así como la adopción de innovaciones por las empresas turísticas rurales analizadas. Se demostró empíricamente que en general existe una asociatividad positiva y con una intensidad modestamente fuerte entre la variable liderazgo y la variable innovación en sus distintas dimensiones en las unidades económicas que se estudiaron. La insuficiencia y escasa difusión suelen a conducir a mitos y conclusiones erróneas acerca del estado situacional de las prácticas de liderazgo e innovación en las Mipymes rurales; tal vez por la falsa percepción de que la innovación en general no se da en este tipo de población, constituyendo así quizá la principal limitación a la cual se hizo frente en este trabajo. Importante será la continuación de estudios que asocien al liderazgo e innovación con otras variables como los rendimientos y la competitividad empresarial, entre otros. Por su parte, el empresario rural al saber en qué nivel esta su empresa en estos aspectos (liderazgo – innovación), podría darle herramientas en la toma de decisiones con respecto a la adopción de un mejor comportamiento o estilo de liderazgo ejercido en la empresa que le genere mejores resultados en cuanto al funcionamiento y rendimiento de la firma.

## 8. REFERENCIAS

- Albornoz, F., Español, P., Milesi, D. y Yoguel, G. (2002). Economía de la Innovación y Teoría de la firma. Apertura e innovación en la Argentina. Marco Teórico. Bisang, Lugones y Yoguel (compiladores). Buenos Aires, 2002.
- Anuarios Estadísticos y Geográficos Sonora (2009-2018). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Recuperado en [https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/SON\\_ANUARIO\\_PDF.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/SON_ANUARIO_PDF.pdf)
- Aragón, J., García, V. y Cordon, E. (2005). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management* 36 (3), 349-359. Recuperado en <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. y Chable, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las Mipymes de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 4-12. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/674/67413393002.pdf>
- Araiza, Z., Velarde, E. y Zarate, A. (2010). Tipología de la cooperación interempresarial: Caso de la industria metalmeccánica de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Vol. 3 (3), pp. 91-104.
- Arzola, M., Mejías, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia* 12 (37), 80-98
- Astudillo, S. y Prada, J. (2017). Empresas turísticas y factores de innovación. Evidencia a partir del caso de estudio de Cuenca (Ecuador). *Cuaderno Virtual de Turismo*, 17(3), 5-21. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/1154/115454650001.pdf>.
- Barbosa de Sousa, B, y Dominique, S. (2012). La innovación de los procesos. Diferenciación en los servicios turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo* 21 (4), 963-976.
- Barnard, C. (1959). Las funciones de los elementos dirigentes. Madrid: Instituto de Estudios Políticos. pp 365
- Barsh, J., Capazzi, M. y Davidsson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*. Recuperado en DOI: 10.1596/1020-797X\_12\_1\_25.
- Bass, B. (1985). Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1989). Potential biases in leadership measures: How prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs. *Educational and Psychological Measurement*, 49(3), 509-527. <https://doi.org/10.1177/001316448904900302>.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. En: *Organizational Dynamics*: 19-31.
- Beltrán, J., López, J. y Vélez, O. (2018). Relación entre liderazgo e innovación en las pymes de la comuna once de Medellín. *Revista Clío América* 12 (23), 52-61. Recuperado en



<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2616/1917>.

- Botella, J. Sueró, M. y Ximénez, C. (2012). *Análisis de datos en psicología I*. Madrid: Pirámide.
- Borbón, C. (coordinador). *Diagnóstico Sectorial Agropecuario, Pesquero y Recursos Naturales del Estado de Sonora*, SAGARHPA, SAGARPA, CIAD, octubre de 2010.
- Borgelt, K. y Falk, I. (2007). The leadership management conundrum: innovation or risk management? *Leadership and organization Development journal* 28 (2), 122-136. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/235316589\\_The\\_leadershipmanagement\\_conundrum\\_Innovation\\_or\\_risk\\_management](https://www.researchgate.net/publication/235316589_The_leadershipmanagement_conundrum_Innovation_or_risk_management).
- Bracamontes, N. y Camberos, M. (2016). Análisis regional del crecimiento económico y el empleo en el Estado de Sonora. *Nóesis* 25 (50), 92- 124. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5415009>.
- Bringas, O. (2010). Rutas alimentarias. Identificación de elementos básicos para su creación en la sierra alta de Sonora. Tesis de maestría en Promoción y Desarrollo Cultural. Hermosillo, Universidad Autónoma de Coahuila.
- Brown, L.M. y B.Z. Posner (2001). Exploring the Relationship between Learning and Leadership. *Leadership & Organizational Development Journal* 22(6), 274-280. Recuperado en DOI: 10.1108/01437730110403204.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Casas, V. e Ibarra, L. (2013). Análisis del impacto de crecimiento en las Pymes que se desarrollaron bajo un esquema de Incubación: Caso de Estudio. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(3), 85-94.
- Cajiguas, M., Salido, P. y Wong, P. (2019). La adecuación de la imagen urbana como propuesta para el desarrollo turístico de la Región del Río Sonora, México. El caso de Ures. *Estudios Sociales* 29 (53), 2-26. Recuperado en <https://www.ciad.mx/estudiosociales/index.php/es/article/view/652/440>.
- Camarena, D., Robles, M., Vlarde, A. y Erquizio, A. (2014). Los alimentos tradicionales como alternativa de turismo rural: el caso de Ures, Sonora. *AGRO PRODUCTIVIDAD*. 42-48. Recuperado de <https://revista-agroproductividad.org/index.php/agroproductividad/article/view/537/414>.
- Caracuda, A. (2008). *Turismo rural y desarrollo rural sustentable, una opción viable para Aconchi, Sonora*. Tesis de maestría. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A. C., Hermosillo, México.
- Castellanos, J. (2003). Pymes innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios* 47, 10-33. Recuperado en <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/228>.
- Chiavento, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial Mc-Graw.
- Comisión de Fomento al Turismo del estado de Sonora (COFETUR) (2017). Comunicación personal, Marina Félix, del área de estadística, realizada en febrero del 2017, en Hermosillo, México.
- Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) (2013). Programa Detallado de Acciones de Gestión

Integral para la Restauración Hidrológica del Río Sonora. México: CONAGUA, SEMARNAT, y CIAD. Pág. 156. Recuperado en [https://www.ciad.mx/archivos/Programa\\_Detallado\\_Acciones\\_Rio\\_Sonora.pdf](https://www.ciad.mx/archivos/Programa_Detallado_Acciones_Rio_Sonora.pdf).

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) (2014). *Agenda Sectorial de Innovación en Turismo de Sonora*. Hermosillo, Sonora. 83 pág. Recuperado en <http://www.agendasinnovacion.org/wp-content/uploads/2015/07/4.5-Agenda-del-%C3%A1rea-Turismo.pdf>.

Corona, E. y Zárraga, L. (2014). La innovación como factor de competitividad en las empresas turísticas en Cancún, Quintana Roo, México. *Revista Internacional Administración y Finanzas* 7(6), 15-25. Recuperado en [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2334382](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2334382).

Cuervo, A. (2003). La creación empresarial de empresarios y directivos. *Creación de empresas. Homenaje al profesor José María Vecina Vergés*. 49-73.

Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. España: Editorial Thomson.

Dharmadasa, P. (2009). *Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Australia*. Tesis Doctoral, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development, Bond University, Queensland, Australia. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/27827649\\_Organisational\\_learning\\_innovation\\_and\\_performance\\_in\\_familycontrolled\\_manufacturing\\_small\\_and\\_medium-sized\\_enterprises\\_SMEs\\_in\\_Australia](https://www.researchgate.net/publication/27827649_Organisational_learning_innovation_and_performance_in_familycontrolled_manufacturing_small_and_medium-sized_enterprises_SMEs_in_Australia)

DATATUR (2020). Resultados de la actividad turística diciembre 2019. Secretaria de Turismo. México. Recuperado en [https://datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-12\(ES\).pdf](https://datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-12(ES).pdf)

Deshamps, J. (2005). Different leadership skills for different innovation strategies. *Strategy and leadership* 33(5):31-38. Recuperado en DOI: 10.1108/10878570510616861.

Diario Oficial de Federación (DOF) (2019). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Cámara de Diputados. Pág. 2-19. Recuperado en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_130819.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf).

Díaz, A. (2014). *Innovación en las empresas de servicios*. Recuperado en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11762/Proyecto%20Innovacion.pdf?sequence=1>.

Díaz, J; Medina, J. y De la Garza, M. (2011). El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas. *Red internacional de investigadores en Competitividad. Memorias del V Congreso* 5 (1), 733 – 750. Recuperado en <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/595/797>.

Drucker, P. (1996). *La innovación y el empresario innovador*, Editorial Norma Cali.

Duréndez, A. y García, D. (2008). *Innovative culture, management control systems and performance in young SMEs*. Tesis doctoral no publicada presentada en el coloquio doctoral y conferencia, University of Caen, Normandía, Francia. Recuperado en [http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship\\_Conference\\_2008/Innovative\\_culture\\_management\\_control\\_systems\\_and\\_performance\\_in\\_young\\_smes.pdf](http://www.unicaen.fr/colloques/Entrepreneurship_Conference_2008/Innovative_culture_management_control_systems_and_performance_in_young_smes.pdf)

Echeverría, J. y Merino, L. (2011). *Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro*

social de las políticas Europeas de innovación. *Arbor* 187(752), 1031-1043. Recuperado en DOI: 10.3989/arbor.2011.752n6002.

- Elenkov, D. y Manev, I. (2005). Top management leadership and influence on innovation: the role of sociocultural context. *Journal of management*. 31(3), 381-402. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/247570038\\_Top\\_Management\\_Leadership\\_and\\_Influence\\_on\\_Innovation\\_The\\_Role\\_of\\_Sociocultural\\_Context](https://www.researchgate.net/publication/247570038_Top_Management_Leadership_and_Influence_on_Innovation_The_Role_of_Sociocultural_Context).
- Estrada, J., Fonseca, P. y Saborit, G. (2018). Factores limitantes y estudio de casos sobre la innovación tecnológica en la provincia de Granma. *Revista Granmense de Desarrollo Local*, 5(2), 70-80.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*, NY: McGraw-Hill
- Gálvez, E. (2011). *Cultura, innovación, intraemprendimiento y rendimiento en las Mipymes de Colombia*. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado en <https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/2513/ejga.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gálvez, E. y García, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mipymes: un estudio empírico en Colombia. *Estudios gerenciales* 28 (122), 11-27. Recuperado en <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a02.pdf>
- García, R., Arguelles, L. y Medina F. (2018). Liderazgo en la cultura organizacional de Mipymes hoteleras. *Vincula Téctica EFAN*, 606-6012. Recuperado en [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica\\_4\\_2/35%20QUIJANO\\_ARGUELLES\\_MEDINA.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategica_4_2/35%20QUIJANO_ARGUELLES_MEDINA.pdf)
- García, V., Llórens, F. y Verdú, A. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British journal of management*. 19(4), 299-319. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/228197344\\_The\\_Effects\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_through\\_Knowledge\\_and\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/228197344_The_Effects_of_Transformational_Leadership_on_Organizational_Performance_through_Knowledge_and_Innovation)
- García, V., Romerosa, M. y Lloréns, F. (2007). Liderazgo transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 16 (4), 25-46. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/28199978\\_Liderazgo\\_transformacional\\_influencia\\_en\\_la\\_vision\\_compartida\\_aprendizaje\\_innovacion\\_y\\_resultado\\_organizativo](https://www.researchgate.net/publication/28199978_Liderazgo_transformacional_influencia_en_la_vision_compartida_aprendizaje_innovacion_y_resultado_organizativo).
- García, V., Matías, F. y Hurtado, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management* 21(2):188-212. Recuperado en DOI: 10.1108/09534810810856435.
- Giraldo, D. y Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: desarrollo del concepto, evolución y tendencias*. Estudio Monográfico. Universidad del Rosario Colombia. Recuperado en <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf?sequence=1>.
- Gómez, J. (2016). El liderazgo de aprendizaje y su incidencia en la innovación y competitividad de las Mipymes de la ciudad de Durango, México. *Investigación Administrativa* 117, 52-67. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456046142004.pdf>
- Gómez, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas

y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión* 24. 157-194

- Gumusluoglu, L. y Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *Journal of business research*. 62(4), 461-473. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/261322678\\_Transformational\\_leadership\\_individual\\_creativity\\_and\\_organizational\\_innovation\\_Emerald\\_Citations\\_of\\_Excellence\\_Award\\_2013](https://www.researchgate.net/publication/261322678_Transformational_leadership_individual_creativity_and_organizational_innovation_Emerald_Citations_of_Excellence_Award_2013).
- Hair, J., Bush, R. & Ortinau, D. (2004). *Investigación de Mercados*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México, (2a ed.). Mc Graw Hill
- Hersey, P. y Blanchard, K. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hinojosa, H. y Feria, M. (2016). Innovación en la industria hotelera: un estudio de caso de hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Aguascalientes. *Conciencia Tecnológica* 51, 32-37. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412979>.
- Hjalager, A. (2010). Review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12. Recuperado en <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0261517709001691>.
- Holmgren, M. (2005). Leadership and innovation capacity: A literature review of the impact of leadership Styles and innovation processes. Lulea University of technology. Recuperado en [https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db\\_name=EBR2011&paper\\_id=10](https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=EBR2011&paper_id=10).
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team performance management*, 3 (4), 270-287.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Howell, J. y Avolio, B. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: key predictors of consolidated- business-unit performance. *Journal of applied psychology* 78(6), 891-902. Recuperado en <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2004) *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2004*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2009) *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2009*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2011). *Perspectiva estadística de Sonora México*: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2014) *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2014*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015<sup>a</sup>). *Encuesta Intercensal*. México. Recuperado de [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/)

bvinegi/productos/nueva\_estruc/inter\_censal/estados2015/702825079901.pdf.

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015b). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. Censos económicos de 1989 a 2014. México. Recuperado en [https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019<sup>a</sup>) *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2019*. Recuperado en <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019b). Censos económicos 2019. Recuperado en <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019c) Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). México. INEGI. Recuperado en [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01(ES).pdf).
- Jara, M., Guerrero, J., Jiménez, J., Hernández, E. y Rubio, J. (2014). Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria. *Revista Intersección* 1 (1), 15-23. Recuperado en <https://www.semanticscholar.org/paper/Factores-de-competitividad-de-las-pymes-del-sector-Guti%C3%A9rrez-Barrios/d7c2125325c1bdc9a3320379c1893fd29a149b8c>
- Jung, D., Chow, C. y Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *Leadership quarterly* 14(4-5), 525-544. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/222016698\\_The\\_Role\\_of\\_Transformational\\_Leadership\\_in\\_Enhancing\\_Organizational\\_Innovation\\_Hypotheses\\_and\\_Some\\_Preliminary\\_Finding](https://www.researchgate.net/publication/222016698_The_Role_of_Transformational_Leadership_in_Enhancing_Organizational_Innovation_Hypotheses_and_Some_Preliminary_Finding).
- Knight, K. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business* 40, 478. Recuperado en <http://dx.doi.org/10.1086/295013>.
- Kouzes, J. y Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco. USA: Jossey-Bass INC.
- Kouzes, J. y Posner, B. (2003). *Las cinco prácticas de liderazgo*. San Francisco, USA, Pfeiffer
- Laviña, J. y Del Rey, J. (2008). *Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial*. Madrid, España: Colección OEI, Tecnología e innovación. Escuela de Negocios.
- López, M., Gonzáles, N. y Vázquez, M. (2016). Modelo de innovación para las pymes a partir de la práctica guiada. *Revista global de negocios* 4 (7), 27-39. Recuperado en <https://www.theibfr.com/wpfb-file/rgn-v4n7-2016-3-pdf/>
- López, M., Gonzáles, N. y Vargas, M. (2016b). Empresas familiares e innovación, un diagnóstico en la micro y pequeña empresa de Ciudad Obregón, Sonora. *Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis*, 12(2), 55-72.
- López, N., Montes, J. y Vázquez, C. (2007). *Cómo gestionar la innovación en las Mipymes*. Editorial Netbiblio. España
- Lundvall, B. (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers, London.
- Lupano, M. y Castro, A. (2003). Estudios sobre liderazgo. Teorías y evolución. *Psicología, Cultura y Sociedad*, 6, 107-122. Recuperado en DOI: <https://doi.org/10.18682/pd.v6i0.444>.

- Lussier, R. y Achua, C. (2007). Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México: Edit. Thompson. pp 525
- Lozano, M. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias afectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista escuela de administración de negocios*. 68, 175-178. Recuperado en <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>.
- McMillan, C. (2010). Five competitive forces of effective leadership and innovation. *Journal of Business Strategy*. 31(1):11-22. Recuperado en DOI: 10.1108/02756661011012741.
- Martins, J. y Amorim, C. (2018). La investigación sobre la medición de la innovación en las empresas de turismo. Revisión de la literatura. *Estudios y perspectivas en turismo* 27 (1), 102-120. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/323109808\\_La\\_investigacion\\_sobre\\_la\\_medicion\\_de\\_la\\_innovacion\\_en\\_las\\_empresas\\_de\\_turismo\\_Revision\\_de\\_la\\_literatura](https://www.researchgate.net/publication/323109808_La_investigacion_sobre_la_medicion_de_la_innovacion_en_las_empresas_de_turismo_Revision_de_la_literatura).
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C. y García, L. (2007). Innovación factor clave para lograr ventajas competitivas. *NEGOTIUM* 3 (7), 46-83. Recuperado en <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art4.pdf>
- Medina, J., Díaz, J., De la Garza, M. (2011). El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas, Universidad de Tamaulipas. *Memorias del V Congreso Red Internacional de Investigadores en Competitividad* 5 (1), 733-747. Recuperado en <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/595/797>.
- Méndez, R. (2014). Servicios turísticos rurales, opción de desarrollo productivo local. Nota de opinión de El Colegio de Sonora. 5 de febrero de 2014, Recuperado en <http://portales.colson.edu.mx/num561/servicios-turisticos-rurales-opcion-de-desarrollo-productivo-local/>
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas XIV* (1), 118-134. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
- Mexicano, M., Ojeda, J. y Mosqueda, M. (2013). Inventario de prácticas de liderazgo en las micro empresas de la región laja – bajío del estado de Guanajuato. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. 2-4 Octubre, Ciudad de México.
- Morin, J. (1985). *L'Excellence Technologique*, Paris, Publi Union, 275-3.
- Nelson R. (1993) “National Innovation Systems”. Oxford UP, Oxford.
- Nelson, R. y Winter S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- OCDE y Eurostat (2005). *Manual de Oslo*. Guía para la recogida de interpretación de datos sobre innovación. París: Grupo Tragsa.
- OCDE (1980). *Manual de Frascati*. Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental. Frascati, Italia. Recuperado en [https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/ManuaFrascati-2002\\_sp.pdf](https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/ManuaFrascati-2002_sp.pdf).
- Organización Mundial del Turismo (OMT). (1994). *Global Tourism Forecast*. Madrid. Recuperado en <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>

- Padrón, D., Palafox, E. Y Vargas, E. (2019). Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero. Estado de conocimiento. *Revista Venezolana de Gerencia* 24 (85), 133 -154 Recuperado en <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23833>
- Pariente, J. (2009). Algunas reflexiones al concepto de liderazgo. *Procesos de cambios y desarrollo organizacional*. 153- 189. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/235985767\\_Algunas\\_reflexiones\\_en\\_torno\\_al\\_concepto\\_del\\_liderazgo](https://www.researchgate.net/publication/235985767_Algunas_reflexiones_en_torno_al_concepto_del_liderazgo)
- Pavón, J. y Goodman, K. (1976). Proyecto MODELTEC. La planificación del desarrollo tecnológico en el caso español. España. Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial.
- Pazos, R. y López, M. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en pymes. *Revista Galega de Economía* 16 (2), 1- 18. Recuperado en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39116201>.
- Pedraza, Norma., Lavín, Jesús., Delgado, Gerardo., Bernal, Idolina. (2015). Prácticas de liderazgo en empresas comerciales en Tamaulipas (México). *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión* 23 (1), 251-265
- Pérez, O. y Barragán, C. (2018). La innovación y el rendimiento financiero en la industria turística. Un estudio empírico en México. *Fórum empresarial* 23 (1). 59-74. Recuperado en [https://www.researchgate.net/publication/331886419\\_La\\_innovacion\\_y\\_el\\_rendimiento\\_financiero\\_en\\_la\\_industria\\_turistica\\_un\\_estudio\\_empirico\\_en\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/331886419_La_innovacion_y_el_rendimiento_financiero_en_la_industria_turistica_un_estudio_empirico_en_Mexico)
- Plan de Desarrollo para la Zona Económica Especial del Río Sonora 2018-2032. (2017). Gobierno del Estado de Sonora. Recuperado de <http://naresearchpartnership.org/wp-content/uploads/2018/02/Plan-Final-20.11.2017-Plan-de-Desarrollo-Zona-Economica-Especial-Rio-Sonora.pdf>
- Pechlaner, H., Fischer, E. y Hammann, E. (2006). Leadership and innovation processes: Development of products and services. *Journal of Quality Assurance in hospitality and Tourism* 6(3-4), 31-57. Recuperado en DOI: 10.1300/J162v06n03\_03.
- PNUD (2014). Informe sobre el desarrollo humano. Sostener el progreso humano, reducir vulnerabilidades y construir resiliencia. PNUD. Recuperado de <https://es.slideshare.net/gracielamariani/informe-sobre-desarrollo-humano-2014-sostener-el-progreso-humano-reducir-vulnerabilidades-y-construir-resiliencia-pnud>
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations, *Harvard Business Review* (68) (2), 73-93. Recuperado en [http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter\\_1990\\_-\\_the\\_competitive\\_advantage\\_of\\_nations.pdf](http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf)
- PROCEI (2013). *La innovación en México*. Recuperado en <http://www.promexico.gob>.
- Quijano, R., Arguelles, L. y Aguilar, J. (2015). Innovación y diferenciación en Mipymes del sector turismo de Campeche, México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa* 2, 1-11. Recuperado en <https://www.semanticscholar.org/paper/Innovaci%C3%B3nydiferenciaci%C3%B3n-en-MIPYMES-del-sector-Garc%C3%ADa/a7c6644cbfae1b8fe7aeb731973d4b4769d62285>
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad y Empresa* 25, 5-11. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187229746001.pdf>.
- Reyna, S. y Ocampo, D. (2011). Algunos factores que pueden influir en el crecimiento de las

pequeñas y medianas empresas turísticas del sector hotelero en Acapulco, México. *Revista nacional del administración* 2 (1), 31-46. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4716341>

- Rodeiro, D. y López, M. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: Un estudio empírico en Pymes. *Revista Galega de Economía*, 16(02), 1-18. Recuperado en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39116201>
- Robles, J. (2011). Mercado y Liderazgo, Condicionantes de la Organización: el caso de los recolectores de chiltepín del Río Sonora. Tesis para Obtener el grado de Doctor. Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Centro Interdisciplinario de Posgrados. Puebla, México.
- Rodríguez, E. (2010). Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales XVI* (4), 629-641. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016613006.pdf>
- Rodríguez, F. y Brown, F. (2012). El proceso de innovación en el sector de alojamiento turístico mexicano. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 21(2), 372- 387.
- Rogers, E. (1983). Diffusion of innovations. Third edition. New York. Free Press.
- Romero, S., Tejeida, R. y Badillo, I. (2018). El sistema de responsabilidad social corporativa como fundamento de la innovación en Pymes turísticas. *Revista del Colegio de San Luis* 8 (17), 327-354. Recuperado en <http://www.scielo.org.mx/pdf/rcsl/v8n17/1665-899X-rcsl-8-17-327.pdf>.
- Romero, D., Velarde, A. y Camarena, D. (2014) El Internet en la consulta de destinos turísticos rurales: el caso de los usuarios sonorenses. *INVURNUS* 9 (1), 10-17.
- Romero, S. (2012). Importancia, Situación y Desafíos de las Pymes Turísticas de Hospedaje en el Estado de Hidalgo: Estudio de Caso Quinta esencia Hotel Boutique. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional. Escuela Superior de Turismo.
- Rost, J. (1991). Leadership for the twenty-first century. New York: Praeger.
- Salazar, V. (2007). La industria de bacanora: historia y tradiciones de resistencia en la sierra sonorense. *Región y Sociedad* 19(39), 105-133.
- Salido, P. (coord.) , Bañuelos, N., Romero, D., Romo, E., Ochoa, A., López, M. y Wong, P. (2007). Plan Rector para el Desarrollo Turístico Sustentable de la Ruta Río Sonora, CIAD, A.C. y Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora”. Gobierno del Estado de Sonora, Hermosillo, Sonora.
- Salido, P., Bañuelos, N., Romero, D., Romo, E., Ochoa, A., Caracuda, R. y Olivares, J. (2010). El patrimonio natural y cultural como base para estrategias de turismo sustentable en la Sonora rural. *Estudios Sociales*, 17 (1), 79-103.
- Sánchez, P. y Castrillo, R. (2006). La tercera edición del Manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual. *Revista I+D*, (35), 1-16.
- Sánchez, E. y Rodríguez, A. (2009). 40 años de la teoría del liderazgo situacional: Una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología* 42 (1), 25-39. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la administración local: validez del modelo.



- Psicothema 12(3), 435-439. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/727/72712316.pdf>.
- Scarone, A. (2005). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. Trabajo de Doctorado. Sociedad de la Información y el Conocimiento. Internet Interdisciplinary Institute. España. Recuperado en <https://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.pdf>
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. New York, Oxford University Press.
- Secretaría de Economía (2017). *Pro México Inversión y Comercio*. Recuperado de: [http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE\\_SONORA\\_vf.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Documentos/PDF/mim/FE_SONORA_vf.pdf)
- Secretaría de Turismo (2019). Cuenta Satélite del Turismo de México 2018 Principales resultados. Recuperado en <http://datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ProductoDestacado3.aspx>
- Sosa, M. y Salido, P. (2012). La conformación de una ruta alimentaria como estrategia de desarrollo turístico rural para el municipio de Ures, Sonora, México. *Estudios Sociales* 21(42), 153-174.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press.
- Tushman, M. y Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review* XXVIII (3), Recuperado en <https://doi.org/10.2307/41165203>
- Turbay, M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*. 30 (1): vii-ix. Recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/213/21328600001.pdf>.
- Van Fleet, D., Griffin, R. y Peterson. (1994). *Contemporary management*. Boston: Houghton Mifflin Co. pp 650
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. (2001). *The nature of executive leadership: a conceptual and empirical analysis of success*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Zaltman, G., Duncan, R. y Holbeck, J. (1973). *Innovation and Organizations*. John Wiley, New York, 45-68.
- Zapata, K., Medina, J. y Lara, J. (2015). Factores críticos de éxito para la permanencia de las pymes en el mercado. *Vinculatégica Efan* 1(1), 1-20. Recuperado en <http://eprints.uanl.mx/17008/1/1.pdf>.
- Zúñiga, A. (2015) *Impacto de la innovación en el rendimiento de las empresas turísticas de Colombia*. Tesis doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España. Recuperado en [https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/18729/4/0717200\\_00000\\_0000.pdf](https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/18729/4/0717200_00000_0000.pdf)

## 9. ANEXOS

# RELACIÓN DE LOS TIPOS DE LIDERAZGO CON LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS TURÍSTICAS DE LOS MUNICIPIOS DEL RÍO SONORA

---



Fecha \_\_\_\_\_ Folio \_\_\_\_\_

### **DATOS GENERALES DE LA EMPRESA:**

Municipio: \_\_\_\_\_

Nombre o razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Subsector al que pertenece la empresa: Hotel \_\_\_\_\_ Restaurante \_\_\_\_\_ Ambos \_\_\_\_\_

Año de inicio de operaciones de la empresa: \_\_\_\_\_

Número de empleados: Entre 1 y 10 \_\_\_\_\_ Entre 10 y 20 \_\_\_\_\_ Más de 20 \_\_\_\_\_

Origen de la empresa: Propia \_\_\_\_\_ Familiar \_\_\_\_\_ Socios \_\_\_\_\_

### **DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: ( ) Masculino ( ) Femenino

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Años de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Número de empleados a su cargo: \_\_\_\_\_

Nivel de estudio: ( ) Primaria ( ) Secundaria ( ) (Preparatoria ( ) Técnica  
( ) Licenciatura ( ) Posgrado

E - MAIL \_\_\_\_\_

Instrumento para Identificar Tipos de Liderazgos: Adaptación del Modelo Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), de Kousez y Posner (1997, 2003)

Distribución de los ítems por dimensión del Modelo IPL

Dimensión del Modelo IPL	No. de ítem
1- Desafiar los procesos	10,11,12,14,17,18
2.- Inspirar una visión compartida	1,3,7,8,13,24
3.- Habilitar a los demás para que actúen	2,4,6,9,19,23
4.- Modelar el camino	5,15,16,20,21,29
5.- Dar aliento al corazón	22,25,26,27,28,30

1.- ¿MIRO HACIA ADELANTE Y PREDIGO COMO QUIERO QUE SEA NUESTRO FUTURO?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Con que tipo de empleados?

2.- ¿INVOLUCRA A SUS EMPLEADOS EN LA PLANEACIÓN DE LAS ACCIONES A DESARROLLAR PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿En qué tipo de acciones?

¿Cómo los involucra?

3.- ¿PROMUEVE QUE SUS EMPLEADOS SE IDENTIFIQUEN CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Cómo lo hace?

4.- ¿OTORGA A SUS EMPLEADOS LIBERTAD SUFICIENTE PARA QUE TOMEN DECISIONES RELATIVAS A SUS ACTIVIDADES EN LA EMPRESA?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿En qué tipo de actividades específicas?

¿Cuáles son los resultados de esto?

5.- ¿PROMUEVE ENTRE LOS TRABAJADORES EL INTERES POR PLANTEAR METAS CLARAS, HACER PLANES Y FIJAR OBJETIVOS EN CUANTO AL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Cómo lo logra y qué tipo de retroalimentación recibe?

6.- ¿LOGRA QUE SUS EMPLEADOS SIENTAN SUYOS LAS METAS DE LA EMPRESA?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Qué acciones realiza para lograrlo?

7.- ¿USTED VISUALIZA COMO QUIERE QUE SEA SU EMPRESA EN EL FUTURO Y SE LO COMUNICA A SU EQUIPO DE TRABAJO?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Cómo visualiza a su empresa en el futuro?

8.- ¿TRASMITE Y CONTAGIA A LOS EMPLEADOS SU ENTUSIASMO EN CUANTO A LAS POSIBILIDADES FUTURAS DE CRECIMIENTO DE LA EMPRESA?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

<p>¿Por qué lo hace?</p>
<p>9.- ¿CONCEDE A LOS DEMÁS LIBERTAD SUFICIENTE PARA QUE TOMEN SUS PROPIAS DECISIONES?</p> <p>A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Por qué lo hace? ¿Qué beneficios tiene?</p>
<p>10.- ¿CUESTIONA AL EQUIPO DE TRABAJO EL DESEMPEÑO DE SUS ACCIONES?</p> <p>A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Podría dar un ejemplo de una manera de cuestionar las cosas que se hacen en su organización de trabajo?</p> <p>¿Cuándo lo hace?</p>
<p>11.- ¿SUELE BUSCAR OPORTUNIDADES QUE PONGAN A PRUEBA SUS ACTITUDES?</p> <p>A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Qué tipo de oportunidades? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué?</p>
<p>12.- ¿BUSCA NUEVAS FORMAS PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?</p> <p>A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿En qué aspecto?</p> <p>¿Por qué?</p>
<p>13.- ¿COMUNICA A SUS EMPLEADOS UNA PERSPECTIVA POSITIVA DEL FUTURO DE LA EMPRESA?</p> <p>A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Cómo lo hace?</p>
<p>14.- ¿EXPERIMENTA NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA INCLUSO SABIENDO QUE SE EXPONE AL FRACASO?</p> <p>A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Podría mencionar un ejemplo de algún riesgo que haya tomado en sus procesos de trabajo?</p>
<p>15.- ¿SU FORMA DE ACTUAR Y PENSAR ES CONGRUENTE CON LA FORMA EN QUE SE HACE EL TRABAJO EN LA EMPRESA?</p> <p>A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Para usted, como debe de ser el trabajo dentro de la empresa?</p> <p>¿Qué es lo que cambiaría en el corto, mediano y largo plazo?</p>
<p>16.- ¿ACTÚA CON EL EJEMPLO TOMANDO COMO BASE EL COMPROMISO DE LA EMPRESA?</p>

<p>A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Qué acciones realiza?</p>
<p>17.- ¿EXPERIMENTA, CORRE RIESGOS Y APRENDE DE LOS ERRORES QUE SE PRESENTAN EN SU EMPRESA?</p> <p style="text-align: center;">A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Qué tipo de riesgos o errores ha experimentado?</p> <p>Ejemplifique un caso</p>
<p>18.- ¿PROMUEVE CAMBIOS PARA MEJORAR LA EMPRESA Y LA INNOVACIÓN EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO?</p> <p style="text-align: center;">A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿De qué manera lo realiza o que acciones lleva a cabo para lograrlo?</p>
<p>19.- ¿CONSIDERA RELEVANTE EL NIVEL DE CAPACITACIÓN QUE DEBEN DE TENER SUS EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA?</p> <p style="text-align: center;">A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Qué tipo de capacitación tienen y que tan frecuente lo realizan?</p>
<p>20.- ¿TIENE CLARO LO QUE ES SER UN LÍDER?</p> <p style="text-align: center;">A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Qué significado tiene para usted la expresión “ser un líder”?</p>
<p>21.- ¿PONE EN PRÁCTICA VALORES EN SU RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS?</p> <p style="text-align: center;">A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Con que propósitos?</p> <p>¿Cuáles son los valores más importantes? ¿Por qué?</p>
<p>22.- ¿MOTIVA A LOS EMPLEADOS QUE REALIZAN BUEN TRABAJO?</p> <p style="text-align: center;">A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿En qué casos lo hace?</p> <p>¿Cómo los motiva?</p>
<p>23.- ¿PROMUEVE UN AMBIENTE DE CONFIANZA CON SUS EMPLEADOS DENTRO DE LA EMPRESA?</p> <p style="text-align: center;">A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre</p> <p>¿Tiene éxito en ello?</p> <p>¿Cómo corrobora este grado de éxito o fracaso?</p>

24.- ¿INDICA A LOS EMPLEADOS COMO PUEDEN ALCANZAR SUS INTERESES PERSONALES DE CRECIMIENTO LABORAL SI TODOS PARTICIPAN EN LA VISIÓN COMÚN DE LA EMPRESA?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Cómo lo hace?

25.- ¿RECONOCE Y MOTIVA LA CREATIVIDAD EN SU EQUIPO DE TRABAJO?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Cómo fomenta la creatividad entre sus empleados?

¿Para usted por qué es importante la creatividad?

26.- ¿RECONOCE LAS CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES DE SUS EMPLEADOS EN EL ÉXITO DE LA EMPRESA?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿De qué manera o cómo los reconoce? ¿Reciben algún incentivo o beneficio?

27.- ¿CELEBRA LOS LOGROS ALCANZADOS EN LA EMPRESA CON SU EQUIPO DE TRABAJO?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Cómo lo hace?

28.- ¿EXPRESA A PERSONAS EXTERNAS A LA EMPRESA, EL BUEN TRABAJO REALIZADO POR SU EQUIPO DE TRABAJO?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Con que objetivo lo hace?

29.- ¿SE MUESTRA CONGRUENTE CON SU FORMA DE ACTUAR Y LO QUE PIENSA LO QUE DEBE SER EL TRABAJO?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

¿Un ejemplo de ello?

30.- ¿DEDICA EL TIEMPO EN CELEBRAR EL LOGRO DE CADA OBJETIVO ALCANZADO?

A) Nunca      B) Raramente      C) Ocasionalmente      D) A menudo      F) Siempre

Fuente: Adaptación del Modelo Inventario de Prácticas de Liderazgo (IPL), de Kousez y Posner (1997, 2003) y Pedraza et al., (2015).

## Instrumento para Identificar las Actividades y Tipos de Innovación: Adaptación del Modelo para Interpretación de Datos de Innovación de OCDE - Eurostat (2005) y Zúñiga (2015)

Secciones	Lineamientos guía
Innovación en producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar si la empresa ha realizado cambios en la mejora de los productos y/o servicios que ofrece mediante las siguientes preguntas guía: ¿Ha realizado cambios o mejoras en los productos y/o servicios que su empresa ofrece? ¿Cuáles han sido esas formas de mejoras de sus productos/ servicios que la empresa ofrece?</li> <li>• Identificar si la empresa ha incorporado nuevos productos y/o servicios distintos con los que inició mediante las siguientes preguntas guía: ¿En el tiempo que lleva la empresa ha incorporado nuevos productos y/o servicios distintos con los que inició? ¿En qué consistieron esos nuevos productos y/o servicios?</li> <li>• Identificar el acompañamiento de apoyo de agentes externos a la empresa para mejorar el producto y/o servicio mediante las siguientes preguntas guía: ¿Se ha acercado a las universidades, centros de investigación o gobierno buscando mejorar el producto y/o servicio que ofrece? ¿Con cuál o cuáles instituciones? ¿Por qué decidió acudir con esa institución o instituciones en específico?</li> </ul>
Innovación en procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios mediante las preguntas guía: ¿Ha realizado cambios o mejoras en las formas que su empresa produce su alimento y/o presta su servicio? ¿A qué obedecieron esos cambios? ¿Por qué tuvo que hacerlos?</li> <li>•</li> <li>• Identificar la adquisición de nuevos bienes de equipo mediante las preguntas guía: ¿Ha adquirido nuevos bienes, nuevos equipos o nuevo mobiliario en esta empresa? ¿Cuáles fueron los motivos por los que se adquirieron esos equipos?</li> <li>• Identificar las actividades realizadas por la empresa para ser más eficiente sus procesos de trabajo mediante las siguientes preguntas: en el tiempo que esta empresa tiene, ¿se ha visto en la necesidad de hacer más eficiente sus procesos de trabajo? ¿Qué acciones toma para lograrlo?</li> </ul>
Innovaciones organizativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar cambios en la forma de organizarse de la empresa para ofrecer el producto/servicio de una manera más eficiente en el mercado, mediante las siguientes preguntas guía: ¿Ha modificado la forma que su empresa se ha organizado para ofrecer el producto/servicio de una manera más eficiente en el mercado? ¿Cómo fueron esos cambios que llevó a cabo la empresa?</li> <li>• Identificar las relaciones establecidas por la empresa con agentes externos para mejorar los productos al consumidor mediante la pregunta guía: ¿Ha establecido vínculos con otras empresas, instituciones o universidades para cumplir de una manera más adecuada con las exigencias de los consumidores? ¿Qué tipo de asesorías ha recibido de ellos?</li> <li>• Identificar los cambios en la forma que la empresa realiza las compras de los insumos que necesita para funcionar, con las preguntas guía: ¿Ha cambiado las formas de dirigir y realizar las compras y suministros que necesita la empresa para ofrecer el producto/servicio? ¿Cuáles son esos cambios?</li> </ul>



Innovación en  
Marketing

- Identificar estrategias de publicidad o acercamiento a los consumidores mediante las preguntas: ¿Su empresa ha hecho una estrategia de publicidad o de acercamiento con los consumidores para ofrecer el producto que ellos quieren? ¿Qué es lo que han estado haciendo para sensibilizar al consumidor que su producto/servicio es mejor?
- Identificar acciones para mejorar la imagen de las instalaciones de la empresa, el producto o servicio mediante las preguntas guía: ¿Ha hecho alguna acción para mejorar la imagen de las instalaciones de la empresa, el producto/servicio? ¿Cuáles fueron las acciones que realizaron?
- Identificar estrategias de promoción en cuanto a precios de los productos/servicios mediante las preguntas guía: ¿Ha instrumentado alguna estrategia de promoción en cuanto a precios? ¿En qué consistieron esas promociones? ¿Eso le ha funcionado?

¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos, organización y marketing en los últimos tres años?. En caso afirmativo indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa		Grado de Importancia						
		Nada	Muy poco	Poco	Importante	Muy Import.		
<b>Innovación en Producto/ Servicios</b>								
1-En los últimos años ¿ha realizado cambios o mejoras en los productos y/o servicios que su empresa ofrece? 1.1 ¿Cuál han sido esas formas de mejoras de sus productos/ servicios que la empresa ofrece?		No <b>0</b> <input type="checkbox"/>	Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
2-En el tiempo que lleva la empresa ha incorporado nuevos productos y/o servicios distintos con los que inicio? 2.1 ¿ En que consistió esos nuevos productos /servicios?		No <b>0</b> <input type="checkbox"/>	Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
3 ¿Se ha acercado a las universidades, centros de investigación o gobierno para poder mejorar el producto/servicio que ofrece? 3.1 ¿ Con que Instituciones fueron ? ¿Por qué fue con ellos?		No <b>0</b> <input type="checkbox"/>	Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
<b>Innovación de Procesos (La forma cómo se realizan todas las actividades internas de la empresa)</b>								
4- ¿Ha realizado cambios o mejoras en las formas que su empresa produce su alimento/o presta su servicio de hotelería? 4.1 ¿ A que obedecieron esos cambios? ¿Por qué tuvo que hacerlos?		No <b>0</b> <input type="checkbox"/>	Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
5- ¿Ha adquirido nuevos bienes , nuevos equipos, nuevo mobiliario en esta empresa? 5.1 ¿Cuáles fueron los motivos por los que se adquirió esos equipos?		No <b>0</b> <input type="checkbox"/>	Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
6- ¿En el tiempo que esta empresa tiene se ha visto en la necesidad de hacer mas eficiente su trabajo? 6.1 ¿ Eso lo obligó a entenderse de una manera distinta con sus empleados? 6.2 ¿De que manera?		No <b>0</b> <input type="checkbox"/>	Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

<p><b>Innovación Organizacional ( introducción de una nueva metodología en la práctica del negocio, incluyendo administración del conocimiento, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas que no han sido usadas en la empresa anteriormente.</b></p> <p>7- Ha modificado la forma que su empresa se ha organizado para ofrecer el producto/servicio de una manera mas eficiente en el mercado? 7.1 ¿Cómo fueron esos cambios que llevo a cabo la empresa?</p> <p>8.-¿Ha establecido vínculos con otras empresas, instituciones, universidades, etc., para poder cumplir de una manera más adecuada con las exigencias de los consumidores? 8.1 ¿Qué tipo de asesorías a recibido de ellos?</p> <p>9 ¿ Ha cambiado las formas de dirigir y realizar las compras y suministros que necesita la empresa para ofreever el producto/servicio? 9.1 ¿Cuáles son esos cambios?</p>	<p>No <b>0</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p> <p>No <b>0</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p> <p>No <b>0</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p>	<p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>
<p><b>Innovación en Marketing (Todas las acciones que se planean y ejecutan para mejorar la comercialización y ventas)</b></p> <p>10 -¿Su empresa ha hecho una estrategia de publicidad o de acercamiento con los consumidores para poderles ofrecer el producto que ellos quieren? 10.1 ¿Qué es lo que ha estado haciendo para sensibilizar al consumidor que su producto/servicio es mejor?</p> <p>11. ¿Ha hecho alguna acción para mejorar la imagen de las instalaciones de la empresa, el producto/servicio ? 11.1 ¿Cuáles fueron las acciones que realizaron?</p> <p>12 ¿Ha instrumentado alguna estrategia de promoción en cuanto a precios de los productos/servicio que ofrece? 12.1 ¿En que consistieron esas promociones? ¿eso le ha funcionado?</p>	<p>No <b>0</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p> <p>No <b>0</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p> <p>No <b>0</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p>	<p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p> <p>Sí <b>1</b> <input type="checkbox"/></p>	<p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>1 2 3 4 5</p>

Fuente: Adaptación con base a Zúñiga (2015) y OCDE y Eurostat (2005)