

# Estudios Sociales

Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional  
Volumen 29, Número 53. Enero - Junio 2019  
Revista electrónica. ISSN: 2395-9169



Procesos de innovación  
para el desarrollo de las micro,  
pequeñas y medianas empresas turísticas  
de la región del Río Sonora

Innovation processes for micro,  
small and medium tourism enterprises  
development in the Sonora River region

DOI: <https://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.678>  
PII: e19678

Pablo César Espinoza-López\*:  
[orcid.org/0000-0003-1560-5400](https://orcid.org/0000-0003-1560-5400)

Jesús Mario Moreno-Dena\*:  
[orcid.org/0000-0002-5644-305X](https://orcid.org/0000-0002-5644-305X)

Jesús Martín Robles-Parra\*\*:  
[orcid.org/0000-0001-9578-4810](https://orcid.org/0000-0001-9578-4810)

Carlos Gabriel Borbón-Morales\*\*:  
[orcid.org/0000-0002-6073-6672](https://orcid.org/0000-0002-6073-6672)

Vidal Salazar-Solano\*\*\*:  
[orcid.org/0000-0002-9906-9168](https://orcid.org/0000-0002-9906-9168)

Fecha de recepción: 11 de octubre de 2018

Fecha de envío a evaluación: 09 de noviembre de 2018

Fecha de aceptación: 27 de noviembre de 2018

\*Estudiante de Doctorado en Desarrollo Regional.

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

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

\*\*\*Autor para correspondencia: Vidal Salazar Solano.

Dirección: [vidal@ciad.mx](mailto:vidal@ciad.mx)

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

Área de Desarrollo Regional.

Carretera Gustavo Enrique Astiazarán Rosas, No. 46.

Col. La Victoria, 83304. Hermosillo, Sonora.

Tel. (662) 289 2400, ext. 134

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C.  
Hermosillo, Sonora, México



## Resumen / Abstract

**Objetivo:** Caracterizar los procesos de innovación para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas participantes en el mercado de servicios turísticos del río Sonora. **Metodología:** Se aplicó una entrevista semiestructurada a una muestra no probabilística conformada por 20 empresas. El instrumento permitió recabar información acerca de innovaciones en cuatro áreas: de producto, de procesos, organizativas y de marketing. **Resultados:** Los tipos de innovación adoptados, en mayor medida por las empresas, están relacionados con el proceso y marketing; en contraparte, la innovación organizativa muestra la menor aceptación. La principal motivación para realizar las innovaciones fue el satisfacer las exigencias impuestas por la demanda. **Limitaciones:** Este estudio se limitó al estado de adopción de innovaciones por parte de las empresas rurales, sin embargo, en estudios posteriores se pueden establecer relaciones entre innovaciones y variables como competitividad empresarial y tipos de liderazgo. **Conclusiones:** El análisis de la situación de las empresas de servicios turísticos de la región Río Sonora pone de manifiesto la presencia de innovaciones para su supervivencia. El aporte de este estudio radica en la generación de conocimiento empírico sobre la adopción de innovaciones que realizan Mipymes rurales, aspectos sobre los cuales han sido poco documentados en la literatura académica.

**Palabras clave:** desarrollo regional; innovación; turismo rural; micro, pequeñas y medianas empresas; servicios; río Sonora.

**Objective:** Characterize innovation processes of micro, small and medium enterprises participating in the tourism services market of the Sonora River. **Methodology:** A semi-structured interview was applied to a non-probabilistic sample consisting of 20 companies. The instrument allowed gathering information about innovations in four areas: product, process, organizational and marketing. **Results:** Innovation types adopted by companies are related to process and marketing; on the other hand, organizational innovation shows the least acceptance. The main motivation to make innovations was to satisfy needs imposed by demand. **Limitations:** This study was limited to adoption of innovations situation by rural companies, however, in subsequent studies can establish relationships between innovations and variables such as business competitiveness and leadership types. **Conclusions:** The situation analysis of tourism services companies in the Sonora River region shows the presence of innovations for their survival. The contribution of this study lies in the generation of empirical knowledge about the adoption of innovations carried out by rural MSMEs, aspects about which little has been documented in the academic literature.

**Key words:** regional development; innovation; tourism; micro; small and medium enterprises; services; Sonora River.

## Introducción

La región del Río Sonora es una zona rural única en la entidad, cuyo establecimiento data del siglo XVII y se compone de nueve municipios. Esta área geográfica ha preservado una base productiva predominantemente agropecuaria y sus actores comparten características similares en su conformación económica y social (Sosa y Salido, 2012:161). Sin embargo, 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 la oportunidad de empleo e ingreso de sus habitantes (Salazar, 2007). En tal contexto el turismo es considerado como una oportunidad para diversificar sus actividades económicas tradicionales.

Como parte del territorio rural sonorense se suscribe un grupo de municipios 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. En diversas instancias de expresión y comunicación, gubernamental, científica, etc.<sup>1</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 la región ofrece a los turistas productos únicos de cada localidad. Sin embargo, actualmente, el sector no se ha explotado ampliamente. Estas manifestaciones emanan de la percepción de la actividad turística, como un área de oportunidad para la implementación de estrategias de desarrollo económico regional.



La Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora indica que en la región Río Sonora la competitividad de los servicios que prestan sus empresas es frenada, en gran medida, por la desarticulación organizativa de sus actores (Cofetur, 2007:130). Asimismo, se corrobora que uno de los factores determinantes de la debilidad de las empresas turísticas es su insuficiente capacidad de innovación para el desarrollo de productos y servicios turísticos (Conacyt, 2014).

La literatura académica disponible sugiere que el análisis de la competitividad de la industria turística de la región Río Sonora presenta diversas áreas de oportunidad, entre las cuales destaca la importancia de la adopción de innovaciones en la permanencia de empresas turísticas en un territorio, influenciada por una dinámica empresarial a escala regional que ofrece escasas oportunidades de sobrevivencia. En efecto, de acuerdo con el Reporte Esperanza de Vida de los Negocios (INEGI, 2016a), Sonora es la tercera entidad federativa del país con los más altos índices de mortalidad en micro, pequeñas y medianas empresas, el 39.9 % de las empresas que nacen, cierran en el primer año de haberse establecido y el nivel de mortandad de las firmas se profundiza durante los primeros cinco años de vida, hasta alcanzar el 64 % (INEGI, 2016a). Sin embargo, la información estadística disponible sobre los aspectos de innovación y permanencia de las empresas turísticas del Río Sonora aun resultan insuficientes y la literatura académica sobre esos aspectos es incipiente y dispersa. La investigación que respalda la elaboración de este artículo intenta contribuir a la documentación de los procesos de innovación que tienen efecto en la actividad turística del territorio. En ese sentido, este trabajo tiene como propósito central el caracterizar los procesos de innovación adoptados por las micro, pequeñas y medianas empresas que sobreviven con éxito en el mercado de servicios turísticos del Río Sonora.

El estudio se centra en un grupo de empresas ofertantes de servicios de alimentación y hospedaje, que funcionan básicamente estructuradas bajo un esquema de organización familiar. La investigación parte de la concepción que las prácticas de innovación en las Mipymes constituyen un elemento esencial para su permanencia en el mercado.

El trabajo está conformado por cuatro secciones adicionales a la presente introducción. En la primera sección se realiza una revisión de literatura referente al concepto de innovación y las Mipymes, así como información relevante en el contexto nacional, estatal y regional. En la segunda sección que incluye la metodología, se introduce el procedimiento por el cual se rige la investigación. La tercera se compone de los resultados derivados de la misma. Y, en la cuarta sección, se establecen las conclusiones.



## *Revisión de literatura*

### *La innovación: concepto y aspectos centrales*

Etimológicamente, la palabra proviene del latín *innovare*, que significa cambiar o alterar las cosas incorporando novedades (Medina y Espinoza, 1994, citado en Estrada, Fonseca, y Saborit, 2018:71). El Manual de Oslo (OCDE, 2005) muestra una guía para la medición y definición de conceptos que dejan clara las actividades consideradas como innovadoras en el sector servicios y es el documento de directrices más utilizado en el mundo para conocer las actividades de innovación en las empresas (Sánchez y Castrillo, 2006). El documento establece un concepto de innovación, entendida 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” (OCDE, 2005, p. 22). De esta forma, innovar no se limita a la creación de productos o servicios; también incluye los cambios aplicados al proceso de producción, marketing y las estrategias organizacionales que se empleen.

El manual distingue cuatro tipos de innovación: a) de producto (introducción de un bien o servicio nuevo o mejorado); b) de proceso (introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o distribución); c) de organización (introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas) y d) de marketing (aplicación de un nuevo método de comercialización) (OCDE, 2005).

### *Los procesos de innovación en Mipymes turísticas*

Son varios autores que indican que los estudios sobre innovación se han venido desarrollando en la grande empresa, dejando a un lado a la pequeña y mediana por factores como la poca claridad de sus procesos y su débil estructura organizacional (López, González y Vázquez, 2016; Laviña y del Rey 2008).

La revisión de los temas que se han investigado en las dos últimas décadas relacionados con la innovación en turismo a escala global destaca los vacíos existentes en el acopio de evidencia empírica y sistematización de conocimientos en la materia de los procesos de innovación de las empresas turísticas (Hjalager, 2010).



Zuñiga (2015) indica que estos vacíos existen en gran medida por la poca información sobre las actividades de innovación de empresas turísticas de pequeño y mediano tamaño que funcionan en mercados fragmentados.

Entre los enfoques para analizar los procesos de innovación en las empresas, se destaca la teoría neoclásica, la cual concibe a la empresa como un lugar de producción, sin distinguir el funcionamiento interno de la misma y que no permite visualizar sus procesos internos y los métodos de organización (Rodríguez y Brown, 2012). En oposición a este enfoque destaca la concepción evolucionista del proceso de innovación como aprendizaje continuo que considera a la firma como un reagrupamiento de competencias, no de individuos; donde la organización reacciona a su entorno y se adapta gracias a sus competencias y sus capacidades de aprendizaje (Mowery y Oxley, 1995, citado en Rodríguez y Brown, 2012).

Astudillo y Prada (2017), afirman que la introducción de productos y procesos novedosos, en las actividades de las empresas proveedoras de servicios turísticos se configuran como áreas de interés del conocimiento empírico sobre los procesos de innovación, características de las innovaciones y su impacto en las empresas dedicadas al turismo. Los mismos autores aludiendo a Berastain (2009), indican que la innovación se clasifica en: 1) tecnológica, referida a la que aplica, o utiliza, con intensidad, la tecnología; 2) no tecnológica, entendida como aquella que no se basa en la tecnología.

En este enfoque, el grado de innovación se mide por: a) su evolución incremental, que supone, una mejora progresiva del producto o servicio en sus prestaciones; y por b) su carácter radical, que implica una ruptura sobre la tecnología anterior. Al respecto, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) establece en un diagnóstico del año 2013, que las pymes suelen priorizar sus actividades de innovación de carácter incremental por encima de aquellas de carácter radical (OCDE, 2013). En este sentido, destacan, mayoritariamente, innovaciones incrementales en productos, procesos y marketing, dirigidos a la propia unidad productiva o al mercado local (Astudillo y Prada, 2017).

La innovación en empresas de servicios permite innovar simultáneamente en los productos, procesos, organización y/o mercadeo; ello se corrobora, empíricamente, en los resultados del Programa de Competitividad e Innovación, México-Unión Europea (PROCEI, 2013), que identifica a la innovación como factor crucial para la supervivencia de la pequeña y mediana empresa. Aunque se trata de conclusiones que no son específicas para empresas turísticas, sus hallazgos resultan reveladores. Estos resultados establecen que en una muestra de 3,871 Mipymes establecidas en nueve entidades federativas mexicanas, 67.8 % realizó cambios o mejoras en sus



productos o servicios, 62.5 % en los procesos de producción de la organización y 61 % adquirió nuevos bienes de equipos para el proceso de producción. En materia de innovación en el ámbito organizativo, 45.2 % efectuó cambios o mejoras en la dirección o gestión del negocio, 54.8 % en los procesos de las compras o aprovisionamientos y 58 % en los procesos comerciales (Corona y Zárraga, 2014).

### *Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes)*

En México, la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DOF, 2011), 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” (DOF, 2011:1). Para su clasificación es posible estratificarlas de acuerdo al número de trabajadores que en ellas operan o laboran (Tabla 1).

Tabla 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, 2011.

Diversos estudios hacen constar la importancia de las Mipymes en la economía mexicana, en la generación de riqueza, empleo y su contribución a la satisfacción de las necesidades de productos y servicios que la población necesita (Castellanos, 2003; Rodeiro y López, 2007; Aragón, Rubio, Serna y Chable, 2010; Zapata, Medina y Lara, 2015). Del total de empresas consideradas en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Mipymes (Enaproce),<sup>2</sup> el 97.6 % son microempresas y concentran el 75.4 % del personal ocupado total. Le siguen en



importancia las empresas pequeñas con un 2 % y tienen 13.5 % del personal ocupado; las medianas representan 0.4 % de las unidades económicas y tienen poco más de 11 % de la población ocupada (INEGI, 2016b). Los datos representan aproximaciones a la realidad en la medida que aluden a numerosas empresas volátiles, además de poseer un elevado y variable componente informal (Casas e Ibarra, 2013).

Las tendencias manifestadas por los indicadores socioeconómicos de las Mipymes a escala nacional se corroboran en el ámbito de la economía sonorenses. En 2018, de las más de 111 mil unidades económicas registradas en el estado, las Mipymes representan 99.6 %, generan 75 % de los empleos y aportan 56 % al Producto Interno Bruto Estatal (PIBE).<sup>3</sup> En su mayoría, estas empresas se ubican en actividades terciarias; el segundo en importancia para la contribución del PIBE, sólo detrás de la industria manufacturera.

### *Las Mipymes en la economía de la industria turística en México y Sonora*

La actividad turística 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, 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 y transportes para dar servicios a la demanda de millones de turistas nacionales e internacionales que llegan al país. En 2015 el turismo integró a 433 mil micro, pequeñas y medianas empresas, estas representan el 99.8 % del total en el sector y generaron 1.67 millones de empleos, aproximadamente el 86 % del total (INEGI, 2016c).

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2015), en 2014 en la entidad existían 518 unidades económicas con servicios de alojamiento temporal registradas, veinte de estas empresas se ubicaban en siete municipios de la región del río Sonora. En lo relativo a las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas, en ese año, se contabilizaban 939 unidades, 19 de ellas operaban en la región del río Sonora (INEGI, 2015). En 2017 el personal ocupado en las unidades económicas con servicios de alimentación y alojamiento fue de 97,477 personas; representando el 7.10 % del total estatal y generaron el 3.8 del valor del sector servicios en la entidad



(Secretaría de Economía, 2017). La afluencia turística en Sonora durante el periodo 2015-2016, fue de 3.9 millones de visitantes nacionales y 1.5 millones de visitantes extranjeros, generando una derrama económica de 18 mil 369 millones de pesos (Cofetur, 2016).

### *Las Mipymes turísticas en la región Río Sonora*

Al borde de la cuenca del río Sonora, considerada el corazón del estado y un espacio donde se conforma la identidad y cultura de una buena parte de los sonorenses (Salido et al., 2010) se encuentra la región Río Sonora, localizada al centro de la entidad. Partiendo de la ciudad de Hermosillo, capital estatal, la principal entrada de acceso es el municipio de Ures, siguiendo una cadena montañosa y de forma ascendente continúan Baviácora, Aconchi, San Felipe de Jesús, Huépac, Banámichi, Bacoachi, para finalizar en Cananea (Figura 1). En conjunto, estos municipios comprenden una superficie total de 13,418 km<sup>2</sup> y con una población de alrededor de 22 mil habitantes (Conagua, 2015).

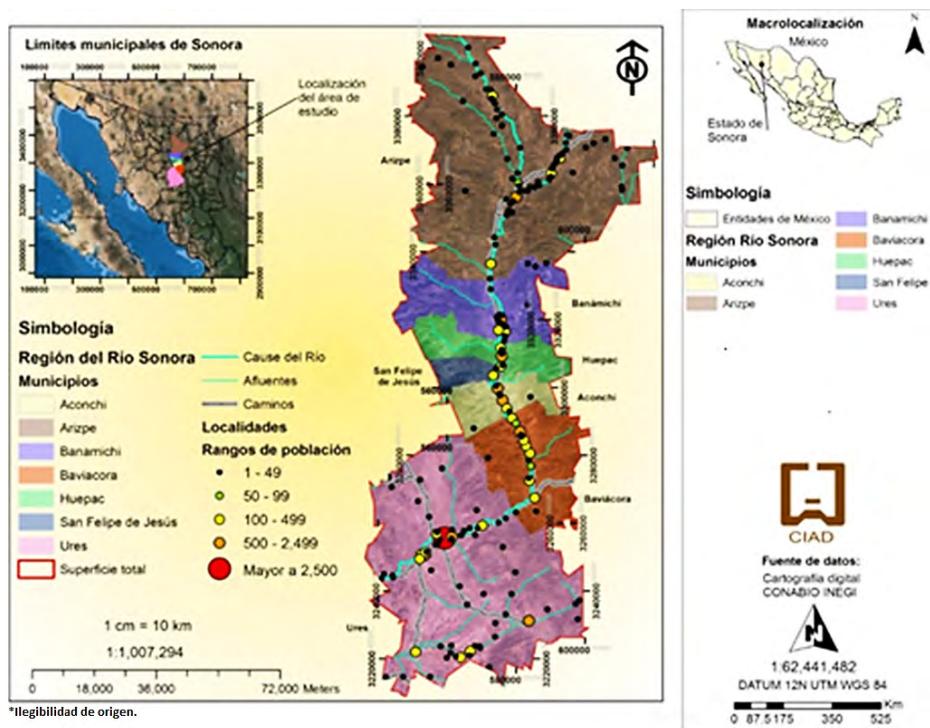


Figura 1. Localización de los municipios de la región Río Sonora.  
Fuente: elaboración propia.



En sus esfuerzos por crear opciones económicas para la obtención de empleo e ingresos alternativos o complementarios a los provenientes de las actividades tradicionales, paulatinamente han cobrado importancia las iniciativas de pequeños empresarios locales en impulsar la oferta de servicios, para atender la demanda de hospedaje, alimentación y esparcimiento proveniente de los flujos habituales de turismo a la región. Entre los aspectos que alientan estas iniciativas, destaca el que se trate de actividades, cuyas expectativas de éxito económico, se basan en aprovechar la oportunidad de satisfacer la demanda turística de exresidentes del territorio, que retornan en busca de sus raíces culturales, fenómeno similar al que inspira la *demanda de la nostalgia*, que alienta la venta de productos típicos de la región (Salazar, 2007). Durante el periodo vacacional de Semana Santa del año 2017 la región del Río Sonora tuvo una afluencia de 211 mil personas (Cofetur, 2017).

Existe un creciente interés de los turistas por conocer los pueblos que se encuentran en “zonas rurales”, como la sierra o el desierto, influenciados por las tendencias turísticas prevalecientes a nivel mundial hacia un turismo segmentado (Sosa y Salido, 2012). En efecto, se observa un cambio en los gustos de los visitantes, mismo que ha promovido el surgimiento de servicios de esparcimiento en regiones como la del Río Sonora que intentan dar respuesta a las cambiantes preferencias turísticas. Con base en diversos estudios realizados en la región Río Sonora (Salido, 2007; Caracuda, 2008; Salido et al; 2010; Sosa y Salido, 2012; Conacyt, 2014) es posible condensar la problemática que atañe a las Mipymes turísticas en los siguientes tópicos:

- Falta de cultura empresarial turística.
- Necesidad de una cultura para la innovación en las empresas.
- Baja calidad en los servicios turísticos de alimentación y hospedaje.
- Poca oferta de servicios en alimentación y hospedaje.
- No hay integración entre los prestadores de servicios turísticos rurales.
- Necesidad de capacitación técnica para gestión de financiación para proyectos turísticos.
- Insuficiente mano de obra calificada.
- Deficiencia cultura organizacional.
- Ausencia de líderes.
- Dificil acceso a financiamientos.



Estos análisis abordan la importancia de fomentar la llamada cultura de innovación en las empresas turísticas de la región, sin embargo, no abordan las prácticas de adopción de innovaciones efectuadas por las Mipymes locales para mantenerse vigentes en el mercado, tampoco de la frecuencia con que estas efectúan esas acciones.

## **Metodología**

La investigación que da soporte a este artículo parte de un diseño transeccional con alcance descriptivo. En el ejercicio de reflexión sobre adopción de innovaciones en las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, la unidad de análisis se constituyó por Mipymes de seis municipios de la región Río Sonora: Aconchi, Banámichi, Baviácora, Huépac, San Felipe de Jesús y Ures. Fue identificado un universo de 39 Mipymes con servicios de alimentación y hospedaje, del cual se eligió una muestra no probabilística discrecional conformada por once empresas dedicadas a la elaboración de alimentos y bebidas (restaurantes y fondas) y nueve con servicios de alojamiento temporal (hoteles y moteles).

Para el levantamiento de información se aplicó una entrevista semiestructurada al propietario o gerente de cada una de las empresas. Este instrumento fue una adaptación del presentado, anteriormente, por Zúñiga (2015) y se tomó como base la conceptualización y tipología de la innovación descrita en el Manual de Oslo (OCDE, 2005). Se estructuró en cuatro secciones: a) innovación en producto; b) innovación en procesos; c) innovaciones organizativas e d) innovaciones en marketing (ver Anexo Tabla 2). Es importante resaltar que el instrumento se adaptó para aplicarlo al contexto de la micro y pequeña empresa rural. Lo anterior, se considera es parte de la originalidad y de la aportación de este trabajo, ya que, en la mayoría de los casos de estudios empíricos, el análisis se realiza en empresas grandes ubicados en un contexto urbano.

El levantamiento de información se realizó en los meses de julio y agosto de 2018. Las entrevistas se efectuaron en las unidades económicas. Con el fin de complementar y contrastar la información obtenida con los sujetos de estudio, se realizó observación no participante en las instalaciones, así como la redacción de un diario de campo. El análisis de los datos obtenidos se realizó a través de estadística descriptiva.



## Resultados

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

### *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 2). 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 (obleas, ponteduros), tamales rellenos de queso, alambres de camarón, 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, entre otros.

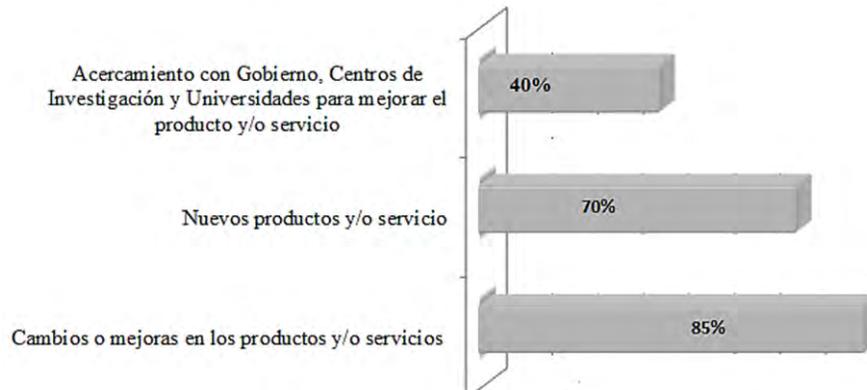


Figura 2. Innovaciones de producto.  
Fuente: elaboración propia.

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. 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, la totalidad de las empresas abogan por más apoyos y un mejor acompañamiento que los ayude a innovar en sus productos y servicios.

### *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 3).

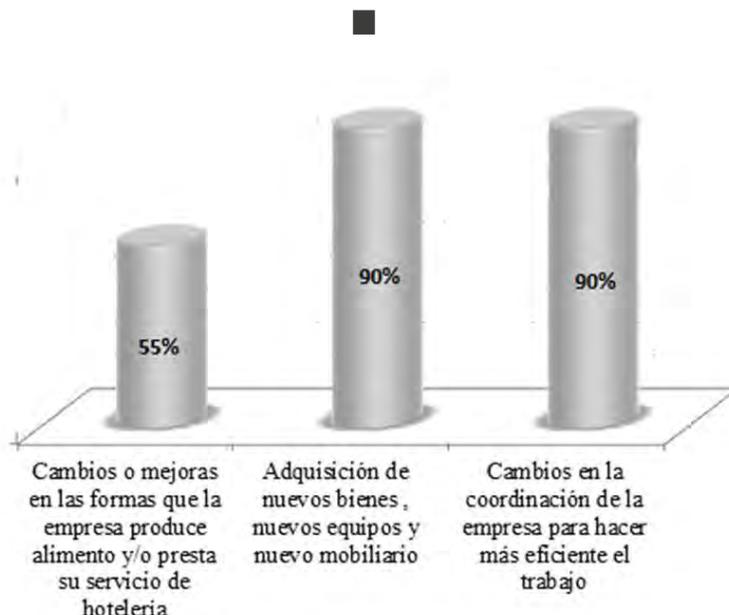


Figura 3. Innovaciones de proceso.  
Fuente: elaboración propia.

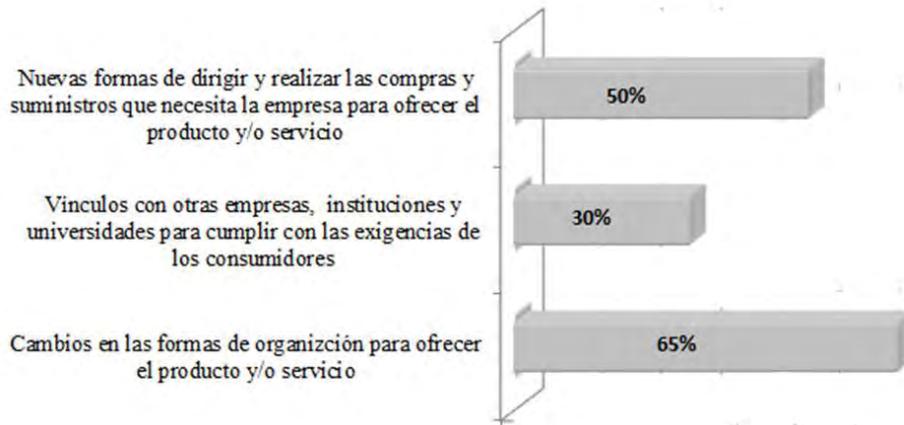
En el caso de las empresas dedicadas a la preparación de alimentos, los empresarios mencionaron la adquisición de equipos como cuarto refrigerado, cocina industrial, molino eléctrico, nuevo inmobiliario (mesas, sillas y artículos decorativos); también hablaron sobre la adquisición de *software* para 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, así como terminales para cobro a tarjetas de débito y crédito. El realizar estas innovaciones permitió una disminución en costos de operación y tiempos en la atención al cliente en áreas de espera.

### *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 4). 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 4.* Innovaciones organizativas.

Fuente: elaboración propia.

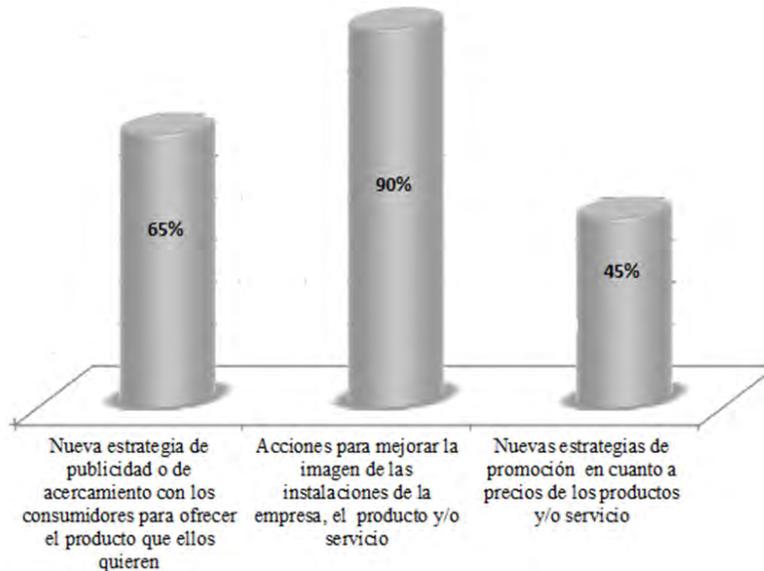
Respecto a la forma en la que las empresas realizan las compras de sus insumos para funcionar, la mitad de ellas mencionó que han realizado cambios relacionados con los lugares donde realizan las compras. Algunos optan por hacer las compras de sus insumos en Estados Unidos de Norteamérica cuando, anteriormente,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

#### *Innovaciones de marketing*

Respecto a innovaciones dedicadas a mejorar la promoción de los productos y servicios ofrecidos por las Mipymes turísticas, 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 radiodifusoras locales y redes sociales de internet; es *Facebook* la más mencionada. 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 5.* Innovaciones de marketing.  
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.

En general, los sujetos 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.

### *Discusión de resultados*

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, 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 fortaleciendo prácticas de innovación incremental y significativa, que aunadas a innovaciones radicales (incipientes), han propiciado cambios sustanciales en sus servicios y productos ofertados. 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.

Los resultados obtenidos coinciden con el análisis de Astudillo y Prada (2017) quienes también corroboran en Mipymes la existencia de un mayor número de innovaciones de proceso y marketing, no así en la parte organizacional. Por su parte, hay concordancia con las conclusiones obtenidas por la OCDE (2013), relativas a que las micro, pequeñas y medianas empresas realizan mayoritariamente innovaciones incrementales en productos, procesos y marketing, dirigidos a la propia unidad productiva o al mercado local. En efecto, los cambios detectados en las Mipymes turísticas del Río Sonora consisten en innovaciones no tecnológicas de procesos y marketing de sus productos y servicios.

En relación a los cambios detectados en la dimensión organizativa de las innovaciones consideradas estos resultaron de menor incidencia en las empresas analizadas, este fenómeno es similar al documentado por el PROCEI (2013) quienes coinciden al confirmar que la innovación de carácter organizativo obtuvo niveles más bajos en los rubros evaluados en Mipymes operantes en diversas entidades federativas mexicanas.

## **Conclusiones**

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. Su permanencia, superior a los diez años en el mercado es expresión de su capacidad de adaptación a escenarios en constante cambio. En su mayoría los empresarios turísticos rurales de la muestra analizada, caen en un rango positivo respecto a sus capacidades innovadoras y su eficiente desempeño en el uso de los recursos que invierten o aprovechan en la búsqueda ya sea de su permanencia en el mercado o bien expansión de sus cuotas de participación en él.



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.

Notas al pie:

<sup>1</sup> Plan rector de desarrollo turístico sustentable para la ruta del río Sonora (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 (Gobierno del estado de Sonora, 2017).

<sup>2</sup> La finalidad de la Enaproce, encuesta aplicada en el año del 2015, fue generar información de alcance nacional sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento de las empresas, que permita conocer las características de operación y desarrollo de las mismas. (PORTAL DE INEGI, 2018. <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/encestablecimientos/especiales/enaproce/2015/>

<sup>3</sup> Entrevista a Jorge Vidal Ahumada, Secretario de Economía del Gobierno de Sonora, publicada en el periódico *Expreso* el día 5 de septiembre del 2018. Sección General 5ª.



## Anexos

Tabla 2.  
*Secciones y lineamientos guía de instrumento aplicado a Mipymes turísticas*

Secciones	Lineamientos guía
Innovación en producto	<p>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?</p> <p>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?</p> <p>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?</p>
Innovación en procesos	<p>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?</p> <p>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?</p> <p>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?</p>



Innovaciones organizativas	<p>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?</p> <p>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?</p> <p>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?</p>
Innovación en Marketing	<p>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?</p> <p>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?</p> <p>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?</p>

Fuente: elaborado con base en Zúñiga (2015) y OCDE (2005).



## Bibliografía

- 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.
- 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.
- Berastain, L. (2009) *Aprender a innovar en una pyme*. Barcelona, España: Paidós.
- 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.
- 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, G. (2003). Pymes innovadoras. Cambios de estrategias e instrumentos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 47(1), 10-33.
- 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 de Fomento al Turismo del estado de Sonora (Cofetur) (2016). Comunicación personal, Marina Félix, del área de estadística, realizada en octubre del 2016, en Hermosillo, México.
- Comisión de Fomento al Turismo del estado de Sonora (Cofetur) (2007). *Plan rector de desarrollo turístico sustentable para la ruta del río Sonora*. Hermosillo, México: Cofetur-CIAD.
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) (2014). *Agenda Sectorial de Innovación en Turismo de Sonora*. Hermosillo, Sonora: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Conagua (2015). *Programa Detallado de Acciones de Gestión Integral para la Restauración Hidrológica del Río Sonora*. México: Semarnat Y Conagua.
- 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
- Diario Oficial de Federación (DOF) (2011). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México: Secretaría de Economía. Recuperado de: <http://dof.gob.mx/ley-reg.phpht>

- 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.
- Gobierno del Estado de Sonora (2017). *Plan de Desarrollo para la Zona Económica Especial del Río Sonora 2018-2032*. Recuperado de: <http://naresearchpartnership.org/wp-content/uploads/2018/02/Plan-Final-20.11.2017-Plan-de-Desarrollo-Zona-Economica-Especial-Rio-Sonora.pdf>
- Hjalager, A. (2010). Review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2015) *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas 2014*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2016a). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. Censos económicos de 1989 a 2014*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2016b). Estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. *BOLETÍN DE PRENSA*, NÚM. 285/16. Aguascalientes, México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2016c). *Estadística Turística Derivada de los Censos Económicos 2014*. México: Subsecretaría de Planeación y Política Turística de la Secretaría de Turismo.
- 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., Gonzales, N. y Vargas, M. (2016). 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.
- OCDE (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de pymes para el cambio estructural*. OCDE LC/G2545, 194p. Recuperado de: [http://www.eclac.org/publicacionesxml/4/48374/LEO\\_2013.pdf](http://www.eclac.org/publicacionesxml/4/48374/LEO_2013.pdf)
- OCDE (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida de interpretación de datos sobre innovación*. París: Grupo Tragsa.
- PROCEI (2013). *La innovación en México*. Recuperado de: <http://www.promexico.gob>
- 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.
- 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.
- 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., 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 esp.), 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.
- 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)
- 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.
- 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.
- 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.