UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

ESCUELA DE TURISMO MAZATLÁN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

TESIS:

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN TURÍSTICA EN COOPERATIVAS FAMILIARES, PROPUESTA DESDE EL BUCANERO, DE TEACAPÁN, SINALOA

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

PRESENTA:

NORA KARINA GUZMÁN VÁZQUEZ

NÚMERO DE CUENTA: 2316557-1

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. BEATRIZ ADRIANA LÓPEZ CHÁVEZ

CODIRECTORAS:

DRA. MARGARITA GUADALUPE ZAZUETA HERNÁNDEZ

DRA. ELVA ESTHER VARGAS MARTÍNEZ

DRA. MARCELA REBECA CONTRERAS LOERA

Mazatlán, Sinaloa, noviembre de 2025

Universidad Autónoma de Sinaloa

Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International

Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd.
Universitarios
C.P. 80010 Culiacán Sin. Méx.
Tel (667) 713 78 32 y
(667) 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

ÍNDICE

RESUMEN 8

ABSTRACT 8

INTRODUCCIÓN. 9

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 12

1.1. Contextualización del Problema 12

1.1.1 El turismo en México y Sinaloa 14

1.2. Descripción del problema 18

1.3. Objetivos y preguntas de investigación 21

1.4. Justificación 22

1.5. Supuesto de investigación 24

1.6. Delimitaciones y limitaciones del estudio 24

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL 27

2.1. Estado del arte 27

2.2. Planeación 31

2.2.1 Antecedentes de la Planeación 31

2.2.2 Tipos de planeación y sus características 33

2.2.3 Modelos de planeación 40

2.3. La innovación en las organizaciones turísticas 48

2.4. El cooperativismo: Antecedentes y evolución 50

2.5. Empresas familiares en el turismo. 55

2.6. Modelos para el diagnóstico organizacional 58

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO. 63

3.1. Enfoque metodológico 63

3.2 Método de estudio 64

3.3. Diseño de la investigación. 65
3.4. Matriz de categorización 67
3.5 Técnicas e instrumentos 69
3.5.1. Observación participante 71
3.5.2. Entrevista semiestructurada 74
3.5.3. Taller participativo 76
3.6. Sujetos de estudio 79
3.7. Procedimiento de la investigación 80
3.8. Análisis de datos 81
3.9. Consideraciones éticas de la investigación 81
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. 84
4.1. Características y ubicación de la cooperativa. 84
4.2. Diagnóstico organizacional con el modelo tridimensional de la cooperativa familiar 92
4.3. Perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre la innovación turística y la planeación 102
4.4. Diseño del plan estratégico para El Bucanero 110
4.5. Discusión de los resultados. 118
CONCLUSIONES 123
Futuras líneas de investigación. 126
REFERENCIAS 127
ANEXOS. 147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Revisión de documentos localizados en la biblioteca digital de la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO) con los términos “planeación”, “innovación” y “cooperativas” 30
Tabla 2. Tipos de planeación y sus características 33
Tabla 3. Elementos por tipo de planeación 34
Tabla 4. Definición de planeación estratégica por distintos autores 37
Tabla 5. Relación de la Planeación Estratégica y los niveles jerárquicos 39
Tabla 6. Modelos de planificación según establece Molins (1998, p. 118, citado en Graffe, 2006) 40
Tabla 7. Modelos de planeación, características y similitudes 47
Tabla 8. Tipos de innovación y definición 49
Tabla 9. Definiciones de Empresa Familiar 55
Tabla 10. Matriz de categorización 67
Tabla 11. Matriz de congruencia 70
Tabla 12. Guía de observación 73
Tabla 13. Relación entre categorías de la investigación y la serie de preguntas de la entrevista semi estructurada 76
Tabla 14. Gráfico de Gantt propuesto para objetivos, metas y estrategias 79
Tabla 15. Servicios, instalaciones y equipamiento de la cooperativa 85
Tabla 16. Principales hallazgos en las categorías que comprenden el eje del negocio 94
Tabla 17. Principales hallazgos de los tres ejes del modelo tridimensional 96
Tabla 18. Tipos de innovación a través de las fortalezas y oportunidades de la organización 101
Tabla 19. Principales hallazgos en materia de planeación estratégica dentro de los instrumentos de investigación 106
Tabla 20. Principales hallazgos en materia de innovación a partir de los instrumentos de investigación 108
Tabla 21. Principales hallazgos en materia de sustentabilidad dentro de los instrumentos de investigación 110

Tabla 22. Relación entre los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, con el tipo de innovación con el que se relacionan. 116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la comunidad de Teacapán 19
Figura 2. Nivel jerárquico y los tipos de planeación en una empresa..... 38
Figura 3. Modelo de Tom Lambert 42
Figura 4.Modelo de planeación estratégica de Colón y Rodríguez 43
Figura 5. Modelo de planeación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ... 44
Figura 6. Modelo de William Newman..... 46
Figura 7. Modelo de Frank Banghart..... 47
Figura 8. Estructura organizacional de una sociedad cooperativa en general 54
Figura 9. Estructura organizacional de una sociedad cooperativa con menos de 10 socios..... 54
Figura 10. Matriz FODA 59
Figura 11. Modelo de desarrollo de la empresa familiar..... 60
Figura 12. Modelo de ciclo de vida para empresas turísticas familiares 61
Figura 13. Paso a paso del taller participativo y resultado esperado de cada paso 77
Figura 14. Procedimiento de investigación..... 81
Figura 15. Instalaciones del restaurante El Bucanero de Teacapán 86
Figura 16. Instalaciones de El Bucanero; a orilla de playa, sobre el Malecón..... 87
Figura 17. Embarcación Marlén, en servicio 87
Figura 18. Embarcación con matrícula para prestación de servicios 88
Figura 19. Hoja de registro de clientes previo a la prestación del servicio 89
Figura 20. Chalecos salvavidas..... 90
Figura 21. Estructura organizacional básica de una sociedad cooperativa..... 91
Figura 22. Etapas de desarrollo de la dimensión del negocio en el modelo tridimensional..... 94
Figura 23. Modelo de ciclo de vida de El Bucanero 97
Figura 24. Análisis FODA de la cooperativa El Bucanero 98
Figura 25. Red de planeación estratégica..... 103
Figura 26. Nube de palabras de la categoría planeación estratégica..... 104
Figura 27. Red de innovación turística..... 107

Figura 28. Misión, visión y valores. 112
Figura 29. Objetivos, metas y estrategias a corto plazo para El Bucanero. 113
Figura 30. Objetivos, metas y estrategias a mediano plazo para El Bucanero. .. 114
Figura 31. Objetivos, metas y estrategias a largo plazo para El Bucanero. 115
Figura 32. Propuesta de diseño de planeación estratégica para la cooperativa de propiedad familiar El Bucanero 117
Figura 33. Lona publicitaria colocada en el restaurante de la cooperativa El Bucanero. 151
Figura 34. Lona publicitaria colocada en el restaurante de la cooperativa El Bucanero. 152
Figura 35. Lona publicitaria colocada en la enramada, a orillas del Malecón, en instalaciones de cooperativa El Bucanero..... 153
Figura 36. Lona publicitaria colocada en la enramada, a orillas del Malecón, en instalaciones de cooperativa El Bucanero..... 154
Figura 37. Lona publicitaria colocada en la entrada principal de Villas María Fernanda. 155

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de planeación estratégica orientado a la innovación turística, a partir de la participación de los miembros de la cooperativa turística familiar El Bucanero. Se empleó la investigación-acción participativa mediante observación, entrevistas semiestructuradas y un taller colaborativo. Los resultados muestran una limitada participación de los socios, concentrándose las responsabilidades en el líder. Se propone fortalecer la inclusión de los miembros en la toma de decisiones y en las actividades operativas, con el fin de consolidar una gestión más equitativa y sostenible.

Palabras clave: Cooperativa, turismo, planeación estratégica, empresas familiares

ABSTRACT

This study aims to design a strategic planning model oriented toward tourism innovation, based on the participation of the members of the family-owned tourist cooperative El Bucanero. Participatory action research was applied, using observation, semi-structured interviews, and a collaborative workshop. Findings reveal limited member participation, with organizational responsibilities concentrated in the leader. The study proposes strengthening member inclusion in both decision-making and operational activities to achieve more equitable and sustainable management.

Key words: Cooperative, tourism, strategic planning, family businesses

INTRODUCCIÓN.

El turismo, como una de las principales actividades económicas y sociales a nivel mundial, ha demostrado ser un motor de desarrollo con múltiples implicaciones en lo económico, social, cultural y ambiental. Tras los efectos adversos de la pandemia por COVID-19, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2024) ha señalado una recuperación significativa en la movilidad internacional, con más de 1,400 millones de turistas en 2024, cifra que prácticamente iguala los niveles previos a la crisis sanitaria. Esta recuperación reafirma la relevancia del turismo como eje estratégico para el desarrollo sostenible de los territorios, especialmente en regiones donde representa una fuente primordial de ingresos y empleo.

En México, el turismo ocupa un papel preponderante en la economía nacional, contribuyendo con más del 8% al Producto Interno Bruto (SECTUR, 2024). En el estado de Sinaloa, particularmente en su zona sur, el turismo se ha convertido en un sector clave, al registrar en 2024 una derrama económica superior a los 38 mil millones de pesos y la llegada de más de 5.5 millones de turistas (Congreso del Estado de Sinaloa, 2025). Sin embargo, la expansión de la actividad turística no ha estado exenta de desafíos, ya que proyectos de gran escala, como el fallido Centro Integralmente Planeado (CIP) Playa Espíritu, evidenciaron los riesgos de una planeación deficiente, la falta de integración de comunidades locales y la necesidad de replantear los modelos de desarrollo turístico bajo criterios de sustentabilidad y equidad social.

En este escenario, el cooperativismo y las empresas familiares surgen como alternativas viables para el impulso de un turismo más inclusivo y sostenible. Las sociedades cooperativas representan un modelo de economía solidaria basado en la autogestión, la distribución equitativa de beneficios y la participación democrática de sus integrantes (Maldonado-Alcudia y Maldonado-Alcudia, 2018). En el ámbito turístico, las cooperativas familiares han permitido a las comunidades rurales y costeras diversificar sus actividades productivas, vincular la pesca artesanal con el turismo de naturaleza, y generar oportunidades de empleo para mujeres y jóvenes (Canché y Segrado, 2019). No obstante, también enfrentan retos importantes, como

la resistencia al cambio, la informalidad en sus procesos de planeación, la limitada capacidad financiera y la falta de innovación en productos y servicios (Peters y Buhalis, 2004).

La Sociedad Cooperativa “El Bucanero”, ubicada en la sindicatura de Teacapán, municipio de Escuinapa, Sinaloa, constituye un ejemplo representativo de estas dinámicas. Se trata de una cooperativa de carácter familiar, integrada por nueve socios pertenecientes a un mismo núcleo familiar, dedicada a ofrecer servicios turísticos como recorridos en la bahía, visitas a manglares, observación de aves y gastronomía local. A pesar de contar con más de una década de operación, la organización enfrenta dificultades relacionadas con la falta de planeación estratégica, la escasa diversificación de mercados y la dependencia de temporadas altas, factores que limitan su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Estas condiciones reflejan problemáticas comunes en las empresas familiares turísticas de economías emergentes (López-Chávez et al., 2021).

Ante esta situación, la presente investigación plantea como objetivo diseñar una planeación estratégica orientada a la innovación turística, a través de la participación de los miembros de la cooperativa El Bucanero. El enfoque metodológico adoptado es la investigación-acción participativa, que permite integrar a los actores locales en el diagnóstico, la formulación de objetivos y la construcción de estrategias. De esta forma, se busca fomentar procesos de innovación en los cinco ámbitos señalados por Hjalager (2010): innovación en productos y servicios, en procesos, organizacional, en mercadotecnia e institucional.

Esta investigación se organiza en cinco capítulos. El primer capítulo aborda el planteamiento del problema, la contextualización del turismo en México, Sinaloa y Teacapán, así como los objetivos, preguntas de investigación, justificación, supuestos, delimitaciones y limitaciones del estudio. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico-conceptual, que incluye la revisión del estado del arte, los fundamentos de la planeación estratégica, la innovación turística, el cooperativismo y las empresas familiares. El tercer capítulo expone la metodología empleada, sustentada en un enfoque cualitativo y participativo. El cuarto capítulo presenta los

resultados obtenidos a partir del diagnóstico organizacional, la percepción de los miembros de la cooperativa y el diseño del plan estratégico. Finalmente, el quinto capítulo contiene las conclusiones, las futuras líneas de investigación y las aportaciones de la investigación.

Así, esta investigación busca demostrar que la integración de procesos de planeación estratégica e innovación en cooperativas familiares turísticas no solo fortalece la competitividad empresarial, sino que también constituye un medio para alcanzar un desarrollo local más inclusivo, sostenible y resiliente.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Contextualización del Problema

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2023), el turismo fue ratificado como un motor clave de la recuperación económica, tras la pandemia iniciada en 2019 a nivel mundial. Orgaz (2015) señala que el turismo es una actividad económica que significa una fuente de oportunidades para la modernización socioeconómica y cultural de un área geográfica.

A nivel internacional, en el primer trimestre de 2024, más de 285 millones de turistas realizaron viajes internacionales entre enero y marzo, lo que significa un 20% más que en el primer trimestre de 2023 (Organización Mundial del Turismo, [OMT], 2024).

Sin embargo, el turismo también ha significado desigualdades económicas y desequilibrios, particularmente en países pobres en vía de desarrollo, por lo que se considera la necesidad de replantear las condiciones en que este se expande, a través de modelos de desarrollo equilibrados, sostenibles, alternativos y solidarios (Rivera y Rodríguez, 2012).

Para esto, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los compromisos de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), consideran al turismo como uno de los pilares más importantes, al señalar a este como una puerta de entrada al mundo del trabajo para jóvenes, migrantes, poblaciones rurales y mujeres (ONU, 2013).

Es decir, la actividad turística puede tener gran importancia en la consecución de los ODS, particularmente a través del modelo cooperativo y de la economía social en las estrategias de desarrollo y gobernanza (Elizondo-Saltos, 2023).

Las cooperativas son un tipo de economía solidaria que significa un conjunto de fuerzas sociales, identificadas por ideales solidarios y humanistas que, con la gestión de sus recursos necesarios, generan procesos de desarrollo integral y sostenible (Maldonado-Alcudia y Maldonado-Alcudia, 2018).

Las cooperativas turísticas son formas de organización que permiten a las comunidades trabajar por objetivos en común, distribuyendo el poder, la gestión y los beneficios de manera equitativa entre sus miembros. Estas operan dentro de zonas con atractivos turísticos o incluso protegidos, en donde la cooperación social y la conservación ecológica se pueden desarrollar (Canche y Segrado, 2019).

En la década de los 60, las cooperativas aparecieron en la actividad turística para atender a la creciente demanda del turismo de masas que presionaba a los agentes de viajes individuales (Prats, 2019). En diversas comunidades, las cooperativas turísticas están ligadas a las cooperativas pesqueras, compartiendo miembros, actividades y objetivos en común, además del espacio geográfico (Canche y Segrado, 2019; Vargas y Brenner, 2012).

Navarro-Muñoz (2023) menciona que las cooperativas son modelos exitosos, porque prevalecen en el tiempo y su objetivo principal es producir bienes y servicios dirigidos a las necesidades socioeconómicas de las personas y las comunidades, agregando que forman parte de un modelo de negocios que genera beneficios en materia de empleo y desarrollo económico. Como organización, las cooperativas funcionan como una estrategia y un sistema de autogestión, promoviendo la participación de los sectores rurales en la generación de un estilo de inserción como alternativa de apoyo para una mejor calidad de vida (Flores y Villafaña, 2024).

Las cooperativas, como forma jurídica de empresa, pueden dar cabida a las empresas familiares (EF) (Cañabate, 2021), siendo estas últimas consideradas organizaciones en donde la propiedad mayoritaria y/o el control mayoritario pertenece a la misma familia y, al menos un miembro de la familia trabaja activamente en la empresa (Tobak y Nábrádi, 2020). Con regularidad, se trata de pequeñas cooperativas familiares que actúan en un mercado local, por su ámbito geográfico o por las características de sus productos (Cañabate, 2021).

El turismo tiene oportunidades para las empresas familiares (EF) que significan, regularmente, interacción directa entre el anfitrión y el huésped en el hogar o propiedad familiar (Getz y Carlsen, 2005). Pese a ello, las EF presentan un

crecimiento relativamente bajo en comparación con empresas no familiares, enfrentan problemas de gestión y crecimiento y, aunque priorizan el estilo de vida que la familia busca seguir, descuidan la construcción de planes de negocios y el desarrollo estratégico (Peters y Buhalis, 2004).

Peter y Buhails (2004) mencionan que una de las principales limitantes de la innovación en las EF es la resistencia al cambio, la cual se genera al tratar de darle prioridad al legado familiar, lo que limita la diversificación y cooperación con otras empresas. Otros retos relacionados con la innovación son la informalidad de sus procesos de planificación y gestión empresarial, así como la falta de recursos financieros que limita la adopción de nuevas tecnologías (Peters y Buhalis, 2004). Esto es una constante común en empresas familiares de diversos contextos, en particular, de economías emergentes (López-Chávez et al., 2021).

Es importante mencionar que la literatura sobre el turismo bajo modelos de cooperativas familiares o cooperativas se concentra principalmente en estudios de casos de países asiáticos como Malasia (Strydom, 2018), Vietnam (Quang et al., 2023; Dinh y Thi, 2024), Indonesia (Wikantiyoso et al., 2021) y China (Yan et al., 2021), una pequeña zona de Europa (Heimerl y Peters, 2019), así como casos de estudio en Colombia (Garzón y Toloza, 2022) y Brasil (Faxina et al., 2019).

1.1.1 El turismo en México y Sinaloa

Según el Barómetro del Turismo Mundial de la OMT (2025), se calcula que 1.400 millones de turistas realizaron viajes internacionales en 2024, lo que indica la práctica recuperación (el 99%) de los niveles anteriores a la pandemia.

La Secretaría de Turismo (SECTUR, 2024) en México indicó que en los primeros ocho meses del 2024, se registró la llegada de 29 millones de turistas internacionales, lo que representa un aumento del 5.5% comparado respecto al mismo periodo en 2023.

Para Sinaloa, en 2024 se registraron 3 millones 204 mil 094 turistas respecto al año anterior, de los cuales, 2 millones 835 mil 309 fueron turistas nacionales y 368 mil

785 extranjeros. En el caso específico de Mazatlán, los hoteles reportaron 2 millones 502 mil 175 turistas, de los cuales el 87% fueron nacionales y el 13% extranjeros (Bojórquez, 2025).

Mientras que en 2025 las cifras muestran un repunte considerable pues de enero a junio Sinaloa recibió más de 2.4 millones de turistas, siendo Mazatlán el destino que concentró más de 2 millones de visitantes, presentando una ocupación hotelera del 72% (Mazatlán Interactivo, 2025).

El municipio de Escuinapa, de acuerdo con el INEGI (2020) cuenta con una distribución territorial de 1 mil 554.6 kilómetros cuadrados, lo que representa el 2.7% del territorio estatal.

En materia turística en 2022 Escuinapa concentró 104 mil 030 turistas, lo que significó un incremento local del 17.4% en comparación al año anterior (CODESIN, 2023), contando con 21 establecimientos de hospedaje registrados a diciembre de 2021 y una oferta total de 347 cuartos, entre hoteles, moteles, cabañas, villas y similares.

El impulso de la actividad turística en el municipio de Escuinapa se concentró, desde el año 2008 hasta 2023 (Ortega, 2023) en un Centro Integralmente Planeado (CIP) denominado Playa Espíritu, que constaba de más de 2 mil hectáreas en la sindicatura de Isla del Bosque, ubicado a 11 km de la cabera municipal. Éste, formó parte de los megaproyectos gestionados por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) ejerciendo más de 2 mil millones de pesos de 2008 a 2017 (SECTUR, 2018).

De acuerdo con el Libro Blanco del FONATUR (2007 - 2012), el CIP Playa Espíritu contemplaba la creación de 43 mil 982 habitaciones, distribuidos en una superficie de 2 mil 381 hectáreas, lo que resultaba en 18 cuartos por hectárea.

En este proyecto se reconocieron errores dentro del Plan Regional de Desarrollo Urbano – Turístico Rosario Teacapán, donde se detectó que no se considera la integración de zonas aledañas al predio en el que se desarrolla el CIP, incluso, se

establece que en el 2013 el proyecto se encontraba en revisión por el riesgo de intrusión salina en el acuífero que comparte con la zona de lagunas de Marismas Nacionales ante la construcción de una marina (De La Vega, 2022).

Marismas Nacionales, subsistema Sinaloa, es un sitio Ramsar, que se refiere a un área protegida, en específico de humedales con gran valor biológico de importancia internacional, de acuerdo con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, CONANP (2016). Esta región, cuenta con 113 mil hectáreas de manglares, estuarios, bosques de selva tropical maderable y no maderable y pastos, además de contar con 99 especies endémicas de fauna en la región, de las cuales 73 especies están amenazadas o en peligro de extinción (CONANP, 2016).

Además, Marismas Nacionales es uno de los ecosistemas de manglar más importantes del Pacífico Mexicano y de gran importancia económica como proveedor de servicios ambientales, de los cuales dependen directa e indirectamente las actividades económicas primarias del sur de Sinaloa y norte de Nayarit (Guido, 2012).

Según Guido (2012), el CIP Playa Espíritu distó mucho de ser sustentable, como lo anunciaba FONATUR, enfatizando que el Centro de Viajes Responsables (CREST) de la Universidad de Stanford, mencionaba que el proyecto no cumplía con los estándares y buenas prácticas de sustentabilidad globalmente aceptados.

De acuerdo con Zamorano (2021), hasta el año 2021, mantener el CIP Playa Espíritu costaba 14 millones de pesos al año, a pesar de que, en un periodo de 10 años, de 2011 a 2021, no recibió ningún turista. En dicho lapso, FONATUR construyó 40.5 kilómetros de vialidades en el 30 por ciento de la superficie del terreno, 1.5 kilómetros de malecón con ciclovía, un hotel con 53 habitaciones y la casa playa, sin embargo, la mayor inversión se hizo en la introducción de tuberías subterráneas de agua potable, captación de agua pluvial, drenaje de aguas negras, red de riego, cables de media y alta tensión, telefonía y alumbrado público (Zamorano, 2021).

Valadez (2021) señala que, según los informes del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), desde la planeación de la obra en 2008 hasta 2021, se destinaron más de 2 mil 500 millones de pesos en la construcción de infraestructura básica y mantenimiento.

Asimismo, se señala que, en los primeros nueve años del proyecto, empresas hoteleras como Meliá RIU, Starwood y Grupo Posadas mostraron interés en el proyecto, sin embargo, ninguna de ellas terminó por invertir en el mismo (Valadez, 2021).

Tan solo en 2014, el PEF definió un aumento del 16% a los recursos de la SECTUR, representando 6 mil 46.4 millones de pesos, mismo que fue aprobado por los diputados debido a la construcción del CIP de Escuinapa, Sinaloa, con un monto etiquetado de 583 millones de pesos (Reyna, 2013).

El proyecto constaba de una extensión de 2 mil 381 hectáreas, mismas que se subdividen en 12 sectores urbanos, en busca de facilitar su desarrollo, operación e identificación con fines comerciales y operativos: Playa Las Cabras, Playa Espíritu, Laguna Blanca, Campo Verde/Las Cañas, La Isla, La Puerta, Marina El Calón, Agua Brava, Playa El Palmar, Agua Verde, Playa Teacapán y Área Verde (FONATUR, 2012, pp. 12-16).

En un comunicado emitido el 17 de abril de 2018 por la SECTUR, el entonces titular de dicha dependencia, expuso que, de 2008 a 2017, se habían ejercido más de 2 mil millones de pesos, con el objetivo de que el proyecto estuviese preparado para futuros inversionistas, agregando que, para 2018, se tenía un presupuesto asignado de 120 millones de pesos que ayudarían a continuar con los trabajos dentro del predio.

Pese a una inversión millonaria, por decreto presidencial, el predio del CIP Playa Espíritu en Escuinapa, considerado el proyecto más ambicioso para el sur de Sinaloa, fue convertido en Área Natural Protegida (Toledo, 2023).

Después de inversiones millonarias (desde 2009 hasta 2021), desencuentros políticos, rifas en la lotería nacional y la declaratoria como área natural protegida, finalmente no se concretó dicho desarrollo turístico (Ceballos-Álvarez, 2024).

La CONANP (2023) señala que el área “Juan M. Banderas" fue declarada área natural protegida con el carácter de protección de flora y fauna, abarcando una superficie de 2 mil 489 hectáreas, con fecha de decreto el 16 de agosto de 2023.

Actualmente, de acuerdo con un estudio realizado por la CONANP (2023), el Área Natural Protegida Área de Protección de Flora y Fauna Juan M. Banderas (JMB), Sinaloa, México, enfrenta algunas problemáticas en las que se trabaja para que no afecten la zona, como el desarrollo de la actividad camaronera y la pesca desorganizada, la contaminación de los cuerpos de agua por la ausencia de drenaje en las localidades cercanas y el riesgo de las actividades agrícola por el uso de agroquímicos.

1.2. Descripción del problema

De acuerdo con el INEGI (2020), el estado de Sinaloa cuenta con una población de 3 millones 26 mil 943 habitantes, donde el 50.6% son mujeres y el porcentaje restante (49.4%) son hombres, población que se distribuye a lo largo de 57 mil 365.4 kilómetros cuadrados.

Su delimitación geográfica lo ubica en colindancia al norte con el estado de Sonora y Chihuahua; al este con Durango y Nayarit; al sur con Nayarit y el Océano Pacífico; al oeste con el Golfo de California y Sonora (INEGI, 2020).

Es justo en la región sur, en los límites con el estado de Nayarit y el Océano Pacífico donde se ubica el municipio de Escuinapa, contando con una población total de 59 mil 988 habitantes (INEGI, 2020), donde 50.2% hombres y 49.8% mujeres (Data México, 2024).

Escuinapa cuenta con tres localidades que concentran el mayor número poblacional; la cabecera municipal con 33 mil 924 habitantes, seguida por la

sindicatura de Isla del Bosque con 8 mil 145 habitantes y la sindicatura de Teacapán con 4 mil 598 habitantes (INEGI, 2020).

De la comunidad de Teacapán destaca su ubicación, pues se localiza en la costa sur del municipio de Escuinapa, haciendo colindancia con la costa del municipio de Tecuala, estado de Nayarit, y encontrándose a poco más de 100 kilómetros del Aeropuerto Internacional de Mazatlán, General Rafael Buelna (véase Figura *1*).

Figura 1. Ubicación de la comunidad de Teacapán



Fuente: Elaboración propia con imágenes de Google Maps (s.f.).

En el rubro cooperativista, de acuerdo con la Secretaría de Pesca y Acuacultura (SPyA), el Estado de Sinaloa cuenta con 580 sociedades cooperativas hasta enero de 2023, de las cuales, 38 se encuentran en Escuinapa.

Al sur de la cabecera municipal, hacía la costa, se ubica la sindicatura de Teacapán, localidad donde se localiza el caso de estudio de esta investigación; la Sociedad Cooperativa de turismo “El Bucanero”.

Esta cooperativa surge con la inquietud del propietario, quien actualmente dirige la organización, tras suceder a su hija, quien dejó el cargo para dedicarse a la promoción de los servicios de la misma cooperativa.

El Bucanero inició operaciones con actividades pesqueras y turísticas desde 2012 a la fecha, obteniendo, a lo largo de los años, permisos para realizar formalmente dichas actividades y garantías a sus usuarios.

Se considera una organización familiar puesto que las empresas familiares son controladas por miembros de la misma familia, principalmente pequeñas y medianas empresas, donde el grupo familiar es clave en la gestión empresarial y prioriza la subsistencia familiar antes que la obtención de ganancias (López, 2023).

La cooperativa El Bucanero cuenta con un total de nueve socios, dónde todos son parte de la familia, entre esposa, hijos, nueras y yernos del actual dirigente de la organización.

Los servicios ofrecidos en materia turística son: Tour por la Bahía de Teacapán, Tour por la zona de manglares, Tour a Isla de Pájaros y manglares, y el Tour a Otatitos, en la comunidad de San Cayetano, municipio de Tecuala, en Nayarit, siendo este último uno de los de mayor duración y el más demandado.

Además de los tours, ofrecen servicio de alimentos y bebidas sin alcohol, en un restaurante que se encuentra instalado en la Plazuela del Malecón del Puerto de Teacapán, justo frente a las instalaciones de la cooperativa, la cual se localiza a orillas de la bahía.

Pese a estar en operaciones desde hace más de una década, y a la variedad de productos ofrecidos, la cooperativa llega a sufrir semanas completas donde no tiene demanda de sus servicios y coincide con problemáticas comunes en otras empresas

familiares (López-Chávez et al., 2021; Elmo et al., 2020) como son, la falta de recursos económicos, poca organización y planeación informal.

De acuerdo con información ofrecida por el mismo presidente de la Sociedad Cooperativa, los días con mayor demanda de servicios son los fines de semana (viernes, sábado y domingo), así como vacaciones y los denominados puentes o fines de semana largos, que surgen de los días feriados en México.

Debido a la limitada literatura sobre empresas familiares en el turismo (López-Chávez et al., 2021) y en particular, al escaso conocimiento que hay sobre cooperativas de tipo familiar, resulta de especial importancia abordar este estudio en la Cooperativa El Bucanero, que presenta este tipo de estructura organizacional.

Con la intención de integrar aspectos de planeación estratégica en diferentes niveles administrativos, con orientación a la innovación turística, elaborados desde el trabajo participativo de los miembros de la cooperativa.

En el Bucanero la planeación se da de manera improvisada y, mayormente surge para solucionar un problema, lo que significa un desafío para la organización, generando algunas desventajas como la improvisación.

1.3. Objetivos y preguntas de investigación

Objetivo general

Diseño de plan estratégico para la innovación turística en cooperativas familiares a través de la participación de los miembros de la cooperativa turística de propiedad familiar El Bucanero en Escuinapa, Sinaloa para fortalecer la competitividad, diferenciación y sustentabilidad.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa El Bucanero a través del modelo tridimensional, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con la innovación turística.

2. Analizar la perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre la innovación turística en las diferentes actividades que desarrollan dentro de la Cooperativa El Bucanero.

3. Proponer participativamente estrategias que articulen los niveles directivo, gerencial y operativo en torno a los cinco tipos de innovación que orienten a la cooperativa hacia una gestión más innovadora y sustentable.

Pregunta general de investigación

¿Cómo se diseña un plan estratégico que integre los niveles directivo, gerencial y operativo de la Cooperativa Turística El Bucanero, orientado hacia los cinco tipos de innovación turística, a través del trabajo participativo de sus miembros?

Preguntas específicas

1. ¿Cuál es la situación actual y áreas de oportunidad en los tres niveles administrativos y ejes familiar, de propiedad y del negocio de la Cooperativa turística El Bucanero?

2. ¿Cuál es la perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre la innovación turística y la sostenibilidad en las diferentes actividades que desarrollan dentro de la Cooperativa El Bucanero?

3. ¿Qué características y elementos integra un modelo de plan estratégico que incluye el nivel directivo, gerencial y operativo de la Cooperativa turística El Bucanero, orientado hacia los cinco tipos de innovación turística, a través del trabajo participativo de sus miembros?

1.4. Justificación

La justificación se reconoce como las motivaciones que llevan al investigador a desarrollar el proyecto (Méndez, 1995), o bien, a exponer las razones del porqué se investiga, puesto que la mayoría de las investigaciones se efectúan con un propósito definido (Hernández et al., 2000).

Los principales beneficiados de esta investigación serán los integrantes de la sociedad cooperativa de turismo “El Bucanero”, así como el sector público, privado y la sociedad en general.

A la cooperativa de turismo le servirá para identificar la realidad en la que opera actualmente y conocer cómo trabajar la planeación para que su operatividad pueda llevarse a cabo de manera eficiente, además, ayudará a detectar las mejores estrategias para la toma de decisiones.

Al sector público (gobierno) le será útil para reevaluar y rediseñar las políticas públicas actuales, mientras que a la sociedad le servirá para conocer la situación específica de la sociedad cooperativa que es objeto de este estudio.

En el caso del sector privado puede ser de utilidad para establecer alianzas que ayuden a ofrecer al turista un producto más completo, estimulando la actividad en la región y generando un mayor flujo de turistas.

Las motivaciones teóricas y académicas se sustentan en que, en décadas recientes el turismo se ha planteado como una estrategia rápida y accesible de desarrollo y de combate a la pobreza (Gascón, 2011 citado en Mendoza y Hernández, 2019). Por tanto, una planeación estratégica adecuada influye positivamente en la gestión y fortalece las oportunidades de innovación dentro de las cooperativas turísticas.

Asimismo, el turismo comunitario presenta características particulares y se ha propuesto como estrategia de desarrollo local, sustentada en metodologías como el Turismo Pro-Pobre (Pro-Poor Tourism, PPT) y el Turismo Sostenible para la Eliminación de la Pobreza (Sustainable Tourism for Eliminating Poverty, ST-EP), las cuales se han incorporado a la agenda de la cooperación internacional (Mendoza y Hernández, 2019).

El cooperativismo y el turismo representan una alianza estratégica a fortalecer; el turismo puede representarse como una actividad económica que puede promover, no solo el desarrollo social y económico, sino también la conservación del patrimonio y la cultura de las localidades (Elizondo-Saltos, 2023).

1.5. Supuesto de investigación

Una planeación estratégica para una cooperativa turística conformada por miembros de una familia contiene elementos para el eje del negocio, el eje de la familia y el eje de la propiedad, integra aspectos directivos, gerenciales y operativos según los objetivos familiares y de estilo de vida de los integrantes que se orientan hacia los cinco tipos de innovación turística.

Dentro de la búsqueda de información se encontró que existen algunas investigaciones respecto al tema, donde se aplican modelos de planeación a distintas organizaciones, sin embargo, muy pocas son dentro de sociedades cooperativas con fines turísticos, por lo que se busca indagar sobre esta nueva perspectiva.

1.6. Delimitaciones y limitaciones del estudio

En esta investigación se plantean algunas limitaciones geográficas y de literatura, pues ésta se aplica como estudio de caso a la Sociedad Cooperativa de turismo, pesca y diversas actividades, “El Bucanero” de Teacapán.

Dicha cooperativa se encuentra localizada en la sindicatura de Teacapán, ubicada al sur del municipio de Escuinapa, en el estado de Sinaloa, justo en sus límites con el estado de Nayarit. Al tratarse de un estudio de caso, los resultados no podrían generalizarse.

Asimismo, se realiza esta investigación durante el periodo 2024-2025, donde el gobierno municipal es encabezado por Víctor Manuel Díaz Simental; el gobierno estatal por Rubén Rocha Moya (periodo 2021-2027); y, el gobierno federal por Claudia Sheinbaum Pardo (periodo 2024-2030).

Para efectos de esta investigación nos vamos a referir a dicha organización como “El Bucanero”.

En esta investigación, la planeación estratégica se va a entender como un proceso sistemático que permite definir acciones, establecer objetivos y formular lineamientos para alcanzar los objetivos propuestos para una organización (Peter y

Buhalis, 2004). En este caso, integra planeación en el nivel directivo, que considera la misión, visión, valores, objetivos y políticas generales; planeación a nivel táctico que incluye en particular procedimientos organizacionales y planeación a nivel operacional que incluye políticas operacionales, así como folletos informativos de los servicios.

En cuanto a la innovación turística se entiende como un proceso dinámico que, a través de nuevas prácticas, servicios y productos, permite la adaptación de la organización en los entornos político, social y económico (López, 2021); retomando los cinco tipos de innovación que propone Hjalager (2010) que son: a) en productos y servicios, b) en procesos, c) organizacionales, d) en mercadotecnia además de, e) institucionales.

La cooperativa turística es un tipo de organización social conformado por un grupo de personas físicas con intereses comunes bajo políticas de ayuda mutua para satisfacer necesidades individuales y colectivas (LGC, 2018), se considera una empresa familiar ya que cuenta con la característica principal de que los miembros forman parte de la misma familia y comparten elementos de involucramiento y esencia (López-Chávez, 2022), organizados para ofrecer servicios turísticos.

En este aspecto de cooperativa familiar se enfocará en el eje de la familia, en donde interesa observar el rol y participación de los miembros en el negocio; en el eje de la propiedad interesan aspectos de la sucesión generacional y en el eje del negocio se considera el comportamiento del mercado, ventas, adaptación tecnológica y social, objetivos del propietario y condición de las instalaciones y equipo. Estos elementos fueron retomados de las aportaciones de López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022) quienes proponen en este modelo una herramienta de utilidad para el diagnóstico de empresas familiares turísticas.

Entre las limitaciones de esta investigación, está el restringido tiempo para llevar a cabo actividades de campo y trabajo colaborativo con la cooperativa, en un momento en el que las actividades cotidianas se ven afectadas por olas de violencia que, desde septiembre de 2024 se mantiene en el estado de Sinaloa (Camhaji,

2024). Derivado de esto, el municipio de Escuinapa ha generado el cierre parcial de negocios y la suspensión de clases en todos los niveles educativos (Cano, 2025).

Aunado a esto, la participación de los miembros de la cooperativa presenta un carácter itinerante, ya que únicamente cinco de los nueve integrantes residen en la región del sur de Sinaloa, lo que limita su involucramiento operativo y dificulta la presencia constante en las actividades del proyecto.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En este capítulo se desarrolla un análisis de archivos que documentan casos similares al del objeto de estudio, de lo internacional a lo regional. Así también, se identifican las definiciones y teorías útiles para el desarrollo de esta tesis, hasta llegar a los modelos para el diagnóstico organizacional.

2.1. Estado del arte

El estado del arte responde a lógicas investigativas que anteceden a nuestro trabajo de investigación (Becerra, 2004), se trata de un estudio analítico que permite profundizar en el conocimiento acumulado del objeto de estudio, el cual se realiza a través de la documentación (Molina, 2005).

Este proceso investigativo del pasado busca identificar conclusiones y resultados diferentes, mismos que son necesarios analizar (Becerra, 2004); además de tratarse de un análisis crítico del objeto de estudio para transformar su significado (Guevara, 2016).

Asimismo, el estado del arte funciona como el primer insumo de cualquier tipo de investigación, puede ayudar al investigador a contextualizar, clasificar y categorizar la información (Becerra, 2004).

Para esta investigación, el estado del arte significa la construcción del conocimiento, establecer casos similares al del objeto de estudio analizando las herramientas utilizadas y resultados obtenidos en busca de identificar similitudes, diferencias y mejoras.

Tras una investigación documental y el análisis de datos a través de una matriz analítica de contenido, Gómez et al. (2015) señala estrategias para el estado del arte, las cuales son: recuperar para describir, comprender y recuperar para trascender reflexivamente.

De acuerdo con Molina (2005), el estado del arte puede ser usado como herramienta para reconocer e interpretar la realidad del objeto de estudio, así como

propuesta metodológica documental y como base para tomar decisiones en el campo investigativo.

A nivel internacional, la documentación respecto al cooperativismo en empresas familiares arrojó otros resultados, aunque nada alejados de los ejemplos regionales revisados anteriormente.

De acuerdo con Dinh y Thi (2024), en su estudio en la provincia Thanh Hoa, en Vietnam, mencionan que las cooperativas son un modelo de organización que pueden ayudar a introducir actividades comerciales y servicios turísticos en la comunidad.

Una cooperativa comunitaria gestiona eficazmente los aspectos económicos, socioculturales y ambientales de la población local, por lo que Faxina et al., (2021), propone a las cooperativas como una solución para mejorar la participación local y fortalecer las actividades productivas que desarrolla la comunidad, como la pesca artesanal y el turismo comunitario.

Las cooperativas son reconocidas como organismos capaces de potencializar la planificación y gestión en el turismo (Leiva, 2020), así como el trabajo en equipo y resolución de problemas (Garzón y Toloza, 2022).

Los modelos de turismo comunitario pueden ser administrados y operados por una cooperativa o un grupo comunitario, y tal vez con el apoyo de una agencia donante u ONG (Strydom et al, 2019).

Taveras-Dalmau y Coghlan (2024) reconoce que las cooperativas, en su estudio, tenían como objetivo facilitar la transición de los pescadores a servicios de pesca y turismo sostenible.

Yan et al., (2021), en su estudio en la ciudad de Longwu, provincia Zhejiang, en China, las cooperativas productoras de té cosechan, elaboran y venden té, funcionando como un tipo de alianza comercial para mejorar la eficiencia operativa.

Strydom et al., (2018), en su estudio en la región de Mukim Batu Puteh, Kinabatangan, Sabah, en Malasia, varios grupos de turismo comunitario emprendieron un proceso de consulta y decidieron unir fuerzas en una cooperativa de turismo comunitario denominada Cooperativa Koperasi Pelancongan (KOPEL Bhd) Berhad, que se registró en 2003, donde la cooperativa mantuvo los grupos comunitarios originales como unidades administrativas diferenciadas. El papel del KOPEL fue unir a las comunidades mediante el logro de objetivos comunes y optar con el concepto de propiedad a través de la participación en la propiedad, además del empoderamiento de la comunidad en el desarrollo del turismo.

Tan et al., (2023), en el contexto del distrito de Phu Vang, las cooperativas agrícolas y asociaciones pesqueras ayudaron a fomentar mejores conexiones sociales entre los miembros de la comunidad dentro y fuera de la región, además de volverse imperativas para mitigar la vulnerabilidad de los medios de vida y mejorar la capacidad de adaptación de los hogares al proporcionar acceso a financiación, infraestructura, información y oportunidades para establecerse.

Para la localización de documentos de casos a nivel estatal, se identificaron tesis que abordan el tema de la planeación e innovación en cooperativas pesqueras, específicamente en el estado de Sinaloa, mismos que fueron localizados en el repositorio digital de la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO), bajo las palabras clave “planeación”, “innovación” y “cooperativa” (véase Tabla *1*).

Entre los resultados, se seleccionaron cuatro documentos tipo tesis; dos de ellas realizadas en el municipio de ElDorado (López, 2013; Beltrán, 2013) y las dos restantes realizadas en el municipio de Navolato (López, 2014; Torres, 2014).

Entre las coincidencias encontradas, se identificó que en las cuatro investigaciones (López, 2013: Beltrán, 2013: López, 2014; y, Torres, 2014) se realizaron estudios con enfoque cualitativo, se encontró que todas coinciden en su alcance descriptivo, mientras tres de ellas agregan el alcance exploratorio (Beltrán, 2013: López, 2014; y, Torres, 2014) y una más el explicativo (Torres, 2014).

Tabla 1. Revisión de documentos localizados en la biblioteca digital de la Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO) con los términos “planeación”, “innovación” y “cooperativas”

Tesis	López, 2013	Beltrán, 2013	López, 2014	Torres, 2014
Realizado en ElDorado	X	X		
Realizado en Navolato			X	X
Estudio cualitativo	X	X	X	X
Alcance descriptivo	X	X	X	X
Alcance exploratorio		X	X	X
Alcance explicativo	X			
Planeación y cooperativas	X	X	X	X
Innovación	X	X	X	
La planeación se realiza de forma empírica pero formal			X	X
Requieren innovación en todos sus procesos y su planeación	X	X		

Nota. Elaboración propia

En sus teorías establecen definiciones de planeación y cooperativas, de las cuales, tres (López, 2013: Beltrán, 2013; y, López, 2014) agregan la innovación como parte de un proceso de mejora hacia una mejor planeación.

En los resultados, coinciden dos sociedades cooperativas donde la planeación se da de manera empírica pero formal, es decir, existen planes por escrito, sin embargo, la planeación se basa en la intuición, experiencia y en la capacidad desarrollada por los presidentes de dichas organizaciones (López, 2014; Torres, 2014).

En los otros dos casos (López, 2013; Beltrán, 2013) se encontró que las cooperativas cuentan con elementos de planeación como reglas de admisión, reglas de trabajo, metas, sanciones, amonestaciones por incumplimiento a dichas reglas, así como un plan de trabajo a corto plazo, mismo que se aplica durante la temporada

de captura. Pese a esto, se establece que requieren innovación en sus procesos y en su planeación.

2.2. Planeación

2.2.1 Antecedentes de la Planeación

La planificación es producto del siglo XX, donde su área de competencia fue en la economía y, desde entonces, se abrió camino en diversos sectores, convirtiéndose en influencia de diversos modelos de gestión de planificación aún vigentes. Su historia muestra que su centro de preocupación siempre ha sido el cambio, considerándose una herramienta para la gestión de procesos donde su interés es organizarlos para lograr uno o varios resultados.

Lopera (2014) asevera que la planificación surge de la tensión entre el sistema capitalista y socialista, como respuesta a los procesos socioeconómicos de la mitad del siglo XX, destacando algunas teorías de la planificación de Friederich List, los tratados de Marx y propuestas de economía planificada de Rathenau, los cuales surgen en Alemania tras la Primera Guerra Mundial.

Para 1948, prácticamente como respuesta al avance soviético, se elabora el Plan Marshall o Programa de Recuperación Europea, donde los Estados Unidos promovieron el diseño de planes para la recuperación de las economías afectadas por la Segunda Guerra Mundial, es aquí donde la planeación pasó a ser una opción para corregir, como en este caso, las fallas del mercado reveladas en la crisis del capitalismo (Huerta, 2017).

Algunos otros fenómenos políticos, ocurridos a principios del siglo XX, como la Revolución rusa, los movimientos sociales de Alemania e Inglaterra y el surgimiento de organizaciones internacionales de dirección como la Sociedad de Naciones, resultan interesantes para comprender el desarrollo de los procesos de planificación. Recientemente, algunas organizaciones no gubernamentales han desempeñado un papel preponderante en los procesos de planificación en el mundo (Lopera, 2014).

De acuerdo con Escamilla (2007), es muy importante que un grupo social establezca los resultados que espera alcanzar de cualquier acción administrativa, así como los elementos necesarios para que funcione eficazmente, lo que solo puede lograrse a través de la planeación. Esta precede a las etapas del proceso administrativo, implicando tomar las decisiones adecuadas para conseguir lo que se planea a futuro.

Planificar significa estudiar de manera anticipada los objetivos y acciones, basados en un método, plan o lógica. La importancia de la planeación radica en el establecimiento de una propuesta de acciones o tareas, lógicamente contempladas en tiempo y espacio, para dar solución a una o varias situaciones que se presentan y que, la mayoría de éstas podría estar afectando negativamente el trabajo de una organización o empresa (Romero y Salazar, 2006).

Zabala (2005) señala que la planeación representa el curso de acción, previendo el curso del crecimiento y de desarrollo de la organización, puntualizando que es un sistema de reflexiones acerca del futuro, siendo indispensable para la toma de decisiones dentro de la organización, así como del qué hacer, el cómo y el con qué hacerlo.

Planear significa diseñar el futuro a través de una serie de acciones enlazadas que están establecidas por tiempo y recursos para lograr lo que se desea ser, tener o hacer (Bárcena y Lerma, 2012), lo cual es confirmado por Münch (2008), aseverando que la planeación es prever escenarios y pronosticar resultados futuros mediante el análisis del entorno en busca de minimizar riesgos, a fin de optimizar los recursos y establecer las estrategias con mayor probabilidad de éxito.

La planeación es el primero de los cinco elementos del proceso administrativo, propuesto por Fayol, para poner en orden y eficientizar cualquier organización (Torres y Torres, 2014).

2.2.2 Tipos de planeación y sus características

La planeación se define como un proceso sistemático y formalizado de anticipación y toma de decisiones (Terán-Guerrero et al., 2023), mismo que implica establecer objetivos, definir acciones y destinar recursos para alcanzar los resultados deseados (Daft y Marcic, 2009).

Esta, tiene tres tipos: planeación estratégica, táctica y operacional (Chiavenato, 2017) que a su vez se relacionan con los tres niveles de la administración de una organización.

Los tipos de planeación cuentan con su propia definición, horizonte de tiempo, nivel, elementos y alcances (García, 2012; Chiavenato 2017), véase Tabla *2*.

Tabla 2. Tipos de planeación y sus características

Planeación	Estratégica	Táctica	Operacional
Definición	Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.	Está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.	Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.
Horizonte de tiempo	Largo plazo	Mediano plazo	Corto plazo
Nivel	Corporativo o alta dirección Misión y visión Propósitos Objetivos generales	Directivo o ejecutivo Objetivos departamentales Políticas departamentales	Objetivos operacionales Políticas operacionales
Elementos	Estrategia Políticas generales Presupuestos generales	Presupuestos departamentales Programas departamentales	Presupuestos operacionales Programas operacionales
Alcance	Macroorientada Comprende la organización como un todo.	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación

Fuente: Elaboración propia con base en García (2012) y Chiavenato (2017).

De acuerdo con los elementos de cada tipo de planeación señalados, enseguida se detallan las características de cada uno de ellos (véase Tabla *3*). Es necesario mencionar que la misión, visión y propósitos, se elaboran en el nivel estratégico; el

resto de los elementos deben estar alineados en los niveles tácticos y operacionales.

Tabla 3. Elementos por tipo de planeación

Elemento	**Tipos de planeación**		
	Estratégica	**Táctica**	**Operacional**
Misión: Describe la actividad o función básica de producción o servicio que desarrolla la empresa y que es la razón de su existencia; expone a lo que se dedica la empresa.			
Visión: Expresa las aspiraciones futuras y fundamentales de cualquier tipo de empresas o, en otras palabras, es la proyección a futuro de las mismas			
Propósitos: Son un complemento de la misión. Aquí se determinan los valores generales de la empresa.			
Objetivos: Son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.	**Generales o estratégicos:** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. **Ejemplo:** Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años	**Departamentales o tácticos:** Se refieren a un departamento de la empresa; se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. **Ejemplo:** Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el primer año	**Operacionales o específicos:** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, e invariablemente son a corto plazo. Se determinan en función de los objetivos departamentales y, obviamente, de los generales. **Ejemplo:** Vender medio millón de pesos semanales, del producto X, por medio del grupo de ventas de la zona centro".
Políticas: Son disposiciones del pensamiento administrativo que orientan o regulan la conducta que hay que seguir en la toma de decisiones, acerca de acciones o actividades que se repiten una y	**Estratégicas o generales:** Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. **Ejemplo:** Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de	**Tácticas o departamentales:** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. **Ejemplo:** El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las	**Operativas o específicas:** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular, se asignan a los niveles inferiores. **Ejemplo:** Sección de mantenimiento: De ocurrir una falla en el equipo, es conveniente

Elemento	Tipos de planeación		
	Estratégica	**Táctica**	**Operacional**
otra vez dentro de una organización	acuerdo con su eficiencia y antigüedad.	disposiciones legales.	reportarla al supervisor en turno.
Programas: Es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.		**Tácticos:** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad. **Ejemplo:** Un programa de producción.	**Operativos:** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.
Presupuestos: Es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios) el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un periodo específico.	**Estratégicos o corporativos:** Cuando se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la organización. **Ejemplo:** El presupuesto de resultados.	**Tácticos o departamentales:** Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. **Ejemplo:** El presupuesto de ventas.	**Operativos:** Se calculan para secciones de los departamentos. **Ejemplo:** Presupuesto de la sección de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en García (2012); Chiavenato (2017); Münch y García (2012).

Estrategia.

Para Ansoff (1965) la estrategia es un conjunto de reglas y toma de decisiones que buscan orientar las acciones de la organización, a través de la formulación de objetivos, identificación de oportunidades y amenazas externas.

Por su parte, Porter (1980) menciona a la estrategia como la posición que se toma con el objetivo de alcanzar ventajas sostenibles, aunque Mintzberg (2017) la define de una manera menos complicada, al señalarla como un plan, un curso de acción, una guía para abordar una situación específica que, además, también puede ser pauta de acción.

En la organización, las estrategias permiten establecer la razón de ser de la empresa, así como las acciones necesarias para cumplir con los objetivos que se esperan dentro de la misma.

Toda organización requiere tener directrices y políticas que la guíen, que, a través del análisis interno y externo, identifiquen los objetivos a lograr en el futuro, a corto, mediano y largo plazo, siendo justamente ahí donde surge la planeación estratégica (Contreras, 2013).

Planeación estratégica.

El pensamiento estratégico implica la revisión del futuro, tomando en cuenta las oportunidades del proceso permitiendo modificar las estrategias nuevamente (Morales et al., 2016).

Si bien, el pensamiento estratégico es entendido como la capacidad de pensar a futuro, entonces la planeación estratégica pudiera considerarse la aplicación de dicha capacidad para situaciones determinadas.

La definición de planeación estratégica (PE) ha tenido una importante evolución en los últimos 70 años; desde considerarse una corrección continua (Drucker, 1954) hasta considerarse un proceso reflexivo (Alkhafaji, 2021). A continuación,

elaboramos una tabla con la evolución del concepto de PE por diferentes autores, partiendo de los años 50's (Drucker) al 2021 (Alkhafaji), véase la Tabla 4.

Tabla 4. Definición de planeación estratégica por distintos autores

Autor	**Año**	**Definición**
Drucker	1954	Una continua corrección, una continua adaptación en la luz de los cambios del mundo, una acción continua para llevar a cabo lo que se decide
Quinn	1980	Un conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización
Porter	1980	La planificación estratégica es un enfoque sistemático para definir una dirección y tomar decisiones sobre la asignación de sus recursos para seguir esta dirección
Ansoff	1988	Un instrumento para instigar y facilitar el cambio; es decir, un mecanismo para el cambio organizacional
Mintzberg	1994	La planificación estratégica no es una caja de herramientas de técnicas analíticas. Es un estilo de pensamiento durante la formulación de estrategias
Grant	2018	La planificación estratégica es el proceso de seleccionar el mejor curso de acción para cumplir con los objetivos organizacionales y, a su vez, los objetivos corporativos"
David Fred & David Forest	2017	Es un proceso que involucra a los gerentes de todos los niveles de la organización en la formulación y ejecución de objetivos estratégicos y estrategias
Bryson	2018	Un proceso disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace
Kunc	2020	La planificación estratégica es un proceso de construcción de consenso en un ambiente incierto, lo que implica la toma de decisiones no estructuradas, a menudo con alta implicación política y personal
Alkhafaji	2021	La planificación estratégica es un proceso interactivo y reflexivo que guía las decisiones y acciones de una organización para lograr sus objetivos a largo plazo

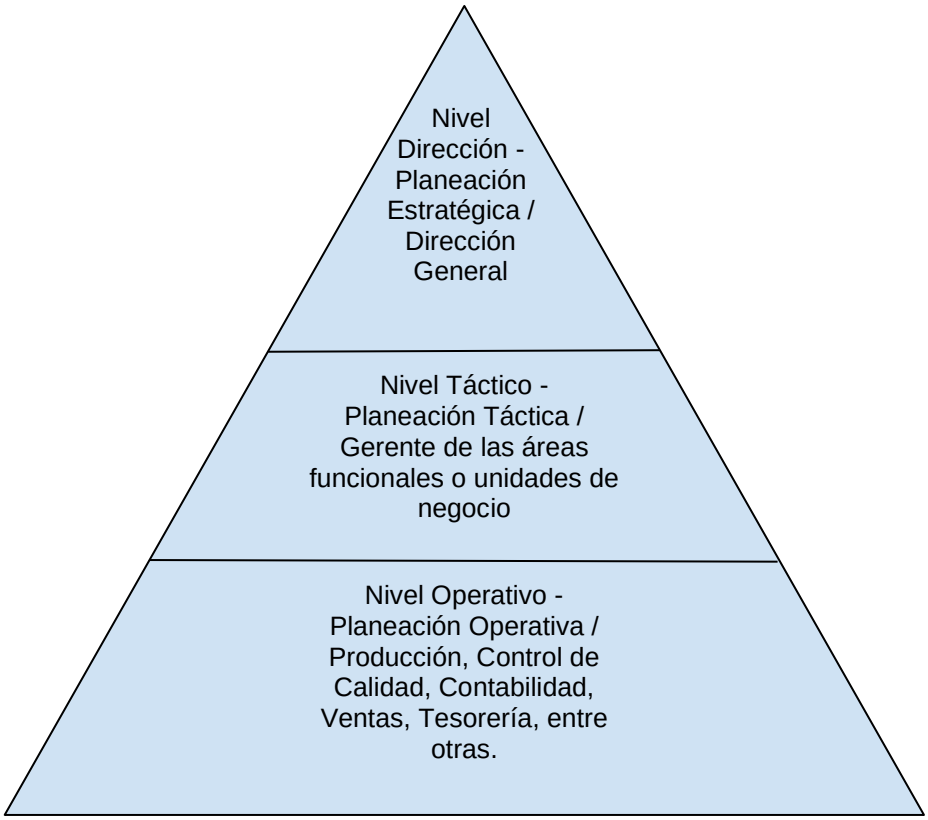
Fuente: Terán-Guerrero et al. (2023) pp. 25

Recordando que existen tres tipos de planeaciones, es necesario mencionar que, mientras la PE se desarrolla a nivel gerencial, que es el más alto, la planeación táctica se aplica a nivel directivo, que es el mando medio, y la planeación

operacional que corresponde al nivel más bajo, donde se llevan a cabo las actividades operativas de toda organización (véase la Figura *2*. Nivel jerárquico y los tipos de planeación en una empresa).

Por esto, según Robins et al (2017), la PE se enfoca en procedimientos y acciones específicas que debe realizarse para lograr los objetivos a nivel operativo, concibiendo así a la organización como un todo (Chiavenato, 2017).

Figura 2. Nivel jerárquico y los tipos de planeación en una empresa



Fuente: Elaboración propia con base en Terán et al., 2023.

La PE se lleva a cabo en varios niveles dentro de una organización, adaptándose a las necesidades y responsabilidades de cada nivel jerárquico. Terán et al. (2023) describe cómo se relaciona la planeación estratégica y los niveles jerárquicos (ver Tabla *5*).

Tabla 5. Relación de la Planeación Estratégica y los niveles jerárquicos

	Nivel
Planeación Estratégica	Estratégico: En el nivel estratégico, que generalmente está compuesto por la alta dirección o la junta directiva, se desarrolla la planeación estratégica de más alto nivel. En este nivel, se establece la misión, visión y valores de la organización, así como los objetivos y metas a largo plazo. Se toman decisiones clave relacionadas con la dirección futura de la organización, como la entrada en nuevos mercados, la diversificación de productos o la expansión global. La planificación estratégica en este nivel se enfoca en el largo plazo y en la creación de una ventaja competitiva sostenible.
	Táctico: En el nivel táctico, que suele incluir a los gerentes de nivel medio y a los líderes de equipos, se desarrollan planes tácticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Estos planes se centran en la asignación de recursos y en la toma de decisiones más detalladas sobre cómo se implementarán las estrategias a largo plazo. Los gerentes de este nivel pueden desarrollar planes departamentales o funcionales que se alinean con la estrategia general de la organización.
	Operacional: En el nivel operativo, que incluye a los empleados de línea y los supervisores de primera línea, se lleva a cabo la planificación operativa. En este nivel, se traducen los planos tácticos en acciones concretas y tareas diarias. Se establecen planes operativos detallados para alcanzar los objetivos tácticos.

Fuente: Elaboración propia con base en Terán et al., 2023.

Chiavenato (2017) menciona que la PE es la más amplia de la organización, pues significa planes a largo plazo y considerándolo un proceso sistemático que lleva la implementación de planes en busca de lograr ciertos objetivos y resultados dentro de la organización, estableciendo dichos planes a largo plazo. Se puede entender que la planeación táctica y operacional, son indispensables para llevar a cabo las estrategias y objetivos propuestos a largo plazo en la PE dentro de la organización.

Es importante recordar que la PE es considerada una herramienta organizacional creadora de estrategias que llevan a una meta y prevén inconvenientes en la toma de decisiones (Chiavenato, 2017).

2.2.3 Modelos de planeación

El término 'modelo' puede ser entendido como la representación de un hecho o fenómeno propuesto como ideal a seguir, pretendiendo mostrar las características generales de dicho fenómeno y su relación con sus aspectos teóricos, elementos, procesos y mecanismos (Sesento, 2008). Molins (1998 citado en Graffe, 2006) señala que un modelo es un esquema que muestra de manera simplificada los elementos más importantes. En la Tabla *6* se describen los seis modelos de planeación propuestos por Molins (1998).

Tabla 6. Modelos de planificación según establece Molins (1998, p. 118, citado en Graffe, 2006)

Modelo:	Descripción del modelo
Modelo Analítico	Es la representación esquemática del objeto o sistema a planificar con el propósito de explicar su estructura, comportamiento, funciones y devenir del mismo.
Modelo Normativo	Consiste en la definición del futuro del objeto o sistema a planificar, estableciendo los objetivos a lograr, las estrategias a aplicar, los medios requeridos y la delimitación de espacio y tiempo de la consecución de dicho futuro predecible. Se construye con los elementos de: fundamentación, el futuro propuesto (objetivos), estrategias o líneas de acción y demostración como análisis de la aplicación de las estrategias.
Modelo Operativo	Consiste en la definición detallada de las líneas de acción ejecutar, los medios requeridos y los agentes ejecutores para lograr el futuro propuesto para el objeto o sistema a planificar. "El instrumento operativo que ordena y vincula cronológica, espacial y técnicamente, las actividades y recursos necesarios para alcanzar, en un tiempo dado, determinadas metas y objetivos" (AnderEgg, 1993, p. 36, en Graffe, 2006).
Modelo de Implementación	Contentivo del conjunto de consecuencias no deseables que pueden derivarse de la ejecución del modelo operativo diseñado y el grupo de medidas para contrarrestarlas y así asegurar que el plan pueda ejecutarse con eficacia (Molins, 1998, p.p. 137-138).
Modelo de Evaluación	En él se diseñan, de acuerdo al objeto y proceso planificación en particular que se trate, los procedimientos y los estándares con validez de contenido, que permitan valorar el grado de la eficacia de la ejecución del plan, al comparar el grado de objetivos alcanzados versus la magnitud de los objetivos propuestos.
Modelo de Solución	Es una síntesis de los modelos analítico, normativo, operativo y de instrumentación, de gran aplicabilidad en la planificación institucional y en la solución de situaciones conflictivas de organizaciones medianas y pequeñas. En él se contemplan los elementos de: explicación de la situación o modelo analítico simple, formulación del problema y la solución correspondiente, explicación de la solución, demostración e instrumentación.

Fuente: Elaboración propia con información de Graffe (2006).

En la literatura se establecen numerosos modelos para obtener la planeación estratégica, y cada uno de ellos tiene sus características y obedece a ciertos criterios preconcebidos por los mismos autores (Terán et al., 2023).

Modelo de Tom Lambert

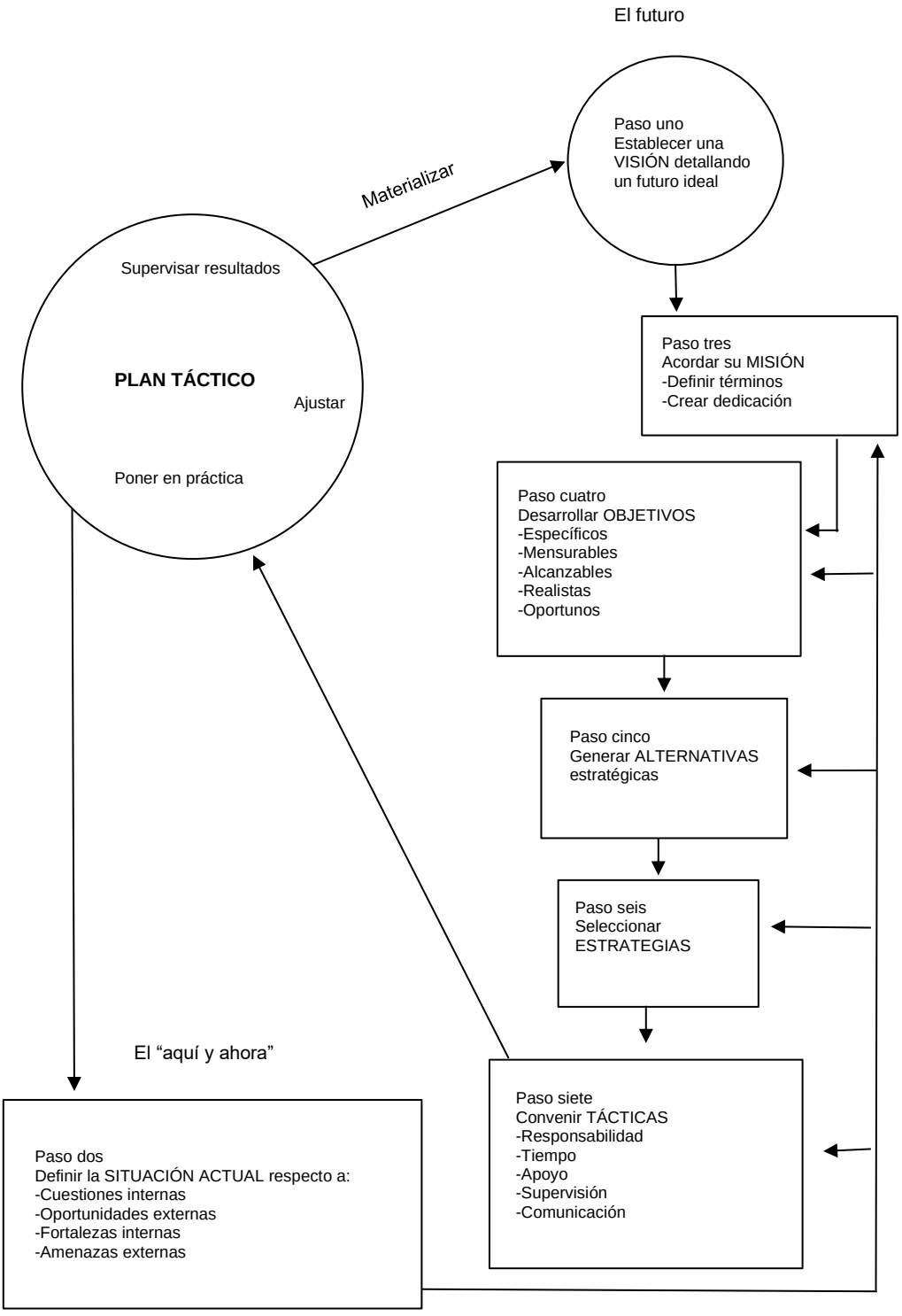
Entre dichos modelos de planeación estratégica, se reconoce el propuesto por Tom Lambert quien plantea 8 pasos o etapas a realizarse: 1. Establecer la visión; 2. Definir la situación actual; 3. Acordar su misión; 4. Desarrollar sus objetivos; 5. Generar alternativas; 6. Seleccionar estrategias; 7. Convenir tácticas; y, 8. Elaborar el plan táctico (véase Figura 3).

Lambert menciona que el concepto clave de su modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar, pasando de lo vago a lo concreto de manera sencilla (Cano & Olivera, 2008).

El modelo de Lambert parte del ‘aquí y el ahora’ que se describe en el paso dos (situación actual) hacia la materialización del plan táctico que ayudaría a alcanzar ‘el futuro ideal’, recordando que dicho plan táctico propone acordar la misión, desarrollar objetivos, generar alternativas, seleccionar estrategias y establecer las tácticas convenientes.

En la investigación de Castro et al. (2016), se construyó una propuesta de mejora en la gestión de la empresa Servi Travel Ltda., una agencia de viajes y turismo especializada en el manejo de grupos, donde se utilizó el modelo de Tom Lambert de planeación estratégica, misma que fue aplicada y evaluada con resultados precisos en cuanto a servicio, manejo financiero y mercado.

Figura 3. Modelo de Tom Lambert



Fuente: Elaboración propia con base en Cano y Olivera, 2008.

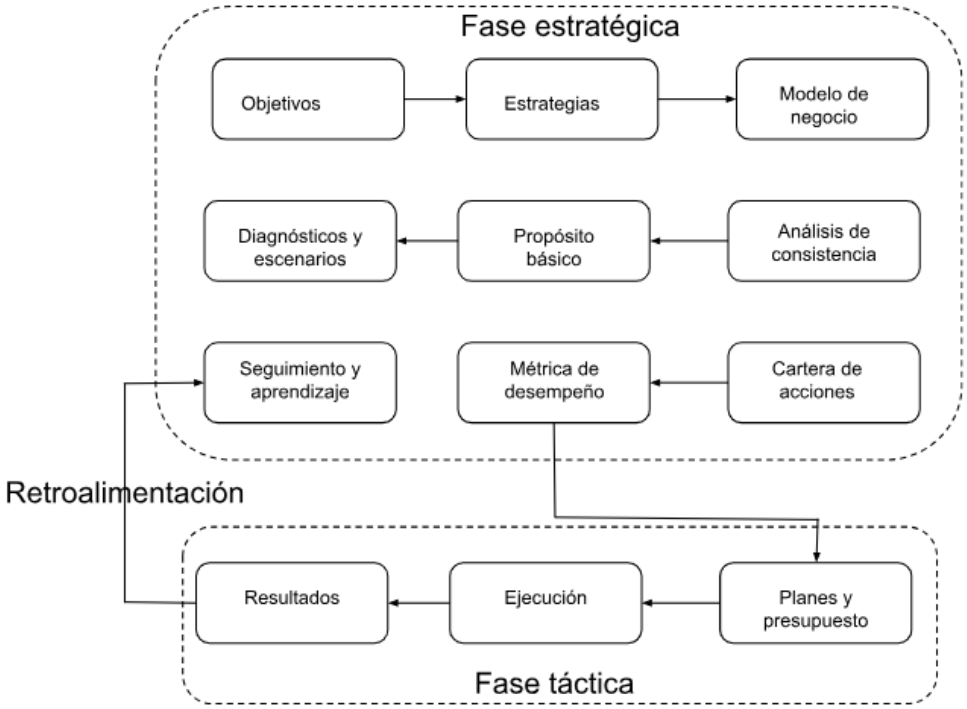
Modelo de Colón y Rodríguez

El segundo modelo es el propuesto por Colón y Rodríguez muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización (Cano y Olivera, 2008).

Dicho modelo se separa en dos fases (véase Figura *4*):

- La estratégica donde se establecen objetivos, estrategias, modelo de negocio, consistencia y una métrica de desempeño, esta última representa el camino hacia la fase táctica;
- La fase táctica establece los planes y presupuestos, ejecución y resultados, para posteriormente dirigir el proceso hacia la retroalimentación, regresando a la fase estratégica en el punto de seguimiento y aprendizaje, funcionando como un proceso cíclico.

Figura 4.Modelo de planeación estratégica de Colón y Rodríguez



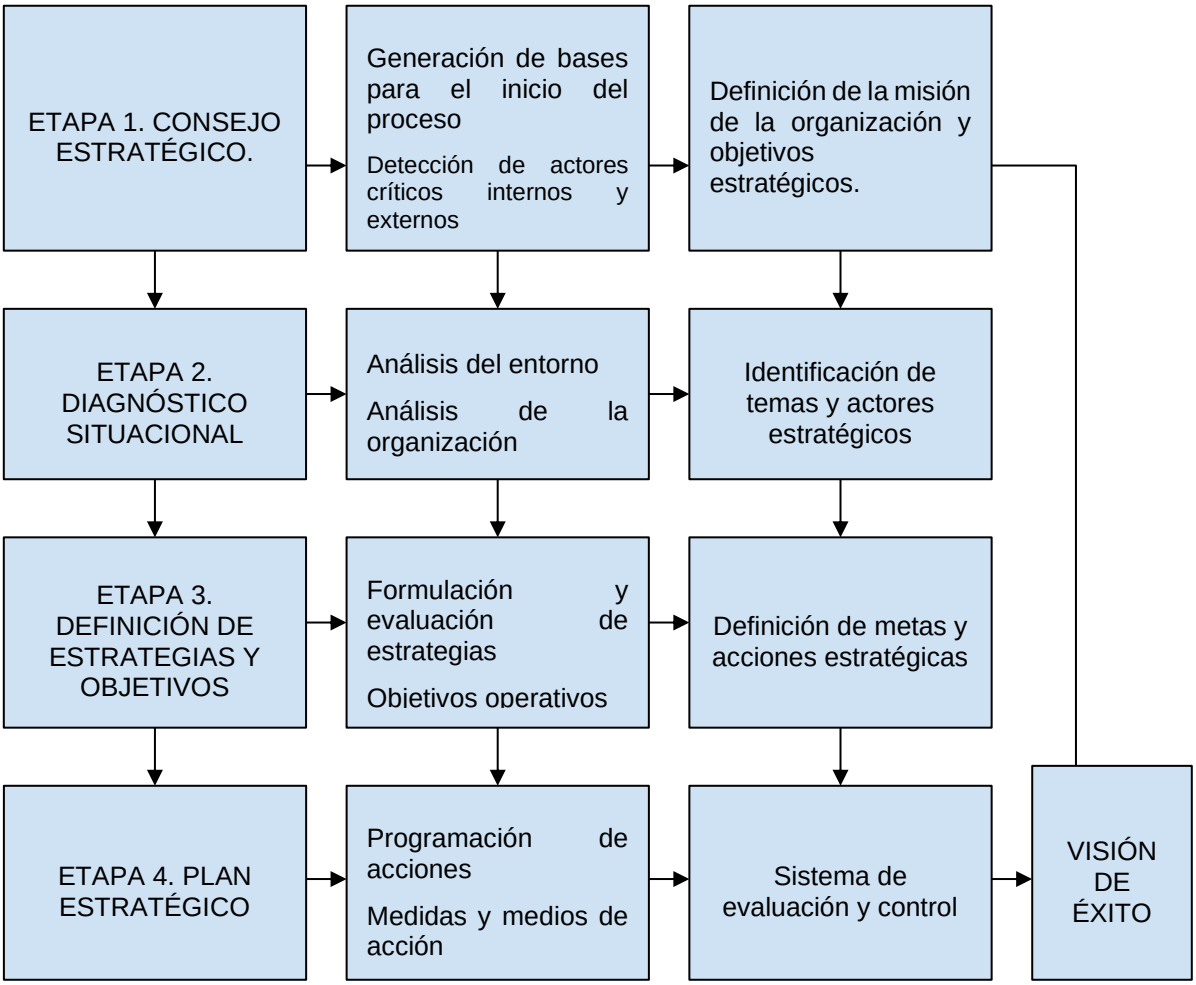
Fuente: Elaboración propia con base en Cano Flores y Olivera Gómez, 2008.

Cabe mencionar que este modelo inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que, con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que permite centrar las acciones de los planificadores en lo que se desea realizar (Cano y Olivera, 2008).

Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Este modelo brinda una explicación de las fases de la planeación estratégica, permitiendo tener una idea de lo que implica el proceso (véase Figura *5*).

Figura 5. Modelo de planeación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)



Fuente: Elaboración propia con información de Gaviria y Martínez (2016).

El modelo de planeación BID consiste en cuatro etapas:

- La primera etapa muestra la necesidad de conceptuar el sistema de planeación previo al desarrollo de plan estratégico;
- La etapa dos establece el inicio del proceso de planeación a través de la realización del diagnóstico y establecimiento de las primeras líneas de acción;
- La tercera etapa, plantea la formulación de las estrategias centrales y sus objetivos para su evaluación posterior; y,
- La cuarta etapa señala la integración del plan, donde se incluyen los aspectos normativos de administración, seguimiento y evaluación (Gaviria y Martínez, 2016).

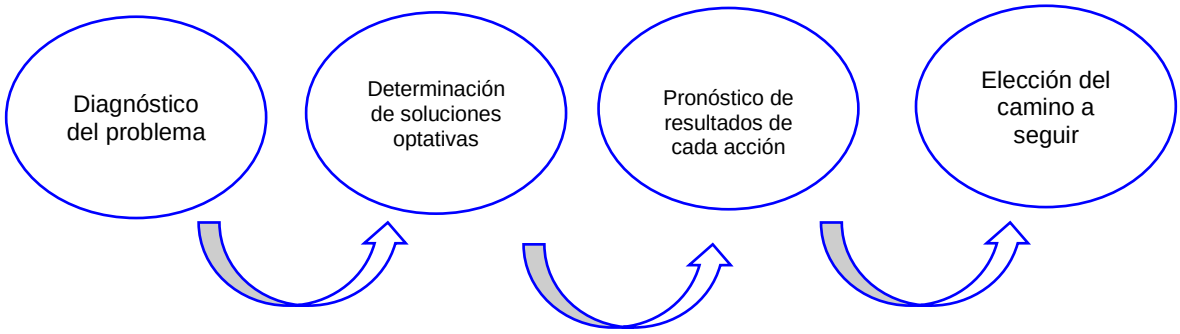
Modelo de William Newman

Gaviria y Martínez (2016) señalan que este modelo puede ser aplicado, no solo a la planeación estratégica, sino también a otros tipos de planeación. Inicia con el diagnóstico actual del problema, en busca de resolver problemas reales con alternativas potenciales.

Méndez y Miranda (2016), señalan que el modelo de Newman se centra en la necesidad de encontrar variedad de soluciones a un mismo problema, en busca de orientar la planeación, seguido de la elección de alternativas, la realización de un pronóstico de resultados buscando obtener soluciones reales, mismas que, una vez evaluadas, preparará el objetivo estratégico para dar como resultado la acción planificadora.

A continuación, se describe el modelo de planeación propuesto por Newman (véase Figura *6*):

Figura 6. Modelo de William Newman



Nota. Elaboración propia con información de Cano y Olivera (2008).

Modelo de Frank Banghart

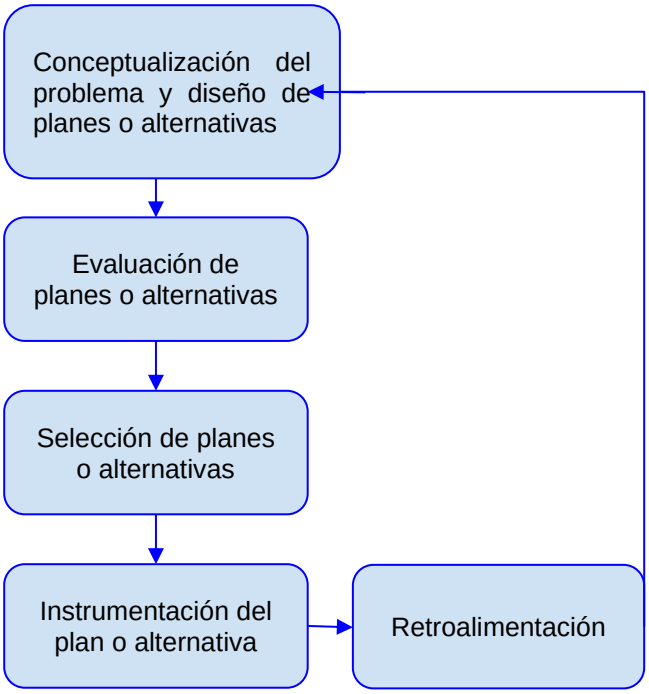
Este modelo proporciona a las empresas y organizaciones una imagen sobre los probables resultados que se alcancen por el plan, como también contrastar las acciones para alcanzar los objetivos propuestos (Castro, 2023).

Dentro de la planeación estratégica, este es uno de los modelos más importantes y completos, siendo similar al de Newman, sin embargo, se hace un análisis más completo con 6 fases principales.

Sus elementos son: conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas, evaluación de planes o alternativas, selección de planes o alternativas, instrumentación del plan o alternativa y retroalimentación (Álvarez, 2002, en Cano y Olivera, s.f.), véase Figura *7*.

La primera etapa de conceptualización del problema y diseño de planes es similar al modelo de Newman, sin embargo, en la segunda etapa, de evaluación de planes, se establece si los planes son viables o no. La tercera etapa consiste en seleccionar los planes y alternativas para, seguidamente, llevarlo a cabo y encaminarse hacia la retroalimentación, en busca de corregir, reestructurar y rediseñar posibles deficiencias presentadas durante la ejecución del plan. Esta última etapa busca mejorar dichos planes en busca de mejores resultados (Gaviria y Martínez, 2016).

Figura 7. Modelo de Frank Banghart



Nota. Elaboración propia con información de Cano y Olivera (2008); Gaviria y Martínez (2016).

En estos modelos se identifican similitudes y diferencias (véase Tabla *7*). Estos modelos de planeación constituyen un extenso marco teórico como punto de partida para desarrollar teoría y enfoques acerca de las actividades relacionadas con la gestión estratégica en el ámbito de las organizaciones (Cano y Olivera, 2008).

Tabla 7. Modelos de planeación, características y similitudes

Modelos	**Características**	**Semejanzas**
Modelo de Tom Lambert	El método consiste en mejorar su equipo de trabajo para que realice toda la planificación estratégica, generando sinergia entre todos. Se aplica a empresas que buscan resolver problemas y objetivos reales, sin especulaciones. Busca encontrar soluciones alternativas que orienten las actividades de planeación.	Son parecidos en su parte inicial ya que los dos plantean iniciar la investigación a través del target
Modelo de Colón y Rodríguez	Este método identifica las fortalezas y debilidades de la organización. Con base en esto realiza un plan de acción que le permita alcanzar los objetivos	

Modelos	Características	Semejanzas
Modelo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Este método se constituye de cinco fases, partiendo de la de la misión de la organización y objetivos estratégicos, para seguir con en análisis situacional, el establecimiento de metas y estrategias, cerrando con la evaluación y control de la planeación estratégica	Los dos modelos inician diagnosticando de manera concreta el problema, para luego elaborar alternativas de solución desde diferentes aristas
Modelo de William Newman	El método está en la continua búsqueda de alternativas de solución que le permita alcanzar los objetivos	
Modelo de Frank Banghart	El método permite al investigador buscar información y analizar los mismos para operativizar la organización	

Nota. Elaboración propia con base en Castro (2023).

Tras una revisión de cada uno de los modelos anteriormente propuesto, se establece que para esta investigación se utilice el modelo de Tom Lambert puesto que se busca que los integrantes de la cooperativa establezcan la situación actual en la que se encuentran y que trabajen en una propuesta que genere mejoras a corto, mediano y largo plazo, es decir, como establece Lambert, partir del “aquí y ahora” hacia “el futuro ideal”.

La propuesta de Lambert se considera un modelo sencillo y concreto, propone un plan táctico a través de los acuerdos del desarrollo de objetivos, metas y estrategias convenientes (Cano & Olivera, 2008).

2.3. La innovación en las organizaciones turísticas

Apaydin y Crossan (2010) mencionan a la innovación como resultado y como un proceso, de forma distinta, pero no separadas; señalan a la innovación como un proceso dinámico, no lineal, pues a pesar de que se tengan planeadas tales y cuales innovaciones como resultado, hay toda una serie de aspectos a considerar que pueden afectar o no dicha implementación para que sea exitosa.

Weiermair (2004) habla de una innovación exitosa, específicamente en el turismo, donde señala que para que la innovación sea rentable en un mercado competitivo, debe aumentar el valor del producto o experiencia turística, además de que debe

ser percibida como de calidad por los clientes y aumentar el valor de la calidad o reducir el precio – costo.

Cabe aclarar que, al hablar de innovación, no se trata solo de buscar crear algo que jamás se haya creado, sino también, de buscar crear soluciones a problemas cotidianos, constantes o persistentes.

Hjalager (1997; 2010) establece cinco categorías de la innovación; de procesos o producto, de gestión, de marketing, gerencial o de gestión e institucionales, a diferencia de los 5 tipos de innovación que se establecen en la anterior (véase Tabla *8*).

Tabla 8. Tipos de innovación y definición

Tipos de innovación	Definición
Innovación de productos	Este tipo de innovaciones incluyen el desarrollo de nuevos servicios o experiencias que modifican la oferta turística, como el surgimiento de hoteles temáticos o el ecoturismo.
Innovación de procesos	Buscan mejorar la eficiencia operativa mediante la incorporación de tecnología o cambios en la gestión, como los sistemas automatizados de reservas o la digitalización de experiencias turísticas.
Innovación organizacional o gerencial	Implican cambios en la estructura interna de las empresas turísticas, la capacitación del personal o nuevas estrategias de retención laboral. Estas innovaciones mejoran la gestión del talento y la eficiencia empresarial.
Innovación de marketing	Abarcan nuevas formas de promoción y relación con los clientes, como el uso de redes sociales o estrategias de fidelización a través de programas de recompensas.
Innovación institucional	Se refieren a cambios en normativas, políticas y regulaciones que impactan la actividad turística, como los sistemas de certificación ecológica o los acuerdos de cooperación entre sectores públicos y privados para promover el turismo sostenible.

Nota. Elaboración propia con base en Hjalager (1997; 2010).

La sustentabilidad en la innovación significa un papel fundamental para la mitigación del impacto ambiental negativo en el turismo. Hjalager (1997) señala que el “consumidor verde” y las regulaciones ambientales han impulsado cambios en la industria, fomentando innovaciones con enfoque en la reducción de emisiones,

eficiencia energética y minimización de residuos. Es importante mencionar que estas iniciativas han surgido como estrategias de defensa por parte de las organizaciones, y no como un compromiso auténtico con la sostenibilidad.

Algunos problemas que enfrenta el turismo son la ruptura del sector, dependencia de otras industrias por las tecnologías y resistencia al cambio, situaciones que limitan la implementación de modelos más sostenibles (Hjalager, 2010). Pese a esto, cuando se combina la innovación diseñada estratégicamente para mejorar la experiencia al cliente y, a la par, la reducción al impacto ambiental, se consiguen beneficios económicos y ecológicos, significando una forma sostenible de turismo.

Las organizaciones turísticas, como todo tipo de organización existente, necesita satisfacer las necesidades de sus consumidores, por ello, la innovación debe ser entendida como una acción constante.

Al ser la innovación el resultado del proceso de la gestión de ideas y la transformación de estas, combinadas con ciencia, tecnología y capital humano (Padilla-Oviedo et al, 2019), es indispensable que ésta sea parte de la organización turística, encaminado a la utilidad y rentabilidad.

2.4. El cooperativismo: Antecedentes y evolución

La existencia de las cooperativas se plantea desde la época de los faraones, donde fungía como una asociación que regulaba las actividades de los artesanos con el objetivo de preservar los intereses comunes (Ramírez, 2016).

El cooperativismo que hoy se conoce surge de la resistencia obrera generada por el capitalismo. La mayoría de la literatura toma el inicio del cooperativismo en Europa, partiendo de la fundación de la cooperativa Rochadle, en 1844, la cual marca la exigencia de igualdad de condiciones en los sistemas capitalista y socialista (Monzón, 2003).

Este tipo de organización llega a Latinoamérica a finales del siglo XIX, con el arribo de inmigrantes de Europa a los países de Sudamérica como Brasil, Argentina y Uruguay (Arango, 2005).

En México se plantea que el cooperativismo inicia con los Calpulli, que era una forma de organización donde los aztecas trabajaban las tierras, se brindaban protección, educación, salud, construcción de templos y palacios, además de la defensa entre sí (Díaz y Tavira, 2020). Probablemente por ello los Calpulli fueron considerados el núcleo estructural de la sociedad azteca, contando con un gobierno autosuficiente denominado el Consejo de Ancianos, significando una estructura social (Alanís y Muñiz, 2020).

En la actualidad, las sociedades cooperativas cuentan con una organización independiente y no gubernamental, que se encarga de representar y promover las cooperativas en el mundo, denominada Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

La ACI señala que las cooperativas tienen al 10% de la población empleada en el mundo, mientras que el 12% de la población mundial es miembro de alguna de los 3 millones de cooperativas que existen en el planeta, mismas que generan ingresos aproximados a los 2,14 billones de dólares (ACI, 2023).

En el caso particular de México las únicas estadísticas sectoriales disponibles y recientes son para el sector de ahorro y crédito, publicado por la Cooperativas de las Américas, Región de la Alianza Cooperativa Internacional (COOP, s.f.), donde el Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito, hasta 2014, establece que México cuenta con un total de 142 cooperativas financieras, agregando que un total de 5 millones 140 mil 944 mexicanos son asociados a cooperativas financieras.

En temas legislativos, México cuenta con la Ley General de Sociedades Cooperativas, la cual rige la vida y normas de estas. De acuerdo con el Consejo Superior del Cooperativismo (COSUCOOP, 2023), la Ley General de Sociedades Cooperativas fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en agosto de 1994.

La actual Ley General de Sociedades Cooperativas cuenta con 94 artículos donde se incluyen aspectos como: De la constitución y registro; de las clases y categorías de cooperativas; del Régimen Económico; de los socios; de los Organismos cooperativos; y, del apoyo a las sociedades cooperativas (LGSC, 2023).

La importancia de las sociedades cooperativas, particularmente en las regiones rurales, radica en que favorecen la economía de las comunidades menos favorecidas, convirtiéndose en fuentes de empleo directo e indirecto (Poyatos y Gámez, 2009; Puentes y Velasco, 2009).

Bley et al. (2019) señalan al cooperativismo como una economía social que funciona a través de las decisiones democráticas de los integrantes de la cooperativa, con el objetivo del interés común y apoyo mutuo.

Para Gadea y Atxzabal (2015) el cooperativismo impulsa la democracia económica en los negocios, por lo que ha pasado a ser una alternativa económica y social propia elegida en libertad dentro de las economías de mercado.

Mientras que Vuotto (2014) reconoce que la diferencia de las cooperativas con el resto de las empresas convencionales radica en la estructura asociativa y en que los excedentes de la misma se invierten en mejorar la vida de sus asociados y en el bienestar de la comunidad.

La ACI posiciona a las sociedades cooperativas en el centro de los procesos de desarrollo local (urbano y rural) desde una triple perspectiva: económico, social y ambiental, debiendo abogar por una actividad económica socialmente útil, capaz de articular y defender (Puentes y Velasco, 2009).

Algunos autores, señalan que la mayoría de las limitaciones de las cooperativas derivan de una mínima gestión y restricciones financieras que terminan imposibilitando la inversión e innovación en las mismas (Cuñat-Gimenez y Coll-Serrano, 2008).

De acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC, 2018), artículo 2, la sociedad cooperativa es:

> Una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas,

a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Puentes y Velasco (2009) mencionan que se trata de una organización de carácter empresarial que postula una serie de principios y valores que constituyen su particular cultura.

Entonces, es posible señalar que la cooperativa es en origen un recurso para obtener de forma compartida la satisfacción de una necesidad común. Es una alternativa a las posibilidades o a la falta de posibilidades, y una aplicación más de la obtención de la "fuerza" mediante la "unión", según Martínez (2015).

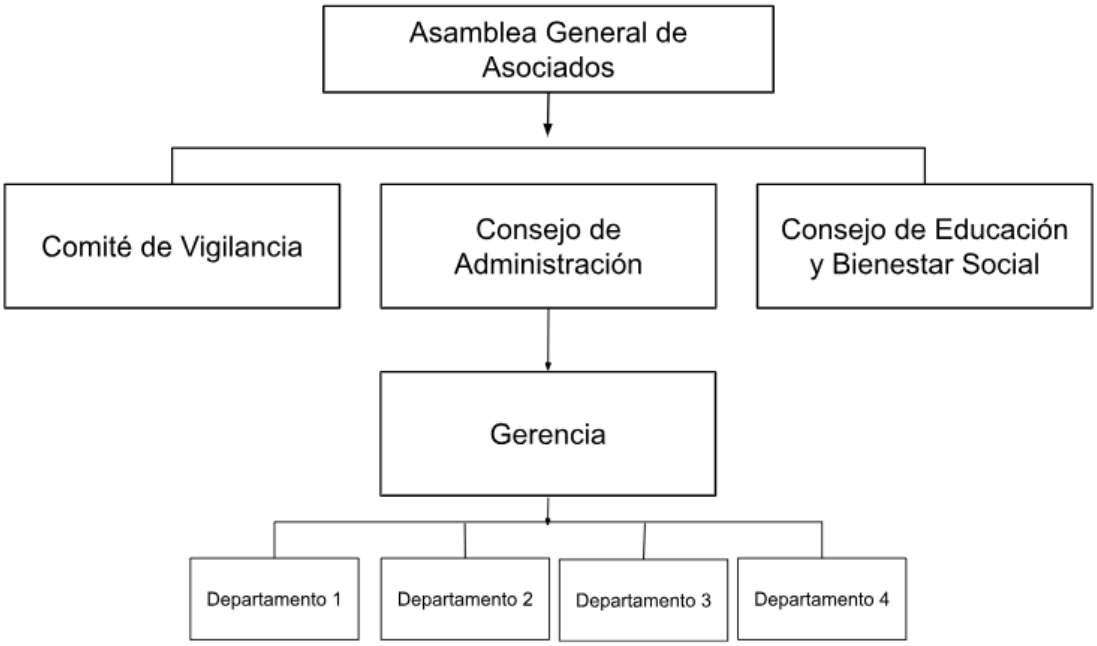
Respecto a la estructura organizacional de las cooperativas, la LGSC (2018) establece que existen tres clases de sociedades cooperativas (Sociedad Cooperativa de Consumidores, Sociedad Cooperativas de Productores y Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamos) y dos categorías (Ordinarias y de Participación Estatal), de acuerdo con el artículo 21 y 30.

Se establece que para "la dirección, administración y vigilancia interna de las Sociedades Cooperativas en general, estará a cargo de los órganos siguientes: La Asamblea General; El Consejo de Administración; El Consejo de Vigilancia; y, las comisiones y comités que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General", de acuerdo con el artículo 34 de la LGSC.

Se establece a la Asamblea General como la autoridad suprema, seguido del Consejo de Administración, el cual deberá estar integrado, por lo menos, por un presidente, un secretario y un vocal, excepto cuando las sociedades cooperativas sean de diez o menos socios, donde bastará con designarse a un administrador (véase Figura *8*. Estructura organizacional de una sociedad cooperativa en general).

Después, se encuentra el Consejo de Vigilancia, el cual debe estar formado por un número impar de miembros, aunque no más de cinco, con igual número de suplentes, ocupando los cargos de presidente, secretario y vocales (véase Figura *8*).

Figura 8. Estructura organizacional de una sociedad cooperativa en general



Nota. Elaboración propia con base en el Capítulo III, del funcionamiento y la administración, de la LGSC (2018).

Figura 9. Estructura organizacional de una sociedad cooperativa con menos de 10 socios



Nota: Elaboración propia con base en los artículos 43 y 45 de la LGSC (2018).

2.5. Empresas familiares en el turismo.

La planeación estratégica (PE) es un factor clave para el crecimiento y éxito de los negocios familiares en la industria del turismo y la hospitalidad, particularmente en las empresas familiares, que necesitan contar con planes estratégicos claros para mejorar su desempeño y competitividad a largo plazo (Peters y Buhalis, 2004).

La empresa familiar se caracteriza por operar con capital y trabajo de origen doméstico, lo que influye en sus relaciones laborales y en su lógica económica, priorizando la subsistencia familiar sobre la maximización de ganancias (López, 2003). Estas empresas significan una parte importante de las economías globales, representando el 65% y el 80% de los negocios en todo el mundo (Gersick et al., 1997, citado en Molina et al., 2016). En la Tabla 9 se presenta algunas definiciones sobre empresa familiar.

Tabla 9. Definiciones de Empresa Familiar

Cita	Definición
Barnes y Gerson (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Vélez et al (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.
Orozco y Rentería (2012)	Es aquella empresa en la cual una o dos familias (consanguíneas o de parentesco) poseen más del 50 % de la propiedad de la empresa, miembros de la familia ocupan en ella cargos directivos o ejecutivos consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones, sin importar el tipo de figura jurídica con la cual se hubiese establecido (p. 18).

Nota. Elaboración propia con información de Molina et al (2016) y, Jaimes y Albornoz-Arias (2021).

A diferencia de las empresas tradicionales, las empresas familiares combinan el factor familia, negocio y propiedad, siguiendo el modelo de los tres círculos como elemento clave en su estudio (Tigiuri y Davis, 1982: Matsuhashi, 2013 citado en Tobak y Nábrádi, 2020).

Las estrategias recomendadas para garantizar la permanencia y éxito en un entorno dinámico son: colaboración con actores locales, adopción de nuevas tecnologías y diversificación de productos y servicios (Kallmuenzer & López-Chávez, 2023).

En las empresas familiares, la gestión de la propiedad y de la organización suele caracterizarse por una fuerte orientación al largo plazo, valores compartidos dentro del núcleo familiar y una interrelación entre la familia y el negocio que influye en sus procesos internos. Según Aparicio et al (2019) establece que las empresas familiares presentan recursos y capacidades distintivas que le permiten operar de forma rápida, flexible e informal en algunos casos, lo que puede favorecer la innovación si se gestiona adecuadamente.

La propiedad familiar combinada con los roles familiares y no familiares puede constituir un marco de continuidad generacional que favorece tanto la lealtad como el compromiso, elementos clave para la organización interna de este tipo de empresas.

La innovación turística es más que un mecanismo de competitividad, particularmente en el caso de las empresas familiares del sector turístico, la innovación surge como un medio para conservar el legado familiar, reforzar la identidad del negocio y promover la cohesión social tanto dentro de la empresa como con su entorno. De acuerdo con Elmo (2020) menciona que para garantizar su existencia a largo plazo y obtener un desempeño sostenible, las empresas familiares deben innovar constantemente.

De acuerdo con Rondi et al (2022) menciona que las prácticas de innovación no solo promueven el bienestar de los empleados sino que a su vez retroalimentan el compromiso organizativo y familiar.

La innovación también puede actuar como un instrumento de integración de la comunidad local, preservación del patrimonio cultural y fortalecimiento de relaciones sociales (familia, empleados y comunidad) al combinar tradición y renovación, convirtiendo así a la innovación en un puente entre la continuidad del negocio familiar y su adaptación al entorno dinámico del turismo.

Camilleri y Valeri (2021) sugieren que las empresas familiares se diferencian de las no familiares porque consideran otros valores importantes además de las ganancias, como el legado familiar, la confianza, el compromiso y la reputación.

Las empresas familiares tienen áreas clave, las cuales se centran en el desarrollo y la planificación estratégica, a pesar de que los hijos participan solo en un bajo porcentaje de este tipo de negocios, la herencia es tan importante para las familias que su cuidado debería convertirse en una cuestión política (Arcese et al., 2020)

La planificación estratégica es necesaria desde el inicio del negocio y a lo largo de sus diferentes etapas de desarrollo. Debe considerar no solo la participación familiar, sino también el conocimiento del mercado y del sector en el que se inserta (López, et al., 2020).

Las decisiones de gestión no son ajenas a su entorno cultural, social, económico y político, sino que, en la actividad turística influyen los cambios a nivel macro: económico, político, cultural, social, ambiental y tecnológico (Kallmuenzer y López-Chávez, 2023).

Para la supervivencia de la empresa familiar en el turismo, se requiere innovación en respuesta a un entorno en constante cambio, y numerosos actores ofrecen productos compartidos (López-Chávez, 2023).

La innovación en las empresas familiares está poco presente y se limita a las estrategias de marca, la cual se concibe como un medio para mejorar la reputación del destino (Elmo et al., 2020).

Las empresas turísticas crean un entorno más sostenible, ya que reconocen la innovación como un motor esencial y promotor del desarrollo sostenible en el turismo (López-Chávez, 2023).

Las políticas públicas pueden fortalecer el desarrollo de las empresas familiares turísticas mediante programas que estimulen la colaboración con organizaciones generadoras de cambio (López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022).

La continuidad de las familias y de redes de empresas a través de generaciones familiares son signos de adaptación y organización empresarial y suponen modelos de empresarialidad territoriales (Almaraz, 2018).

La industria turística se ha considerado tradicional y madura, la aplicación de estrategias innovadoras ha demostrado que podría ser un recurso incremental para el desarrollo del turismo sostenible (Elmo et al., 2020).

Para evitar el declive dentro de las empresas familiares, de acuerdo con López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022), es importante diseñar la planificación estratégica para sistemas familiares y empresariales, y reducir los conflictos mediante el establecimiento de roles y funciones para la empresa con empleados familiares.

2.6. Modelos para el diagnóstico organizacional

El análisis FODA es una herramienta estratégica utilizada para evaluar factores internos y externos que influyen en la organización, facilitando la toma de decisiones y el diseño de estrategias de mejora (Chiavenato, 2019) (véase Figura *10*).

La importancia de este análisis es que permite que las organizaciones identifiquen sus ventajas competitivas, anticipar riesgos y establecer planes de acción efectivos para la sostenibilidad de la empresa.

El análisis FODA es crucial para las empresas familiares puesto que ayuda a equilibrar la interacción entre la familia. Su correcta implementación facilita la continuidad generacional y la permanencia del negocio familiar a largo plazo.

Figura 10. Matriz FODA

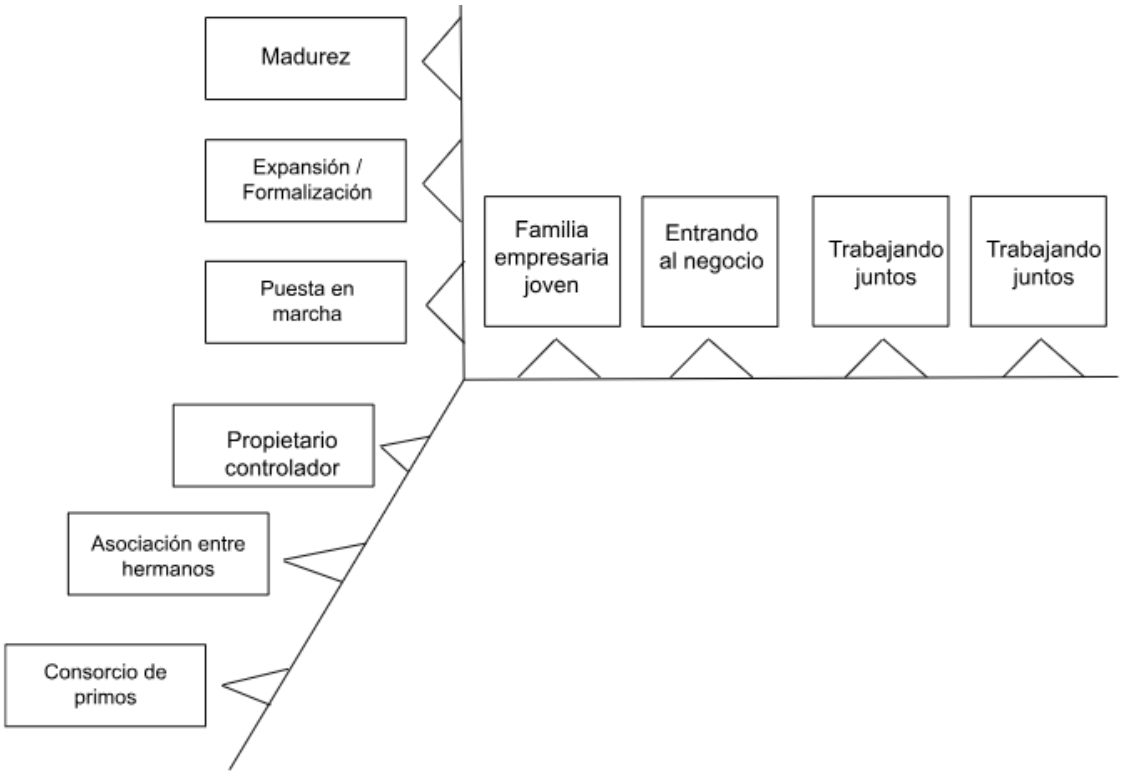
Diagnóstico ambiental	Diagnóstico organizacional	
	Fortalezas: Sugiere las estrategias para acciones ofensivas, o sea, el uso de las fortalezas y las competencias de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.	Debilidades: Sugiere que las debilidades de la organización impiden o dificultan que pueda aprovechar las oportunidades del entorno e indica una política de mantenimiento del status quo.
Diagnóstico externo Oportunidades: Revela la debilidad de la organización para afrontar las amenazas; indica una fase de crisis o decadencia en los negocios.	Enfoque agresivo: Aprovecha el campo que domina la empresa (1) **1**	Enfoque de mantenimiento o segmentación: (2) Área de aprovechamiento potencial (2) **2**
Amenazas: Indica que las fortalezas de la organización deben crear barreras contra las amenazas del entorno externo por medio de estrategias de segmentación.	Enfoque defensivo: (3) Enfrentamiento (3) Área de riesgo a ser enfrentado (3) **3**	Enfoque para desinvertir, desactivar o blindar: (4) Área de riesgo acentuado (4) **4**

Nota. Elaboración propia con base en Chiavenato, 2017, pp. 138-139.

El modelo tridimensional de Gersick et al. (1997) es una herramienta fundamental para el análisis de empresas familiares, ya que considera tres ejes interconectados: familia, propiedad y negocio (véase Figura *11*).

En el contexto de empresas familiares turísticas, este modelo permite comprender la evolución de las organizaciones a través de distintas etapas del ciclo de vida. En particular, el eje familiar define el número de generaciones involucradas en la administración, el eje de propiedad analiza la estructura de control y distribución de capital, mientras que el eje de negocio examina el desarrollo organizacional en función de su crecimiento y madurez en el mercado (López-Chávez & Maldonado Alcudia, 2022).

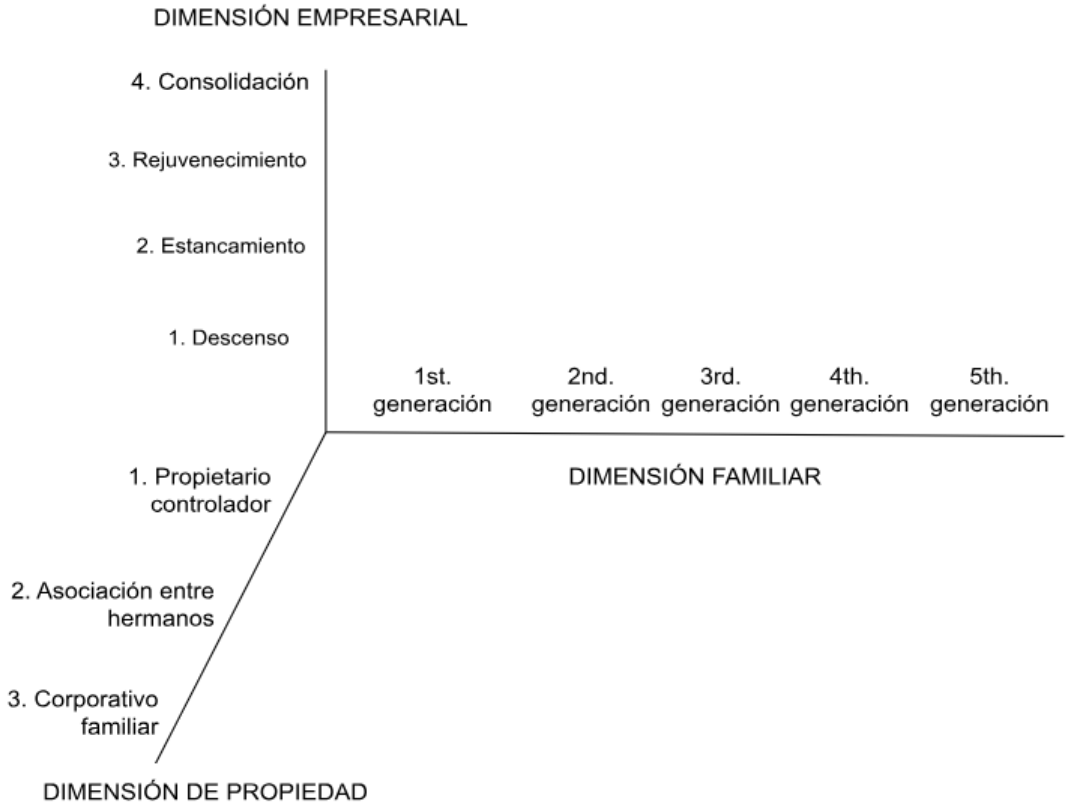
Figura 11. Modelo de desarrollo de la empresa familiar



Nota: Gersick et al. (1999)

En el sector turístico, la madurez de una empresa familiar se alcanza cuando ha operado por más de 20 años bajo la gestión de la misma familia. Sin embargo, la evolución en estos ejes no es lineal, ya que puede haber transiciones entre estructuras de propiedad o cambios en el liderazgo generacional. Además, la madurez no siempre implica expansión, ya que en el turismo el valor agregado se centra en la oferta de experiencias más que en el crecimiento estructural. En este sentido, la aplicación del modelo tridimensional de Gersick et al. (1997) en empresas turísticas ayuda a identificar en qué fase del ciclo de vida se encuentran y qué estrategias pueden emplearse para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

Figura 12. Modelo de ciclo de vida para empresas turísticas familiares



Nota. Elaboración propia con base en López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022.

Para analizar el desarrollo de la empresa familiar que es la Sociedad Cooperativa, se toma como base el modelo tridimensional de Gersick et al. (1997), propuesto en Lopez-Chavez y Maldonado-Alcudia (2022), y se compone por tres ejes principales: la familia, la propiedad y el negocio.

Este enfoque tiene como base un análisis cualitativo que es necesario para comprender la relación entre la empresa familiar y sus ejes (véase Figura *12*):

1) El eje familiar que define el número de generaciones a cargo en el momento de la investigación, así como la posible participación de diferentes generaciones en la organización (Tobak y Nabradi, 2020)
2) El eje de propiedad que indica la participación de la familia en la administración y aportación de capital en la empresa (Gersick et al., 1997).
3) El eje del negocio indica posibles etapas de desarrollo: declive, estancamiento, rejuvenecimiento y consolidación (Butler, 1980).

Las cooperativas son un tipo de organización que es encabezada por una Asamblea General de Asociados, donde existe un Consejo Administrativo (LGSC, 2025, art. 34) dirigido por un socio que funge como presidente de dicho consejo (LGSC, 2025, art. 43), por lo que en el eje de propiedad comparte características referentes al modelo de López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022), es decir, existe una asamblea que toma decisiones y existe un presidente que es quien se equipara al propietario porque lidera, organiza, toma decisiones y considera a los socios, además de convocar las asambleas.

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO.

Este trabajo se basa en un enfoque cualitativo y utiliza el método de investigación acción participativa. El estudio tiene un diseño no experimental, se desarrolla en un solo momento por lo que es de tipo transversal y se realiza directamente en el lugar donde ocurren los hechos a través de un trabajo de campo.

Así también, se establece la matriz de congruencia y las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de información. Se establecen los sujetos de estudio, así como el procedimiento de la investigación, explicado de manera detallada en un diagrama de flujo. Además, se propone un sistema para el análisis de datos cualitativos.

3.1. Enfoque metodológico

El enfoque cualitativo emplea la reelección de datos no numérica y se utiliza para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas (Hernández et al., 2010). Se da en escenarios naturales, justo donde suceden los eventos y el comportamiento humano, donde la atención se centra en lo particular y los datos se interpretan de acuerdo a lo particular del caso, no del todo en la generalización (Creswell, 1994).

En éste, prima el rol de los participantes y del investigador dentro del proceso de indagación, profundizando en los problemas de carácter social y humano, evidenciando acontecimientos y hechos que demuestran su idoneidad para construir conocimientos a partir de la interacción participantes - investigadores (Montero, 2024).

Pese a que se reconocen algunos conflictos, como los mencionados por Creswell (1994), quien menciona que el carácter interpretativo de la investigación cualitativa propicia que cuente con sesgos, valores y juicios del investigador, éstos deben ser expresados de manera clara en los informes de la misma investigación.

Para esta investigación se utiliza el enfoque cualitativo, puesto que se busca analizar la forma en que la cooperativa turística opera, identificando sus puntos

fuertes y a mejorar a través de un diagnóstico organizacional enfocado en su estructura de tipo familiar.

En este sentido, el enfoque cualitativo es de utilidad al incluir la observación, el análisis de las percepciones de los miembros de la cooperativa en los ámbitos naturales en los que operan, para explorar, comprender y responder las preguntas de investigación (Álvarez-Gayou et al., 2014).

Asimismo, ayuda a alcanzar el fin, que es elaborar un plan estratégico que optimice los recursos, desde su trabajo colaborativo, fundamentado en sostenibilidad e innovación turística a través del trabajo colaborativo de los miembros.

3.2 Método de estudio

La Investigación Acción Participativa (IAP, en adelante) es un método que se realiza por y con los participantes, es decir, el sujeto de estudio pasa a formar parte del equipo de investigación, creando un proceso de co-aprendizaje (Espeso-Molinero, P., 2017).

Forma parte de una amplia familia que incluye diferentes formas de hacer investigación orientadas al cambio social, incluyendo la participación de la gente, tanto del sujeto de investigación como del investigador (Zapata y Rondán, 2016).

Espeso-Molinero (2017) señala que en la IAP, pese al involucramiento del investigador, este no pretende ser el objetivo, por lo que, entre las limitaciones de este método se reconoce su sesgo al resto de participantes y a la comunidad científica.

Este método es de utilidad en esta investigación para elaborar una propuesta de planeación estratégica orientada a la innovación turística, específicamente para la cooperativa turística de propiedad familiar El Bucanero, donde fomente la sostenibilidad a través de la participación y colaboración de sus miembros.

Además, este método es de utilidad para identificar la estructura, funcionamiento y la planeación que se realiza dentro de dicha cooperativa, así como comprender la perspectiva que tienen los miembros sobre la innovación y la sostenibilidad en sus

operaciones diarias, para finalmente, a través de trabajo participativo realizar una planificación estratégica que integre diferentes elementos a nivel estratégico, táctico y operativo.

El método IAP es ideal para esta investigación porque significa el involucramiento del investigador con el grupo sujeto de estudio, lo que funciona para identificar la situación desde el trabajo de campo y la participación.

3.3. Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación indica el paso a paso de las actividades que ayudarán a llevar a cabo la investigación (Cerda, 2000). Éste, encierra los procedimientos racionales y sistemáticos encaminados a solucionar el problema o demostrar la verdad de un conocimiento (Arias y Convinos, 2021).

Existen distintos tipos de clasificación para el diseño de investigación, en este trabajo abordaremos aquellos relacionados con: la manipulación de los datos, la forma en la que se obtienen los datos y por su temporalidad.

- De acuerdo con la manipulación de datos, se clasifican como experimental y no experimental.
- De acuerdo con la forma en que se generan los datos, se clasifican en: documental y de campo.
- Según su temporalidad, se clasifican en: transversal y longitudinal.

El diseño experimental se centra en controlar el fenómeno a estudiar, se emplea como estrategia de control con metodología cuantitativa para analizar datos (Guevara et al., 2020).

Arias (2012) señala que la investigación experimental es un proceso que radica en someter a un objeto, individuo o individuos a determinadas condiciones, estímulos o tratamientos, con el objetivo de observar los efectos y reacciones que produce dicho proceso.

Por otro lado, el diseño no experimental es aquel en el que los sujetos son evaluados en su contexto natural sin alterar ninguna situación, no se manipulan las variables de estudio (Arias y Convinos, 2021).

Esta investigación se identifica con el diseño no experimental puesto que, como lo señala Hernández et al. (2014), no se intercede ni controla ninguna variable, solamente se observan los fenómenos en su naturalidad y se recolectan los datos en un solo momento, es decir, en un tiempo único.

La investigación documental es la recuperación, análisis, crítica e interpretación de los resultados obtenidos y registrados por otros autores, mismos que es posible localizar en fuentes documentales, ya sean impresas, electrónicas o audiovisuales (Arias, 2012).

Mientras que la investigación de campo es aquella que se lleva a cabo en el mismo lugar donde ocurre el fenómeno, teniendo como objetivo obtener información ordenada y relacionada con el tema de interés (Arias y Convinos, 2021).

Para este trabajo se ha seleccionado la investigación de campo puesto que, como propone Arias (2012), se recolectan los datos directamente de los sujetos investigados y de la realidad en donde ocurren los hechos, sin alterar las condiciones existentes, en una IAP los datos se construyen a través de los trabajos colaborativo de los sujetos en su entorno natural.

El diseño longitudinal es aquel donde se recolectan datos en diferentes momentos o periodo para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias (Hernández et al., 2014).

Mientras tanto, los diseños transversales son aquellos que evalúan un momento específico y por un tiempo determinado, también son útiles para determinar la prevalencia de una condición, siendo denominados “estudios de prevalencia” por esta última característica (Cvetkovic-Vega et al., 2021).

En este trabajo emplearemos la investigación transversal, puesto que coincide con lo mencionado por Hernández et al. (2014), donde el propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación, “es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2014, p. 154).

3.4. Matriz de categorización

Para el desarrollo de esta investigación se propone una matriz de categorización que contempla tres categorías principales, mismas que presentan las temáticas centrales del estudio: planeación estratégica, innovación y cooperativa turística familiar. Cada una de estas categorías se compone de subcategorías y unidades de análisis específicas, lo que permite una organización sistemática y coherente de la información (véase Tabla *10*).

Tabla 10. Matriz de categorización

Categoría	Subcategoría	Unidades	Autores
Planeación estratégica	Estratégica	Misión	Chiavenato, 2017 García, 2012 Münch y García, 2012 Terán et al., 2023
		Visión	
		Valores	
		Objetivos	
		Políticas generales	
	Táctica	Procedimientos organizacionales	
	Operacional	Políticas operacionales	
		Folletos informativos de los servicios	
Innovación	Innovación turística	En productos y servicios	Hjalager, 1997 Hjalager, 2010
		En procesos	
		Organizacional	
		En mercadotecnia	
		Institucional	
Cooperativa turística familiar	Eje de la familia	Rol y participación de los miembros	López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2020 Tobak y Nábrádi, 2020 Gersick et al., 1997 López-Chávez,2022
	Eje del negocio	Comportamiento del mercado	
		Ventas	
		Adaptación tecnológica y social	
		Objetivos del propietario	
		Condiciones de las instalaciones y equipo	
	Eje de la propiedad	Sucesión generacional	

Nota: Elaboración propia

La primera categoría de esta investigación es la planeación estratégica y se divide en tres subcategorías; a) estratégica; b) táctica; y, c) operacional.

La primera subcategoría corresponde al nivel estratégico directamente vinculado con la planeación organizacional. Sus unidades de análisis son elementos fundamentales para su implementación: misión, visión, valores, objetivos y políticas generales (García, 2012; Chiavenato, 2017; Münch y García, 2012).

En segundo lugar, la categoría táctica se relaciona con los procedimientos organizacionales, entendidos como la secuencia lógica de funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar, de acuerdo con Chiavenato (2017).

La tercera subcategoría, operacional, se compone de dos unidades: las políticas operacionales, entendidas como acciones repetitivas dentro de la organización, y los folletos informativos, los cuales tienen como propósito formalizar (por escrito) los derechos y obligaciones de cada puesto dentro de las organizaciones. Esto busca garantizar que todos los miembros comprendan claramente su rol y responsabilidad (Münch y García, 2012).

La segunda categoría es la innovación, la cual incluye una subcategoría denominada innovación turística, así como cinco unidades que representan sus tipos, según la tipología propuesta por Hjalager (2020): innovación de productos y servicios, en procesos, organizacional, en mercadotecnia e institucional.

La categoría organización turística familiar se estructura a partir de tres ejes fundamentales: el eje de la familia, haciendo referencia al rol y nivel de participación de los miembros dentro de la cooperativa; el eje del negocio que contempla aspectos como el comportamiento del mercado, ventas, adaptación tecnológica y social, objetivos del propietario, así como las condiciones de las instalaciones y del equipo operativos; y, por último, el eje de la propiedad donde se aborda la dimensión relacionada con la sucesión generacional, considerando el liderazgo y la propiedad del núcleo familiar.

3.5 Técnicas e instrumentos

Las técnicas son procedimientos y estrategias específicas utilizadas para recolectar, analizar e interpretar datos con el objetivo de responder preguntas de investigación y obtener conocimiento sobre un tema o fenómeno determinado (Hernández et al., 2022), y los instrumentos son las herramientas que permiten recabar la información durante el trabajo de campo.

Para esta investigación se seleccionaron las técnicas de observación participante, entrevista semiestructurada y taller participativo (véase Tabla *11*).

- ➔ Observación participante: Se utiliza para recolectar información sobre el funcionamiento y operación diaria de la cooperativa, apoyándose en herramientas como la guía de observación.
- ➔ Entrevista semi estructurada: Es de apoyo para realizar el diagnóstico organizacional y recabar información de la voz de su dirigente actual, para identificar su situación actual en los ejes del negocio, la familia y la propiedad, además de otros aspectos del desarrollo de esta.
- ➔ El taller participativo: Es de ayuda para la elaboración de la planeación estratégica que además integra nociones tácticas y operacionales que los lleven a la elaboración de la misión, visión, valores y objetivos de la cooperativa, así como en otro momento trabajar sobre políticas generales, un procedimiento organizacional como puede ser la sucesión generacional y en el nivel operacional establecer políticas que les ayuden a tener más claros sus procesos internos así como folletos que sean de utilidad para la promoción y venta de sus servicios. Para esta técnica, se establecerá un plan de trabajo.

Tabla 11. Matriz de congruencia

Pregunta general		**Objetivo general**		
¿Cómo se diseña un plan estratégico que integre los niveles directivo, gerencial y operativo de la Cooperativa Turística El Bucanero, orientado hacia los cinco tipos de innovación turística, a través del trabajo participativo de sus miembros?		Diseño de plan estratégico para la innovación turística en cooperativas familiares a través de la participación de los miembros de la cooperativa turística de propiedad familiar El Bucanero en Escuinapa, Sinaloa para fortalecer la competitividad, diferenciación y sustentabilidad.		
Preguntas específicas:	**Objetivos específicos:**	**Método**	**Técnicas**	**Instrumentos**
¿Cuál es la situación actual y áreas de oportunidad en los tres niveles administrativos y ejes familiar, de propiedad y del negocio de la Cooperativa turística El Bucanero?	Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa El Bucanero a través del modelo tridimensional, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en relación con la innovación turística.	Investigación acción participativa	Observación participante	Guía de observación
			Entrevista semiestructurada	
¿Cuál es la perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre la innovación turística y la sostenibilidad en las diferentes actividades que desarrollan dentro de la Cooperativa El Bucanero?	Analizar la perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre la innovación turística en las diferentes actividades que desarrollan dentro de la Cooperativa El Bucanero.		Taller participativo	Guía para taller participativo
¿Qué características y elementos integra un modelo de plan estratégico que incluye el nivel directivo, gerencial y operativo de la Cooperativa turística El Bucanero, orientado hacia los cinco tipos de innovación turística, a través del trabajo participativo de sus miembros?	Proponer participativamente estrategias que articulen los niveles directivo, gerencial y operativo en torno a los cinco tipos de innovación que orienten a la cooperativa hacia una gestión más innovadora y sustentable.			

Nota. Elaboración propia.

3.5.1. Observación participante

La observación participante es una técnica cualitativa de investigación para la recolección de datos que faciliten la comprensión de fenómenos socioculturales a través de la observación en el contexto donde ocurren y la participación del investigador en la cotidianidad de los sujetos de estudios (Sanjuán, 2019).

Esta se apoya en el diario de observación como herramienta, el cual es una herramienta que sirve para recoger observaciones de hechos relevantes que, por medio de su descripción detallada, permitan conocer parte de la realidad (González, 2003); asimismo, es posible apoyarse también en las fichas de observación, las cuales son un instrumento para obtener información de primera mano de la situación y del sujeto de estudio.

Guía de observación

La guía de observación es un instrumento de recolección de datos que orienta el proceso de observación sistemática de un fenómeno, permitiendo registrar información relevante de manera estructurada y organizada (Hernández et al., 2022), su objetivo es facilitar la recuperación de datos detalladamente sobre comportamientos y eventos, garantizando que la observación sea sólido y comparable (Anguera et al., 2018).

Este instrumento consta de cinco apartados:

1. Identificación del instrumento. Nombre de la guía, objetivo de la observación y contexto en el que se aplicará (Kerlinger y Lee, 2020).

2. Categorías o variables de observación. Definición clara de los aspectos a observar, como conductas, interacciones o características del entorno (Anguera et al., 2018).

3. Indicadores. Criterios específicos para evaluar cada categoría con precisión y coherencia en los registros (Hernández et al., 2022).

4. Escala de medición. Formato de registro de los datos, los cuales pueden ser descripciones o frecuencias numéricas (Kerlinger y Lee, 2020).

5. Observaciones adicionales. Espacio para anotar comentarios o circunstancias importantes para la interpretación de datos (Anguera et al., 2018).

Diseño de la guía de observación

Enseguida se propone una guía de observación que fue adaptada de López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022), quienes destacan la importancia de instrumentos sistemáticos para registrar de manera objetiva y estructura el comportamiento, interacción y dinámica de los miembros de las cooperativas familiares. El uso de la observación permite capturar información directa sobre roles, responsabilidades, toma de decisiones, procesos de sucesión y estrategias de adaptación al mercado, elementos que podrían pasar desapercibidos en otros instrumentos como encuestas o entrevistas (Hernández et al. 2014).

La guía está estructurada en tres ejes fundamentales: familia, propiedad y negocio, cada uno con indicadores específicos que facilitan la sistematización de la información y su análisis posterior. La elección de estos ejes se sustenta en la literatura que enfatiza la interrelación entre la dinámica familiar, la continuidad de la propiedad y la sostenibilidad del negocio, aspectos esenciales en la gestión de empresas familiares (Gómez-Mejía et al., 2007), véase Tabla 12.

Tabla 12. Guía de observación

Observación #_____	**LA GUÍA DE OBSERVACIÓN**	**Fecha:** _____		
Espacio:				
Nombre(s) del (los) observado(s):				
Lugar: Teacapán, Escuinapa, Sinaloa				
INDICADORES	**CONTENIDO**	**EVALUACIÓN**		**COMENTARIO**
		Se observó	No se observó	
Negocio	El establecimiento es abierto en los horarios y días establecidos			
	Se cumple con las expectativas del cliente de acuerdo con lo ofrecido			
Propiedad	Los integrantes de la organización cuidan y dan mantenimiento adecuado a las **áreas** de trabajo			
	Los integrantes de la organización dejan cuidan y dan mantenimiento adecuado a su **equipo** de trabajo			
Familia	La comunicación para llevar a cabo las actividades entre los miembros de la organización se da de manera fluida			
	La relación entre los miembros de la organización es buena y ayuda a agilizar las actividades			
COMENTARIOS:				

Nota. Elaboración propia

Para el eje de la familiar se centra en el rol y la participación de los miembros de la familia en el negocio, para esto, se consideran aspectos como la cooperación, la comunicación y el compromiso hacia los objetivos colectivos. Sciascia y Mazzola (2008) señalan que la implicación activa de los miembros familiares en la gestión y

las decisiones estratégicas del negocio fortalecen la cohesión familiar en la gestión y contribuye al desarrollo sostenible de la empresa. Este eje permite identificar como las relaciones familiares influyen en la toma de decisiones y resolución de conflictos, indicadores determinantes de la continuidad generacional.

En el eje de la propiedad se observan aspectos relacionados con la sucesión generacional y la distribución de derechos de propiedad, elementos críticos para la continuidad del negocio familiar. Este eje permite detectar prácticas de transferencia de conocimiento, liderazgo y capital que son esenciales para preservar la identidad y el legado de la organización familiar.

Respecto al eje de negocio, el cual se enfoca en el comportamiento del mercado, ventas, adaptación, tecnología y social, y el cumplimiento de objetivos estratégicos. De acuerdo con Miller & Le Breton-Miller (2006), la adaptabilidad e innovación son factores determinantes para la supervivencia de los negocios familiares frente a entornos cambiantes. Este eje proporciona información sobre cómo la familia gestiona los recursos, responde a las exigencias del mercado y planifica la sostenibilidad del negocio, integrando aspectos financieros, comerciantes y estratégicos.

3.5.2. Entrevista semiestructurada

La entrevista semi estructurada es una técnica caracterizada por tener un guion, mismo que permite al entrevistador tener flexibilidad sin perder la uniformidad necesaria de acuerdo a los objetivos de estudio (Díaz-Bravo et al., 2013). Dicha técnica es utilizada con una guía de entrevista, la cual es una herramienta que facilita la organización de temas y preguntas que se abordarán durante la entrevista.

1. El primer apartado incluye características generales de la cooperativa que refiere a la antigüedad, cantidad de miembros, tipos de servicios, horarios, costos. Así como el desarrollo de la misma desde su fundación.

2. En el segundo apartado se habla sobre la planeación estratégica, se realizan preguntas respecto a la visión, misión, y cómo se ponen de acuerdo para llevar a cabo las actividades (López, 2021).
3. El tercer apartado es sobre innovación, donde se cuestiona cómo han cambiado los clientes, capacitación, crecimiento y cambios (López, 2021).
4. El cuarto y último apartado, trata aspectos familiares como conflictos, toma de decisiones y plan de sucesión del liderazgo (Zellweger et al, 2011).

Guía de entrevista semiestructurada

La entrevista semi estructurada consta de 4 apartados y es de utilidad para el cumplimiento del objetivo uno de esta investigación, sobre el diagnóstico organizacional de los tres ejes, que son el familiar, del negocio y propiedad. Para su elaboración se retoman aportaciones sobre el desarrollo de empresas familiares turísticas (López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022).

Dicha entrevista está dirigida a los socios de la cooperativa familiar turística que trabajan de manera activa - operativa y que han estado involucrados en las actividades durante el año 2024 y 2025, esto con dos objetivos: el primero, realizar un diagnóstico de la situación previa (a corto plazo) y actual de la sociedad cooperativa que permita determinar su desarrollo en torno a las actividades turísticas con enfoque en el eje de negocio, la familia y la propiedad (Véase anexo 1), y como segundo objetivo, que éstos tengan la información de primera mano, al entenderse que en, al menos los últimos 18 meses, han participado activamente en las actividades operativas dentro de la cooperativa.

Entendiendo que, pese a que son 9 socios totales dentro de la organización, solamente 4 socios se mantienen realizando actividades operativas en las fechas establecidas, mientras que el resto radican en otras ciudades y se mantienen como socios capitalistas, es decir, únicamente aportan capital a la organización.

La guía de la entrevista consta de cuatro bloques y 13 preguntas abiertas para cumplir con el primer objetivo que es realizar un diagnóstico organizacional con el modelo tridimensional de la empresa familiar para conocer aspectos del eje familiar,

de propiedad y del negocio de la Cooperativa turística El Bucanero e identificar áreas de oportunidad en los tres niveles administrativos (véase Tabla 13).

Tabla 13. Relación entre categorías de la investigación y la serie de preguntas de la entrevista semi estructurada

Indicadores	Guía de preguntas
Planeación estratégica	¿Cuál es la ubicación del negocio? ¿Qué servicios ofrece? ¿Cuáles son los horarios? ¿Qué costos tienen los principales servicios que ofertan?
	¿Cuentan con misión, visión, objetivos y valores por escrito? ¿Cuántos años tiene con permisos para ofrecer servicios turísticos? ¿Cómo llegaron a dedicarse al turismo? ¿Cómo son los clientes? Locales, nacionales, internacionales. ¿Cómo han transcurrido los últimos meses?
Empresa familiar	¿Cuáles son los principales retos y dificultades que tienen como cooperativa familiar? ¿Cuáles son los principales retos y dificultades en los aspectos económicos, familiares, operativos y de clientes? Pensando a futuro, ¿quién se quedará en la dirección (de la cooperativa)?
Innovación	¿Han tenido crecimiento en el negocio y los servicios? ¿Han tenido cambios nuevos para la cooperativa o el negocio?

Nota. Elaboración propia

3.5.3. Taller participativo

Un taller participativo es una herramienta con diseño flexible que promueve la reflexión, el análisis y el conocimiento colectivo e individual, así como la participación de las personas en condiciones equitativas (Pasallo, 2024).

Para poder llevar a cabo esta técnica, se debe elaborar previamente el diseño de este, revisar y, en caso de ser necesario, rediseñar, hasta ser apto para los sujetos objeto de estudio.

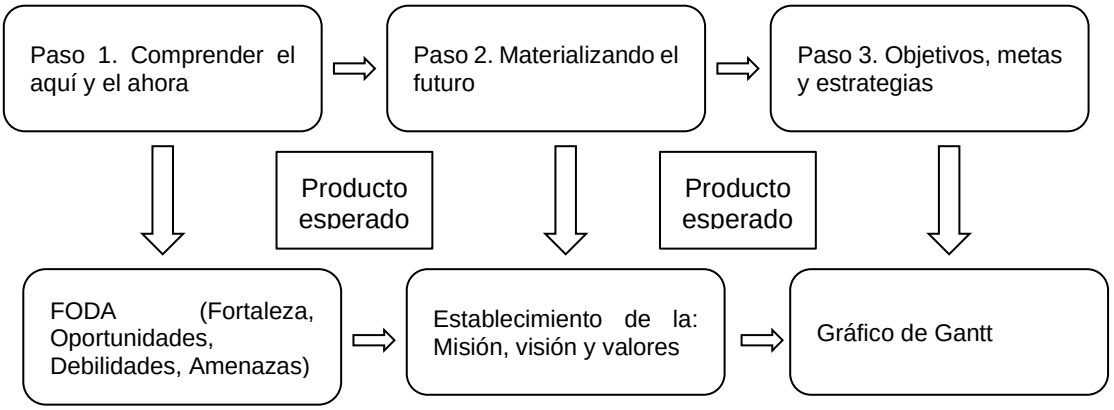
Diseño de plan de trabajo para el taller participativo

Para diseñar el plan de trabajo del taller participativo, se utilizó el modelo de Tom Lambert, el cual busca ubicar a los integrantes de la organización en el momento

actual (“el aquí y ahora”), guiándolos hasta alcanzar el “futuro ideal” (Cano y Olivera, 2008).

Es así cómo se decide que durante el taller participativo se lleven a cabo una serie de tres pasos, cada paso habrá de tener como resultado un producto (véase Figura 13) que pueda ayudar a alcanzar el objetivo principal de esta investigación.

Figura 13. Paso a paso del taller participativo y resultado esperado de cada paso



Nota. Elaboración propia con base en Tom Lambert

1.- Comprender el aquí.

Objetivo: Realizar un autodiagnóstico organizacional con matriz FODA

Material: Hojas blancas, lápices, cartulinas y plumones.

Se inicia exponiendo qué es una matriz FODA para comprender mejor el “Aquí y ahora” para saber hacia dónde queremos ir. Es importante revisar si se exponen los aspectos de la familia en la matriz.

Instrucciones: De acuerdo con su opinión elabore una lista sobre las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la cooperativa El Bucanero.

Material: Presentación sobre matriz FODA. Hojas blancas y lápices.

Nota. Llevar impreso un ejemplo con preguntas de apoyo para facilitar la elaboración del FODA.

2.- Materializando el futuro.

Objetivo: Elaborar Misión, Visión y Valores de la cooperativa

Material: Hoja blanca, lápices, cartulina y plumones. Presentación, ejemplos de misión y visión.

A través de una lluvia de ideas, donde participan todos los asistentes, se realiza una discusión sobre cómo nos vemos a futuro:

- Visión. ¿Cuál es el futuro ideal de la cooperativa? Los actores opinan al respecto. Posterior a una lluvia de ideas, redactan en hojas blancas su visión, puede ser en parejas. Después se pasa a pintarrón o cartulina la visión conjunta.
- Misión. ¿Qué es lo que vamos a hacer para lograr lo que queremos a futuro? Posterior a una lluvia de ideas, redactan en hojas blancas su misión, puede ser en parejas. Después se pasa a pintarrón o cartulina la misión conjunta.

Antes de pasar a pintarrón la misión y visión se abre discusión sobre qué opinan sobre los términos de innovación y sostenibilidad.

Nota: Ver si ellos en los primeros dos momentos introducen los conceptos con anticipación.

Valores: ¿Cuáles son los valores qué caracterizan a esta cooperativa?

Escribir en una hoja blanca los valores que los caracterizan. Después elaborar en cartulina una sola lista en conjunto.

3.- Objetivos, metas y estrategias

Objetivo: Establecer los Objetivos, Metas y Estrategias de la cooperativa

Material: Hoja blanca y lápices. Pintarrón y plumones.

Nota. Elaboración de un gráfico de Gantt para resumir los resultados (véase Tabla 14).

Tabla 14. Gráfico de Gantt propuesto para objetivos, metas y estrategias

TIEMPO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Corto (6 meses) Planeación operativa			
Mediano (1 a 2 años) Planeación táctica			
Largo (2 años o más) Planeación estratégica			

Nota. Elaboración propia

3.6. Sujetos de estudio

El acercamiento inicial al campo se realizó a través de llamadas telefónicas con el presidente de la Sociedad Cooperativa, con el objetivo de identificar oportunidades dentro de la organización, a la par, se trabajó en la construcción de una entrevista semiestructurada que sirviera como diagnóstico preliminar.

Hasta el año 2023, la Secretaría de Pesca y Acuacultura del Estado de Sinaloa, tenía registradas 580 sociedades cooperativas, de las cuales 38 se encuentran en Escuinapa. Estas agrupan a un total de 1 mil 315 socios locales (Ramos, 2020). En el presente estudio se aborda específicamente el caso de la Sociedad Cooperativa de Turismo, Pesca y Diversas Actividades El Bucanero de Teacapán, ubicada en el municipio de Escuinapa, Sinaloa. Esta organización está conformada por nueve (9) socios, todos ellos miembros de una misma familia, quienes integran la población y muestras de esta investigación.

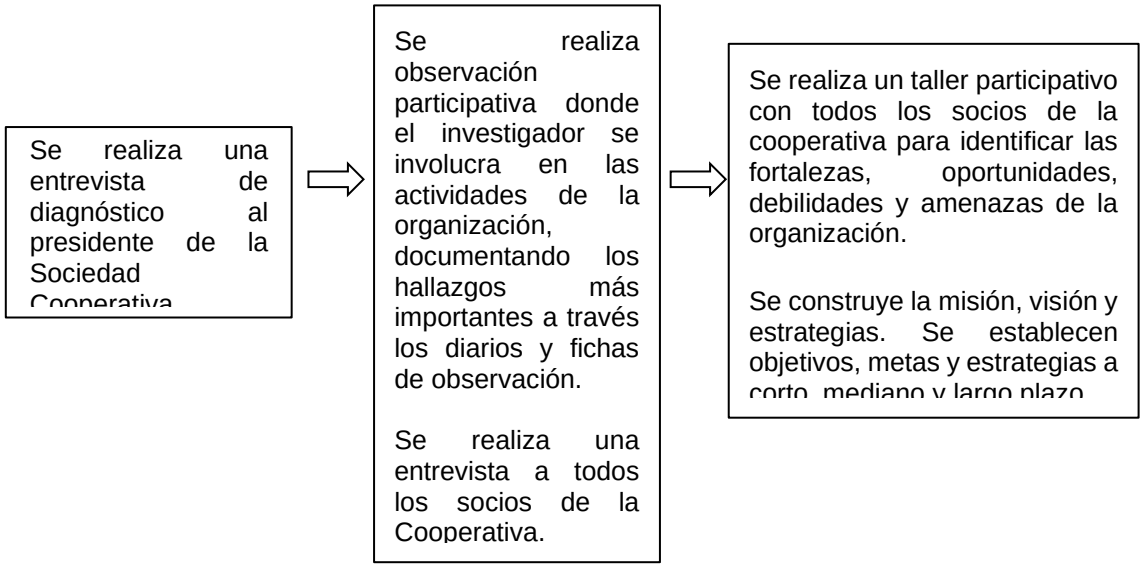
Aquí se presenta el caso de la Sociedad Cooperativa de turismo, pesca y diversas actividades, El Bucanero de Teacapán, en el municipio de Escuinapa, estado de Sinaloa. Dicha organización, está conformada por 9 (nueve) socios, todos partes de una misma familia, y quienes se incluyen en la población y muestra de esta investigación.

3.7. Procedimiento de la investigación

El procedimiento de la investigación se realiza basado en la interacción directa con una sociedad cooperativa. El proceso se inicia con la realización de una entrevista diagnóstica al presidente de la organización, permitiendo obtener una visión preliminar del funcionamiento y situación de la organización. Posteriormente, se implementa la observación participativa, en la que el investigador se involucra activamente en las actividades de la cooperativa. Durante esta etapa, se documentan los hallazgos más relevantes mediante diarios de campo y fichas de observación. Además, se realizan entrevistas a todos los socios para obtener una perspectiva más amplia y completa del contexto organizacional.

En la etapa final del procedimiento, se lleva a cabo un taller participativo con todos los socios de la cooperativa, el cual tiene como objetivo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, a través de un análisis colectivo. Como resultado de este taller, se construyeron de manera conjunta la misión, visión y estrategias de la cooperativa, y se definen objetivos, metas y planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Este enfoque participativo garantiza una mayor apropiación de los miembros y fomenta el desarrollo estratégico desde dentro de la propia organización (véase Figura 14).

Figura 14. Procedimiento de investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.8. Análisis de datos

Varguillas (2006) recomienda combinar la creatividad del investigador con el proceso de análisis del software Atlas.ti, para facilitar la tarea de analizar e interpretar la información de una investigación de carácter cualitativo, mientras que Espeso-Molinero (2017) señala que el software Atlas.ti, v7, es capaz de integrar documentos textuales, imágenes, grabaciones de video y audio.

Ante estas afirmaciones y recomendaciones, se decide utilizar el software Atlas.ti para esta investigación con el objetivo de una mejor interpretación de la información obtenida con las técnicas de investigación.

3.9. Consideraciones éticas de la investigación

La presente investigación se conduce bajo los principios éticos que orientan la producción científica en México, garantizando el respeto a la dignidad, los derechos y la autonomía de las personas participantes, así como la integridad académica y la responsabilidad social del proyecto.

En lo que respecta al uso de la Investigación Acción Participativa (IAP), ésta brinda un enfoque ético esencial para esta investigación, puesto que promueve una relación colaborativa entre el investigador y los participantes. Como señala Espeso-Molinero (2017), este carácter participativo y colaborativo contribuye una de las principales características de la IAP, al permitir que los sujetos afectados tengan voz y protagonismo en el proceso metodológico (Espero-Molinero, 2017, p. 53-80). Esta implicación intervencionista y activa ayuda a reducir las asimetrías tradicionales entre investigadores y participantes, favoreciendo una ética de reciprocidad, respeto y coproducción de conocimiento.

La vertiente de acción de la IAP aporta una dimensión transformadora ética que se alinea con los valores de justicia social y pertinencia práctica de esta investigación. Espeso-Molinero subraya que la IAP no solo analiza la realidad sino que participa de ella, en un ciclo continuo de la planificación, acción, observación y reflexión (Espero-Molinero, 2017). Esta característica cíclica y dinámica permite que la investigación contribuya de modo inmediato a procesos de cambio o mejora, lo cual es especialmente relevante cuando se trabaja con comunidades o contextos vulnerables, pues satisface el imperativo de que la investigación tenga un impacto real en los actores involucrados.

Desde la perspectiva ética, la IAP exige una reflexión constante sobre el rol del investigador externo, así como sobre los riesgos de abuso o imposición, aspectos que Espero-Molinero (2017) advierte como retos claves en el enfoque metodológico. Esa conciencia crítica y reflexiva fortalece el compromiso ético del estudio, al plantear procedimientos que garanticen la autonomía de la comunidad y el beneficio compartido. Por tanto, elegir la IAP para esta investigación responde tanto a criterios de rigor metodológico como a principios éticos de participación, transformación y respeto mutuo.

Se recabó su consentimiento informado de manera verbal o escrita, asegurando que comprendan plenamente su participación y tengan libertad de retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna.

La inclusión de las personas en la investigación fue totalmente voluntaria, sin coerción ni condicionamiento. Se garantizó que la participación en el taller y las entrevistas no implique obligaciones posteriores en la conformación de la cooperativa, salvo que así lo decidan libremente.

Se mantuvo estricta confidencialidad de la información proporcionada durante las entrevistas y dinámicas colectivas. Los datos son anonimizados y resguardados. En ningún momento se divulgarán nombres ni información que permita identificar a las personas sin su autorización expresa.

El diseño metodológico (observación, taller y entrevistas) se llevó a cabo respetando los valores culturales, las formas de organización y la cosmovisión de la comunidad.

Se fomentó un diálogo horizontal, evitando prácticas extractivas de información y promoviendo la devolución de resultados en un lenguaje accesible.

Se garantiza la devolución de hallazgos preliminares y finales a la comunidad involucrada, mediante reuniones o informes claros y accesibles, de manera que puedan emplearse en la toma de decisiones sobre la cooperativa.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación. Se inicia exponiendo las características de la cooperativa que es objeto de estudio, posteriormente se explica el análisis de resultados a través del diagnóstico organizacional y el modelo tridimensional propuesto por López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022).

Se describen los resultados de la perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre innovación turística, resultantes de las entrevistas, las cuales arrojaron una serie de categorías y subcategorías.

Posteriormente, se propone el diseño de un modelo de planeación estratégico de nivel directivo, gerencial y operativo para la cooperativa, como resultado del taller participativo con los socios de la cooperativa.

Finalmente, este capítulo cierra con la discusión de resultados, donde se hace una comparación entre la teoría y lo encontrado con las técnicas de investigación.

4.1. Características y ubicación de la cooperativa.

Esta investigación se lleva a cabo en la Sociedad Cooperativa de turismo, pesca y diversas actividades “El Bucanero”, localizada en la sindicatura de Teacapán, municipio de Escuinapa, estado de Sinaloa. Se constituye de forma legal en la Notaría Pública No. 93 localizada en El Rosario, Sinaloa, el 20 de enero de 2011.

Legalmente es denominada Sociedad Cooperativa de Turismo, Producción Pesquera y de actividades diversas “El Bucanero de Teacapán”, sociedad cooperativa de responsabilidad limitada de capital variable (R.L. de C.V.).

A la fecha, cuenta con un total de 9 socios, todos familiares. Se trata del patriarca de la familia, quien funge como el presidente de la organización, su esposa (ambos conforman la 1ra. Generación), sus tres hijas y su hijo (que son la 2da. Generación), así como tres parejas sentimentales de los hijos.

4.1.1 Servicios, instalaciones y equipamiento

La cooperativa turística ofrece dos tipos de servicios, que son, alimentos y bebidas y recorridos por la bahía, con sus respectivas instalaciones y equipamiento (ver Tabla 15).

Tabla 15. Servicios, instalaciones y equipamiento de la cooperativa

Servicios	**Instalaciones**	**Equipamiento**
Recorridos por la bahía	Enramada en la orilla de la playa (donde se colocan los salvavidas y se llenan los formatos con los datos de los visitantes)	Embarcación Marlén con motor, toldo y chalecos salvavidas.
Alimentos y bebidas	Enramada a orillas del Malecón, a un costado de la cancha. Cuenta con seis mesas y 18 sillas, así como un paraguas y un área de cocina donde se preparan los alimentos.	Área de cocina: una estufa, un refrigerador, un lavadero, un freezer, pequeño trastero y equipamiento menor de cocina (cucharas, cuchillos, cazuelas, tabla para picar, platos y vasos).
Renta de mesas y sillas	Enramada en la orilla de la playa.	Dos tablones (mesas largas) y 16 sillas (8 sillas para cada tablón).

Fuente: Elaboración propia con base en observación

El servicio de restauración se ofrece en un establecimiento instalado a un costado a un costado del Malecón de Teacapán, justo a un costado de la plazuela comunitaria (véase Figura 15).

Figura 15. Instalaciones del restaurante El Bucanero de Teacapán



Nota. Fotografía propia

Además, cuenta con dos enramadas construidas a orillas del mar que son rentadas, a la par de mobiliario (seis sillas y un tablón -mesa- blanco), para los visitantes que gusten instalarse a disfrutar del paisaje, la brisa del mar y la puesta de sol (véase Figura 15).

Figura 16. Instalaciones de El Bucanero; a orilla de playa, sobre el Malecón



Nota. Fotografía propia

Para los tours por la bahía, cuentan con un total de tres embarcaciones, aunque solo una es utilizada exclusivamente para este servicio (véase Figura 20).

Figura 17. Embarcación Marlén, en servicio



Nota. Fotografía propia.

Respecto a las otras dos embarcaciones, una de ellas es utilizada para producción pesquera (la captura de escama y camarón), la cual está a cargo de una persona externa a la cooperativa, y quien paga un tipo de “renta” por el uso de la misma. Mientras que la segunda embarcación en desuso se encuentra encallada en el patio del domicilio fiscal de la organización, donde se le da mantenimiento para evitar su deterioro.

Esta embarcación se denomina “Marlén”, la cual está equipada con un toldo para dar sombra a los pasajeros, así como un motor para su empuje (véase Figura 18).

Figura 18. Embarcación con matrícula para prestación de servicios



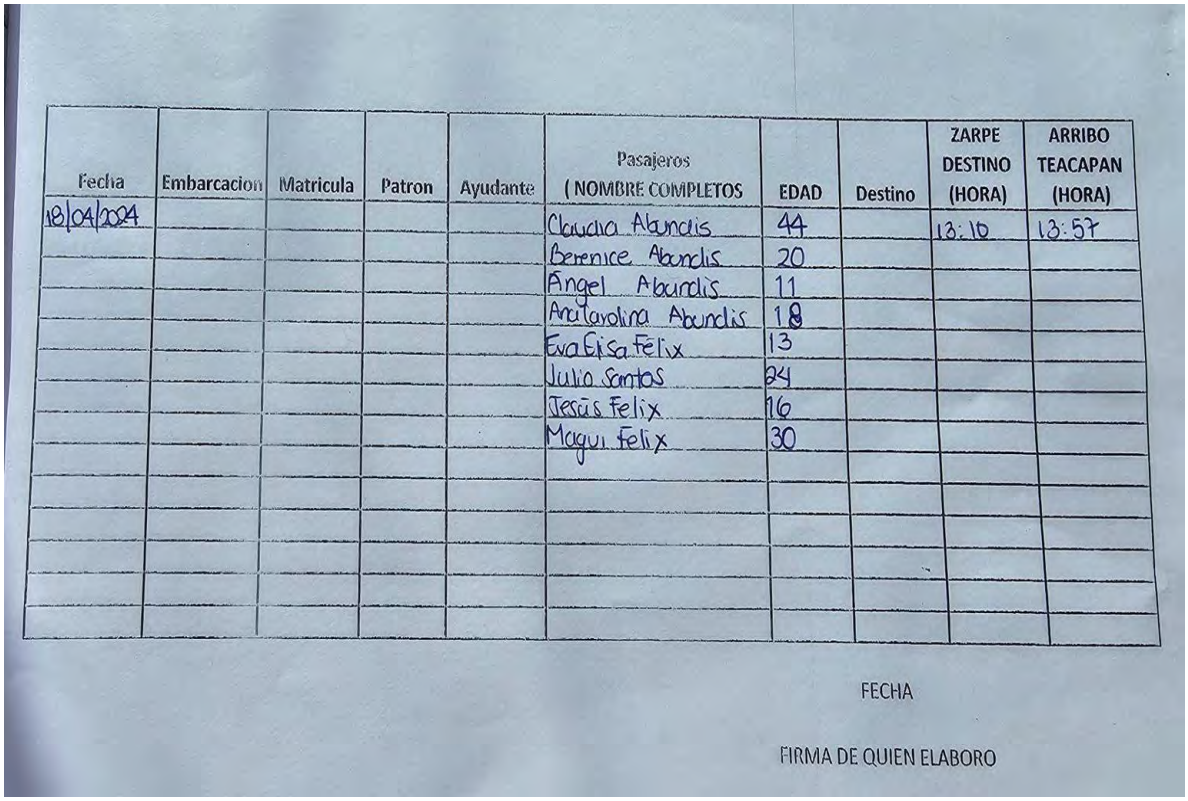
Nota. Fotografía propia.

La embarcación “Marlen” cuenta con su certificado de matrícula expedido por la Secretaría de Marina a través de la Capitanía de Puerto y Asuntos Marítimos. Una segunda embarcación, se encuentra descansando en una zona de pesca y una

tercera embarcación se renta para producción pesquera en el Campo Pesquero La Brecha, en la misma comunidad de Teacapán.

Para el registro de la prestación de los tours, El Bucanero cuenta con un formato que debe ser llenado con los datos de los pasajeros (véase Figura 19) de la embarcación, con el objetivo de llevar su registro y control. Entre los datos más relevantes se encuentra el nombre completo del pasajero, su edad y los datos generales del viaje, como horario de zarpe y de arribo de la embarcación.

Figura 19. Hoja de registro de clientes previo a la prestación del servicio



Fecha	Embarcacion	Matricula	Patron	Ayudante	Pasajeros (NOMBRE COMPLETOS	EDAD	Destino	ZARPE DESTINO (HORA)	ARRIBO TEACAPAN (HORA)
18/04/2024					Claudia Abundis	44		13:10	13:57
					Berenice Abundis	20			
					Angel Abundis	11			
					Anatolina Abundis	18			
					Eva Elisa Felix	13			
					Julio Santos	84			
					Jesús Felix	16			
					Magui Felix	30			

FECHA

FIRMA DE QUIEN ELABORO

Nota. Fotografía propia.

En cuanto al equipamiento con el que cuenta El Bucanero, se encuentran 17 chalecos salvavidas para adultos y 3 chalecos salvavidas para niños, así como un costal de lona en color naranja que sirve para el almacenamiento de estos (ver Figura 20).

Figura 20. Chalecos salvavidas



Nota. Fotografía propia.

4.1.2 Organización

La sociedad cooperativa El Bucanero cuenta con un total de socios fijos, uno de ellos es el líder de la cooperativa, quien opera como recepcionista y promotor del establecimiento a orillas del mar; y, la cocinera, quien es esposa, precisamente, la encargada de preparar los alimentos y atender a los comensales dentro del área de restaurante; ambos integrantes formales de la organización.

En temporada alta, como días festivos y vacaciones, se suman tres socios más; dos de ellas realizan actividades de promoción y renta de mobiliario (servicio que ofrece la cooperativa), el segundo de ellos realiza actividades operativas, paseos en lancha y labores de mantenimiento como es la limpieza de la embarcación, principalmente. Las dos primeras son socias, y el tercero es hijo de una de las socias, nieto del

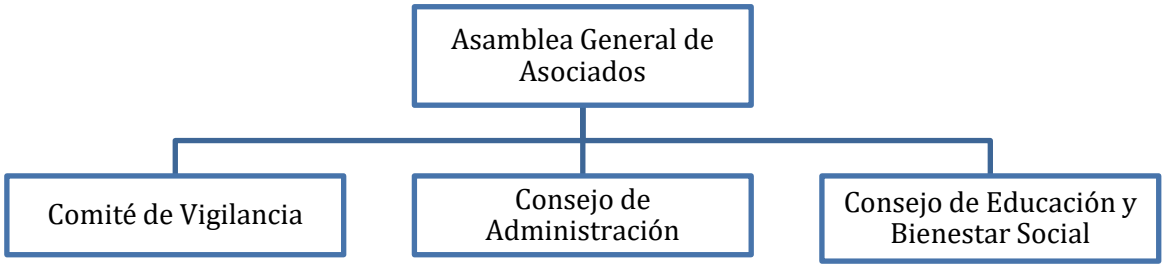
fundador, este último refiere a la 3ra generación, en espera de ser socio de la cooperativa hasta cumplir 18 años.

Con esto, en resumen, encontramos que, de los nueve miembros totales de la cooperativa de propiedad familiar, todos son integrantes de la Asamblea General de Asociados y, a su vez, se distribuyen entre el Comité de Vigilancia, el Consejo de Administración y, el Consejo de Educación y Bienestar Social (ver Figura 21).

Sin embargo, se encontró que solo cuatro realizan labores operativas dentro de la organización, mientras que al resto se les considera socios capitalistas, puesto que, de acuerdo con el líder, aportan recursos económicos cuando es necesario.

A la cabeza se identifica al dirigente, como presidente del Consejo de Administración, seguido por su hija quien funge como secretaria de la cooperativa, una segunda hija que realiza labores operativas diversas y la esposa del propietario, quien se encarga de la cocina en el establecimiento de alimentos, atender al cliente y cobrar a los comensales. Es importante mencionar que las tres mujeres anteriormente mencionadas, son socias de la organización.

Figura 21. Estructura organizacional básica de una sociedad cooperativa



Mientras que, dentro de las labores operativas, participa el nieto del dirigente, a quien consideramos un quinto elemento por su participación frecuente en las tareas, sin embargo, éste todavía no es socio de la organización, recibiendo un sueldo diario por sus actividades.

Durante el trabajo de observación e investigación acción participativa, realizada del 12 de abril al 26 de mayo de 2015, se identificaron los siguientes puntos importantes:

- El establecimiento abre sábados y domingos, a excepción de días festivos, como semana santa, donde operó jueves y viernes; o fiestas locales, como el Día del Marino, operando además viernes y lunes
- No cuenta con un horario fijo para abrir; su horario varía entre las 10:30 y 11:30 de la mañana.
- El horario de cierre del establecimiento varía entre las 20:00 y 23:59 horas, dependiendo de las festividades (como semana santa, el Día del Marino en junio, vacaciones de verano, días de asueto, fiestas decembrinas).
- La mayoría de las actividades operativas dentro del establecimiento de paseos (tours) recaen en una sola persona que es el líder de la cooperativa; mientras que las labores del establecimiento de alimentos también recaen en una sola persona, responsable de preparar alimentos y atender a los comensales.
- En una semana donde se trabajaron 4 días (jueves 17, viernes 18, sábado 19 y domingo 20 de abril de 2025), solamente se prestaron 5 viajes, todos éstos fueron por La Bahía, que es el paseo más económico que se presta en el establecimiento.

4.2. Diagnóstico organizacional con el modelo tridimensional de la cooperativa familiar

Para alcanzar el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional con el modelo tridimensional en la cooperativa de propiedad familiar El Bucanero, se llevó a cabo un análisis de la situación por medio de la observación y la IAP, dentro de la organización con base en el modelo tridimensional propuesto por López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022), donde retoma los ejes principales establecidos por

Gersick et al., (1997) sobre familia, propiedad y negocio, en busca de comprender la operatividad de la cooperativa como organización familiar.

En el contexto de la innovación turística, el modelo propuesto por Gersick et al (1997) se emplea para comprender cómo las características familiares y organizativas pueden facilitar o limitar la capacidad innovadora. La dimensión familia aporta un compromiso a largo plazo y valores compartidos que pueden incentivar la conservación del legado, pero también a la apertura a innovaciones que aseguren la sostenibilidad y diferenciación del negocio turístico. La dimensión de propiedad define quienes tienen el control y participación en la empresa, lo que puede influir en la rapidez y disposición de adoptar nuevas ideas o tecnologías. Y, la dimensión de organización se refiere a la estructura y procesos internos que permiten implementar estrategias de innovación, desde la profesionalización del liderazgo hasta la capacidad de adaptación operativa.

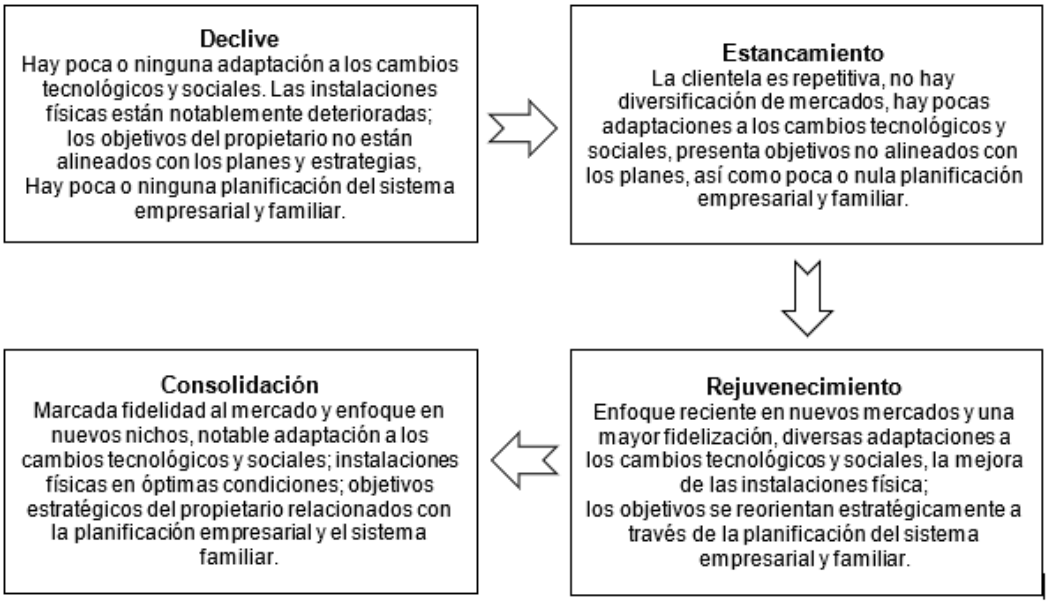
Al integrar estas tres dimensiones, las empresas familiares turísticas pueden desarrollar una innovación que responda a las demandas del mercado, preserve la identidad y valores familiares, fortaleciendo la cohesión social y el legado intergeneracional. El modelo tridimensional ofrece un marco para analizar cómo las particularidades de las empresas familiares influyen en su capacidad para innovar en el turismo, equilibrando cambio y tradición.

En el eje familiar se encuentra el número de generaciones a encargarse del establecimiento, de acuerdo con Tobak y Nabradi (2020), suponiendo la participación de diferentes generaciones en las empresas consolidadas.

En el eje de propiedad, Gersick et al. (1997), señala la participación de la familia en la gestión y el capital de la organización, proponiendo las categorías: propietario mayoritario, donde se centralizan las decisiones, gestión empresarial y el capital en un único propietario; sociedad entre hermanos, donde se abordan los mismos aspectos, pero vía consenso; y, sociedad familiar, donde se plantea la existencia de un consejo administrativo en el que participan varios miembros de la familia.

En la dimensión del negocio se consideran cuatro etapas de desarrollo, según lo propuesto por López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022), con base en Butler (1980): declive, estancamiento, rejuvenecimiento y consolidación (véase Figura 22).

Figura 22. Etapas de desarrollo de la dimensión del negocio en el modelo tridimensional



Nota. Elaboración propia con base en López-Chávez y Maldonado-Alcudia (2022).

Las categorías que intervienen en el eje del negocio son: el comportamiento del mercado, demanda de servicios, la adaptación a cambios tecnológicos y sociales, condiciones de instalaciones físicas, los objetivos del propietario y planeación del negocio (López-Chávez & Maldonado-Alcudia, 2022), (véase Tabla 16).

Tabla 16. Principales hallazgos en las categorías que comprenden el eje del negocio

Categoría	Hallazgos
Comportamiento del mercado	La organización cuenta con clientes recurrentes, sin embargo, la mayoría de éstos son visitantes regionales. El turismo extranjero que demanda los servicios es mínimo, entre cuatro o cinco servicios anuales.
Demanda de servicios	Los servicios mayormente solicitados son los de alimentación, seguidos de los tours que realiza por la bahía y hacía la zona de manglares. La demanda de servicios llega a ser nula hasta por dos semanas seguidas, así como fines de semana donde solo ofrecen un viaje

Categoría	Hallazgos
	Respecto a la diversificación de sus servicios, los directivos de la organización mencionan tener disposición para ofertar diversos productos de acuerdo con la segmentación de mercado
Adaptación a los cambios tecnológicos y sociales	En materia de diversificación en las estrategias de venta, la cooperativa cuenta con una página de Facebook que no tiene actividad recurrente.
Instalaciones físicas	Las instalaciones físicas del establecimiento se encuentran en condiciones óptimas, incluso, las embarcaciones, que son el equipo que mayormente se utiliza, tienen procesos de mantenimiento y limpieza constante. Cuentan con enramadas a orillas de la zona costera, mismas que se mantienen en constante limpieza y mantenimiento.
Objetivos del propietario	El líder de la organización muestra disposición para trabajar en nuevos proyectos y actividades de promoción para mejorar la demanda de servicios La mayoría de los socios cooperativistas no proponen o emprenden acciones de mejora puesto que tienen otro empleo del que dependen económicamente
Planeación del negocio	A pesar de tratarse de una cooperativa familiar, existen problemas de sucesión, puesto que el propietario había cedido la presidencia a una de sus hijas, pero este le fue devuelto 6 meses después. La misión, visión y valores no están plasmados formalmente dentro de la organización. La planeación es emergente, suele darse como solución a los problemas y no como anticipación de estos.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la observación y la investigación acción participativa

En la dimensión del negocio, se encuentra a la organización en estancamiento al no contar con una planificación del negocio y la familia formal, con ello carece de objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo, lo que repercute en una baja demanda de servicios, carente de diversificación de mercados y de adaptaciones tecnológicas y sociales (véase Tabla 17).

Como resultado de la observación y la IAP, de acuerdo con la dimensión de la propiedad, se encontró a la organización en la etapa del “Propietario Controlador” o “Dirigente controlador”, puesto que, pese a que el Liderazgo había sido entregada a una de las hijas del dirigente, éste terminó volviendo a la cabeza de la organización, por ende, en la dimensión de la familia, la cooperativa se mantiene en la 1ra. Generación (véase Tabla 17).

Tabla 17. Principales hallazgos de los tres ejes del modelo tridimensional

Dimensión	Hallazgos
Dimensión del negocio - Estancamiento	Se requiere diversificar los mercados Se carece de adaptaciones tecnológicas y sociales Las instalaciones físicas se encuentran en buenas condiciones Los servicios ofrecidos por semana llegan a ser nulos Carece de planificación a mediano y largo plazo Se requiere de planificación en el eje del negocio y la familia
Dimensión de la propiedad - Propietario controlador	Se tuvo como presidenta de la Cooperativa a una de las integrantes de la 2da. Generación, sin embargo, se regresó el liderazgo al patriarca de la familia (1ra. Generación)
Dimensión de la familia - 1ra. Generación	Sociedad entre hermanos a dirigente controlador

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la observación y la investigación acción participativa

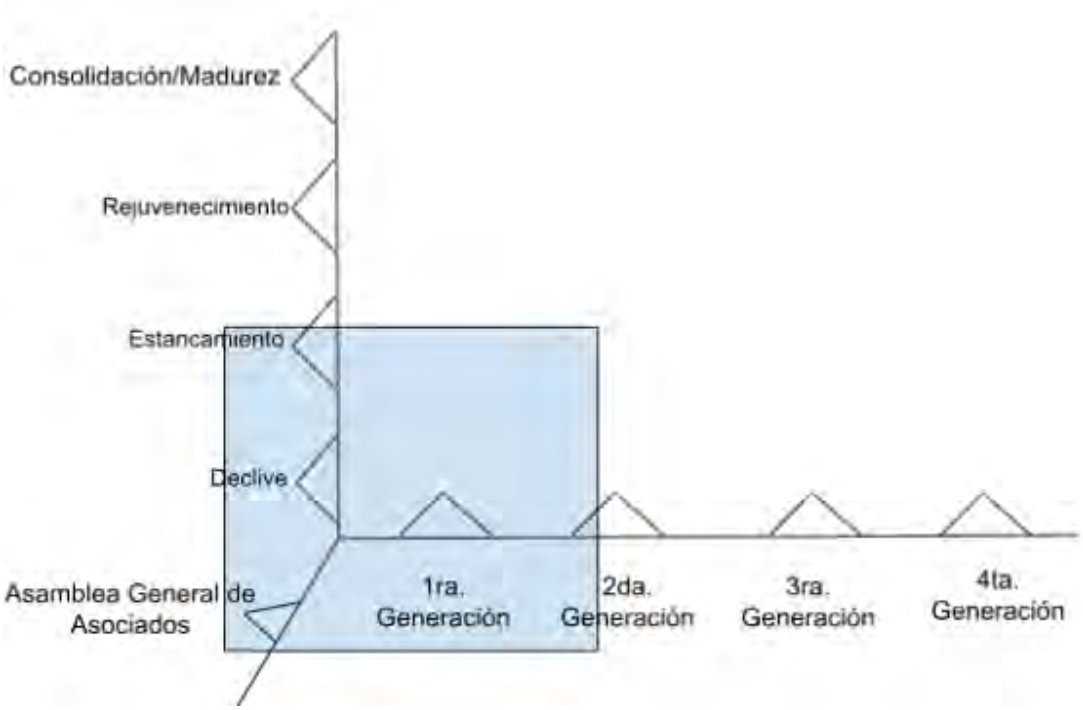
Si bien esta cooperativa presenta características similares a una empresa, en el eje de la propiedad existen diferencias sustanciales en cuanto a su estructura organizacional y jurídica. La sucesión generacional se presenta de forma clara, al transitar el liderazgo de un padre a su hija, lo cual confirma la continuidad familiar en la toma del mando. Sin embargo, a diferencia de una empresa tradicional, la cooperativa no sigue el mismo proceso evolutivo de propiedad, ya que se constituye como una asociación.

En este contexto, aunque el presidente del Consejo de Administración no ostenta la propiedad legal de la organización, sí ejerce un rol equiparable al de un propietario controlador, al concentrar funciones de liderazgo y toma de decisiones estratégicas (véase Figura 23) enfatiza que cada generación representa un nuevo ciclo como una oportunidad de fortalecer la organización. En cada nueva generación pueden reproducirse ciclos internos de declive y rejuvenecimiento, por lo que el modelo también destaca la necesidad de vigilancia continua y capacidad de adaptación (López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022).

Al tratarse de una cooperativa se esperaría que el eje de propiedad se mantenga en Asamblea General de Asociados y tenga movimiento en el eje horizontal, hacía la progresión generacional de la familia dentro de la cooperativa. La Asamblea General de Asociados es donde se constituye formalmente la cooperativa, esta etapa se caracteriza por una fuerte unión basada en la confianza, el parentesco y una visión compartida. Se definen valores cooperativos, misión institucional y mecanismos de gobernanza.

Este modelo enfatiza que cada generación representa un nuevo ciclo como una oportunidad de fortalecer la organización. En cada nueva generación pueden reproducirse ciclos internos de declive y rejuvenecimiento, por lo que el modelo también destaca la necesidad de vigilancia continua y capacidad de adaptación (López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022).

Figura 23. Modelo de ciclo de vida de El Bucanero



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la observación y la investigación acción participativa

Como resultado del taller participativo, se elaboró un análisis FODA que permitió identificar tantos aspectos del diagnóstico externo como interno de la organización. En el diagnostico externo, se destacaron factores como el valor de ser una empresa familiar, la posesión de permisos en Zona Federal Marítimo Terrestre (ZOFEMAT), la potencialidad turística de la comunidad (región) y la existencia de regulación para las embarcaciones propiedad de la cooperativa. En cuanto al diagnóstico interno, se identificaron elementos que limitan el desarrollo de la cooperativa, tales como el hecho de que las actividades operativas se concentran solo en fines de semana y días festivos; además, los socios mantienen otros empleos que constituyen su principal fuente de ingresos. Asimismo, se evidenció la falta de promoción de la comunidad, la presencia de competencia desleal y las deficiencias en los servicios públicos (véase Figura 24).

Figura 24. Análisis FODA de la cooperativa El Bucanero

FACTORES INTERNOS	**FORTALEZAS** Somos una cooperativa constituida legalmente Somos una empresa cien por ciento familiar Contamos con una concesión de terrenos ganados al mar por la ZOFEMAT (Zona Federal Marítimo Terrestre)	**DEBILIDADES** Solo trabajamos en vacaciones, días festivos y fines de semana Carecemos de recursos económicos para invertir Los socios cuentan con un segundo empleo como primera fuente de ingresos, por lo que carecen de tiempo para la cooperativa
FACTORES EXTERNOS	**OPORTUNIDADES** Proyectos turísticos destinados a Teacapán por parte de las autoridades municipales Teacapán es el principal destino turístico del municipio de Escuinapa, Sinaloa Estricta regulación de embarcaciones prestadoras de servicios turísticos	**AMENAZAS** Nula publicidad/promoción al puerto de Teacapán Falta de servicios públicos o en malas condiciones dentro de la comunidad Mínima inversión en infraestructura en la comunidad Competencia desleal por parte de organizaciones sin permisos y sin seguridad

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del taller participativo.

Este análisis FODA permite comprender las dinámicas evolutivas y estructurales de la cooperativa. En la dimensión familiar, se observa que la cooperativa mantiene una estructura totalmente familiar, constituyendo así una fortaleza organizacional que fomenta la cohesión interna y la continuidad generacional. Este aspecto se refleja también en la subcategoría estratégica, donde se destaca la participación de los miembros familiares y su rol dentro de la organización. En esto, se coincide con el modelo tridimensional, en la etapa temprana de sucesión, en la que el control aún se encuentra en transición hacia la siguiente generación.

En la dimensión de empresa, se identificaron fortalezas relacionadas con la formalización legal y operativa de la cooperativa y con su potencial de inserción en un entorno turístico competitivo. La relación con el entorno (oportunidades) se relaciona con proyectos turísticos y con el posicionamiento regional del destino, alineándose a estrategias de innovación de productos, servicios y marketing. Estas características reflejan una empresa en evolución que busca profesionalizar su operación y expandir su mercado, lo cual resulta coherente con su dimensión empresarial.

En cuanto a la propiedad, aunque la cooperativa no sigue un modelo de propiedad empresarial tradicional, se identifica una estructura de liderazgo que concentra las funciones decisorias en el presidente del Consejo de Administración, quien, aunque no es el propietario legal, actúa con rasgos similares al “propietario controlador”. Esto representa un caso particular dentro del modelo, ya que la cooperativa, como figura jurídica, impone ciertas restricciones a la transmisión de propiedad individual, aunque se conserva el control familiar. Este aspecto puede ubicarse en una fase intermedia del modelo tridimensional, en la cual la propiedad está en proceso de adaptación o transición, especialmente en lo relacionado con la sucesión y el reparto de poder.

Respecto a las amenazas y debilidades, en relación con el modelo tridimensional, se identifican una estructura familiar parcialmente involucrada, con baja dedicación y sin planes claros de sucesión o relevo generacional, ya que la mayoría de los socios cuenta con un empleo externo, limitando el tiempo disponible para el

funcionamiento de la cooperativa, lo que puede interpretarse como una participación parcial dentro de la organización. Esto evidencia una falta de integración plena entre la familia y la empresa, característica de etapas tempranos en el modelo tridimensional, donde aún no se consolida un compromiso intergeneracional ni una visión compartida de largo plazo.

En la dimensión empresarial, se encuentra una empresa con operación limitada, escasa profesionalización y poca capacidad de respuesta ante en entorno turístico. Se identifican falta de recursos económicos para inversión, demostrando una capacidad financiera limitada y una débil estrategia de crecimiento. Estas condiciones se agravan con las amenazas externas, como la nula promoción turística del destino y la escasa inversión en infraestructura. Estos elementos representan obstáculos significativos de consolidación del proyecto como una empresa sostenible y profesionalizada.

En la dimensión de la propiedad, se encuentra una estructura legal cooperativa pero con distribución del control que no permite una toma de decisiones clara, pues, aunque los socios poseen propiedad colectiva del proyecto, no ejercen un liderazgo efectivo, en parte por falta de tiempo.

En conjunto, estas debilidades y amenazas reflejan los intereses individuales de los socios, el modelo organizativo cooperativo y las exigencias del entorno turístico.

Las fortalezas y oportunidades identificadas dentro de la sociedad cooperativa se vinculan con los tipos de innovación según su naturaleza y alcance. En cuanto a las fortalezas, se destacan tres aspectos clave. Primero, el hecho de estar legalmente constituida como cooperativa, lo cual se interpreta como una forma de innovación en procesos, ya que permite establecer procedimientos administrativos y operativos formales. Segundo, el carácter de empresa familiar en su totalidad representa una innovación organizacional, al aprovechar los vínculos familiares para fomentar la cohesión interna y la toma de decisiones compartida. Tercero, contar con una concesión de terrenos ganados al mar, reflejando innovación institucional, al

incorporar regulaciones externas que fortalecen la legalidad y sostenibilidad de los servicios prestados dentro de la organización.

Respecto a las oportunidades, se identifican elementos que pueden potenciar el desarrollo innovador de la cooperativa. La existencia de proyectos turísticos impulsados por autoridades municipales representa una oportunidad hacia la innovación de productos y servicios, puesto que permite diversificar la oferta turística local. El posicionamiento de Teacapán como principal destino turístico del municipio de Escuinapa, Sinaloa, se relaciona con la innovación de marketing, al ofrecer una opción para mejorar la promoción y visibilidad de la cooperativa. Y por último, la estricta regulación de las embarcaciones turísticas también se considera una forma de innovación institucional, ya que promueve la formalidad y calidad en la prestación de los servicios turísticos.

Relacionando las fortalezas y oportunidades emitidas durante el taller participativo, se puede establecer que existe relación con la innovación, por ejemplo: dentro de las fortalezas identificamos la constitución legal de la cooperativa como una innovación de procesos, ser una empresa familiar como innovación organizacional y, contar con permisos emitidos por ZOFEMAT como innovación institucional (véase Tabla 18).

Tabla 18. Tipos de innovación a través de las fortalezas y oportunidades de la organización

Fortalezas identificadas	**Tipo de innovación**
Somos una cooperativa constituida legalmente	Innovación en procesos
Somos una empresa cien por ciento familiar	Innovación organizacional
Contamos con una concesión de terrenos ganados al mar por la ZOFEMAT (Zona Federal Marítimo Terrestre)	Innovación institucional
Oportunidades identificadas	**Tipos de innovación**
Proyectos turísticos destinados a Teacapán por parte de las autoridades municipales	En productos y servicios
Teacapán es el principal destino turístico del municipio de Escuinapa, Sinaloa	Innovación de marketing
Estricta regulación de embarcaciones prestadoras de servicios turísticos	Innovación institucional

Nota. Elaboración propia con base en los resultados del taller participativo.

Con esto es posible evidenciar que los elementos internos y externos pueden ser gestionados estratégicamente mediante distintos tipos de innovación, fortaleciendo la sostenibilidad y competitividad de la cooperativa.

4.3. Perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre la innovación turística y la planeación

Para alcanzar el objetivo relacionado con analizar la perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre planeación e innovación turística, se realizaron entrevistas semi estructuradas y un taller participativo con los socios de la organización. Las respuestas de dichas entrevistas fueron analizadas con el software Atlas ti, Versión 25.0.1 (32922).

Asimismo, fueron generadas categorías y subcategorías de análisis de acuerdo con el enfoque teórico de la investigación, esto dio como resultado un proceso sistemático de codificación y organización de datos, guiado por los objetivos del estudio y el enfoque metodológico seleccionado. Se identificaron tres categorías principales, dos de ellas definidas de forma deductiva, que son la planeación y la innovación turística, y una tercera emergió de forma inductiva, como parte del proceso natural de la indagación cualitativa, esta es la sustentabilidad. Las categorías permitieron profundizar en la interpretación de las narrativas obtenidas.

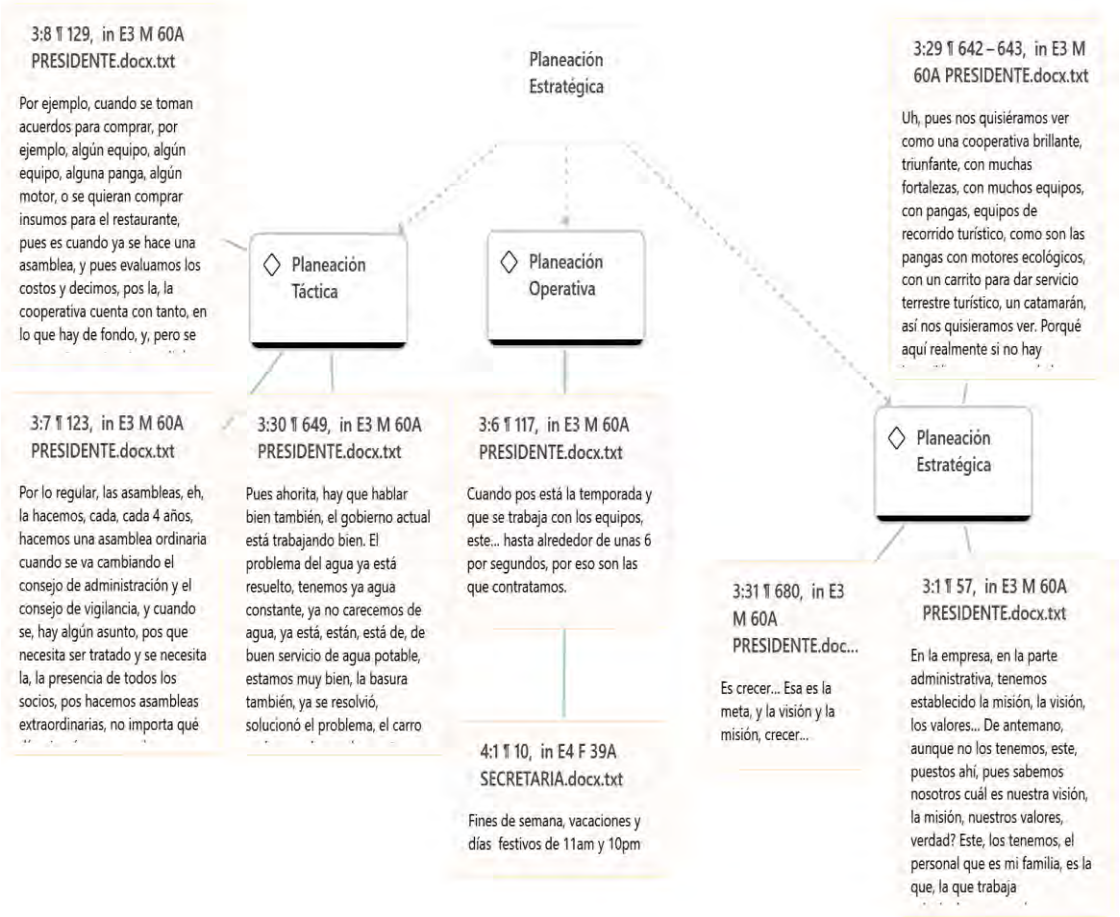
La categoría de planeación estratégica surgió como uno de los temas centrales del proceso de análisis, mostrando un patrón recurrente en la narrativa de los y las participantes. Esta categoría se desglosa en 3 subcategorías para una comprensión más precisa y ofreciendo detalles de los distintos aspectos que significan el fenómeno estudiado. Las subcategorías identificadas son “Planeación táctica”, “Planeación operacional” y “Planeación estratégica”.

La frecuencia de asignación de cada subcategoría refleja su importancia en los datos, evidenciando que la planeación estratégica y táctica son las más relevantes, seguidas de la planeación operacional. En ésta, se muestran algunos comentarios sobre la gestión organizacional de la cooperativa estableciendo que se opera solo

ciertos días, el tipo de turistas que atienden mayormente y algunas de las necesidades que ocupan gestión urgente para la cooperativa (véase Figura 25).

Asimismo, se muestra una nube de palabras que permite visualizar y explorar las palabras mayormente relacionadas con la planeación estratégica, identificadas durante el proceso de codificación (véase Figura 26), destacando palabras como servicio, cooperativa, equipo, turismo, asamblea, misión, calidad, entre otras.

Figura 25. Red de planeación estratégica



Nota. Elaboración propia.

Figura 26. Nube de palabras de la categoría planeación estratégica



Nota. Elaboración propia

En el tema de planeación estratégica señalaron que no se cuenta con misión, visión y valores plasmados por escrito o visibles en las instalaciones de la cooperativa, pero se da por entendida.

> De antemano, aunque no los tenemos, este, puestos ahí, pues sabemos nosotros cuál es nuestra visión, la misión, nuestros valores, verdad? Este, los tenemos, el personal que es mi familia es la que, la que trabaja principalmente en el puesto, somos, somos socios y los 10 trabajamos ahí. Y… Hasta ahorita no los hemos tenido en documentos todavía, simplemente, los… cuando tenemos asamblea, el tenemos, platicamos nuestra, nuestra misión pues, es una empresa, eh, familiar si quiere crecer, quiere dar un buen servicio, eh, la hospitalidad en cuanto a al, a la, al turismo, los valores de la honestidad, la calidad (presidente de la cooperativa de propiedad familiar, 05 de febrero de 2025).

Se observó que en las instalaciones del establecimiento no se tiene a la vista la misión, visión o valores, y tampoco se pudieron encontrar por escrito entre la documentación de la cooperativa (véase Tabla 19).

Con esto, se confirma la necesidad de establecer estos elementos que definen el propósito actual y futuro de la organización.

Respecto a la subcategoría de planeación táctica se encontró que los socios se reúnen para tomar decisiones relacionadas con la dirección de la organización, sin embargo, no se hace de manera frecuente.

> Por lo regular, las asambleas, eh, la hacemos, cada, cada 4 años, hacemos una asamblea ordinaria cuando se va cambiando el consejo de administración y el consejo de vigilancia, y cuando se, hay algún asunto, pos que necesita ser tratado y se necesita la, la presencia de todos los socios, pos hacemos asambleas extraordinarias, no importa qué día, ni qué mes, cuando se requiere hacemos una asamblea extraordinaria (presidente de la cooperativa de propiedad familiar, 05 de febrero de 2025).

A través de la IAP se identificó que las decisiones, en su mayoría aquellas que se relacionan con la operatividad del negocio, están centralizadas en el presidente de la cooperativa.

Solo una de las socias (esposa del presidente de la cooperativa) se encuentra activa de manera regular realizando las labores de cocinera en el restaurante de la cooperativa. Otras dos socias colaboran parcialmente, es decir, solo en temporadas vacacionales o en fechas conmemorativas, puesto que cuentan con un empleo de tiempo completo en otra ciudad.

Los cinco socios restantes no participan en labores operativas, puesto que tienen un empleo de tiempo completo en ciudades que se ubican a más de 6 horas de distancia de la comunidad donde opera la cooperativa, sin embargo, se mantienen informados de la situación del negocio a través del presidente.

En este punto, se confirma la necesidad de que los integrantes de la cooperativa aumenten su participación, por lo menos, en la toma de decisiones y en el establecimiento de cada uno de los objetivos, metas y estrategias.

Así también, se identifica la necesidad de que los medios de comunicación sean formales (uso de circulares, correos electrónicos, etcétera) para dejar evidencia y antecedente de las decisiones tomadas.

La segunda categoría identificada dentro de la codificación es la innovación turística (véase Tabla 19 y Figura 27) donde se refleja la importancia del tema, mostrando algunos comentarios, estableciendo que todavía quedan distintos puntos por trabajar dentro de la organización.

Tabla 19. Principales hallazgos en materia de planeación estratégica dentro de los instrumentos de investigación

Instrumento de investigación	Hallazgos
Observación participante	La planeación es informal e implícita, incluso para los temas de apertura y cierre del establecimiento. Las decisiones son tomadas de forma espontánea, no se establece un plan a seguir.
Entrevista semiestructurada	La misión, visión y valores se dan por entendidos, pero no se tienen establecidos formalmente Las asambleas se llevan a cabo después de periodos muy largos (cada 4 años).
Taller participativo	Los socios coincidieron en la importancia de establecer objetivos, metas y estrategias como propuesta de mejora. Reconocieron la falta de planeación formal al interior de la organización. Participaron activamente en la construcción de la misión, visión y valores de la cooperativa.

Fuente: Elaboración propia

En estos resultados se encontraron innovaciones en procesos, puesto que los entrevistados señalaron que se ha comprado equipo para poder continuar prestando los servicios, como la adquisición de una embarcación de modelo reciente, así como algunos permisos. Pese a esto, reconocen que aún falta innovar, como con el uso de motores ecológicos, mismos que no han podido adquirir debido a que son costosos.

> Ahorita hay motores de 4 tiempos que, que no contaminan, pero el problema aquí es que pa' turismo no hay apoyo de ese tipo, nada más para la pesca, entonces a nosotros, si yo voy y solicito un equipo, una panga, un motor… Como las que se le da a los pescadores, aunque no se le da totalmente,

¿no?, el pescador bien poniendo como el 30% de… y el gobierno federal le da y, estatal el 70, pero esos apoyos están pa' los pescadores, pero pa turismo no hay, por eso pues nosotros andamos con motores, motores todavía de 2 tiempos (presidente de la cooperativa de propiedad familiar, 05 de febrero de 2025).

Figura 27. Red de innovación turística



Nota. Elaboración propia con datos recolectados en las entrevistas

Dentro del taller participativo se identificó que los socios coincidieron en la necesidad de innovar en marketing digital a través de las redes sociales, estableciendo un objetivo a corto y mediano plazo relacionado con este punto.

> “Paquetes de pesca recreativa. Turismo, paseos en kayak. Diseñar campañas de promoción. Crear empleos de medio turno para estudiantes de turismo”.

A través de las entrevistas y el taller participativo, se identifica que los socios de la cooperativa de propiedad familiar reconocen la necesidad e importancia de innovar, sin embargo, con la observación y la IAP, se confirmó, debido a la poca o nula participación de los socios en las tareas diarias de la organización, la innovación queda como última prioridad.

Tabla 20. Principales hallazgos en materia de innovación a partir de los instrumentos de investigación

Instrumento de investigación	**Hallazgos**
Observación participante	Se identificó la necesidad de innovar en marketing, principalmente promocionando los productos y servicios a través de redes sociales, puestos qué se encontró que la página oficial de Facebook estaba inactiva durante largos periodos de tiempo. Encontramos que no cuentan con imágenes digitales o impresas donde se especifiquen los productos y servicios que ofrece la cooperativa, así como el precio de los mismos
Entrevista semiestructurada	Enfocan la innovación hacia el equipamiento e instalaciones de la organización. Se identifica una buena disposición para mejorar en aspectos de innovación, aunque su motivación se encamina hacia nuevos productos y servicios (catamarán, camiones turísticos)
Taller participativo	La innovación de marketing fue el único tipo de innovación del que se mostraron preocupados los socios, al reconocer repetidamente la necesidad de un buen manejo de redes sociales que incluya publicaciones constantes de los productos y servicios, así como de la creación de promociones.

Nota. Elaboración propia.

La tercera categoría, refiere a la sustentabilidad, esta fue abordada con mayor frecuencia durante el taller participativo, donde los socios reconocieron la necesidad

de que la cooperativa se involucre con organizaciones que promuevan el cuidado del medio ambiente.

> “Sostenibilidad ambiental, respeto a la cultural local, equidad y justicia social, seguridad y bienestar de los turistas, promoviendo la responsabilidad en las actividades turísticas, responsabilidad e inclusión social, experiencia buscando la calidad y la mejora continua en los servicios ofrecidos, respeto siempre nuestro medio ambiente”.

La sustentabilidad se propuso para incluirse en la visión y la misión de la organización, con el principal fin de que las actividades turísticas puedan llevarse a cabo garantizando la conservación de los recursos naturales, puesto que éstos son parte del atractivo natural.

> Tenemos como misión ofrecer servicios de calidad a través de un trato directo y confiable a todos nuestros clientes, buscando siempre cumplir con sus expectativas con nuestros recorridos turísticos a través de esteros, lagunas y manglares. Por otra parte, tenemos la misión de conservar la sostenibilidad de los ecosistemas naturales que dan vida y atractivo a los lugares que visitamos constantemente”.

Asimismo, se incluye como uno de los objetivos a mediano plazo, cooperar con organismos que fomenten el cuidado del medio ambiente, a través de un acercamiento con Acercamiento con Conselva, costas y comunidades, A.C., SuMar, voces por la naturaleza, A.C., y Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), en busca de que, según los objetivos establecidos a largo plazo, se construya y elabore un proyecto para promover el cuidado del medio ambiente como iniciativa de la misma cooperativa y apoyo de dichas organizaciones ambientalistas (véase Tabla 21).

Tabla 21. Principales hallazgos en materia de sustentabilidad dentro de los instrumentos de investigación

Instrumento de investigación	Hallazgos
Observación participante	La embarcación que presta servicios turísticos recibe mantenimiento constante en busca de que el combustible utilizado sea solo el necesario. Se encontró que los clientes reciben instrucciones sobre dónde depositar la basura para mantener las zonas de visita en buen estado.
Entrevista semiestructurada	No se encontraron.
Taller participativo	Se tiene gran interés por parte de los socios para participar con organizaciones que promueven la conservación del medio ambiente, planteando objetivos a mediano y largo plazo, que van desde cooperar hasta desarrollo proyectos con organismos ambientalistas.

Nota. Elaboración propia

En la observación y la IAP, se encontró que durante las actividades turísticas se les invita a los visitantes a dejar la basura en su lugar, además de prácticas de mantenimiento a las embarcaciones, que generen menor gasto de combustible.

Con esto, confirmamos la disposición de la organización a trabajar para garantizar el uso sostenible de los recursos naturales de la comunidad, así como el cuidado de estos.

A través del taller participativo, las entrevistas, la observación y la IAP, se identifica la perspectiva de los socios respecto a la planeación, innovación turística y sostenibilidad en las actividades diarias de la cooperativa.

4.4. Diseño del plan estratégico para El Bucanero

Para alcanzar el tercer objetivo de esta investigación, que consiste en diseñar un plan estratégico que integre el nivel directivo, gerencial y operativo, fundamentado en la innovación, se muestran los resultados del taller participativo, en el cual trabajaron activamente los socios de la cooperativa El Bucanero.

El diseño de la planeación estratégica, de acuerdo con el Modelo de Tom Lambert, se establece de la siguiente manera:

- El plan estratégico consiste en visión, misión, objetivos, metas y estrategias, para nivel gerencial;
- El plan táctico consiste en delegar responsabilidades, determinar tiempos, apoyar con recursos, supervisar y mantener comunicación;
- El plan operativo consiste en poner en práctica las acciones y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos para cada nivel de la organización.

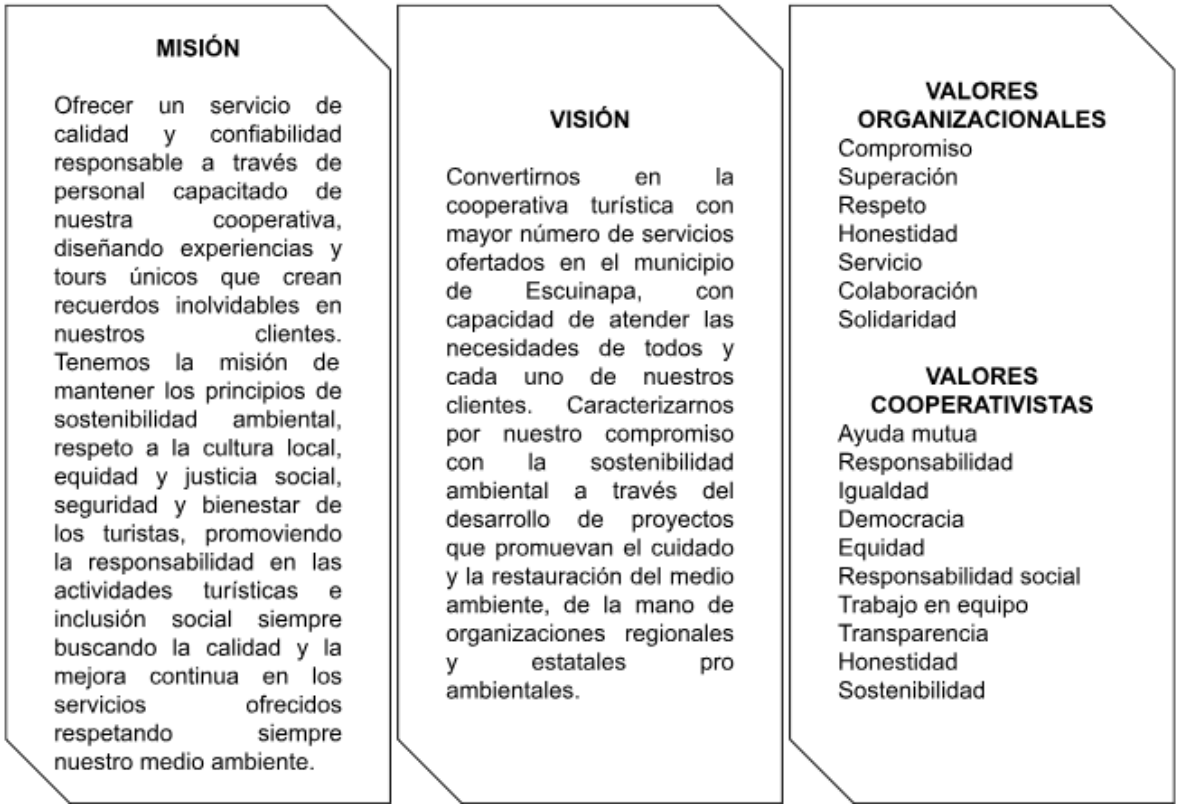
Primero, se estableció una lluvia de ideas para elaborar la misión, visión y valores de la cooperativa. Seguido de ello, se llevó a cabo el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de establecer metas y estrategias para cada uno de ellos. Se debe reconocer que esta actividad fue la que tomó más tiempo de realizar.

La misión de la organización se enfoca particularmente en ofrecer un servicio de calidad y confiabilidad a través de la construcción de nuevos paquetes turísticos, además de enfocarse en la sustentabilidad ambiental, cultural y social, con la promoción de la práctica de un turismo responsable y la mejora continua (véase Figura 28).

Por su parte la visión plantea convertirse en una cooperativa proveedora del mayor catálogo de servicios turísticos en el municipio, así como garantizar la sustentabilidad ambiental, a través del diseño de proyectos ambientales, sin dejar de lado la preservación de la cultura y prácticas sociales.

Respecto a los valores, estos se dividen en organizacionales y cooperativistas; los valores organizacionales van encaminados a guiar el comportamiento y las acciones de la empresa, mientras que los valores cooperativistas buscan motivar el trabajo en equipo y la ayuda mutua, destacando la responsabilidad social

Figura 28. Misión, visión y valores.



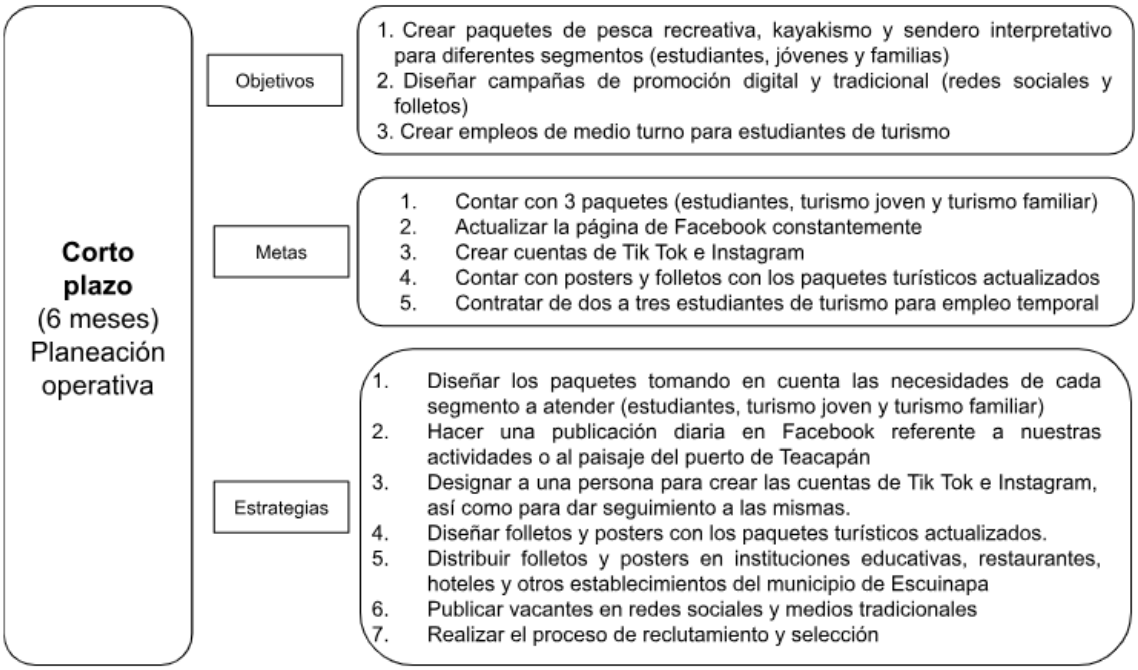
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del taller participativo.

Por su parte la visión plantea convertirse en una cooperativa proveedora del mayor catálogo de servicios turísticos en el municipio, así como garantizar la sustentabilidad ambiental, a través del diseño de proyectos ambientales, sin dejar de lado la preservación de la cultura y prácticas sociales.

Respecto a los valores, estos se dividen en organizacionales y cooperativistas; los valores organizacionales van encaminados a guiar el comportamiento y las acciones de la empresa, mientras que los valores cooperativistas buscan motivar el trabajo en equipo y la ayuda mutua, destacando la responsabilidad social.

En el mismo taller participativo se obtuvieron como resultados un gráfico de Gantt con una serie de objetivos, metas y estrategias, propuestos a corto, mediano y largo plazo (véase Figura 29).

Figura 29. Objetivos, metas y estrategias a corto plazo para El Bucanero.



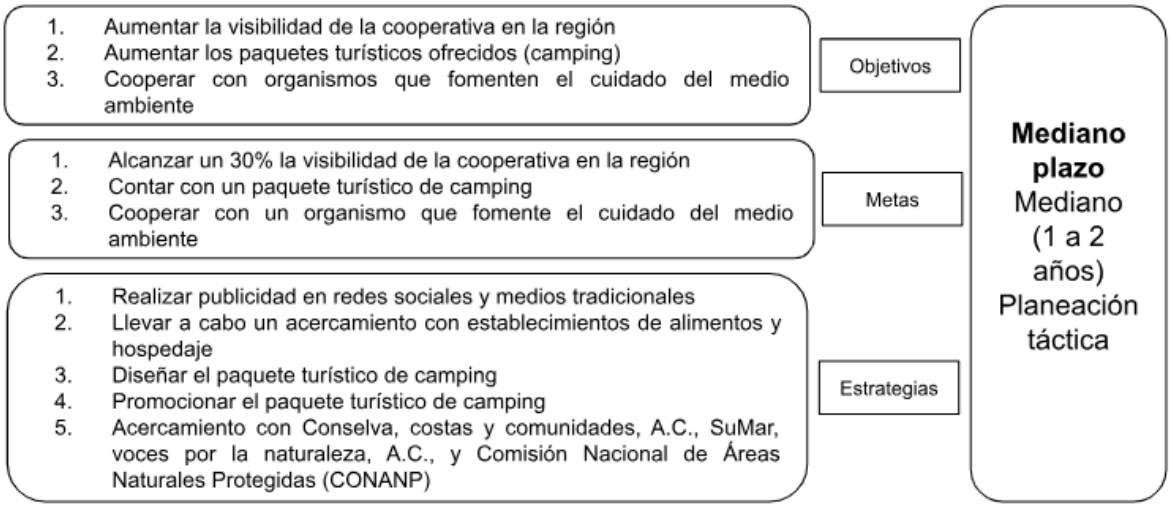
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del taller participativo.

Dentro de los objetivos a corto plazo, se dio prioridad a la innovación de productos a través de la construcción de nuevos tours para diferentes segmentos de mercado, como estudiantes, jóvenes y familias. Como parte de la innovación de marketing y de procesos, se propone diseñar una campaña de promoción a través de redes sociales, así como la asignación de una persona para que se encargue de crear y manejar las cuentas oficiales, puesto que actualmente solo se tiene una cuenta de Facebook. De igual forma, se plantea la opción de crear empleos de medio turno para jóvenes estudiantes de los bachilleratos y universidades del municipio.

En lo que respecta a los objetivos, metas y estrategias a mediano plazo, se propuso trabajar en alcanzar un 30% más en la visibilidad de la cooperativa en la región, es decir, en el sur de Sinaloa a través de redes sociales y medios tradicionales como radio; asimismo se propone establecer paquetes turísticos que involucren camping y promocionarlos; y, en materia de sustentabilidad, se propone establecer vínculos de cooperación con organismos que fomenten la preservación del medio ambiente,

como Conselva, costas y comunidades, A.C., SuMar, voces por la naturaleza, A.C., y Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) (véase Figura 30).

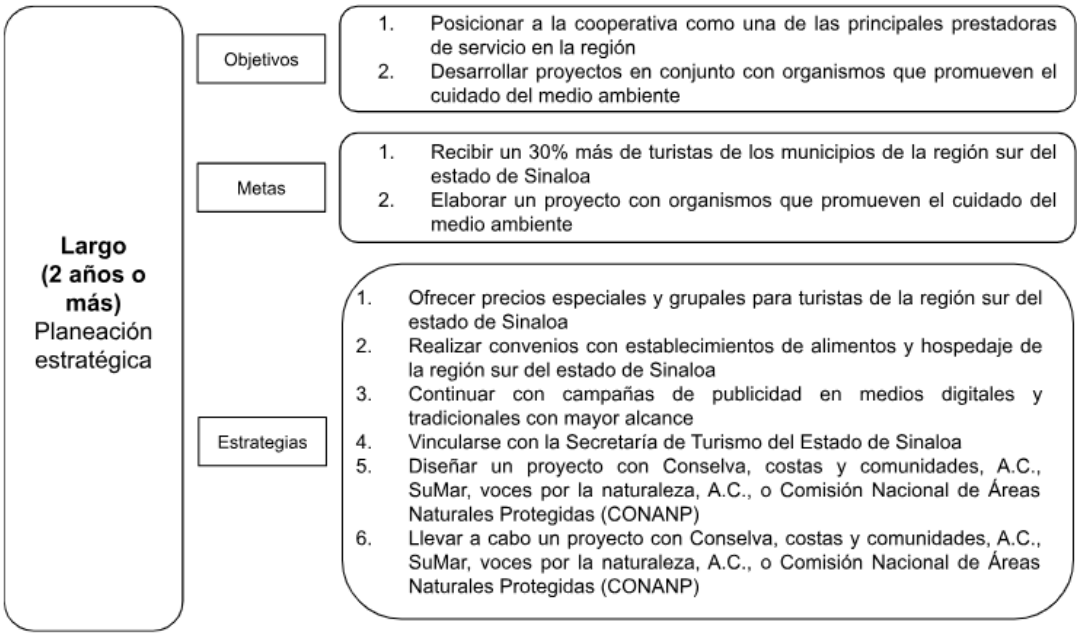
Figura 30. Objetivos, metas y estrategias a mediano plazo para El Bucanero.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del taller participativo.

Para los objetivos, metas y estrategias a largo plazo, se propone algo más ambicioso como el posicionamiento de la cooperativa en la región, buscando por lo menos recibir un 30% más de turistas del sur de Sinaloa, a través de precios especiales y convenios con establecimientos locales. Asimismo, se propone que, a partir de los vínculos de cooperación con organizaciones promotoras del cuidado del medio ambiente, se pueda tener como resultado el desarrollo de al menos un proyecto (véase Figura 31).

Figura 31. Objetivos, metas y estrategias a largo plazo para El Bucanero.



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del taller participativo.

Respecto a los tiempos establecidos para lograr los objetivos y metas, se establecieron 6 meses para los objetivos a corto plazo; dos años para los objetivos a mediano plazo; y, de 2 a 5 años para los objetivos a largo plazo, según lo propone el Consejo Nacional de Población (2011).

En materia de planeación, podemos establecer una relación entre los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo con el tipo de innovación con el cual se relacionan. Dentro de la planeación operativa, se identificó que los objetivos se relacionan con cuatro de los cinco tipos de innovación, es decir, solo se exceptúa la innovación institucional; para la planeación táctica, se identifica que los objetivos se relacionan con cuatro de cinco tipos de innovación, exceptuando la innovación de marketing; mientras que en la planeación estratégica se encontró que los objetivos se relacionan con la innovación organizacional, de marketing e institucional (véase Tabla 22).

Tabla 22. Relación entre los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, con el tipo de innovación con el que se relacionan.

Tipo de planeación	Objetivo	Tipo de innovación				
		S	P	O	M	I
Operativa	Crear paquetes de pesca recreativa, kayakismo y sendero interpretativo para diferentes segmentos (estudiantes, jóvenes y familias)	X	X	X		
	Diseñar campañas de promoción digital y tradicional (redes sociales y folletos)		X		X	
	Crear empleos de medio turno para estudiantes de turismo			X		
Táctica	Aumentar la visibilidad de la cooperativa en la región				X	
	Aumentar los paquetes turísticos ofrecidos (camping)	X	X			
	Cooperar con organismos que fomenten el cuidado del medio ambiente			X		X
Estratégica	Posicionar a la cooperativa como una de las principales prestadoras de servicio en la región			X	X	
	Desarrollar proyectos en conjunto con organismos que promueven el cuidado del medio ambiente			X		X

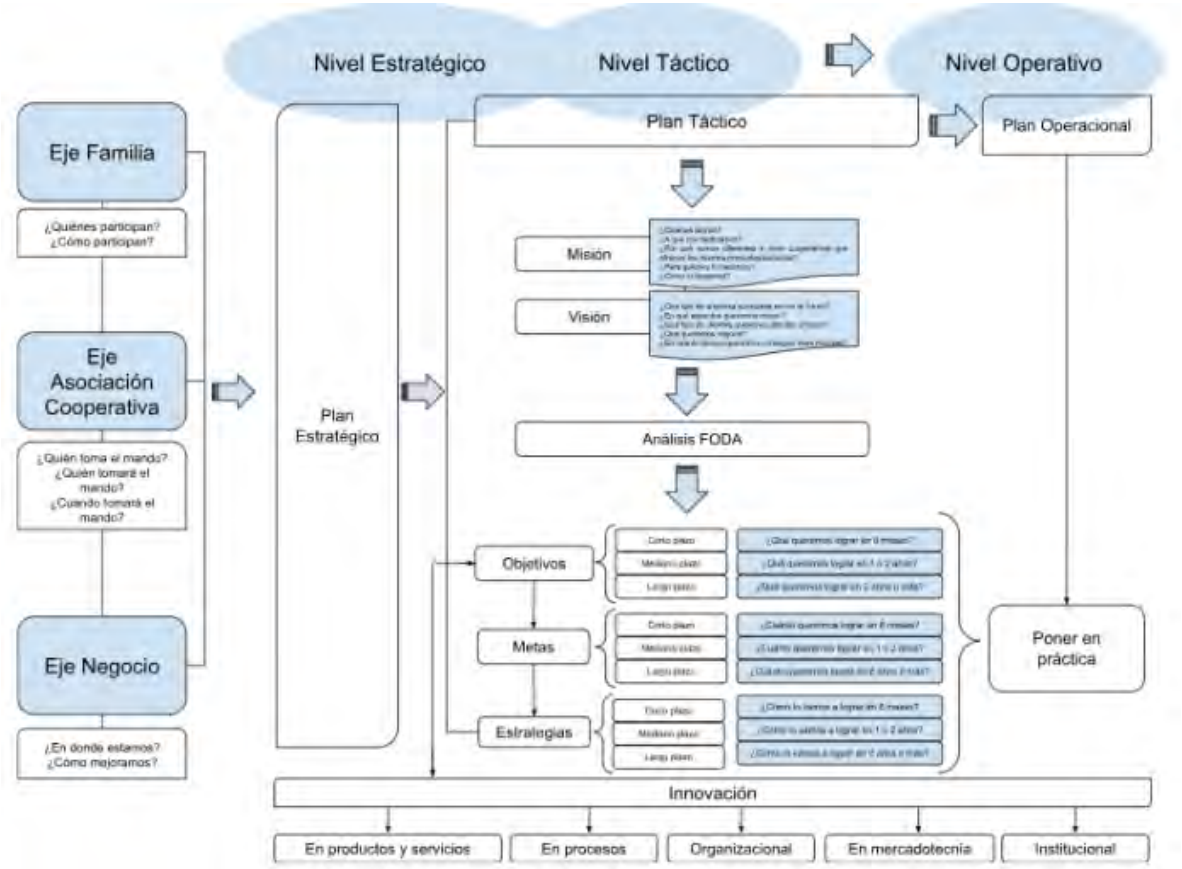
Nota: S= Innovación de productos; P=innovación de procesos; O= Innovación organizacional; M= Innovación de marketing; e, I= Innovación institucional.

Enseguida, se muestra la propuesta de un modelo de planeación que integre los tres niveles, enfocado a micro y pequeñas organizaciones cooperativas familiares. En este modelo se propone trabajar el nivel estratégico a la par del nivel táctico; en el caso de estudio, El Bucanero, todos los socios se ubican en el nivel estratégico, mientras que el líder actual se ubicaría en ambos niveles (estratégico y táctico), teniendo control de la toma de decisiones y el manejo de la información (hacia el resto de los socios). Mientras tanto, en el nivel operativo, estaría a cargo del mismo líder y de los socios que ocasionalmente (días festivos y algunos fines de semana) se suman, en busca de alcanzar cada uno de los objetivos y metas propuestos (a corto, mediano y largo plazo), a través de las estrategias planteadas.

En el modelo propuesto (véase Figura 32) se establece al nivel estratégico y táctico trabajando como uno mismo; primero, el nivel estratégico trabaja, precisamente, el Plan Estratégico, mismo que traza al Plan Táctico, planteando misión, visión, análisis FODA (con factores internos y externos, de acuerdo con lo que

corresponde), así como los objetivos y metas a alcanzar, a la par de las estrategias que ayuden a alcanzarlos.

Figura 32. Propuesta de diseño de planeación estratégica para la cooperativa de propiedad familiar El Bucanero



Nota. Elaboración propia

Asimismo, se establece el Plan Operacional, a cargo, precisamente, del Nivel Operativo, donde se precisa poner en práctica las estrategias para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Estos planes (estratégico, táctico y operacional) encaminados hacia la innovación (de productos y servicios, en procesos, organizacional, en mercadotecnia e institucional), según las propuestas estratégicas.

A la par, del Eje de la Familia, el Eje de la Asociación Cooperativa y el Eje del Negocio, que establecería la participación de los miembros de la familia, quien o quienes serán los sucesores (futuros propietarios de la cooperativa) y la búsqueda de la mejora continua como parte de mantener el negocio.

Es importante puntualizar que el Eje de Propiedad se adapta al caso de estudio, estableciendo el Eje de la Asociación Cooperativa, puesto que hay un presidente, sin embargo, la participación, el trabajo y la decisión es de los miembros de la cooperativa, por esto, la propiedad no se mide en términos de acciones sino en términos de derechos o responsabilidades compartidas, donde todos los miembros participan y votan. Este eje de Asociación Cooperativa establece quienes participan y cómo participan.

La planeación en una cooperativa según la ONU debe basarse en sus principios rectores: afiliación voluntaria y abierta, control democrático de los miembros, participación económica, autonomía, educación y formación, cooperación entre cooperativas y preocupación por la comunidad.

Para las cooperativas pequeñas, la ONU y otras organizaciones como la FAO enfatizan que la planeación debe centrarse en el beneficio de los asociados, manteniendo un enfoque empresarial para identificar nuevas oportunidades de negocio y así contribuir al desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza, la desigualdad y la exclusión.

4.5. Discusión de los resultados.

La cooperativa El Bucanero se ubica en una región costera del municipio de Escuinapa, en los límites entre el sur de Sinaloa y el norte de Nayarit, en la comunidad de Teacapán. Dicha localidad cuenta con un poco más de 5 mil habitantes, donde la pesca es una de las principales actividades económicas, seguido del comercio.

Desde hace un par de décadas, este puerto ha buscado convertirse en un destino turístico para el turismo nacional e internacional, sin embargo, se encuentra con algunos desafíos pues su cercanía con el puerto de Mazatlán termina representando ventajas y desventajas.

Ventajas porque cuenta con el Aeropuerto Internacional de Mazatlán (AIM) “Rafael Buelna”, mismo que se ubica a menos de 150 kilómetros de Teacapán, significando oportunidades de colaboración entre prestadores de servicios turísticos, aunque esto aún no se ha dado.

Desventajas porque Mazatlán es un destino de playa (al igual que Teacapán) que en los últimos cinco años se ha posicionado entre los destinos turísticos más visitados por los turistas en México, acaparando la atención de éstos.

Para esta investigación se tomó en cuenta que El Bucanero cuenta con un total de nueve socios, de los cuales, solo cuatro participan en actividades diarias dentro de la organización, además de que todos son miembros de una misma familia, entre padres, hijos, yernos y nueras.

Entrando en materia de los objetivos de esta investigación, en el primero de estos, respecto al diagnóstico organizacional en el modelo tridimensional de empresas familiares (punto 4.2) se puede afirmar que la importancia de la planeación estratégica en las sociedades cooperativas de propiedad familiar impera en establecer propuestas de tareas que solucionen situaciones antes de presentarse para evitar que afecten negativamente a la organización (Romero y Salazar, 2006), situación que no fue posible identificar en la organización que es objeto de este estudio.

Se encontró que la cooperativa realiza una planeación improvisada, solucionando problemas cuando éstos se presentan, es decir, no cuenta con un plan de prevención o que muestre la solución más factible, fácil o que requiera menos recursos, pese a que la planeación estratégica es un factor clave de crecimiento y

éxito en los negocios familiares, principalmente en aquellos dedicados al turismo (Peters y Buhalis, 2004).

La organización realiza un trabajo mínimo para sí misma y para la comunidad, contrario a lo propuesto por Faxina et al (2021), donde señala a las cooperativas como una solución para mejorar la participación local y fortalecer las actividades productivas.

Se identificó que dicha inactividad comunitaria es justificada con la falta de unión por parte de las organizaciones, comunidad y prestadores de servicios, que desencadenan problemas que cada vez los distancian más, como la competencia desleal y la oferta de servicios sin medidas de seguridad.

Si bien es cierto que las cooperativas han facilitado la transición de los pescadores que trabajaban sólo la pesca hacia la prestación de servicios turísticos (Taveras-Dalmau y Coghlan, 2024; Dinh y Thi, 2024), se encontró que carecen de planeación estratégica para garantizar el buen desarrollo y la permanencia de los servicios.

A pesar de que se considera que los grupos comunitarios pueden unir fuerzas para fomentar el turismo comunitario, establecer objetivos comunes y estimular el empoderamiento de la comunidad (Strydom et al., 2018; Leiva, 2020; Garzón y Toloza, 2022), en la región de estudio se encontró que, pese han intentado crear lazos con otras cooperativas, éstas han terminado en fracaso, principalmente por desacuerdos en temas financieros.

La posibilidad de crear conexiones entre los miembros de la comunidad en busca de mejorar las oportunidades de establecerse para las familias de esta (Tan et al., 2023) resulta casi imposible por conflictos familiares que involucran hasta dos generaciones.

Para el segundo objetivo donde se indaga respecto a la perspectiva de los miembros de la cooperativa sobre la innovación turística (punto 4.3) se encontró que quienes se mantienen activos en la operatividad de la organización tienen disponibilidad para trabajar la innovación de productos, institucional y de marketing, aunque dejan fuera

la innovación de procesos y organizacional (Hjalager, 1997; 2010), esto podría deberse a que la cooperativa funciona en medida de lo básico, es decir, es funcional pese a no contar formalmente con procesos y planeación.

Aunque la innovación es un proceso dinámico (Apaydin y Crossan, 2010) que puede generarse de manera constante, se encontró que, como la mayoría de las actividades operativas, administrativas y de promoción recaen en una sola persona, la innovación termina por convertirse en una tarea casi imposible de realizar.

La innovación exitosa en el turismo significa un mercado competitivo, mayor valor del producto y experiencia turística (Weiermair, 2004), lo que coincide parcialmente con la labor de la cooperativa en estudio, puesto que, aunque el esfuerzo va encaminado a mejorar constantemente la experiencia turística, la falta de trabajo en equipo la limita.

Aunque se encontró que la organización se esfuerza por mantenerse dentro del mercado, se reitera que toda la responsabilidad y labor operativa recae mayormente en el líder de esta, por lo innovar y trabajar la sustentabilidad en una planeación estratégica que mejore el diseño y competitividad de la organización (López-Chávez, 2022), termina siendo una de las prioridades mayormente olvidadas.

En el tercer objetivo que refiere a el diseño de un plan estratégico de la cooperativa (punto 4.4) se identificó que, a pesar de que los socios son familiares directos, éstos radican en ciudades distantes de la comunidad donde opera la organización y que no tienen la intención de participar en las actividades operativas de la misma.

Se encontró que la organización opera con capital propio y las ganancias no priorizan la subsistencia familiar como lo propone López (2003), puesto que el propietario y su esposa, dependen del ingreso de sus pensiones, mientras que el resto de los socios, que son los hijos del propietario, cuentan con un trabajo fuera de la cooperativa, e incluso fuera de la comunidad, el cual significa el sustento de sus familias, aunque si combinan el factor familia, negocio y propiedad (Tobak y Nábrádi, 2020; Gersick et al., 1997; López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022).

Los socios, que son hijas e hijo, nueras y yerno del presidente de la cooperativa, mantienen un empleo que significa el ingreso principal a sus hogares, mientras que las labores dentro de la cooperativa terminan significando un ingreso adicional, lo que limita el crecimiento de la misma por la falta de trabajo colaborativo.

Entendiendo que las cooperativas funcionan como un tipo de alianza comercial que busca estimular la eficiencia operativa (Yan et al., 2021), esto no es posible de alcanzarse sin la participación total de los socios de la organización.

Es importante reconocer que la posibilidad de permanencia de la actividad turística y el éxito de la misma requieren de la colaboración entre actores locales, adoptar nuevas tecnologías y la diversificación de productos y servicios (Kallmuenzer & López-Chávez, 2023), misma que no pudo ser identificada durante el estudio, sino por el contrario, se identificó una división muy marcada entre prestadores de servicios.

Esta investigación es necesaria porque fue posible identificar situaciones internas y externas de la cooperativa, así como problemáticas sociales en la comunidad que podrían estar evitando el natural desenvolvimiento de la actividad turística en la región.

Se reconoce la falta de promoción turística hacia la comunidad, pero se identifican fuertes problemas entre los grupos sociales dentro de la misma, lo que da como resultado un crecimiento estancado, no solo del turismo, sino de la economía de la localidad.

CONCLUSIONES

Se planteó como objetivo principal de investigación, diseñar un plan estratégico orientada a la innovación turística a través de la participación de los miembros de la cooperativa turística de propiedad familiar El Bucanero.

Este objetivo se logra alcanzar con la construcción teórica, misma que fue desarrollada con apoyo de autores que estudian la planeación estratégica (Mintzberg, 1994; Porter, 1980; Drucker, 1954); en sociedades cooperativas (LGSC, 2023; Vuotto, 2014), nociones de las empresas familiares turísticas (López 2021; López-Chávez, 2022; López-Chávez y Maldonado-Alcudia, 2022; Gersick et al, 1997; Tobak y Nábrádi, 2020), y la innovación turística (Hjalager, 2010; Hjalager, 2007).

Las perspectivas teóricas mencionadas anteriormente encaminaron el estudio hacia la comprensión de los conceptos que forman las principales categorías. A partir de una revisión y reflexión teórica se entiende que la planeación estratégica conduce a las organizaciones hacia estrategias de innovación y sustentabilidad.

En el eje de la familia, el liderazgo de la cooperativa había sido tomado por la segunda generación, sin embargo, a los seis meses se regresó al fundador, que forma la primera generación; en el eje de negocio se presenta la etapa de estancamiento no hay evolución de la gestión, se planifica solo para solucionar problemas, se tienen insuficientes adaptaciones tecnológicas y sociales, y la cultura organizacional se considera implícita y cerrada entre los miembros de la organización (López, 2021; Gersick et al., 1997, 1999).

Para la aproximación metodológica, el estudio de caso desde el enfoque cualitativo se considera una decisión apropiada bajo el soporte de algunos autores, quienes utilizaron instrumentos como las entrevistas semi estructuradas, la observación participante y talleres para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Durante la observación participante se logró confirmar algunos datos obtenidos con las entrevistas, como los servicios ofrecidos, los días de operación, la baja demanda

de los servicios y el proceso que se realiza para garantizar la seguridad del cliente. Con la investigación acción participativa y el taller, se logró triangular la información del resto de las técnicas de campo, a la vez que la cooperativa logró plasmar sus ideas en bocetos, que contribuyen a una planeación formal.

Es importante mencionar que se tuvieron retos de gran peso que limitaron la IAP, entre los principales, la limitada movilidad de los miembros para ofrecer servicios y/o coincidir para el trabajo colaborativo de la investigación, esto, debido a situaciones de violencia en la región que provocaron el cierre temporal de todos los establecimientos, es decir, el ambiente de violencia no permitió mayor inmersión en el estudio.

En esta investigación se trabajó con una sola cooperativa de la comunidad de Teacapán, pero durante el trabajo de campo se identificó una segunda cooperativa familiar, dedicada a ofrecer servicios similares a los de El Bucanero, además de una tercera que se encuentra fuera de operaciones por temas desconocidos.

Para El Bucanero se encontró que la cooperativa cuenta con aspectos directivos y operativos, sin embargo, recaen sobre una sola persona, el presidente de esta. Mientras que, en materia de innovación, muestran disponibilidad para la innovación de productos, pero limitaciones en innovación de marketing, organizacional, de procesos e institucional.

Respecto al diagnóstico organizacional, se identifica una empresa en estancamiento, con un dirigente controlador, y con la participación de dos generaciones.

En el tema de la perspectiva de los miembros de la cooperativa, se encuentra que la mayoría de los socios (cinco de nueve) no están interesados en participar activamente en el crecimiento, desarrollo o mejora de la organización, sin embargo, se identificó que el resto de ellos están dispuestos a colaborar en acciones que puedan generar innovación turística y estimular la sostenibilidad en las mismas.

El diseño de un plan estratégico, como resultado de un taller participativo, donde estuvieron presentes 3 de los 9 socios de la organización, arroja un plan de trabajo con metas, estrategias y objetivos a corto, mediano y largo plazo, fundamentada en la participación de los niveles directivo, gerencial y operativo, y los cinco tipos de innovación propuestos por Hjalager (2010).

Este estudio contribuye al conocimiento de la dinámica de planeación de una empresa familiar bajo la identidad de Sociedad Cooperativa dedicada a las actividades turísticas en una comunidad rural costera.

Como parte de la investigación acción participativa, se imprimieron cuatro lonas (de 90x80 centímetros) las cuales fueron colocadas (durante los meses de junio y julio) en sitios estratégicos para atraer clientes al establecimiento. Una de ellas se colocó en el restaurante de la cooperativa, una segunda en las instalaciones que se ubican a un costado del Malecón. Las últimas dos lonas se ubicaron en los accesos principales de Villas María Fernanda y Hotel Bahía Paraíso de Teacapán, con autorización previa de los gerentes de ambos establecimientos de hospedaje (véase anexo 5).

En las recomendaciones que plantea esta investigación, va dirigida a los diferentes sectores, tanto gobierno como sociedad, academia y sector privado.

Para el gobierno, sería importante contar con una red de este tipo de organizaciones para estimular su participación en la conservación de los recursos naturales y culturales, así como motivar su permanencia y crecimiento. De igual forma, estimular la planeación estratégica en las empresas familiares, incluyendo aspectos de innovación y sostenibilidad de forma transversal, así como gestión de la propiedad, tal vez a través de incentivos y capacitación.

A la sociedad, se le hace una invitación a integrarse a las actividades diarias para la conservación y actividades de sustentabilidad de la comunidad, entendiendo que mejores condiciones significarán mayor número de visitantes y, por ende, mayores oportunidades de ingreso y de empleo.

Para el sector privado, se espera que esta investigación sea motivación para crear lazos fuertes con las cooperativas familiares dedicadas a las actividades turísticas, y unirse para promover el turismo en la comunidad, así como la conservación de la riqueza natural y cultural.

Para la academia, se hace un llamado a promover la capacitación y el aprendizaje en materia de planeación estratégica, innovación y sustentabilidad, en esta y otro tipo de organizaciones.

Para la misma cooperativa, invitarlos a participar activamente en investigaciones como la presente, puesto que su opinión y experiencia como socios de este tipo de organizaciones es importante, su colaboración contribuye a la generación de conocimientos útiles para las cooperativas familiares turísticas.

Futuras líneas de investigación.

Se abren futuras líneas de investigación, se sugiere realizar estudios desde la perspectiva de la demanda, desde identificar las características del turista hasta describir y comparar los perfiles de estos, así como sus preferencias de actividades turísticas y la tendencia. Dicha información podría permitir mantenerse al día en el mercado y garantizar la satisfacción del cliente.

Se considera necesario tomar en cuenta las perspectivas de los clientes de la organización, así como la participación de la totalidad de los socios cooperativistas, al menos de manera virtual, a pesar de que éstos se ubiquen en diferentes estados de la República Mexicana.

Sería importante la implementación de más de un modelo de planeación estratégica con el fin de realizar un comparativo y que el modelo seleccionado pueda ser el más adecuado para la organización.

Otra oportunidad de investigación importante sería identificar cuántas sociedades cooperativas de tipo familiar existen en el país y cómo es que han decidido trabajar, quizás para diseñar y establecer un modelo de trabajo exitoso que pueda ser aplicado a organizaciones de condiciones similares.

REFERENCIAS

Alanís, J. D. y Muñiz, C. (2020). Antecedentes de las sociedades cooperativas en México. *Deusto Estudios Cooperativos*, (16), 15-41. Dirección Académica del Profesorado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. https://files.pucp.education/dci/comunicados/2021/02/26175816/Gu%C3%ADa-del-plan-de-trabajo-20211.pdf

Alianza Cooperativa Internacional (s.f.). *Identidad, valores y principios cooperativos.* https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity

Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L., Camacho y López, S. M., Maldonado Muñiz, G., Trejo García, C. Átala, Olguín López, A., & Pérez Jiménez, M. (2014). La investigación cualitativa. *XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan*, 2(3). https://doi.org/10.29057/xikua.v2i3.1224

Anguera Argilaga, M. T., Blanco Villaseñor, Ángel, Hernández Mendo, A., & Losada López, J. L. (2011). Diseños Observacionales: Ajuste y aplicación en psicología del deporte. *Cuadernos de Psicología del Deporte,* 11(2), 63–76. Recuperado a partir de https://revistas.um.es/cpd/article/view/133241

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.* Ed. McGraw-Hill.

Aparicio, G., Iturralde, T. y Sanchez-Famoso, V. (2019). Innovación en la empresa familiar: Una visión bibliométrica holística del campo de investigación. *Revista Europea de la Empresa Familiar*, 9 (2), 71–84. https://doi.org/10.24310/ejfbejfb.v9i2.5458

Apaydin, M. y Crossan, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal*

of Management Studies. 47(6), 1154–1191. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación.* Episteme. https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION#fullTextFileContent

Arias, J. L. y Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación.* Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú. Primera edición digital, junio del 2021. ISBN: 978-612-48444-2-3.

Aumenta 3.3% el gasto de turistas internacionales en México durante el primer trimestre de 2025. 08 de febrero de 2025. Mazatlán Interactivo. https://mazatlaninteractivo.com.mx/2025/08/aumenta-3-3-el-gasto-de-turistas-internacionales-en-mexico-durante-el-primer-trimestre-de-2025/?utm_source=chatgpt.com

Bárcena, S. y Lerma, A. E. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales, guía práctica.* Alfaomega Grupo Editor. Primera edición. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Ifl3EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR3&dq=concepto+de+planeacion+autores&ots=9LmMIOKYUW&sig=zXk_4a9jT4zj9FP7XC5N4ZQDfm4#v=onepage&q=concepto%20de%20planeacion%20autores&f=false

Barrios, I., Otero, J. y Prieto, G. A. (2006). El objetivo en el contexto de la dirección estratégica, el proceso docente y la investigación científica. *Revisa Cubana de Salud Pública*. Vol. 32. No. 3. Julio-septiembre. https://www.redalyc.org/pdf/214/21420864014.pdf

Becerra, A. (2004). Estado del arte en la investigación de las ciencias sociales. Capítulo de libro. Universidad Pedagógica Nacional (UPN) http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/dcs-upn/20121130050742/estado.pdf

Beltrán, H. D. (2013). *Innovación y planeación en la organización cooperativa pesquera "El Brinco".* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Autónoma de Occidente.

Bley, L. M., Laverán, M. G. y Ricatti, M. S. (2019). El cooperativismo. Historia, evolución y rol actual. *E-kó-divulgando*, Vol. 1, No. 4, pp. 4-13. https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/648/Laver%C3%A1n%20MG_2019_El%20cooperativismo.pdf?sequence=1

Bojórquez, C. 25 de febrero de 2025. Llegada de turistas a hoteles en Sinaloa se redujo 9.22% en 2024. *Periódico El Debate.* https://www.debate.com.mx/economia/Llegada-de-turistas-a-hoteles-de-Sinaloa-se-redujo-9.22-en-2024-20250225-0068.html?utm_source=chatgpt.com

Calderón, M. I. y Zarama, M. C., (2020). *Planeación estratégica y otros proyectos de empresas del sector real.* Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Contaduría Pública y Finanzas Internacionales, Cali, Valle del Cauca.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1986, 23 de diciembre). *Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Investigación para la Salud.* Diario Oficial de la Federación. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LGS_MIS.pdf

Camhaji, E. Octubre 28, 2024. La guerra entre El Mayo y Los Chapitos alcanza a Mazatlán, la joya turística de Sinaloa. *El País.* https://elpais.com/mexico/2024-10-28/la-guerra-entre-el-mayo-y-los-chapitos-alcanza-a-mazatlan-la-joya-turistica-de-sinaloa.html

Cano, J. Mayo 6, 2025. Suspenden clases en Escuinapa, Sinaloa, ante jornada violenta con enfrentamientos armados. *Infobae.* https://www.infobae.com/mexico/2025/05/06/suspenden-clases-en-escuinapa-sinaloa-ante-jornada-violenta-con-enfrentamientos-armados/

Cano, M. y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf

Cañabate Pozo, R. (2021). Cooperativa y empresa familiar*. CIRIEC-España, Revista jurídica De economía Social Y Cooperativa,* (37), 207–246. https://doi.org/10.7203/CIRIEC-JUR.37.17424

Castro, L., Fossi, L. y Mata, S. (2012). Clima organizacional y toma de decisiones del personal de las instituciones educativas. *Revista Impacto Científico.* Vol. 7. No. 2, pp. 378-392. https://biblat.unam.mx/hevila/Impactocientifico/2012/vol7/no2/13.pdf

Castro, L., Ramírez, L., Rodríguez, L., Sierra, L., Torres, S. y Torres, L. (2016). Servi Travel Ltda., una propuesta de gestión para mejorar su competitividad y sostenibilidad en el sector turístico. *Turismo y Sociedad,* XIX, págs. 193-212. DOI: http://dx.doi.org/10.18601/01207555.n19.11

Castro, R. (2023). Análisis de cinco modelos de planificación estratégica y los seis elementos de los presupuestos del sector público ecuatoriano. *Revista Espacios,* 43(06), Art. 1. DOI: 10.48082/espacios-a23v44n06p06

Ceballos-Álvarez, T. E. (2024). *Mares y tierra: Crónicas de desarrollo y cambio en Sinaloa.* Universidad Tecnológica de Escuinapa. Edición 1. ISBN: 978-607-69958-0-8

Centro de Información Estadística y Geográfica del Estado de Sinaloa (16 de febrero de 2025). Turismo. https://estadisticas.sinaloa.gob.mx/It_Turismo.aspx

Cerda, Hugo (2000). *Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos.* Bogotá: Editorial El Búho.

Chadha, H. y Onkar, P. (2019). An Exploration of Community-Based Tourism within the Context of Tourism Planning and Development*. e-Review of Tourism Research (eRTR),* 17(01), 2019. http://ertr.tamu.edu

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (3ª. Ed.).* Mc Graw Hill Education.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas [CONANP]. (2024, 10 de octubre). Recuperado el 23 de febrero de 2025 de https://simec.conanp.gob.mx/ficha.php?anp=210&reg=2

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, 2016. *Fichas de evaluación ecológica de áreas naturales protegidas del noroeste de México* (240 pp). https://simec.conanp.gob.mx/evaluacion.php?menu=4

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. 2023. *Estudio previo justificativo para el establecimiento del Área Natural Protegida Área de Protección de Flora y Fauna Juan M. Banderas, Sinaloa, México* (183 pp., incluyendo cuatro anexos).

Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, Concanaco Servytur México, (2024, 1 de septiembre)

Congreso del Estado de Sinaloa (22 de enero de 2025). Sinaloa registró derrama económica histórica de 38 mil mdp en turismo durante 2024: Mireya Sosa. https://www.congresosinaloa.gob.mx/comunicados/sinaloa-registro-derrama-economica-historica-de-38-mil-mdp-en-turismo-durante-2024-mireya-sosa/#:~:text=Sinaloa%20registr%C3%B3%20derrama%20econ%C3%B3mica%20hist%C3%B3rica,Congreso%20del%20Estado%20de%20Sinaloa

Consejo Nacional de Población [CONAPO]. (2011). La planeación demográfica. http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf#:~:text=En%20general%2C%20se%20dice%20que%20la%20planeaci%C3%B3n,plazo%20es%20a%20cinco%20a%20m%C3%A1s%20a%C3%B1os.&text=La%20planeaci%C3%B3n%20t%C3%A1ctica%20debe%20concentrarse%20en%20lo,que%20logre%20sus%20objetivos%20a%20largo%20plazo

Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa [Codesin]. (2023). Radiografía del turismo en Sinaloa durante el año 2022. https://codesin.mx/file/9/139_PANORAMA%20ESTATAL%20DE%20TURISMO%20EN%20SINALOA%20-%202023.pdf_1700077596.pdf

Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181. https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Creswell, J. W. (1994). *Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas.* (Cap. 9). Sage.

Cuñat-Gimenez, R. y Coll-Serrano, V. (2008). Nuevas cooperativas de trabajo asociado: un análisis del proceso de creación basado en la teoría fundamentada. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social.* 8(15), 11-36.

Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J. L., Soto, A., Lama-Valdivia, J, y Correa, L. E. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana,* 21(1), 179-185. https://doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069

Daft, R.L., y Marcic, D. (2009). *Introducción a la Administración.* International Thomson Editores.

Dang V.Q., Nguyen H.V., Nguyen Q.X.T., Quang T.D. y Tang N.T. (2023). Toward sustainable community-based tourism development:

Perspectives from local people in Nhon Ly coastal community, Binh Dinh province, Vietnam. PLoS ONE 18(10): e0287522. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287522

Díaz, R. y Escárcega, Susana (2009). *Desarrollo sustentable: oportunidad para la vida.* Editorial McGraw Hill. https://archive.org/details/desarrollosustentabnlerdedazcoutioreynol-140621230620-phpapp02/page/n4/mode/1up

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica,* 2(7), 162-167. Recuperado en 10 de enero de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.

Dinh, T. N. y Thi, H.L. (2024). Models of residential space for ethnic minorities in Thanh Hoa Province associated with sustainable livelihoods. *Heritage and Sustanaible Development,* 6(1). https://doi.org/10.37868/hsd.v6i1.258

Elizondo-Saltos, A. H. (2023). El cooperativismo en el turismo y su contribución a los ODS: Una revisión bibliométrica y bibliográfica. *Revisa de Investigación en Economía Social y Solidaria,* 6, 33-54. https://doi.org/10.33776/riesise.v6.7154

Elmo, G. C., Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., Pacchera, F. (2020). Sustaintability in tourism as an innovation driver: An analysis of family business Reality. *Sustainability,* 12 (15), 6149. https://doi.org/10.3390/su12156149

Elmo, G., Arcese, G., Valeri, M., Poponi, S., & Pacchera, F. (2020). Sustainability in tourism as innovation driver: An analysis of family

business reality. Sustainability, 12(15), 6149. https://doi.org/10.3390/su12156149

Escamilla, O. (2007). Herramientas para la planeación y de control de la producción en la empresa metal mecánica. [Tesis de licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo].

Espeso-Molinero, P. (2017). Características y retos de la investigación acción participativa (IAP): Una experiencia personal en investigación turística. *Dimensiones turísticas*, 1(1), 53-80. https://doi.org/10.47557/APGJ3821

Faxina, F., Freitas, L. B. A. y Trevizan, S. D. P. (2021). Environmental sustainability in fishing communities within tourist destinations: the case of Mem de Sá Island - Brazil. J*. Environ. Manag. & Sust.,* 10(1), 1-20, e16311. https://doi.org/10.5585/geas.v10i1.16311.

Feliu, M. I. y Sánchez, M. D. (2018). Sostenibilidad cooperativa turismo. https://www.researchgate.net/publication/331929076_Sostenibilidad_cooperativa_turismodoc#fullTextFileContent

Flores, C. y Villafaña, F. J. (2024). Cooperativismo, economía social y turismo. Una expresión de desarrollo local en el Valle del Mezquital, Estado de Hidalgo. *Investigium, 10(19)*, 12-25. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/investigium/article/download/12374/11287/

Gadea, E. y Atxabal, A. (2015). Presentación del monográfico: las sociedades cooperativas construyen un mundo mejor*. Revesco. Revista de estudios cooperativos*, No. 117, pp. 7-11. https://www.redalyc.org/pdf/367/36735416001.pdf

Garzón, D. y Toloza, A. (2022). Co-evaluación de las condiciones de viabilidad en iniciativas de turismo comunitario en Colombia. *PASOS.*

Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 24(4), 837 – 857. https://doi.org/10.25145/j.pasos.2022.20.056

Gaviria, M. A. y Martínez, J. J. (2016). Planeación estratégica de la empresa Supermascotas. Santiago de Chile: Universidad ICESI. https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/81011/1/martinez_planeacion_estrategica_2016.pdf

Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. and Lansberg, I.Y. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.

Getz, D. y Carlsen, J. (2005), "La empresa familiar en el turismo: estado del arte". *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258. https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.006.

Gobierno de México. Secretaría de Economía. (s.f.). Perfil económico de Escuinapa, Sinaloa. Recuperado de: https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/escuinapa?redirect=true&yearTransportMean=Year15

Gómez, M., Galeano, C., y Jaramillo, D. A. (2015). El estado del arte: una metodología de la investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales,* 6(2), 423-442. https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275012.pdf

González, R. (2003). El diario como instrumento para la formación permanente del profesor de educación física. *Revista Digital Buenos Aires* 9(60). https://www.efdeportes.com/efd60/diario.htm

Graffe, G. J. (2006). La planificación, modalidades y el uso de modelos. Universidad Central de Venezuela. Recuperado el 23 de mayo de 2024, de *https://ayudacontextos.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/04/planificacion_modalidades_y_el_uso_de_modelos.pdf*

Guevara, G. P., Verdesoto, A. E., y Castro, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO,* 4(3), 163-173. https://doi.org./10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173

Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Revista Folios*, núm. 44, pp. 165-179. https://www.redalyc.org/pdf/3459/345945922011.pdf

Hamui-Sutton, A. y Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60. Recuperado en 10 de enero de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009&lng=es&tlng=es.

Heimerl, P. y Peters, M. (2019). Shaping the future of Alpine tourism destinations' next generation: an action research approach. *Tourism.* 67(3), 281-298.

Hernández, A. M. (1998). Planificación y previsión de necesidades de personas en la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa,* 2, 1205-1225. Universidad de La Rioja. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=102916

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2000). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. Recuperado de http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPIERI.pdf

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Mc Graw Hill.

Hernández, R., Mendoza, C. P. y Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7a ed.). McGraw-Hill.

Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management,* 31(1), 1-12. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012

Hjalager, A.-M. (1997). Patrones de innovación en turismo sostenible: una tipología analítica. *Tourism Management*, 18 (1), 35-41. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00096-9

INEGI, 2020. Número de habitantes. Recuperado 26 de febrero de 2025, de https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/Sin/Poblacion/default.aspx

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, [INEGI]. 2024. Sinaloa. División municipal. Recuperado de https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=25#:~:text=Sinaloa&text=En%202024%2C%20Sinaloa%20est%C3%A1%20dividido,publique%20el%20nuevo%20Marco%20Geoestad%C3%ADstico.

Instituto Nacional de la Economía Social. (2022, 29 de marzo). Tipos de Cooperativas en México*.* https://www.gob.mx/inaes/articulos/tipos-de-cooperativas-en-mexico

Jaimes y Albornoz-Arias (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*. No. 50, pp. 66-99. https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2020). *Foundations of behavioral research* (5a ed.). Cengage Learning.

Leiva Alpízar, O. 2021. El investigador social frente a la planificación turística basada en la comunidad: un balance desde la literatura académica. *Turismo y Sociedad*. 30, (dic. 2021), 191–209. https://doi.org/10.18601/01207555.n30.10.

Ley General de Sociedades Cooperativas, [L.G.S.C]. (2018, 19 de enero). *Diario Oficial de la Federación.* https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143_190118.pdf

Lopera, M. M. (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 13(26), 28-43 Pontificia Universidad Javeriana.

López, G. (2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario. Una aproximación etnográfica. *Invenio. Universidad del Centro*, 6(11), 91-100.

López, J. A. (2013a). Procesos de venta y la innovación en la sociedad cooperativa pesquera “José Luis Castro Verduzco” [Tesis de maestría no publicada, Universidad de Occidente].

López, R. (2013b). Planeación e innovación organizacional en la sociedad cooperativa “José Luis Castro Verduzco” [Tesis de maestría no publicada, Universidad de Occidente].

López-Chávez, B. A. (2023). *Innovation driving factors in tourism family business: A theoretical approach. En M. Valeri (Ed.), *Family businesses in tourism and hospitality: Innovative studies and approaches*. Springer.

López-Chávez, BA y Maldonado-Alcudia, C. (2022). Exploring the life cycle of family-owned tourism businesses in maturity. *Journal of Family Business Management*, 12(3) 494-512. https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0126

Madroñero, M. y Pedroza, L. (2020). *Planeación estratégica y otros proyectos en empresas del sector real.* Universidad ICESI. https://repository.icesi.edu.co/server/api/core/bitstreams/6ffc4151-0f98-41aa-8cc3-f64e46ce808f/content

Maldonado-Alcudia, M. C. y Maldonado-Alcudia, C. M., 2018. Empresas cooperativas en la actividad turística sustentable en México. *InterSedes 20(41).* DOI:10.15517/isucr.v20i41.38780. https://www.scielo.sa.cr/pdf/is/v20n41/2215-2458-is-20-41-39.pdf

MBA Asturias (2022, 26 de diciembre). Planeación estratégica. Recuperado el 06 de febrero de 2025 de https://www.mba-asturias.com/empresas/planificacion-estrategica/

Méndez, C. A. (1995*). Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas.* McGraw-Hill.

Mendoza, D. L., Rojano, Y. N., Salas E. (2016). *El pensamiento estratégico como herramienta de innovación tecnológica en las PYMES.* Sotavento MBA. 27, pp. 50-56. http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n27.04.

Mendoza, M. M. y Hernández, R., 2019. Turismo comunitario Pro Pobre y su definición de pobreza. *Dimensiones turísticas*. 3(4). https://doi.org/10.47557/UTOH4930

Mintzberg, H. (2017). Crafting strategy. In *The Aesthetic Turn in Management* (pp. 477-486). Routledge.

Molina, N. P. (2005). Herramientas para investigar ¿Qué es el estado del arte? *Ciencia y Tecnología para la salud Visual y Ocular, (5)* 73-75.

Molina, P. A., Botero, S., y Montoya, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Pensamiento & Gestión,* 41, 116-149. https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/

Montero, D. (2024). La investigación cualitativa: definiendo otra gran fuerza de indagación científica. *Rhombus,* 4(1), 77–93. https://doi.org/10.63058/rhombus.v4i1.169

Morales, M., Oramas, M., Herrera, E., Herrera, E., Arteaga, A., y Jerez, C. Y. (2004). La planeación estratégica. Recuperado de https://www.academia.edu/37478876/LA_PLANIFICACI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA?email_work_card=view-paper

Münch, L. (2008). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*. (2ª ed.). Editorial Trillas. https://lc.cx/VbNzqC

Münch, L. (2013). *Planeación Estratégica.* Editorial Trillas.

Münch, L., & García, M. J., (1985). *Fundamentos de Administración.* México, D.F.: Ed.

Navarro-Muñoz, A. (2023). Cooperativismo como propuesta de negocio para guías de turismo en Costa Rica. *RNA. Revista Nacional de Administración, 14(2) 4*9-60. http://dx.doi.org/10.22458/rna.v14i2.4648.

ONU (s.f.). Más de 40 años celebrando la importancia del sector. https://www.un.org/es/observances/tourism-day/background#:~:text=M%C3%A1s%20de%2040%20a%C3%B1os%20celebrando,de%20su%20Producto%20Interior%20Bruto.

ONU Turismo. (2024, 21 de mayo). *El turismo internacional alcanzó el 97% de los niveles anteriores a la pandemia en el primer trimestre de 2024.* https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-alcanzo-el-97-de-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia-en-el-primer-trimestre-de-2024#:~:text=El%20PIB%20directo%20del%20turismo%20recuper%C3%B3%20los%20niveles%20anteriores%20a,al%203%25%20del%20PIB%20mundial

Organización de las Naciones Unidas (2023, 10 de noviembre). La importancia del turismo para el crecimiento se destaca en el informe Perspectivas de la Economía Mundial. https://www.unwto.org/es/news/La-importancia-del-turismo-para-el-

crecimiento-se-destaca-en-el-informe-Perspectivas-de-la-Econom%C3%ADa-Mundial

Organización Mundial de Turismo (2025, 21 de enero). El turismo internacional se recupera en 2024 hasta los niveles anteriores a la pandemia. [Comunicado de prensa]. https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-internacional-se-recupera-en-2024-hasta-los-niveles-anteriores-a-la-pandemia#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20%C3%BAltimo%20Bar%C3%B3metro%20del,niveles%20anteriores%20a%20la%20pandemia.

Orgaz, F. (2015). El turismo como motor potencial para el desarrollo económico de zonas fronterizas en vías de desarrollo. Un estudio de caso. *El Periplo Sustentable,* 31. https://www.redalyc.org/journal/1934/193449985009/html/#:~:text=Esta%20actividad%20econ%C3%B3mica%20opera%20como,sensibilidades%20a%20las%20que%20afecta

Ortega, N. (2023, 23 de agosto). CIP Playa Espíritu, otro millonario proyecto fallido. Río Doce. https://riodoce.mx/2023/08/23/cip-playa-espiritu-otro-millonario-proyecto-fallido/

Padilla-Oviedo, A., Riojas, R. M. y Rojo, M. A. (2019). La innovación y su importancia. *Revista Científica UISRAEL, 6(1), 9-22.* https://doi.org/10.35290/rcui.v6n1.2019.67

Pasallo Zepeda, M. J. (2024). Taller participativo para la co-construcción de paces en contextos de violencia por crimen organizado. *Relaciones. Estudios de historia y sociedad*, 45(178), 8-32. https://doi.org/10.24901/rehs.v45i178.1023

Peters, M. and Buhalis, D. (2004), “Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training”, *Education + Training*, 46, 406-415, doi: 10.1108/00400910410569524.

Peters, M. y Buhalis, D. (2004), “Empresas hoteleras familiares: planificación estratégica y necesidad de educación y capacitación”, *Education and Training*, 46(8), 406-415, doi: 10.1108/ 00400910410569524.

Porter, M. (1980) Ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior; y Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores. Free Press, Nueva York.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors.* The Free Press.

Presenta Fonatur proyecto turístico sustentable en Playa Espíritu, Sinaloa. (2018, 17 de abril). Secretaría de Turismo. https://www.gob.mx/sectur/prensa/presenta-fonatur-proyecto-turistico-sustentable-en-playa-espiritu-sinaloa?idiom=es-MX

Puentes, R., & Velasco, M. M. (2009). Importancia de las sociedades cooperativas como medio para contribuir al desarrollo económico, social y medioambiental, de forma sostenible y responsable. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (99).

Quang T. D., Nguyen Q. X. T., Nguyen H. V., Dang, V. Q., y Tang, N. T. (2023). Toward sustainable community-based tourism development: Perspectives from local people in Nhon Ly coastal community, Binh Dinh province, Vietnam. *PLoS ONE* 18(10): e0287522. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287522

Quinn, JB (1980) *Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico. Irwin, Homewood.* Open Journal of Business and Management, 3 (2). https://es.scribd.com/document/675890361/Articulo-Estrategias-para-el-Cambio-James-Brian-Quinn

Ramos, D. A. (2020). *Las sociedades cooperativas de producción pesquera ribereña en el desarrollo local: "Pescadores Unidos de Escuinapa General Lázaro Cárdenas" en Escuinapa de Hidalgo, Sinaloa y "Ostricamichín" en Boca de Camichín, Nayarit.* [Tesis de Maestría, Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa]. https://riudg.udg.mx/bitstream/20.500.12104/82906/1/MCUCOSTA10027FT.pdf

Rivera, M. y Rodríguez, L., 2012. *Turismo responsable, sostenibilidad y desarrollo local comunitario*. Universidad de Córdoba. https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/525510.pdf

Robbins, S.P., Coulter, M., & DeCenzo, D.A. (2017). *Fundamentos de administración* (10a ed.). Pearson Educación.

Romero, G. E. y Salazar, D. (2006). Planificación, ¿Éxito generancial? *Multiciencias*, 6(1), 25-31. Universidad de Zulia. https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf

Rondi, E., Überbacher, R., Von Schelenk-Barnsdorf, L., De Massis, A., & Hülsbeck, M. (2022, enero 4). A family firm can be both an innovator and a great place to work. *FamilyBusiness.org.* https://familybusiness.org/content/a-family-firm-can-be-both-an-innovator-and-a-great-place-to-work?utm_source=chatgpt.com

Sánchez, M. D. (2017). El paradigma de la sostenibilidad: Gobernanza global y el modelo europeo de "desarrollo sostenible". *Relaciones Internacionales*, (34), 9–29. https://doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2017.34.001

Secretaría de Turismo. (2024, octubre 20). Ingresan a México más de 22 mil millones de dólares por visitantes internacionales de enero a agosto de 2024. https://www.gob.mx/sectur/prensa/ingresan-a-mexico-mas-de-22-mil-millones-de-dolares-por-visitantes-internacionales-de-

enero-a-agosto-de-2024#:~:text=Comunicado%2009%2F2024.,mil%20478%20millones%20de%20d%C3%B3lares.

Sesento, L. (2008). *Modelo sistémico basado en competencias para instituciones educativas públicas.* [Tesis de doctorado, Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán].

Soto, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58(2), 135-171. https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf

Strydom, A. J. y Mangope, D. (2019). A critique of the interface between tourism, sustainable development and sustainable tourism in community based tourism theory. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 8(5). https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_33_vol_8_5__2019_tut__cut.pdf

Strydom, A. J., Mangope, D. y Henama, U. S. (2018). Lessons learned from Successful Community-Based Tourism Case Studies from the Global South. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(5). https://www.ajhtl.com/uploads/7/1/6/3/7163688/article_18_vol_7_5__2018.pdf

Tan, N. A., Dinh, N. C., Linh, N. H. U., Hong, P. X., Kien, N. D., Phuong, T. T. y Tinh, B. D. (2023). Climate change vulnerability and poverty nexus: evidence from coastal communities in central Vietnam. 117(1), 61-84. https://www.jaeid.it/index.php/jaeid/article/view/13966/11914

Taveras-Dalmau, V., y Coghlan, A. (2024). Scratching beneath the surface: a systems thinking approach for uncovering hidden dynamics impacting tourism and poaching. *Journal of Sustainable Tourism*, 1–22. https://doi.org/10.1080/09669582.2024.2351183

Terán-Guerrero, F. N., Martínez-Martínez, E. J., Pluas-Llamuca, G. G., Román-Aguirre, R. D., Hernández-Altamirano, H. E., Gallardo-Chiluisa, N. N. (2023). *Planeación estratégica: conceptos y herramientas para su aplicación* (1ra ed.). Editorial Grupo AEA. https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.48

Tobak, J. y Nábrádi, A. (2020). The TONA model: A New methodology for assessing the development and maturity life cycles of family owned enterprises*. Journal of Innovation & Knowledge.* 5(4), 236 - 243. https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.003

Toledo, M. (2023, 18 de septiembre). Fonatur Sinaloa ejerce 160 mdp en presupuesto, pero no tiene proyectos ni tareas visitables. *El Sol de Mazatlán.* https://oem.com.mx/elsoldemazatlan/local/fonatur-sinaloa-ejerce-160-mdp-en-presupuesto-pero-no-tiene-proyectos-ni-tareas-visibles-17887775

Torres, M. E. (2014). *Planeación y aprovechamiento de políticas públicas en la cooperativa del campo pesquero El Castillo.* [Tesis doctoral no publicada]. Universidad Autónoma de Occidente.

Torres, Z. y Torres, H. (2014). *Planeación y control* (1ra ed., eBook). Grupo Editorial Patria. ISBN ebook: 968-607-438-873-2.

United Nation World Tourism Organization. (2019). *Informe mundial sobre las mujeres en el turismo.* https://www.cloud-europamundo.com/files/2022_03/INFORME_MUNDIAL_SOBRE_LAS_MUJERES_EN_EL_MUNDO.pdf

Valeri, M., & Baggio, R. (2021). Increasing the efficiency of knowledge transfer in an Italian tourism system: A network approach. *Current Issues in Tourism.* https://doi.org/10.1080/13683500.2021.1937960

Varguillas, C. (2006). El uso de atlas.TI y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. Instituto pedagógico rural el

mácaro. *Laurus,* 12(Ext), 73-87. Instututo Pedagógico Rural El Mácaro. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Villanueva, D. (2024, 15 de abril). BM: en México, la mayor concentración de riqueza en pocas familias. *La Jornada*. https://www.jornada.com.mx/2024/04/15/economia/021n1eco

Vuotto, M. (2014). La economía social y las cooperativas en la Argentina. *Voces en el Fénix,* (38). https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/la-economia-social-y-las-cooperativas-en-la-argentina/

Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?. *International Journal of Tourismo Research,* 6(1), 1-14. https://doi.org/10.1002/jtr.460

Wikantiyoso, R., Cahyaningsih, D. S., Sulaksono, A. G., Widayati, S., Poerwoningsih, D. y Triyosoputri, E. (2020). Development of sustainable community-based tourism in Kampong Grangsil, Jambangan Village, Dampit District, Malang Regency. *International review for spatial planning and sustainable development,* 9(1) 64-77. https://doi.org/10.14246/irspsd.9.1_64

Yan, Z., Sotiriadis, M. y Shen, S. (2021). Integrating a Local Asset/Resource into Tourism and Leisure Offering: The Case of Tea Resources in Longwu Town, Zhejiang Province, China. *Sustainability*, 13(4), 1920. https://doi.org/10.3390/su13041920

Zabala, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias.* Universidad Cooperativa de Colombia. Facultad de Educación. ISBN: 958-8205-60-3.

ANEXOS.

Anexo 1. Resultado 2 del taller participativo. Análisis FODA.

FORTALEZAS 1. Somos una cooperativa constituida legalmente 2. Somos una empresa cien por ciento familiar 3. Contamos con una concesión de terrenos ganados al mar por la ZOFEMAR (Zona Federal Marítimo)	**DEBILIDADES** 1. Solo trabajamos en vacaciones, días festivos y fines de semana 2. Carecemos de recursos económicos para invertir 3. Los socios cuentan con un segundo empleo como primera fuente de ingresos, por lo que carecen de tiempo para la cooperativa
OPORTUNIDADES 1. Proyectos turísticos destinados a Teacapán por parte de las autoridades municipales 2. Teacapán es el principal destino turístico del municipio de Escuinapa, Sinaloa 3. Estricta regulación de embarcaciones prestadoras de servicios turísticos	**AMENAZAS** 1. Nula publicidad/promoción al puerto de Teacapán 2. Falta de servicios públicos o en malas condiciones dentro de la comunidad 3. Mínima inversión en materia de infraestructura en la comunidad 4. Competencia desleal por parte de organizaciones sin permisos y sin seguridad

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Resultado 3 del taller participativo. Misión, visión y valores.

Misión:

Ofrecer un servicio de calidad y confiabilidad responsable a través de personal capacitado de nuestra cooperativa, diseñando experiencias y tours únicos que crean recuerdos inolvidables en nuestros clientes. Tenemos la misión de mantener los principios de sostenibilidad ambiental, respeto a la cultura local, equidad y justicia social, seguridad y bienestar de los turistas, promoviendo la responsabilidad en las actividades turísticas e inclusión social siempre buscando la calidad y la mejora continua en los servicios ofrecidos respetando siempre nuestro medio ambiente.

Visión:

Convertirnos en la cooperativa turística con mayor número de servicios ofertados en el municipio de Escuinapa, con capacidad de atender las necesidades de todos y cada uno de nuestros clientes. Caracterizarnos por nuestro compromiso con la sostenibilidad ambiental a través del desarrollo de proyectos que promuevan el cuidado y la restauración del medio ambiente, de la mano de organizaciones regionales y estatales proambientales.

Valores.

Valores organizacionales:	Valores cooperativistas:
- Compromiso - Superación - Respeto - Honestidad - Servicio - Colaboración - Solidaridad	- Ayuda mutua - Responsabilidad - Igualdad - Democracia - Equidad - Responsabilidad social - Trabajo en equipo - Transparencia - Honestidad - Sostenibilidad

Anexo 3. Resultado 1 del taller participativo. Objetivos, metas y estrategias.

TIEMPO	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
Corto (6 meses) Planeación operativa	1. Crear paquetes de pesca recreativa, kayakismo y sendero interpretativo para diferentes segmentos (estudiantes, jóvenes y familias) 2. Diseñar campañas de promoción digital y tradicional (redes sociales y folletos) 3. Crear empleos de medio turno para estudiantes de turismo	1. Contar con 3 paquetes (estudiantes, turismo joven y turismo familiar) 2. Actualizar la página de Facebook constantemente 3. Crear cuentas de TikTok e Instagram 4. Contar con posters y folletos con los paquetes turísticos actualizados 5. Contratar de dos a tres estudiantes de turismo para empleo temporal	1. Diseñar los paquetes tomando en cuenta las necesidades de cada segmento a atender (estudiantes, turismo joven y turismo familiar) 2. Hacer una publicación diaria en Facebook referente a nuestras actividades o al paisaje del puerto de Teacapán 3. Designar a una persona para crear las cuentas de TikTok e Instagram, así como para dar seguimiento a las mismas. 4. Diseñar folletos y posters con los paquetes turísticos actualizados. 5. Distribuir folletos y posters en instituciones educativas, restaurantes, hoteles y otros establecimientos del municipio de Escuinapa 6. Publicar vacantes en redes sociales y medios tradicionales 7. Realizar el proceso de reclutamiento y selección
Mediano (1 a 2 años) Planeación táctica	1. Aumentar la visibilidad de la cooperativa en la región 2. Aumentar los paquetes turísticos ofrecidos (camping) 3. Cooperar con organismos que fomenten el cuidado del medio ambiente	1. Alcanzar un 30% la visibilidad de la cooperativa en la región 2. Contar con un paquete turístico de camping 3. Cooperar con un organismo que fomente el cuidado del medio ambiente	1. Realizar publicidad en redes sociales y medios tradicionales 2. Llevar a cabo un acercamiento con establecimientos de alimentos y hospedaje 3. Diseñar el paquete turístico de camping 4. Promocionar el paquete turístico de camping 5. Acercamiento con Conselva, costas y comunidades, A.C., SuMar, voces por la naturaleza, A.C., y Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)
Largo (2 años o más) Planeación estratégica	1. Posicionar a la cooperativa como una de las principales prestadoras de servicio en la región 2. Desarrollar proyectos en conjunto con organismos que promueven el cuidado del medio ambiente	1. Recibir un 30% más de turistas de los municipios de la región sur del estado de Sinaloa 2. Elaborar un proyecto con organismos que promueven el cuidado del medio ambiente	1. Ofrecer precios especiales y grupales para turistas de la región sur del estado de Sinaloa 2. Realizar convenios con establecimientos de alimentos y hospedaje de la región sur del estado de Sinaloa 3. Continuar con campañas de publicidad en medios digitales y tradicionales con mayor alcance 4. Vincularse con la Secretaría de Turismo del Estado de Sinaloa 5. Diseñar un proyecto con Conselva, costas y comunidades, A.C., SuMar, voces por la naturaleza, A.C., o Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) 6. Llevar a cabo un proyecto con Conselva, costas y comunidades, A.C., SuMar, voces por la naturaleza, A.C., o Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)

Anexo 4. Entrevista semiestructurada.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

ESCUELA DE TURISMO MAZATLÁN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

Entrevista semiestructurada de diagnóstico realizada a Amadeo Ramos Ramos, presidente de la Sociedad Cooperativa "El Bucanero" de Teacapán, Escuinapa, Sinaloa.

1. ¿Cuál es la ubicación del negocio?
2. ¿Qué servicios ofrece?
3. ¿Cuáles son los horarios?
4. ¿Qué costos tienen los principales servicios que ofertan?
5. ¿Cuentan con misión, visión, objetivos y valores por escrito?
6. ¿Cuáles son los principales retos y dificultades que tienen como cooperativa familiar?
7. ¿Cuáles son los principales retos y dificultades en los aspectos económicos, familiares, operativos y de clientes?
8. Pensando a futuro, ¿quién se quedará en la dirección (de la cooperativa)?
9. ¿Cuántos años tiene con permisos para ofrecer servicios turísticos?
10. ¿Cómo llegaron a dedicarse al turismo?
11. ¿Cómo son los clientes? Locales, nacionales, internacionales.
12. ¿Cómo han transcurrido los últimos meses?
13. ¿Han tenido crecimiento en el negocio y los servicios?
14. ¿Han tenido cambios nuevos para la cooperativa o el negocio?

Anexo 5. Intervención

Figura 33. Lona publicitaria colocada en el restaurante de la cooperativa El Bucanero.



Nota. Fotografía propia.

Figura 34. Lona publicitaria colocada en el restaurante de la cooperativa El Bucanero.



Nota. Fotografía propia.

Figura 35. Lona publicitaria colocada en la enramada, a orillas del Malecón, en instalaciones de cooperativa El Bucanero.



Nota. Fotografía propia.

Figura 36. Lona publicitaria colocada en la enramada, a orillas del Malecón, en instalaciones de cooperativa El Bucanero.



Nota. Fotografía propia.

Figura 37. Lona publicitaria colocada en la entrada principal de Villas María Fernanda.



Nota. Fotografía propia.