

# LA CULTURA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES TURÍSTICAS MEXICANAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA\*

*José Luis Esparza Aguilar\*\**  
*Domingo García Pérez de Lema\*\*\**

---

\* El presente artículo es resultado de la tesis doctoral denominada La gestión integral de las empresas familiares turísticas mexicanas como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial, realizada entre mayo de 2007 y abril de 2010. Esta tesis fue desarrollada en la Universidad de Cantabria, y contó con la financiación de la Subsecretaría de Educación Superior del Gobierno Federal Mexicano, a través del Programa para el Mejoramiento del Profesorado. El artículo se recibió el 23-02-11 y se aprobó el 08-06-11.

\*\* Doctor en Ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Cantabria, Santander, España, 2010. Maestro en Finanzas de la Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F., 2000. Licenciado en Contaduría del Instituto Tecnológico de Chetumal, Chetumal, México, 1990. Profesor e investigador de la Universidad de Quintana Roo, Chetumal, México, integrante del Cuerpo académico de economía financiera y negocios. Correo electrónico: jlesparza@uqroo.mx.

\*\*\* Doctor en Ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Murcia, Murcia, España, 1988; y Licenciado en Administración y dirección de empresas de la misma Universidad, 1980. Catedrático de la Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España, Facultad de Ciencias de la Empresa, integrante del Grupo de investigación de economía financiera y contabilidad. Correo electrónico: domingo.garcia@upct.es.

## La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica

### RESUMEN

En este artículo se estudia la cultura de cuatro empresas familiares y se analiza su influencia en la gestión estratégica empleando el método propuesto por Cameron y Quinn (1999). Se tomaron cuatro empresas hoteleras del estado de Quintana Roo. Los resultados muestran que las empresas familiares (EF) con cultura de tipo ad hoc, de clan y jerárquico perciben valores similares, recurren a estrategias analizadoras y compiten en el mercado diferenciando sus productos y servicios; mientras que las empresas con cultura de mercado perciben el trabajo intensivo como valor primordial, recurren a estrategias defensivas y compiten especializándose en un segmento del mercado. La cultura de las cuatro empresas familiares es un recurso intangible que influye notablemente en su gestión estratégica.

#### Palabras clave:

Cultura, empresa familiar, gestión estratégica, sector turístico.

Clasificación JEL: M14, M21.

---

## The culture of Mexican family tourism businesses, and its influence on strategic management

### ABSTRACT

This article studies the culture of four family businesses, and analyses their influence on their strategic management, using the method proposed by Cameron and Quinn (1999). Four hotel businesses were selected in the state of Quintana Roo. The result showed that the family businesses with an ad hoc, clan and hierarchical type of culture perceive similar values, resorts to analytical strategies, and compete in the market differentiating their products and services. On the other hand, market-culture type businesses perceive hard work as the prime value; they resort to defensive strategies, and compete by specializing in a market segment. The culture of the four family businesses is an intangible resource which has a strong influence on strategic management.

#### Keywords:

Culture, family business, strategic management, tourism sector.

JEL Classification: M14, M21.

---

## A cultura das empresas familiares turísticas mexicanas e sua influência na gestão estratégica

### RESUMO

Este artigo estuda a cultura de quatro empresas familiares e examina sua influência na gestão estratégica, utilizando o método proposto por Cameron e Quinn (1999). Foram consideradas empresas hoteleiras do estado de Quintana Roo. Os resultados mostram que as empresas familiares (EF) com o tipo de cultura com fins específicos, de clã e hierarquia observam valores semelhantes, recorrem a estratégias analíticas e competem no mercado usando o diferencial dos seus produtos e serviços, enquanto que as empresas com cultura de mercado observam o trabalho intensivo como valor principal, e recorrem a estratégias defensivas e concorrem especializando-se em um segmento do mercado. A cultura das quatro empresas familiares é um recurso intangível que influencia significativamente a sua gestão estratégica.

#### Palavras chave:

Cultura, empresa familiar, gestão estratégica, setor turístico.

Classificação JEL: M14, M21.

## Introducción

La gestión es un conjunto de actividades coordinadas que se usan para dirigir y controlar una empresa, incluso en ámbitos donde existe propiedad familiar. Es un aspecto cualitativo influido por los objetivos que la familia atribuye a la empresa, que tienen efectos en su comportamiento y, por tanto, en su competitividad. Estudios anteriores indican que el comportamiento empresarial está relacionado con la cultura de la empresa familiar (EF), donde los miembros de la familia ejercen una fuerte influencia<sup>1</sup>. En México, las empresas micro, pequeñas y medianas (Mipyme) representan el 99,8% del total, aportan un 52% del PIB y generan más del 71,9% del empleo (INEGI, 2010). Según datos del Observatorio Pyme, el 65% son empresas familiares (CIPI, 2003).

Este trabajo se centra en la cultura de la EF, que según algunos autores es muy importante analizar en el ámbito académico, puesto que es un factor clave para el éxito de la empresa<sup>2</sup>. Las investigaciones sobre la cultura de la EF asumen que está muy vinculada a la familia, la cual tiene gran influencia en la cultura de la empresa (García, 2008). La cultura de la EF es producto de creencias, valores y metas integradas en su historia y sus lazos sociales (Hall et al., 2001). En este estudio se adopta el marco de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa.

En México es muy escasa la evidencia empírica obtenida en estudios cualitativos sobre la cultura de las EF y su influencia en la gestión estratégica. Aunque sea muy importante para entender cómo perciben sus integrantes la empresa y cómo indicarles lo que se espera de ellos. Por ello, planteamos las siguientes preguntas de investigación: ¿influye la cultura en la gestión estratégica de las empresas familiares turísticas mexicanas?, ¿qué factores influyen en su gestión estratégica?

El propósito general es conocer la cultura y analizar su influencia en la gestión estratégica de cuatro empresas familiares turísticas del estado de Quintana Roo, México. Para ello nos proponemos determinar si la cultura establecida en la empresa a través de sus valores es un recurso estratégico que genera ventaja competitiva, y analizamos su influencia en el comportamiento estratégico y en el comportamiento competitivo de la empresa familiar (EF). Para llevar a cabo este trabajo, estudiamos cuatro EF dedicadas a la hostelería.

En primer lugar, presentamos los estudios teóricos y empíricos anteriores. En segundo lugar, describimos la metodología utilizada. En tercer lugar, describimos los cuatro casos y los resultados obtenidos; por último presentamos las conclusiones y limitaciones, y las futuras líneas de investigación.

## 1. El marco teórico

### 1.1 *La cultura en la empresa familiar*

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa proporciona un marco interesante

<sup>1</sup> Adler y Pérez (1993), Athanassiou et al. (2002), Belausteguigoitia (2006) y Astrachan (1988).

<sup>2</sup> Davis y Tagiuri (1982) y Belausteguigoitia (2006).

para estudiar la cultura de la EF, debido a que esta cultura, parte de los recursos y capacidades de la empresa, genera activos intangibles estratégicos inimitables que explican el éxito competitivo. Los activos intangibles: la cultura, la reputación, la imagen, las habilidades y capacidades de los empleados, determinan la ventaja competitiva de la empresa y contribuyen a obtener mejores resultados en la gestión<sup>3</sup>.

En este contexto teórico se ha encontrado que uno de los grandes problemas para analizar la cultura de la EF es la falta de consenso sobre la definición de este tipo de empresas. En este estudio, una empresa familiar es aquella donde la propiedad y el control recaen en el grupo familiar y la mayoría de los cargos de dirección o gerencia son ocupados por miembros de la familia, y hay continuidad en el negocio<sup>4</sup>.

La cultura de la EF es la ideología básica de la familia propietaria, que incluye valores, normas, tradiciones o formas de actuar en la vida<sup>5</sup>. Poza (2007) la define como el conjunto de valores, expresados en comportamientos, resultantes del liderazgo de la familia, tanto en el pasado como en el presente. La unidad familiar y la relación entre la familia y el negocio también inciden en la cultura de la empresa.

La cultura de la EF determina el éxito del negocio, y se puede manifestar en aspectos tales como la forma de vestir, el lenguaje y los

rituales; en las ideas y acciones que se utilizan para enfrentar los problemas; en valores como la honestidad, el servicio al cliente y otros. Estos valores pueden ser formales o informales, y probablemente se encuentren en la filosofía de la empresa, aunque es necesario distinguir entre los valores ideales y los valores reales del grupo. Y finalmente, en los supuestos básicos del grupo, que son las premisas de su forma de ver la vida<sup>6</sup>.

Según Hall et al. (2001), la cultura predominante en la EF es producto de creencias, valores, expresiones y acuerdos, de su historia y sus relaciones sociales. La transmisión de estos patrones culturales hace que sean compartidos por la familia y por la empresa. La información, los valores, modelos y creencias que desde las edades más tempranas reciben los miembros de la familia condicionan su comportamiento y desarrollo, y por tanto el de la empresa.

Diversos estudios que analizan la cultura de la familia indican que esa cultura es relativa a la empresa. Algunos comparan la cultura de las empresas familiares y no familiares, y encuentran diferencias significativas<sup>7</sup>. Sharma et al. (1997) muestran que las diferencias en la cultura de las empresas familiares provienen de factores contingentes como el tamaño, la edad, la sucesión generacional y el tipo de empresa, para mencionar algunos.

Entre los estudios que analizan la combinación de culturas, cabe mencionar el de Dyer

<sup>3</sup> Hall (1992) y Prahalad y Hamel (1990).

<sup>4</sup> Sharma et al. (1997) y Westhead y Cowling (1998).

<sup>5</sup> Sabater-Sánchez et al. (2003).

<sup>6</sup> Belausteguigoitia (2006).

<sup>7</sup> Denison et al. (2004), Zahra et al. (2004), David y Richardson (2009) y Vallejo (2008).

(1986), un estudio de empresas familiares sobre los tres niveles de cultura propuestos por Schein (1988) (presunciones básicas, valores y artefactos), que concluye con una propuesta de cambio cultural que combine modelos generales de cultura (paternalista, liberal, participativa y profesional), modelos de cultura familiar (patriarcal, colaborativa y conflictiva) y cultura directiva (burocrática, autoritaria, consultiva y supervisora).

La cultura de las EF se ha estudiado en algunos países europeos como España, donde Sabater-Sánchez et al. (2003) analizaron si existe una relación entre la cultura compartida por los miembros de una organización y el hecho de que ésta sea familiar o no, con una muestra de 406 empresas de Murcia. Para ello utilizaron el instrumento de valoración de la cultura organizacional aportado por Cameron y Quinn (1999), que distingue cuatro dimensiones: de clan, ad hoc, jerárquica y de mercado. Sus resultados muestran que no existe una cultura de las empresas familiares diferente de las no familiares. Esto sugiere que para explicar el tipo de la cultura no suficiente considerar el tipo de empresa.

La cultura de las empresas familiares también se ha analizado desde el punto de vista de la influencia del sistema familiar en la propiedad y la gestión. En este sentido, la cultura surge y se delimita en las interrelaciones entre estos tres sistemas: empresa, propiedad y gestión<sup>8</sup>.

## ***1.2 La cultura y la gestión estratégica de las empresas familiares***

La revisión de la literatura indica que no todas las EF tienen éxitos; sin embargo, las que tienen éxito deben gran parte de su ventaja competitiva a la cultura familiar. La cultura de las empresas familiares es un recurso estratégico que se puede utilizar para conseguir una ventaja competitiva<sup>9</sup>. Diversos estudios muestran que la cultura de la EF tiene un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento<sup>10</sup>. Ward (2006) sostiene que la cultura de la EF puede convertirse en una ventaja competitiva muy importante para su rendimiento; otros autores identifican escenarios contradictorios, principalmente por los conflictos de intereses existentes en el grupo familiar<sup>11</sup>.

Gallo (1998), en un estudio sobre violaciones de los valores éticos para una muestra de 253 empresas familiares españolas, encontró que dentro de esos comportamientos poco éticos los que percibían con mayor frecuencia los propietarios o gerentes de las empresas se relacionaban con el retraso del proceso de sucesión para seguir en el poder, evitar que la planificación estratégica fuera un reto superior a las capacidades y deseos del propietario, y construir una organización basada en la compra de lealtades.

Por su parte, Zahra et al. (2004), en un estudio de 536 empresas familiares y no familia-

<sup>8</sup> Donckels y Frölich (1991) y Athanassiou et al. (2002).

<sup>9</sup> David y Richardson (2009) y Zahra et al. (2004).

<sup>10</sup> Sharma et al. (1997) y Hall et al. (2001).

<sup>11</sup> Gallo y Cappuyns (1998) y Corbetta y Salvato (2004).

res de Estados Unidos, examinan la relación entre cuatro dimensiones de la cultura y el emprendimiento. Los resultados muestran una relación positiva entre los sistemas de control estratégico de la empresa familiar y el emprendimiento, e indican la importancia de una cultura orientada hacia el largo plazo.

Wen-Chia (2007), en un estudio de una muestra de 275 líderes de empresas familiares de construcción en Taiwán, identificó, describió y comparó las percepciones del papel del líder, las actividades y comportamientos de gestión estratégica, y la cultura entre varias generaciones, aplicando el cuestionario Competing Values Framework. Los resultados indican que la primera generación percibe una cultura jerárquica y de mercado, mientras que la segunda y la tercera perciben una cultura ad hoc y de clan.

Koiranen (2002), en un estudio entre empresas familiares y no familiares de Finlandia, explora los valores de estas empresas y su capacidad para mantenerse competitivamente en el mercado. Los resultados muestran que los valores más importantes son la honestidad, la credibilidad, el cumplimiento de la ley, la calidad y el trabajo fuerte, los cuales constituyen un bloque de buena conducta ética. David y Richardson (2009), en un estudio de empresas familiares de Ucrania y Estados Unidos, comparan tres constructos relacionados con la flexibilidad social, la espiritualidad y la distancia de poder entre los miembros profesionales de estas empresas con sus miembros no familiares, y encontraron que una alta flexibilidad social y espiritualidad, y una baja distancia de poder, son

potencialmente universales en términos de cultura de la empresa familiar.

Gatrell et al. (2001), en un estudio de tres pequeñas y medianas empresas familiares de segunda y tercera generación del Reino Unido, propone un marco teórico para el estudio de los valores en futuras investigaciones. Estos autores aplicaron el cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999) a una muestra de empleados no familiares. Los estudios casos mostraron una tendencia hacia una cultura jerárquica, más formalizada y apegada a reglas y normas. Los empleados se inclinaban a la cultura de mercado, menos formal y más dinámica.

Dharmadasa (2009), con una muestra de 222 pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares australianas, hizo un estudio longitudinal para explorar el vínculo estratégico entre el aprendizaje organizacional, la innovación y el rendimiento de este tipo de empresas. Los resultados muestran que el desarrollo de la gestión, la planificación formal y la innovación se relacionan positivamente con el rendimiento de las empresas.

Con base en los argumentos anteriores y en virtud de que los estudios cualitativos no consideran hipótesis, porque no siempre comprueban relaciones ni encuentran causas que expliquen un fenómeno o acontecimiento (Stake, 2005), en este trabajo partimos de la siguiente proposición general:

P<sub>p</sub>: La cultura es un recurso intangible que influye en la gestión estratégica de la EF.

De esta proposición general no se derivan indicadores para medir el comportamiento. Por ello, se establecen algunas proposiciones específicas para contrastarlas con la realidad y mostrar la utilidad de la teoría de los recursos y capacidades para explicar la cultura de la EF:

$P_1$ : A través de los valores, el tipo de cultura contribuye a que la EF genere ventajas competitivas.

$P_2$ : La cultura influye en el comportamiento estratégico de la EF.

$P_3$ : La cultura influye en el comportamiento competitivo de la EF.

## 2. Metodología

Esta investigación cualitativa estudia un fenómeno en el entorno de la empresa. Puesto que no se controlan los eventos estudiados y se hace énfasis en hechos actuales y no necesariamente históricos, el estudio de casos es la estrategia más adecuada. Diversos estudios internacionales sobre EF recurren a los estudio de caso porque permiten analizar a profundidad el tema y permiten utilizar datos que no requieren tratamiento estadístico.

### 2.1 Diseño del estudio múltiple de casos

El estudio múltiple de casos permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y en su contexto real. Según la tipología de Yin (2003), este es un estudio de tipo explorato-

rio que aporta resultados útiles para formular hipótesis y nuevas investigaciones, y a la vez descriptivo porque identifica la cultura de la empresa familiar y su influencia en la gestión estratégica. Con ese fin se recogen datos durante cierto período para establecer el contexto y los procesos que influyen en el tema de estudio (Hartley, 1994).

### 2.2 Selección de los casos

Este estudio, cuya unidad de análisis son las Mipyme turísticas, se realizó con una muestra no probabilística de cuatro casos: empresas hoteleras de tamaño pequeño y mediano, de tipo familiar, antigüedad mayor de cinco años y de 11 a 100 empleados. Estas empresas tienen problemas comunes porque ofrecen el mismo servicio en el mismo mercado, su tamaño es similar y operan bajo las condiciones en la misma zona geográfica; y se espera que tengan un alto grado de homogeneidad y un rendimiento parecido. Las empresas fueron seleccionadas mediante un muestreo teórico y se eligieron aquellas que reportaban mayor conocimiento sobre el tema.

Después de cursar la invitación para que las empresas participaran en el estudio y de excluir las que no poseían las características mencionadas, se obtuvieron los cuatro casos que presentamos, a los que llamamos A, B, C y D para preservar el anonimato y la confidencialidad de la información (cuadro 1). Después se envió una carta a los empresarios, firmada por el Rector de la Universidad de Quintana Roo, para solicitar el consentimiento formal e iniciar el estudio en cada empresa.

Cuadro 1  
**Criterios cualitativos para seleccionar las empresas**

Criterios	Descripción
Sector	Turístico
Actividad <sup>12</sup>	Empresas hoteleras
Tamaño <sup>13</sup>	De 11 a 100 trabajadores (pequeñas y medianas empresas)
Cultura empresarial <sup>14</sup>	Empresas con una cultura tipo clan, ad hoc, jerárquica y de mercado
Región	Estado de Quintana Roo, México
Tipología	Empresa de propiedad familiar
Edad de la empresa	Cinco o más años en el mercado turístico
Dirección/gestión	El propietario es director/gerente por cinco o más años <sup>15</sup>
Entrevistados	Directores/gerentes/propietarios y ejecutivos

Fuente: elaboración propia.

Una vez las empresas aceptaron participar en el estudio, se efectuaron las visitas respectivas y se hicieron las entrevistas programadas, en el lugar de trabajo, para obtener la información. Las entrevistas se llevaron a cabo con una guía para facilitar la comparación de los datos, y para que el investigador

y el entrevistado no desviarán su atención a otros aspectos. Las preguntas se ajustaron de acuerdo con las respuestas que se obtenían y las reacciones que se observaban. El tiempo empleado en la identificación de las empresas, las entrevistas, la recolección de datos, el análisis individual, el registro y clasificación de los datos, el análisis general, las conclusiones y la elaboración del reporte final fue de 6 meses.

### 2.3 Protocolo del estudio de casos

Para asegurar la objetividad, la confiabilidad y la validez del estudio se diseñó un protocolo ajustado al modelo propuesto por Yin (2003). Este protocolo incluye los procedimientos y las reglas generales para el uso de los diversos instrumentos y la recolección de la información.

### 2.4 Procedimientos e instrumentos para recoger información

Se utilizó un enfoque cualitativo y el método propuesto por Strauss y Corbin (1998), la entrevista y la encuesta, de modo que se pudiera recopilar la información, codificarla, categorizarla, compararla y relacionarla para responder las preguntas de investigación. En la recolección de la información la entrevista fue la principal herramienta con ayuda de una guía de entrevista a profundidad para captar la información proporcionada por el directivo o propietario de cada empresa; la información se trianguló con otras fuentes para su comprobar su validez; se aplicaron varios instrumentos de medición, y se hizo observación directa en cada empresa para

<sup>12</sup> La actividad es clasificada de acuerdo con los Censos Económicos del INEGI (2010).

<sup>13</sup> El tamaño es clasificado conforme a lo establecido en la Ley para el desarrollo y competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, artículo 3°. Fracción III (DOF, 2002). Sin embargo, existe un nuevo criterio de clasificación publicado el 30 de junio de 2009.

<sup>14</sup> Cultura establecida conforme al modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999).

<sup>15</sup> Se considera que aquellas empresas en las que el propietario/director/gerente lleva más de cinco años dirigiéndola, presentan una mayor solidez en los valores, actitudes, creencias, normas e historia.

mejorar y corroborar la información obtenida en las entrevistas.

Entre los instrumentos de medición de la cultura en la empresa se encuentra el Instrumento para Valorar la Cultura Organizacional (Organizational Culture Assessment Instrument, OCAI), creado por Cameron y Quinn (1999) y basado en el modelo Competing Values Framework (CVF) propuesto por Quinn (1988). Este instrumento incluye dimensiones de cultura relevantes, utiliza datos cuantitativos y cualitativos y puede ser aplicado por personas de la empresa sin intervención de expertos en cultura organizacional y, lo más importante, ha sido y es aplicado por varias empresas y por investigadores de las empresas familiares en todo el mundo<sup>16</sup>.

El OCAI, una técnica para diagnosticar la cultura de cualquier empresa, identifica cuatro grandes tipos de cultura: de clan, ad hoc, jerárquica y de mercado (figura 1). El modelo CVF muestra, además, si en la organización predomina la flexibilidad ante los cambios del entorno o si predominan la estabilidad y el control ante estos cambios.

Figura 1

**Modelo *Competing values framework***

Orientación interna e integración	Flexibilidad y discreción		Orientación externa y diferenciación
	Clan	Ad hoc	
	Jerárquica	Mercado	
	Estabilidad y control		

Fuente: adaptado de Cameron y Quinn (1999).

<sup>16</sup> Gatrell et al. (2001), Sabater-Sánchez (2003), Wen-Chia (2007) y Yescas (2008).

Además se utilizó un cuestionario para determinar el conjunto de valores que ha contribuido a que la empresa se mantenga competitivamente en el mercado. Este cuestionario contiene 16 tipos de valores y ha sido utilizado en estudios de empresas familiares como los de Koiranen (2002) y Gallo y Cappuyns (2004); además, se adaptado a las necesidades y el contexto de las empresas mexicanas.

La estrategia empresarial se clasificó usando la tipología de Miles y Snow (1978), que clasifica a las empresas en cuatro tipos según el grado de innovación en productos, servicios o mercado: exploradoras, analizadoras, defensivas y reactivas o sin estrategia definida. Para identificar la estrategia competitiva se utilizó la escala de Porter (1980): costos inferiores a la competencia, diferenciación de productos o servicios y especialización en un segmento del mercado.

**2.5 *Análisis de la información***

El análisis de la información es el aspecto más importante de la investigación cualitativa, y al mismo tiempo la parte más difícil y menos codificada en el desarrollo de estudios de caso. Aunque la triangulación de la información durante la recolección de datos es en un proceso analítico, éste tiene lugar principalmente después de recoger toda la información. El objetivo de esta fase es examinar, categorizar, tabular, combinar y confrontar la información con las proposiciones de la investigación (Rialp, 1998).

La interpretación de la información se basa en la descripción y el análisis de toda la evidencia. En el siguiente apartado se desarro-

llan los cuatro casos y se valoran las diferentes variables de gestión, a partir de la revisión de la literatura y de la información obtenida en cada una de las empresas.

### 3. Descripción de los casos

Aquí se analizan las cuatro empresas objeto de estudio. El estudio se centra en las interpretaciones, percepciones, motivaciones y expectativas que los entrevistados manifestaron en las entrevistas. En cada caso se indican los antecedentes y la evolución de la empresa, el tipo de actividad y algunos detalles de la historia de la empresa y de sus propietarios; la cultura empresarial; los valores y la ventaja competitiva; y el comportamiento estratégico y competitivo.

#### 3.1 Antecedentes y evolución

La *empresa A* es un negocio familiar dedicado principalmente a la hotelería que presta servicios adicionales como la preparación de alimentos y bebidas, y el alquiler de salones para fiestas o reuniones. Inició operaciones en 1992 como persona empresaria independiente y, luego, por razones de estrategia fiscal se convirtió en sociedad anónima. Su propietario es el principal accionista y ha sido director general desde su creación, junto con sus tres hijos quienes ahora fungen como los demás accionistas y participan activamente en la gestión de la empresa. La experiencia del propietario ha sido empírica pues no tiene formación profesional. No obstante, la gestión de su empresa es profesional y cuenta con personal capacitado en la actividad hotelera. Hoy es una empresa competitiva en

el mercado turístico que genera riqueza y empleo en la región.

La *empresa B* es una empresa pequeña fundada en 1997 por una familia de cuatro miembros, el padre, la madre, un hijo y una hija, que se prestan servicios de hospedaje temporal y de restaurante-bar. La hija, gerente de la empresa, tiene estudios profesionales de licenciatura y cumple su función con ayuda de la madre. Los demás propietarios trabajan en otras actividades diferentes a las del hotel. Por razones de estrategia fiscal y por ser una pequeña empresa se constituyó como persona física empresaria. El desarrollo de esta empresa ha sido sostenible desde el inicio de sus actividades. La familia le ha transmitido la actitud de emprender, crecer y prestar buen servicio a los clientes: por ello es rentable y competitiva en el mercado hotelero de su región.

La *empresa C* es un hotel de tipo familiar dirigido desde 1994 por los dos principales propietarios y accionistas, el esposo y la esposa, que laboran diariamente y se ocupan de todos aquellos detalles que hacen de ese lugar uno de los mejores hoteles de la región. Ambos tienen una formación académica y profesional adecuada a las actividades de la empresa que dirigen. Crearon la empresa sin ninguna experiencia en el ramo. Cada uno de ellos tiene tres hijos, los cuales trabajan en forma intermitente en la empresa cumpliendo todo tipo de funciones. Este hotel ha sido premiado como uno de los 100 mejores del mundo y uno de los diez mejores de México por la revista *Budget Travel* y *Trip Advisor*.

La *empresa D* es una empresa familiar constituida como sociedad en 1983 por cinco socios representados por el propietario, su esposa, su suegro, la suegra y la hermana, cuya principal actividad es la hotelería, junto con los servicios de desayuno y restaurante, *spa* y transporte de huéspedes. Los propietarios viven en las instalaciones del hotel para garantizar una atención personalizada, hacen sentir a los clientes como en su casa y les brindan la tradicional hospitalidad y calidez mexicana. Ellos tienen formación profesional, igual que los dos hijos, que también trabajan en la empresa en forma intermitente. Es un hotel de tipo ecológico con arquitectura colonial mexicana tradicional. Su objetivo es respetar y cuidar el medio ambiente, y en su operación utilizan tecnologías alternativas. Hoy es una empresa constituida como sociedad integrada por tres socios, el propietario, su esposa y su hija, que opera un nicho de

mercado turístico competitivo, lo que atrae clientes que desean disfrutar del ambiente selvático dentro de la ciudad.

El cuadro 2 resume las principales características de estas empresas.

### 3.2 Cultura empresarial

Con base en el modelo propuesto por Cameron y Quinn (1999), en este párrafo presentamos la cultura empresarial establecida en cada uno de los casos, así como los valores que más contribuyen a generar ventajas competitivas (cuadro 3).

La cultura actual de la empresa A es de tipo ad hoc; el principal propietario ve a la empresa como un lugar dinámico para trabajar, con un espíritu emprendedor y un ambiente creativo. Los trabajadores tienden a ser crea-

Cuadro 2

#### Características de los casos analizados

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Actividad	Hotelería	Hotelería	Hotelería	Hotelería
Tamaño	Mediana	Pequeña	Mediana	Pequeña
Número de trabajadores	82	16	70	18
Edad de la empresa (años)	18	13	16	27
Tipo de propiedad	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar
Tipo de personalidad jurídica	Sociedad	Persona física	Sociedad	Sociedad
Generación familiar	1ª	1ª	1ª	1ª
¿Pertenece a un grupo extranjero?	No	No	No	No
¿La gestión está profesionalizada?	Si	Si	Si	Si
¿El propietario o principal accionista es el director/gerente?	Si	Si	Si	Si
Edad del director/gerente	66	26	58	56

Fuente: elaboración propia.

tivos y toman riesgos aceptados. Los subgerentes también son innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la empresa a través del tiempo es la experimentación con nuevos productos o servicios, la innovación, estar en constante crecimiento y la adquisición nuevos recursos. El éxito de la empresa reporta beneficios importantes por la venta de nuevos servicios, y es líder en el mercado de su región. La empresa estimula la iniciativa individual y la libertad de pensamiento.

La empresa B tiene una cultura de tipo clan; es un lugar de trabajo muy amistoso y los trabajadores comparten mucho entre sí. Los propietarios se consideran mentores y son figuras paternalistas con gran acogida en la empresa. La empresa está unida por la lealtad o la tradición familiar. En general, el compromiso de sus propietarios es alto. La empresa da énfasis al beneficio de largo plazo en el desarrollo de los trabajadores y gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito empresarial se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. Se premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

La empresa C tiende a una cultura jerárquica; la empresa es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos establecidos dicen a los trabajadores qué hacer en la labor cotidiana. El interés de los propietarios es ser buenos coordinadores y organizadores, mantener cohesionada a la empresa, con reglas y políticas que cumplen un rol preponderante. Y su preocupación fundamental es la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la empresa con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fide-

digna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos consiste en dar un puesto de trabajo seguro y previsible, y las recompensas del personal consisten principalmente en ascensos y aumentos de sus remuneraciones.

La cultura de la empresa D es de mercado; está orientada a los resultados y su mayor preocupación es hacer bien el trabajo. Las personas son competitivas y orientadas a objetivos. El propietario directivo es exigente y competidor. La empresa hace énfasis en ganar, y su reputación y su éxito son preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación y posicionamiento en el mercado. Los propietarios mantienen un ambiente en el que prima el control del trabajo realizado y prefieren la estabilidad de la empresa.

Los resultados de la empresa A coinciden con los resultados de los estudios de Duréndez *et al.* (2007) y Yescas (2008), que indican que las empresas familiares con una cultura ad hoc se concentran en los aspectos externos, buscan un alto grado de flexibilidad e innovación. Mientras que los resultados de la empresa B, con una cultura de clan, son similares a los que encontraron Wen-Chia (2007) y Yescas (2008). Los resultados de la empresa C coinciden con los que obtuvieron Wen-Chia (2007) y Gatrell *et al.* (2001): una cultura jerárquica con una mayor formalización de la gestión y apego a reglas y normas. Por último, en concordancia con la evidencia que presentan Wen-Chia (2007) y Gatrell *et al.* (2001), la cultura de mercado de empresa D se centra en la orientación externa del negocio.

En las entrevistas y durante recopilación de la información se observó que los propietarios de las empresas A y D se inclinan por una cultura de tipo clan, los de la empresa B desean una cultura jerárquica y los de la empresa C una de mercado, de acuerdo con sus visiones acerca de las características deseables para ser competitivos en el mercado turístico.

### 3.3 Valores y ventaja competitiva

En cuanto a los valores de cada empresa, definidos por los comportamientos existentes y el liderazgo de los propietarios (Poza, 2007), la empresa A considera que debido a los valores de los trabajadores la empresa tiene un ambiente diferente y dan estilo al hotel, estos valores transmiten lo mejor de ellos como gente de la región para que los clientes perciban y sientan a la empresa como suya. Estos valores, muy importantes para que la empresa genere ventaja competitiva, son: armonía, respeto, humildad, amor y honestidad. En la empresa B predominan la armonía, el respeto, el compromiso, la honestidad, la confianza, la espiritualidad y la lealtad.

En la empresa C, los valores fundamentales son: respeto, amor, compromiso, justicia, solidaridad, transparencia y confianza, y han sido transmitidos a la empresa por sus dos principales propietarios; cada uno de ellos ha aportado su granito de arena para que esta empresa y sus valores generen una ventaja competitiva en su mercado respectivo. En la empresa D los valores más importantes son la laboriosidad, la espiritualidad y la responsabilidad social.

Como se observa en el cuadro 3, la armonía y el respeto son percibidos de manera similar por las empresas con culturas de tipo ad hoc, de clan y jerárquico; mientras que la empresa con una cultura de mercado percibe el trabajo intenso o laboriosidad como uno de sus valores más importantes (Koiranen, 2002). Asimismo, la honestidad como parte de una buena conducta ética coincide en las empresas con cultura de tipo ad hoc y de clan. Este valor es fundamental y coincide con los resultados de Koiranen (2002), quien

Cuadro 3

#### Principales valores de la empresa para generar ventaja competitiva

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Cultura empresarial	Ad hoc	Clan	Jerárquica	Mercado
Fundamentalmente ¿cómo han contribuido los siguientes valores en la capacidad de la empresa para mantenerse competitivamente en el mercado?	Muy fundamental	Muy fundamental	Muy fundamental	Muy fundamental
Principales valores	Armonía, respeto, humildad, amor y honestidad	Armonía, respeto, compromiso, honestidad, confianza, espiritualidad y lealtad	Respeto, amor, compromiso, justicia, solidaridad, transparencia y confianza	Laboriosidad, espiritualidad y responsabilidad social

Fuente: elaboración propia.

encontró que la honestidad es uno de los valores más importantes en las empresas familiares.

### **3.4 Comportamiento estratégico y competitivo**

Se considera que la cultura de las empresas familiares influye en el comportamiento estratégico y competitivo para mejorar la posición estratégica y competitiva de las empresas<sup>17</sup>. A continuación se presentan los resultados sobre estas variables (cuadro 4).

Los resultados de la empresa A muestran que la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas no son muy importantes, pues se trabaja de manera informal sin documentos escritos que establezca los criterios a seguir. Trabajar día a día es muy natural para conseguir buenos resultados. “La misión que tiene el hotel es la misión y la visión de cada persona y en conjunto se establece la meta principal de la empresa: la mayor satisfacción del huésped con el mejor servicio de calidad”. La estrategia empresarial es analizadora, informal, no se formaliza la estrategia. La estrategia competitiva también es informal y tampoco se formaliza, aunque es muy agresiva porque el hotel ha mantenido su nicho de mercado a través de los años. La estrategia cambia de acuerdo con la situación del mercado, y se adecúa de acuerdo a las necesidades de los clientes. La empresa se considera única en su mercado y no tiene competidores en cuanto a precio, calidad y servicio.

La empresa B no ha establecido la misión, la visión, las metas y los objetivos estratégicos. Los propietarios mantienen una visión y una misión relacionadas con su forma de ver las cosas y la llevan a efecto dentro del hotel. Su estrategia empresarial es analizadora, mantiene una base relativamente estable de servicios para el mercado turístico, y al mismo tiempo desarrolla en forma selectiva nuevos servicios y mercados, tratando de imitar empresas similares que tuvieron éxito. Para competir en este mercado la empresa trata de conservar sus huéspedes ante la competencia desleal de los hoteles todo incluido en materia de precios, lo que la ha llevado a enfocarse en los huéspedes repetitivos que desean un trato cálido y amigable. La estrategia competitiva de esta empresa se orienta a la diferenciación de productos y servicios.

La propietaria de la empresa C comenta: “la misión, visión, objetivos estratégicos y metas no se han modificado y lo estamos haciendo a corto plazo por motivo de variables exógenas que no se pueden manipular como el caso de los huracanes. Se ha intentado realizar planes a un año y máximo dos. No se tiene escrita una misión y visión pues no se ha dado el tiempo debido para plasmarla en la empresa”. La estrategia empresarial está establecida pero no escrita formalmente, cada mes se revisa contra la meta de ocupación. “Cuando la empresa ha funcionado bien, no tienes porque cambiar... se requiere un cambio cuando las cosas van mal, eso es lo que pienso”. Es entonces un proceso que responde a influencias externas, como los cambios tecnológicos y la situación del mercado, más que a iniciativas propias que nacen del ámbito empresarial.

---

<sup>17</sup> Sharma et al. (1997), Dyer (1986), Zahra et al. (2004) y Ward (2006).

La estrategia competitiva se orienta al golf y a las bodas, es poco agresiva en términos de bajar las tarifas. “Nuestra arma es ir por un cliente especial que no le gusta el turismo masivo que no le gusta el todo incluido, que le guste que lo llamen por su nombre, turismo repetitivo”.

Para la empresa D la misión, la visión, los objetivos y las metas son poco importantes. La misión es la misión del propietario, que no se ha preocupado para establecerla de manera formal en la empresa. La estrategia empresarial es defensiva y permanente. Ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro del nicho de mercado. En cuanto su estrategia competitiva, aunque es poco agresiva se especializa en un segmento de mercado, el de huéspedes que gustan de cuidar el medio ambiente y causar el mínimo impacto al medio ambiente, de un ambiente selvático, un micro clima diferente y una construcción diferente.

En suma, en las empresas de cultura de tipo ad hoc, de clan y jerárquico se perciben comportamientos estratégicos similares: una estrategia analizadora que mantiene una base relativamente estable de servicios turísticos, y una estrategia competitiva basada en la diferenciación de productos y servicios. La empresa con una cultura de mercado es más defensiva en su estrategia empresarial y se especializa en un segmento de mercado. Por lo tanto, y con base en esta evidencia, se puede concluir que la cultura de las empresas familiares es un recurso estratégico intangible que les permite obtener ventajas competitivas en el mercado turístico<sup>18</sup>.

### Conclusiones

Para este estudio múltiple de casos se eligieron cuatro empresas familiares turísticas dedicadas a la hostelería en el estado de Quintana Roo. Cada empresa se identificó previamente con uno de los tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999).

Cuadro 4

#### Comportamiento estratégico y competitivo

Características	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Cultura empresarial	Ad hoc	Clan	Jerárquica	Mercado
Estrategia empresarial	Analizadora	Analizadora	Analizadora	Defensiva
Estrategia competitiva	Diferenciación de productos/ servicios	Diferenciación de productos/ servicios	Diferenciación de productos/ servicios	Especialización en un segmento de mercado
¿Qué tan agresiva es la estrategia competitiva?	Muy agresiva	Poco agresiva	Muy agresiva	Poco agresiva

Fuente: elaboración propia.

<sup>18</sup> Barney (1991), Hall (1992), Cuervo (1993), Zahra et al. (2004) y Ward (2006).

Los resultados muestran que las empresas con culturas de tipo ad hoc, de clan y jerárquico dan importancia a la armonía y el respeto; tienen comportamientos estratégicos similares: una orientación empresarial analizadora que mantiene una base relativamente estable de servicios turísticos, y una estrategia competitiva basada en la diferenciación de productos y servicios. La empresa con cultura de mercado aprecia el trabajo duro como uno de sus valores más importantes; su estrategia es defensiva, y se especializa en un segmento del mercado para competir en el sector turístico. Los resultados indican que el comportamiento estratégico y competitivo de las empresas familiares no sólo depende de los propietarios que trabajan en ellas, sino también de la armonía entre todos sus miembros; y sobre todo, de los valores, las creencias, las pautas de interacción y el comportamiento individual de cada integrante (Gallo y Amat, 2003).

Los aportes de este estudio contribuyen al enriquecimiento de la literatura sobre la cultura de las empresas familiares y permiten plantear hipótesis para futuras investigaciones sobre la relación entre cultura y estrategia empresarial. Asimismo, son de gran utilidad para que los propietarios o gerentes entiendan la importancia de la cultura establecida y cómo influye en su gestión; así como para los profesores e investigadores apliquen el conocimiento y debatan estos temas con sus alumnos.

Dentro de las limitaciones de esta investigación se pueden mencionar tres limitaciones propias de los estudios de caso: la dificultad para delimitar el tema de estudio, la natura-

leza de la realidad social que se está investigando y la ética del investigador en su relación con los sujetos implicados en el caso de estudio (Ryan et al., 2004). Además de la aplicación de un modelo de cultura específico para analizar cuatro empresas diferentes. En futuros trabajos de investigación se deben cubrir más empresas del sector turístico; estudiar otros sectores de la economía y hacer análisis comparativos, locales e internacionales, de estas empresas; identificar otros modelos de cultura empresarial para captar todos los factores que influyen en los aspectos que analizamos y analizar la influencia del entorno en la gestión de las empresas. También es necesario hacer estudios cuantitativos con muestras representativas de Mipyme para las proposiciones y resultados de este estudio desde perspectivas de investigación complementarias.

## Lista de referencias

- Adler, L. y Pérez, M. (1993). *Una familia de la élite mexicana*. México: Alianza Editorial.
- Astrachan, J. (1988). Family firm and community culture. *Family Business Review*, 1, 165-189.
- Athanassiou, N.; Crittenden, W.; Kelly, L. and Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37, 139-150.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Belausteguigoitia, I. (2006). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, 2ª. ed. México: McGraw-Hill.

- Cameron, K. and Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison-Wesley Series.
- CIPI (2003). *Primer Reporte de Resultados 2002*. México: Observatorio Pyme, Comisión Intersecretarial de Política Industrial, Secretaría de Economía.
- Corbetta, G. and Salvato, C. (2004). The board of directors in family firms: one size fits all? *Family Business Review*, 18 (2), 125-138.
- Cuervo, G. A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-377.
- David, W. and Richardson, J. (2009). Culture in family business: a two-country empirical investigation. *European Business Review*, 21 (3), 246-262.
- Davis, J. A. and Tagiuri, R. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. En C. Aronoff and J. Ward, *Family Business Sourcebook*. Omni Graphics.
- Denison, D.; Lief, C. and Ward, J. (2004). Culture in family-owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, 17 (1), 61-70.
- Dharmadasa, P. (2009). *Organisational Learning, Innovation and Performance in Family-Controlled Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Australia*. Tesis Doctoral, Faculty of Business, Technology and Sustainable Development, Bond University, Queensland, Australia.
- DOF (2002). *Ley para el Desarrollo y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México: Diario Oficial de la Federación, 1-12.
- Duréndez, A.; García, D. and Madrid, A. (2007). *Culture, management control systems and performance in SME family firms*. Working paper, Universidad Politécnica de Cartagena, 1-42.
- Donckels, R. and Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from Stratos. *Family Business Review*, 7, 149-160.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Traditions*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eisenhardt, E. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Gallo, M. A. and Cappuyns, K. (2004). *Characteristics of successful family businesses*. Working paper 542, IESE, Universidad de Navarra, February.
- Gallo, M. A. y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. España: Ediciones Deusto.
- Gallo, M. A. and Cappuyns, K. (1998). *Ethics of personal behavior in family business*. Working paper 372 BIS, IESE, Universidad de Navarra, November.
- Gallo, M. A., (1998). Ethics in personal behavior in family business. *Family Business Review*, XI (4), 325-336.
- García, A. (2008). *Aspiraciones empresariales. Historia de vida de un empresario*. Papers 87, Universidad de Murcia, 101-125.
- Gatrell, J.; Jenkins, H. and Tucker, J. (2001). Family values in family business. En G. Corbetta and D. Montemerlo (Eds.), *The role of family in family business*, 12<sup>th</sup>. Milano: Annual FBN World Conference, Rome. EGEA S.p.A. FBN.
- Hall, A.; Melin, L. and Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14 (3), 193-208.

- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hartley, J. (1994). Case study in organizational research. En C. Cassel and G. Symon (Eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: a Practical Guide* (pp. 208-229). Londres: Sage Publications.
- INEGI (2010). *Censos Económicos 2009*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 1-24.
- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old finish family firms. *Family Business Review*, XV (3), 175-188.
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: West Publishing Company.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Poza, J. E. (2007). *Family Businesses*, Mason: Thomson South-Western.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rialp, A. (1998). *El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva*. Documento presentado en el IV Taller de Metodología ACEDE, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja, España.
- Ryan, B.; Scapens, R. W. y Theobald, M. (2004). *Metodología de la investigación en Finanzas y Contabilidad*. Barcelona: Deusto.
- Sabater-Sánchez, R.; Ruiz-Mercader, J. y Carrasco-Hernández, A. J. (2003). *Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar*. Working paper, Universidad de Murcia.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational culture*. WP 2088-88, Sloan School of Management Working Papers, Massachusetts Institute of Technology. Recuperado el 1 de julio de 2010, de <http://hdl.handle.net/1721.1/2224>.
- Sharma, P.; Chrisman, J. and Chua, J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-35.
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos*, 3ª. ed. Madrid: Morata.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures of Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Vallejo, C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81, 261-279.
- Ward, J. L. (2006). If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30 (6), 887-895.
- Wen-Chia, H. (2007). *Using the competing values framework to compare leaders' roles, managerial activities/behaviours, and organizational culture between generations of family business in Taiwan*. Tesis Doctoral, School of Graduate Studies, University of the Incarnate Word.
- Westhead, P. and Cowling, M. (1998). Family firm research: the need for a methodological rethink. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23 (1), 31-57.
- Yescas, M. (2008). *La cultura organizacional y el desempeño de los negocios de artesanía*. Tesis de Maestría, CIIDIR Unidad Oaxaca, México: Instituto Politécnico Nacional.

Yin, R. K. (2003). *Case study research, design and methods*, 3<sup>rd</sup>. ed. Newbury Park: Sage Publications.

Zahra, S.; Hayton, J. and Salvato, C. (2004). En-

trepreneurship in family vs. non-family firms: a resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28 (4), 363-81.