

**Contrastación teórico-pragmática de la realidad de la empresa familiar en el contexto de la Pyme hotelera mexicana, caso de estudio Mazatlán Sinaloa**

DOI: 10.2436/20.8070.01.146

**Nel Enrique Cristian Schmidt-Cornejo**

Maior titulação e em que área com a indicação da instituição na qual realizou, país.  
Universidad de Colima, México.  
E-mail: [nel\\_schmidt@ucol.mx](mailto:nel_schmidt@ucol.mx)

**María Aída Santillán-Núñez**

Maior titulação e em que área com a indicação da instituição na qual realizou, país.  
Universidad de Occidente, México.  
E-mail: [aidasantillan@gmail.com](mailto:aidasantillan@gmail.com)

**Resumen**

El hotel es una de las organizaciones empresariales más representativa del sector turístico, en conjunto con el segmento de viajes se mantienen como los rostros más visibles del turismo a nivel global. Las compañías de alojamiento varían en tamaño y estructura organizacional, franquicias y cadenas como el Marriot y Sheraton aparecen como marcas de carácter universal y ejemplo de esta línea de negocios. Pero esta configuración organizacional no es la única realidad del segmento hotelero, al igual que en otros ámbitos empresariales, las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) conforman más del 90% de los hoteles en múltiples economías alrededor del mundo. Asimismo, las Pymes hoteleras en numerosas ocasiones nacen como empresas familiares, escenario paradigmático y digno de estudio. México y sus diversos destinos mantienen una línea similar de comportamiento empresarial, para conocer esta realidad, el presente artículo con base en la estrategia de investigación del estudio de caso, examina una empresa hotelera ubicada en el municipio de Mazatlán Sinaloa, con la finalidad de valorar diversas teorías que buscan explicar el fenómeno de la gestión de la empresa familiar al interior de la Pyme hotelera. La mayordomía, la sucesión familiar, la transferencia del liderazgo, la administración sentimental y el gobierno corporativo constituyen el corpus teórico con el cual se analiza el caso del hotel HPMBR, empresa considerada sui generis, puesto que sobrevive a tres transiciones generacionales, iniciando como pequeña empresa en los años cincuenta, y consolidándose en la actualidad como empresa líder en su segmento de mercado. Sirva pues, este ejercicio crítico como una descripción detallada de una excepción a la regla en el nivel de mortandad de las

empresas hoteleras Pyme, su aporte de valores éticos, fuentes de empleo e ingreso familiar a través de los testimonios aportados al estudio de caso por parte de los colaboradores del hotel seleccionado.

**Palabras clave:** Mayordomía . Pyme. Familiar. Sucesión. Hospedaje.

## 1 INTRODUCCIÓN

Los hoteles son una constante en el estudio empresarial, organización singular y compleja que se visualiza como parte del imaginario colectivo, artífice de la estrategia turística en múltiples destinos en todo el mundo. Esta entidad revestida de servicio básico del paquete turístico se caracteriza por presentar espectros opuestos y de peculiar configuración, donde pueden existir esquemas estandarizados como las franquicias y cadenas, o diseños caóticos y poco estructurados como es el caso de las compañías de categoría Pyme familiar. Es precisamente la compañía familiar un objeto de estudio frecuente entre la comunidad científica en las ciencias sociales, disciplinas como la administración, la psicología, la sociología, la economía, los estudios organizacionales, la estrategia de negocios, entre otras tantas, buscan desentrañar las incógnitas que generan estas estructuras organizacionales turísticas de carácter paradigmático.

El interés de los investigadores por los hoteles familiares Pyme no siempre trasciende el ámbito de la ontología y epistemología, en ocasiones queda en discurso dialéctico disfrazado de diseño metodológico, donde se privilegia el método y la técnica, por encima del estudio filosófico del sujeto de estudio, así como de los diversos fenómenos organizacionales que se suscitan al interior de este particular molde empresarial.

El análisis de la empresa familiar en el escenario de la Pyme hotelera mexicana es un tópico poco estudiado, basta revisar los journals científicos de las principales bases de datos para sustentar tal supuesto. Esto no quiere decir que existe un desinterés por tal temática entre los científicos de las disciplinas afines, pero es evidente que existen menos artículos que analicen las empresas familiares de hospedaje Pyme en el país. Para comprobar tal aseveración, basta con realizar una búsqueda exhaustiva usando palabras clave como SME, mexican hotel, family business y management theories, en buscadores de base de datos científicas como Scencedirect, Scopus, Ebsco, o en Google Scholar. Este paso es indispensable en el proceso para revisiones sistemáticas de fuentes documentales descrito por Gough & Thomas (2017: 53).

Las publicaciones en las bases de datos de revistas científicas localizadas a través de estas pesquisas generales, están situadas en realidades paramétricamente diferentes a la cosmovisión del estado mexicano, estos artículos científicos reflejan los andamiajes estructurales de gobierno, sociedad, empresa y cuidado del medio ambiente trabajados al unísono de manera holística, con el firme propósito de mejorar las condiciones de competencia entre los diversos segmentos de negocios que constituyen la fuerza de producción de una nación, panorama todavía ausente en el contexto mexicano.

La Pyme Mexicana es una denotada fuente de ingresos y empleo para la sociedad del país, el estudio denominado “Esperanza de vida de los negocios en México” del INEGI (2015), expresa que esta configuración empresarial genera el 72% del empleo y el 52% del Producto Bruto Interno (PIB), además de representar más del 99% del total de empresas a nivel nacional. Ahora bien, el mismo estudio demuestra que el promedio de vida de la Pyme ronda los siete años, estableciendo parámetros de inestabilidad laboral y

económica para aquellas familias que dependen de estas empresas. En el estudio de caso del hotel HPMBR se observan algunos de estos indicadores, alineándose con las estadísticas mostradas por el estudio realizado por el INEGI, pero, además, comprobando que la Pyme es una categoría de negocios que no está destinada a desaparecer, por el contrario, cuando las empresas se gestionan correctamente, éstas pueden crecer y trascender en el contexto regional y nacional.

Tomando como punto de partida esta evidencia, se convierte en una tarea ineludible por parte de la denominada comunidad científica en turismo, abordar el estudio de fenómenos de denotada relevancia como lo es la empresa hotelera familiar Pyme. El actual documento toma como centro de su dialéctica los acontecimientos que surgen al interior de las organizaciones de hospedaje familiar del estrato Pyme, donde el principal objeto de estudio está situado en el municipio de Mazatlán Sinaloa, instaurado en una empresa hotelera con casi siete décadas en el mercado hotelero mazatleco, y la cual es identificada como paradigmática por los propios empresarios de la región. Para analizar este singular fenómeno, se recurrió a la estrategia investigativa basada en el diseño de estudio caso, metodología ampliamente usada en todos los ámbitos de la ciencia, lo que comprende desde las ciencias básicas hasta las ciencias sociales, de estas últimas, aparecen disciplinas científicas que emplean considerablemente el estudio de caso, sobresaliendo “la sociología, la antropología, la historia, y la psicología, y en las profesiones de la abogacía y la medicina” (Simons, 2011: 19).

El turismo como área disciplinar incipiente, no debería someterse a una sola visión del quehacer científico, por el contrario, debe abrazar cualquier enfoque que le ayude a explicar sus objetos de estudio, como lo es el estudio de caso, que transita tanto por el paradigma positivista de causa efecto, como por los modelos filosóficos del realismo crítico y fenomenología, pero que basa su premisa en la particularidad del caso, en lugar de la generalización de la muestra (Simons, 2011).

El objetivo primordial de este breve ensayo científico, es realizar un ejercicio de contrastación teórica-empírica, donde se compara la realidad pragmática del caso estudiado, con aquellas teorías que en la actualidad académica se usan para explicar los fenómenos sociales que surgen en las compañías familiares, claro está, sin discriminar en el tamaño de la empresa, pero que, a criterio de los autores, siguen siendo indispensables para comprender la dinámica organizacional en las empresas contemporáneas, así como ofrecer una posible explicación al acontecer del negocio familiar hotelero en el contexto mexicano. Además, se podrán corroborar entre otros aspectos, la importancia que reviste a la Pyme en materia de generación de empleo y bienestar económico para los empleados de este singular esquema empresarial.

Las teorías que se repiten más en las búsquedas sistemáticas de fuentes científicas en el marco de la empresa familiar de hospedaje son: la transición generacional y los efectos sobre la empresa familiar (Cater, III, Kidwell, & Camp, 2016; Daspit, Holt, Chrisman, & Long, 2015; Filser, Kraus, & Märk, 2013; Nelson & Constantinidis, 2017; Obadan & Ohioyenoye, 2013; Silva & Silva, 2014), la teoría del liderazgo y cómo se presenta en el contexto familiar (Arnold, 2017; Arsezen-Otamis, Arikán-Saltik, & Babacan, 2015; Barbuto & Gottfredson, 2016; Crețu & Iova, 2015; Huang, Li, Qiu, Yim, & Wan, 2016; Patiar & Wang, 2016; Wang, Sui, Luthans, Wang, & Wu, 2014) la mayordomía cómo fenómeno del cliente interno y su relación hacia los miembros de la familia propietaria de la empresa (Glinkowska, & Kaczmarek, 2015; Lee, Phan, & Ding, 2016; Memili, Chang, Kellermanns, & Welsh, 2013; Muth & Donalson, 1998; Song, Van Hoof, & Park, 2017) y finalmente, la teoría de la administración emocional, la cual explica las implicaciones sentimentales que generan la gestión empresarial en los

familiares dueños de la compañía familiar (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Lupto, 2003; Newnham, 2017; Shani, Uriely, Reichel, & Ginsburg, 2014). Sirvan pues, estos constructos como fundamentos teóricos que, a través del conocimiento empírico del caso seleccionado, ayuden a contrastar y entender el comportamiento de una entidad productiva como lo es un hotel familiar.

## 2 ANTECEDENTES

Previamente se constató la relevancia histórica del hotel, ahora el enfoque se centra en su estructura organizacional, ya que puede variar notablemente, por ejemplo, un pequeño establecimiento hotelero de sol y playa se modificará de manera considerable con respecto a un gran consorcio de hospedaje de categoría business class ubicado en el centro de una metrópolis como la Ciudad de México (Rodríguez-Antón & Almeida, 2008). La organización hotelera adapta su gestión a la cantidad de servicios que ofrece, al tamaño estructural (humano y de infraestructura), al nivel de estandarización (cadena o franquicia), entre otras características propias de la oferta que brinda la compañía de alojamiento (Pizam, 2010).

Se pueden mencionar otras aristas de escrutinio de la configuración organizacional y administrativa de un hotel, por ejemplo, el que este sea de categoría familiar, puesto que “en primer lugar, las empresas familiares se distinguen de las empresas no familiares en que su patrón de propiedad, gobernanza, gestión y sucesión afecta a la estructura empresarial, metas y estrategias” (Chua et al., 1999: 22), discusión que retoman los autores en Chua et al., (2018) revelando su impacto en el desempeño empresarial.

La ubicación geográfica de la empresa familiar hotelera también es un factor considerable en la composición organizacional, puesto que los servicios y ventajas comparativas (Porter, 2015) que puede presentar dependerán de los recursos naturales, artificiales y culturales que tenga a su disposición. Este caso de estudio está focalizado en un negocio hotelero instaurado en un destino de playa, clásico referente del turismo de masas que ha caracterizado a regiones como el Mediterráneo, territorio constituido por destinos costeros de Italia, Grecia, Francia, Croacia y España (Salvà-Tomàs, 1998).

El turismo de sol y playa también ha sido un referente habitual en México, donde la política turística diseñada a principios de los años setenta llevó a cabo el desarrollo de los denominados Centros Integralmente Planeados o CIPs, mismos que se diseñaron y construyeron a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo o FONATUR, y, donde sus proyectos de mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional son: Cancún, Ixtapa, Los Cabos, Loreto y Huatulco (SECTUR, 2016a, 2016b, 2016c, 2016d, 2016e, 2016f). Asimismo, Datatur (2017) presenta la relevancia de los destinos de sol y playa para el segmento hotelero, ya que los índices de ocupación en los hoteles de playa se siguen manteniendo por delante de los ubicados en destinos de ciudad, destacando que los establecimientos de hospedaje en playa presentaron índices de ocupación de 68.9% en 2016 y de 68.1% en 2017, con una variación de -0.8%, mientras que el comercio de alojamiento de ciudad manejaron niveles de ocupación de 53.7% en 2016 y 53.0% en 2017, con una modificación del -0.7%.

Ahora bien, los CIPs como representación institucional de la política turística federal de aquella época no fue la única línea de desarrollo que el turismo presentó en los destinos turísticos mexicanos, para ello, solo falta mirar hacia regiones que nacieron y crecieron acorde a contextos circunstanciales. Uno de los destinos turísticos de México que surge bajo este esquema es Mazatlán Sinaloa, destino que en sus inicios se calificaba como una región de pescadores, ya que su población se constituía mayoritariamente de

familias que vivían principalmente de la pesca, eso al menos en los inicios del siglo XIX (Lerma-Garay, 2010). Es alrededor de 1846 que aparece la primera figura de hospedaje en Mazatlán y la cual funcionaba esencialmente como un mesón o fonda, misma que fue nombrada como “Hotel Francés” (Lerma-Garay, 2010:5).

Mazatlán presentó a lo largo del siglo XIX una serie de eventos que fueron marcando la tradición del destino y de lo que sería su segmento hotelero, donde acontecimientos como la Fiebre del Oro de California impulsaron el movimiento hotelero de la región, debido a que peregrinos de Estados Unidos se trasladaban a puertos mexicanos en Veracruz y Tampico, para después transportarse desde ahí a caballo hasta Mazatlán, territorio del cual partirían hacia puertos californianos. Es precisamente bajo ese esquema que surgen los mesones, los cuales se identificaban solamente como lugares para pasar la noche, ya que no servían alimentos, estas afirmaciones se pueden confirmar por versiones de gambusinos que transitaban por el lugar, como es el caso de Geo S. McKnight quien lo narra de la siguiente manera:

Llegamos a Mazatlán a las dos de la mañana y fuimos a un masoni (mesón). Dormimos en una parte y pusimos los caballos en otra. Rodeados de una pared de seis pies de alto a la que llamaban taberna mexicana. Coma donde le plazca. (McKnight, 1903:13; citado por Lerma-Garay, 2010:6).

El hospedaje en realidad comenzó de manera incipiente en Mazatlán hasta mediados del siglo XX, teniendo como precedente cuatro empresas de alojamiento: el hotel Belmar, el hotel San José, el hotel de France (francés), y, finalmente, el Motel Los Arcos. El primero de ellos fundado desde los años veinte, mientras que el hotel France erigiéndose como uno de aquellos mesones que se transformaría en hotel (Santamaría-Gómez, 2013). En palabras del actual cronista de la ciudad, una característica única de estas empresas, es que la gran mayoría nacieron como negocios familiares, tanto de nacionales originarios de la región, como de extranjeros que llegaron al puerto y echaron raíces en el destino, ya que Mazatlán se identifica como un espacio que amalgama individuos de diferentes lares del mundo, americanos, canadienses, alemanes y asiáticos, entre otros tantos, conformándose una composición cultural y étnica oriunda de todas las latitudes del globo terráqueo, sin perder de vista, por supuesto, su característica gente de origen indígena o mestiza (Vega-Ayala, comunicación personal, Diciembre 27, 2017).

El estudio de caso que revisa esta investigación se concentra en la empresa familiar Hotel HPMBR. El hotel como podrá observarse en el apartado de análisis de resultados de este documento, ha modificado su estructura en todos los sentidos desde su fundación, pero se vuelve imprescindible valorar el fenómeno de la familia en el contexto de la gestión empresarial, dado que el negocio ha sobrevivido a más de seis décadas de funcionamiento en el mercado mazatleco, nacional e internacional, y, donde además se han realizado tres transiciones de liderazgo en la empresa entre los descendientes de los dueños fundadores de la misma, a lo que se suma que la familia fundadora se constituía en un comienzo por miembros netamente extranjeros, básicamente norteamericanos de la zona de California, que después se mezclarían con habitantes de la región, esto convierte en una premisa básica el análisis de diferentes comportamientos organizacionales y administrativos donde la familia tiene un nivel relevante de influencia. Conocer cómo se ejerce el liderazgo, quién lo ejerce, cuáles méritos familiares y empresariales se requieren para ser el líder, cuáles han sido sus resultados hasta el momento, entre otros tantos cuestionamientos, son temáticas inevitables en el desarrollo de este estudio de caso.

La gestión corporativa es una labor dinámica en continua evolución, donde la única constante es el cambio (Chiavenato, 2014), el turismo y sus organizaciones no son la excepción en el actual modelo globalizado, basta recordar que la actividad turística por sí misma es una labor de carácter internacional, los profesionistas dedicados a esta noble ocupación no pueden valorar su desempeño en nada menos que en cualificaciones universales que avalen sus competencias gerenciales. Estas exigencias típicas del mercado profesional contemporáneo, es un reto más entre las dificultades y particularidades que se presentan en el entorno del negocio familiar de hospedaje, el manejo del capital humano puede ser un tópico de gran complejidad en este escenario, ya que, puede fomentar inconformidades y discordias entre el cliente interno (colaborador), y los miembros de la familia dueños de la empresa, por aspectos como la jerarquía, el salario, la carga de trabajo, etc.

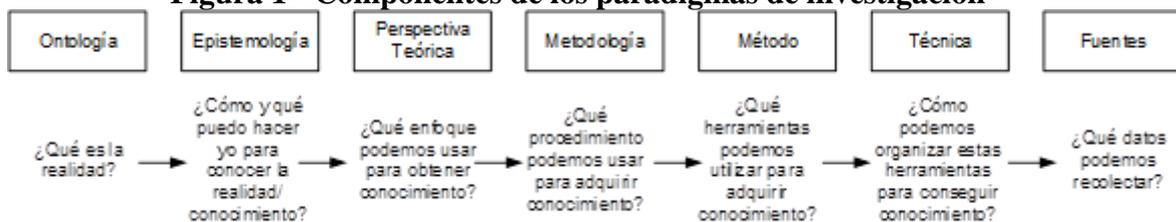
El hospedaje como segmento productivo del turismo, mantiene niveles de exigencia en sus modelos de gestión aún mayores que el de otros sectores turísticos, dado que estas empresas se constituyen de áreas o departamentos que demandan atención las 24 horas del día, tal es el caso del departamento de recepción, quien tiene que atender arribos de huéspedes prácticamente todo el día (Rodríguez-Antón & Almeida, 2008; Rodríguez-Antón, et al, 2012). Esta realidad ha sido valorada por la dirección del Hotel HPMBR, a través de los instrumentos del estudio de caso en los diferentes niveles de la organización, se valuó la preocupación por sus integrantes de cómo responder a los constantes cambios que presenta el mercado actual del hospedaje. Por lo tanto, los apartados de análisis de resultados y conclusiones de este documento de investigación cubrirán los eminentes retos que la organización Hotel HPMBR tiene en la actualidad en materia de gestión empresarial hotelera.

Resumiendo, la investigación finca su propósito original en diagnosticar la realidad de la empresa de hospedaje familiar en el contexto de la sociedad mazatleca actual, así como el impacto que este fenómeno genera en la gestión empresarial. Asimismo, el estudio de caso permite contrastar la teoría contra la realidad paradigmática, misma que puede ser evasiva con enfoques de investigación de tipo cuantitativo, ya que pierden de vista las cualidades que conforman a los individuos que dirigen los destinos de las organizaciones hoteleras contemporáneas.

### 3 METODOLOGÍA

En ocasiones, el comienzo de un proyecto de investigación es complejo, debe ser holístico e integrador, donde se entienda el todo y no solo sus partes. En ciencia, se debe considerar desde los aspectos filosóficos, hasta los metodológicos, por ende, lo prudente es emprender esta tarea desde el paradigma de investigación, mismo que condensa ontología, epistemología, metodología, método, y técnica, a continuación, se presenta un bosquejo de tal configuración:

**Figura 1 - Componentes de los paradigmas de investigación**



Fuente: Adaptado de Crotty (1998:4), Hay (2011:64) y Kothari (2013:7).

La figura 1, exhibe cómo adquieren coherencia los componentes básicos de un paradigma de investigación, esto es relevante, dado que la intervención de un investigador en un fenómeno observable depende en gran medida de su cosmovisión de lo que es ciencia y cómo debe ésta abordarse. El conflicto en el análisis de la figura 1 puede recaer en entender esas sutiles diferencias entre método y técnica, Kothari (2013:7) brinda un razonamiento ad hoc a este cuestionamiento:

Las técnicas de investigación se refieren a los comportamientos e instrumentos que usamos en la realización de operaciones de investigación como hacer observaciones, registrar datos, técnicas de procesamiento de datos y similares. Los métodos de investigación se refieren al comportamiento e instrumentos utilizados en la selección y construcción de la técnica de investigación.

Para clarificar aun más esta explicación, Kothari (2013:7) realiza un breve esquema que esclarece las diferencias que él mismo planteó, revisar la tabla 1:

**Tabla 1 - Análisis de las diferencias entre método y técnica**

Tipo	Métodos	Técnicas
Análisis documental o bibliográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de registros históricos.</li> <li>Análisis de documentos.</li> </ul>	Grabación de notas, análisis de contenido, escucha y análisis de cintas y películas. Compilaciones y manipulaciones estadísticas, guías de referencia y abstractos, análisis de contenidos.

Fuente: Adaptado de Kothari (2013:7).

Esclarecidos los penúltimos componentes de la figura 1 con el apoyo de la tabla 1, la siguiente tarea es proponer breve análisis de los paradigmas de investigación más utilizados en turismo. Para este fin, se recurre nuevamente a un cuadro comparativo definido en la tabla 2 que se muestra a continuación:

**Tabla 2 - Resumen de los paradigmas más usados en las ciencias sociales y turismo.**

Paradigma	Ontología	Epistemología	Metodología	Método
Positivismo	Existe una sola verdad o realidad (más realista)	La realidad puede ser medida, por lo tanto, el foco es en herramientas válidas y confiables para conseguir eso	Investigación experimental Investigación por encuesta	Usualmente cuantitativa, puede incluir: Muestreo Medir y creación de escalas Análisis estadístico
Constructivista /Interpretativo	No existe una sola verdad o realidad. La realidad es construida por los	La realidad necesita ser interpretada. Se utiliza para descubrir el significado subyacente de	Etnografía Teoría fundamentada Investigación heurística Investigación acción	Generalmente cualitativo, podría incluir: entrevista, observación participante y no participante,

Realismo crítico	individuos y grupos Exterior- realista; Interno- idealista	eventos y actividades. Subjetiva, interactiva	Ideogramas, participativos y transformativos	estudio de caso, etc. Revisión ideológica Acciones civiles entrevistas, grupos focales, observaciones abiertas y revistas científicas
------------------	--	---	--	---

Fuente: Adaptado de Crotty (1998); Riley & Love (2001); Hay (2011); Marsh y Furlong (2010); Phillimore, J., & Goodson, L. (Eds.). (2004) y Scotland (2012).

Observando el escenario filosófico mostrado en la tabla 2, se puede advertir que el estudio de caso puede ser ubicado como método del paradigma constructivista/interpretativo (sin ser exclusivo de este), sin embargo, más adelante en este apartado metodológico se explica que más allá de un método, el estudio de caso es una estrategia de investigación, modelo investigativo propicio para implementarse en un caso sui generis como el de la empresa familiar de hospedaje Hotel HPMBR. Algunos autores tratan al estudio de caso más como una estrategia de investigación (línea que sigue este documento), mientras que otros como un método o un paradigma (Simons, 2011: 20; Yin, 2017:1). El caso de estudio tampoco es exclusivo de disciplinas sociales o de ciencias fácticas, en realidad, existe literatura científica sobre la metodología del estudio de caso enfocada hacia todas las ramas de la ciencia, donde autores como Cooper & Schindler (2014) se concentran en el estudio de caso como un método cualitativo aplicado a la disciplina de los negocios, mientras que Adams, Khan, & Raeside (2014) lo ubican dentro de las técnicas de recopilación de datos.

Estas ventajas de la estrategia de investigación que conforma al estudio de caso se sustentan en que su enfoque o paradigma transita por la profundidad de la especificidad investigativa en una misma unidad de análisis, que en la interpretación generalizada de un conjunto de unidades a partir de una valoración moderada de variables e indicadores en un momento determinado (Simons, 2011). Por lo tanto, los estudios de caso aparecen en su gran mayoría como estudios longitudinales, ya que la aplicación de los métodos o instrumentos que pertenecen al formato de caso de estudio, aparecen sin restricciones por su naturaleza de profundidad y detalle de lo evaluado, destacando: la entrevista, observación participativa y no participativa, así como el análisis documental, se aplican en sus versiones más abiertas (no estructuradas y flexibles).

Otra fortaleza del estudio de caso se basa en el cruce de métodos, técnicas e instrumentos, ya que, como estrategia de investigación, intenta disminuir sus desventajas instrumentales a partir de su diversidad metodológica, que es donde estriba su validez de constructos, su validez interna, su validez externa y su confiabilidad (Yin, 2017). Además de la estrategia cruzada (métodos, técnicas e instrumentos) en el estudio de caso, otra táctica a la que recurre este paradigma de investigación es la triangulación, misma que se constituye de cuatro estrategias según Creswell (2013): Triangulación de las fuentes de datos (primarias y secundarias); Triangulación del investigador (opinión de otros investigadores ajenos al proyecto); Triangulación de la teoría (de los datos contra la teoría); Triangulación metodológica (entre las técnicas empleadas). Yin (2017)

también plantea que el estudio de caso puede conformarse de una pregunta de investigación, de proposiciones, de unidades de análisis, de una lógica que une a los datos, y de criterios para la interpretación de los datos.

Por otro lado, y no menos importantes, las implicaciones éticas de la investigación social son otra fortaleza del estudio de caso, puesto que los autores ya citados, insisten en que el investigador debe realizar un ejercicio reflexivo que lo sitúe en el centro de la fase de campo, entendiendo las repercusiones de su presencia en múltiples sentidos, tales como: el sesgo que provocado por tendencias en los datos que se obtengan del campo, el impacto que pueda generar los resultados del estudio en los participantes del caso (individuos investigados), o la representación de una visión inconclusa de la realidad analizada (Christians, 2017; Etherington, 2009; Simons, 2011).

De no prevenir estas posibles repercusiones, las fortalezas éticas del estudio de caso se convierten en sus principales debilidades, por lo tanto, el diseño del caso deberá sujetarse no solamente al ámbito metodológico, sino que deberá abarcar las implicaciones éticas y sociales que emanen del análisis del caso de estudio. Simons (2011) coincide en que los métodos (técnicas para otros autores) más utilizados en el diseño de estudio de caso son: la entrevista a profundidad (que puede ir de semiestructurada hasta totalmente abierta), la observación (participativa o no participativa) y el análisis documental (con un rango muy amplio de documentos que incluyen las comunicaciones verbales entre los miembros del caso de estudio). El diseño del estudio de caso del Hotel HPMBR, se focalizó en las tres técnicas recién mencionadas, destacando la siguiente estructura que se observa en la tabla 3:

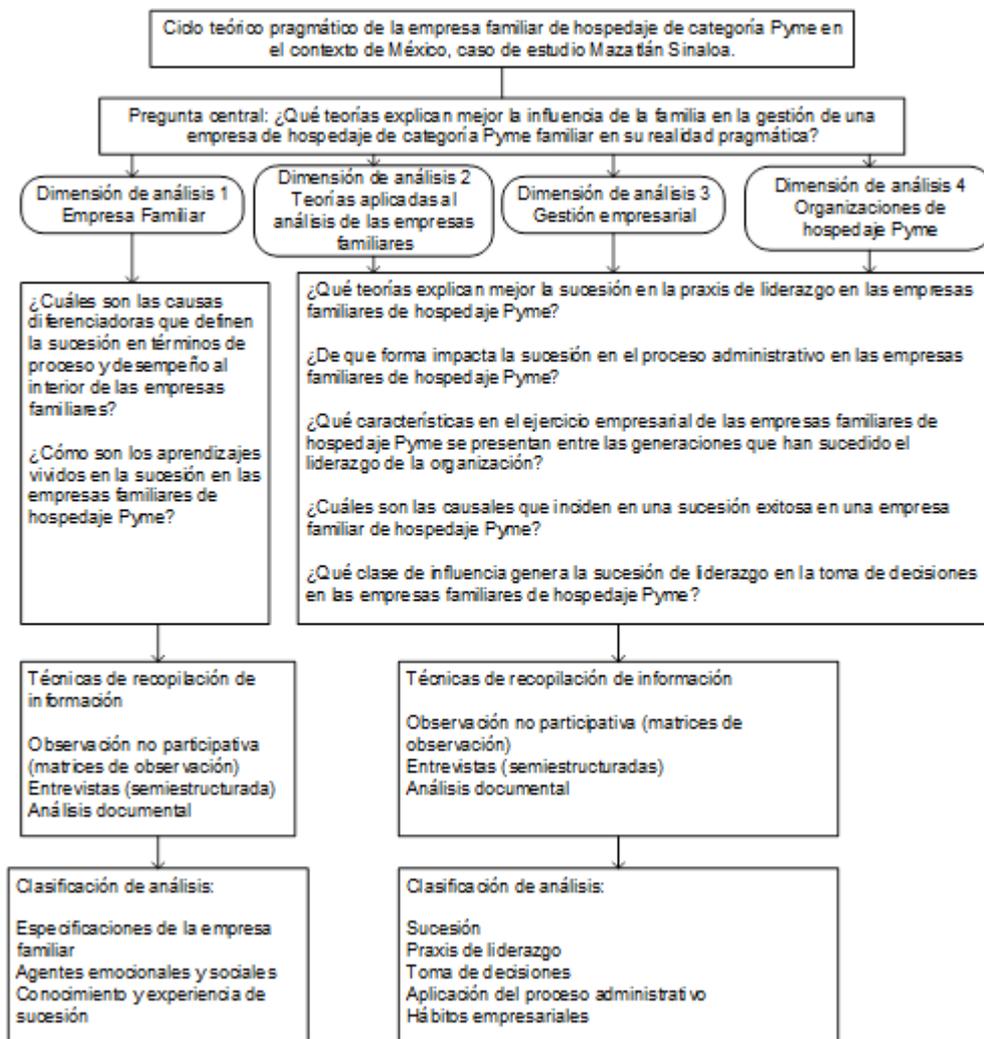
**Tabla 3 - Técnicas implementadas en el estudio de caso del Hotel HPMBR**

Técnica	Tipo	Características
Entrevista	Semiestructurada	Permite guiar la entrevista sin caer en las restricciones de una entrevista estructurada
Observación	No participativa (matriz de observación)	La observación no participativa requiere de menor involucramiento por parte del investigador, evitando interrumpir en los procesos observados
Análisis documental	Documentos impresos y digitales	Observa la lingüística y las maneras informales y formales de comunicación

Fuente: Elaboración propia a partir de Veal, 2017.

La información obtenida en el caso de estudio tuvo diversos tratamientos, se requirió de una transcripción del audio de cada una de las entrevistas, que se contrastaron con las notas tomadas en el diario de campo, corroborando posibles hallazgos o desestimando información mal interpretada al momento de elaborar las notas de campo. Además de estas previsiones metodológicas, se trabajaron los archivos digitales con el software cualitativo Atlas.Ti versión 8, el cual permite el tratamiento de supuestos teóricos planteados durante el proyecto de investigación, enfatizando que los supuestos son el equivalente a las hipótesis en el enfoque cualitativo (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Para fortalecer el panorama metodológico del proyecto de investigación se presenta la siguiente ilustración:

**Figura 2 - Diseño del estudio de caso del Hotel HPMBR**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, puede observarse que la fundamentación del estudio de caso radica mayoritariamente en el peso de la familia en la dinámica empresarial de la organización evaluada. Este estudio de caso se ubica en el paradigma cualitativo, principalmente porque los análisis cuantitativos requieren de documentación financiera que es considerada delicada por los participantes del caso, y como ya había sido mencionado en este apartado, éste debe construirse con apego a parámetros éticos que garanticen la integridad de la información, de los participantes y de la empresa, dado que el estudio solo cumple con intereses meramente científicos.

### 3.1 Población y muestra

Antes de iniciar este apartado, es importante señalar que este estudio de caso es parte de una investigación de enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), donde la fase de campo finalizada es la cualitativa (estudio de caso), el apartado cuantitativo que implementa la técnica de Análisis de Datos Envolvente no ha sido aplicado aun al momento de desarrollar este artículo, por ende, la delimitación poblacional y muestral involucró las dos fases de la investigación (cualitativa y cuantitativa). Ahora bien, la

población de estudio se conformó de aquellas empresas familiares hoteleras del destino Mazatlán que cumplen con las siguientes características básicas de estudio:

- Empresas de hospedaje fundadas como familiares y que continúen con ese estatus (quienes la gestaron sigan siendo los propietarios de la compañía).
- Empresas de hospedaje que no pertenezcan a una cadena o franquicia hotelera y hayan nacido como Pymes (aunque ya no lo sean).
- Compañías de hospedaje que se encuentren dirigidas o administradas al menos por la segunda generación de la familia que las fundó (que se haya dado una sucesión del líder familiar del negocio hotelero).

Para delimitar la población de estudio y posteriormente su muestra, se utilizó un instrumento informático y una técnica de selección o muestro basado en el criterio de experto (Carter, Bryant-Lukosius, DiCenso, Blythe, & Neville, 2014; Keeney, Hasson, & McKenna, 2011; Kalaian, & Kasim, 2012), el primer paso fue realizar la búsqueda de las empresas de interés en el DENUe o Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2017). El segundo paso consta de los reportes resultantes de la búsqueda en el DENUe de los hoteles pertenecientes a los tres estratos Pyme (Micro, Pequeña y Mediana Empresa), esto quiere decir, las empresas de servicios según la clasificación generada por la SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) de la cual forman parte las empresas turísticas como lo son los hoteles (SHCP, 2017).

Estos informes fueron presentados a tres miembros de las asociaciones de hoteles, moteles y tiempos compartidos de Mazatlán (JRM, comunicación personal, Julio 19, 2017; FA, comunicación personal, Julio 19, 2017; GPG, Septiembre 25, 2017), que en su criterio de líderes en el ramo (sustentado en su experiencia en el segmento hotelero, antigüedad al frente de una asociación y/o empresa de hospedaje) determinaron una población de empresas que cumplieran con todos los requisitos establecidos previamente en el procedimiento metodológico. Los parámetros establecidos por estos sujetos son:

- Tener algún tipo de contacto con al menos uno de los miembros de la familia dueña de la empresa.
- Que el miembro de la empresa de hospedaje que fue contactado sea conocido por su apertura y flexibilidad para proporcionar información a fuentes académicas sobre su empresa.
- Que este miembro mantenga relación al menos con dos de las asociaciones de hoteles, moteles y tiempos compartidos de Mazatlán.

Como resultado de este proceso se eligió la empresa de hospedaje Hotel HPMBR. Ahora bien, para determinar qué áreas se observarían, qué miembros de la organización serían entrevistados y qué tipo de documentación sería seleccionada para su análisis, se establecieron las características que se enlistan a continuación:

- Entrevistas a miembros de la alta dirección (mesa directiva o dueños, al menos uno de ellos), gerente general, gerente de operaciones, jefes de los departamentos de Recepción y Ama de Llaves, así como empleados operativos de ambas áreas.
- Para la observación no participativa, se optaron por los departamentos de Recepción y Ama de Llaves, áreas básicas de cualquier organización de alojamiento sin importar su tamaño (Pizam, 2010; Rodríguez Antón & Almeida, 2008; Rodríguez Antón, et al., 2012).
- El análisis documental involucra todos aquellos documentos oficiales (organizacionales, legales, etc.) que demuestran la gestión empresarial que lleva el sello de la familia a la cual pertenece el hotel.

La información obtenida es mostrada con apego ético a la confidencialidad y privacidad propuesta por Simons (2011), y, por lo tanto, los datos proporcionados por la organización Hotel HPMBR, han sido referenciados con siglas para respetar el anonimato de los participantes y de la empresa que los facilitó.

### 3.2 Análisis de resultados

#### 3.2.1 Estudio de la progresión histórica de la empresa familiar Hotel HPMBR

En el primer lustro de la década de los cincuenta, esta empresa familiar se establecería a la orilla de la playa siendo el primero en su género, el hotel en cuestión fue el Hotel HPMBR. El Hotel HPMBR es una empresa familiar que nace en 1955 de la ilusión de USG a quien apodaban “GL” (el significado del apodo proviene de la mezcla del origen y cordura del apodado), quien vino por primera vez en 1952 cuando lo invitaron a conocer el puerto, pero fue hasta 1954 que arribó a Mazatlán de manera definitiva, comunidad que por aquel entonces contaba con tan solo 40,000 habitantes, un territorio que era reconocido por sus playas, variedad de aves acuáticas y venados. A partir de su llegada, USG se enamora del lugar y comienza a construir su hotel a la orilla de la playa, por lo que los residentes del lugar mantuvieron una postura escéptica hacia la idea de establecer un negocio hotelero en esa ubicación, puesto que el lugar carecía de los servicios básicos de vivienda (agua potable, electricidad, caminos pavimentados o sistema de alcantarillado), probablemente razón por la cual le comenzaron apodar GL (LTV, comunicación personal, Diciembre 13, 2017; Individuo masculino 2, comunicación personal, Diciembre 21, 2017).

En el otoño de 1955 el primer hotel de playa se convirtió en realidad, inaugurándose el Hotel HPMBR y convirtiendo al venado en el logotipo de la empresa, emblema que compagina con el significado náhuatl (lengua en primera instancia de los mexicas y después de los aztecas) de Mazatlán, que quiere decir tierra de venados. El hotel comenzó con una edificación modesta constituida por dos pisos y cerca de 80 habitaciones con vistas al mar, establecimientos de comida y una alberca de agua salada, lo que se sumaba a una hermosa vista de las islas llenas de vegetación que se encuentran frente al hotel (una de las vistas más características del océano pacífico). Gracias a estas ventajas comparativas, el hotel casi de manera instantánea ganó popularidad entre los visitantes extranjeros y nacionales que buscaban un hospedaje con características netamente de sol y playa, como lo es tener la playa a pie del hotel (Individuo masculino NG 2, comunicación personal, Diciembre 21, 2017).

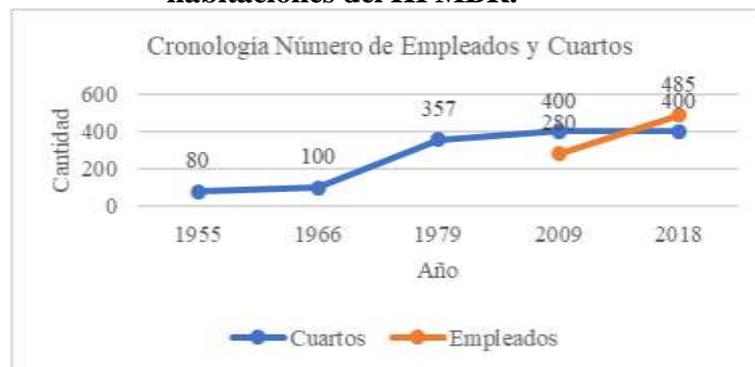
La empresa familiar se constituye de varios miembros de las familias fundadoras del hotel, quienes forman parte de la mesa directiva de la empresa, la cual se encuentra dividida por acciones repartidas entre los familiares, su participación varía según los antecedentes familiares por dos causas intrínsecas a la conformación del negocio familiar, primero, los miembros que trabajaron y crearon el hotel, y los familiares que aportaron capital para la creación y crecimiento de la empresa. Esto quiere decir, que algunos familiares aportaron su trabajo y capital para que la empresa funcionara, mientras que otros inicialmente solo colaboraron con fondos, siendo el capital por sí mismo, una variable que condicionó la constitución de la mesa directiva, ya que no todos los familiares participaron en igualdad de condiciones con la aportación de dinero que se le inyectó al hotel desde su concepción (LTV, comunicación personal, Diciembre 13, 2017). Esta situación de la mesa directiva en la empresa Hotel HPMBR corresponde a la realidad observada por otros investigadores al momento de determinar ¿Qué es una empresa

familiar y cómo se acostumbra a constituir la alta dirección al interior de esta? (Chaston, 2012), también se observa que según la literatura científica que diagnostica la repartición accionaria o de valores de la empresa, el Hotel HPMBR presenta un comportamiento predominante similar a lo evaluado por Daily & Dollinger (1993), donde algunos participantes de la familia poseen más del 50% de las acciones de la empresa (Anderson, Mansi, & Reeb, 2003), ya que el actual dueño mantiene más del 50% de las acciones del negocio (LTV, Diciembre 13, 2017).

El negocio Hotel HPMBR como lo relata el Sr. LTV (comunicación personal, Diciembre 13, 2017) se constituyó en un principio por su bisabuelo USG, quien como cazador y constructor arribó a tierras del puerto sinaloense en búsqueda de lugares para cazar cóconos, jabalíes y venados que son representativos de la región mazatleca (Mazatlán o tierra de venados), una vez radicado en el puerto y habiendo conocido el lugar, su bisabuelo se enamoró del lugar y aprovechando que le habían ofrecido la compra de un terreno en la ubicación donde solía cazar (a unos 45 minutos de distancia de lo que era entonces la ciudad de Mazatlán), decidió tomar la oportunidad que le brindaban. USG no era extraño al negocio del alojamiento, su hermano CG había establecido en aquel entonces un hotel de categoría Bed & Breakfast en Arizona, motivo por el cual lo invitó a participar en la composición del hotel que después se convertiría en el Hotel HPMBR.

Una descripción realizada del funcionamiento actual de la capacidad del hotel está conformada de 393 habitaciones, que se encuentran en servicio y siete que funcionan como hogares de miembros de la familia, como el caso del tío del Sr. LTV, su tío GG. Esto coincide con los datos obtenidos del sitio web del Hotel PMBR y que en los párrafos anteriores se describieron, las discrepancias en la información solo variaron en términos de cuál y cómo fue la participación del Sr. DRVG en el crecimiento del hotel, que como se ha explicado, el análisis documental apunta a que la construcción y habilitación en las que participó el Sr. DRVG fue similar a la mencionada por el Sr. LTV, pero que se asume fue partiendo de una reconstrucción de la capacidad instalada desde su arribo a la empresa (LTV, comunicación personal, Diciembre 13, 2017). La gráfica 1 esquematiza algunos de estos datos descriptivos.

**Gráfica 1 - Evolución cronológica de la planta laboral y del número de habitaciones del HPMBR.**



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista (LTV, comunicación personal, Diciembre 13, 2017).

Con la actual configuración se puede observar que la empresa Hotel HPMBR ya no es una empresa de categoría Pyme, lo que demuestra dos cosas, primero, que una empresa Pyme no está sentenciada a desaparecer como lo muestran algunas estadísticas, y segundo, que las empresas exitosas se vuelven sustentables, aun aquellas empresas tan singulares como las empresas familiares.

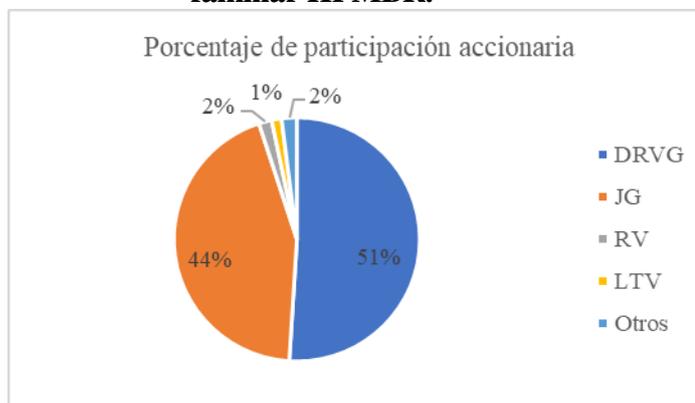
### 3.2.2 Composición accionaria y gobierno corporativo

En la cronografía de la fundación de la empresa “Hotel PMBR” (1955), el Sr. USG funge como fundador del negocio familiar, su hermano, CG, quien le apoyó en los inicios de la empresa. USG tuvo dos hijos, su hija BGV (casada con RVS) y su hermano LG, así como tres sobrinos que USG crió como si fueran sus propios hijos, sus sobrinos GG (quien lo apoyó en la empresa al momento de su fundación), JG y su sobrina LG. Los hijos de USG entraron al negocio como se había mencionado por los cambios en las políticas enfocadas al financiamiento para la compra de bienes y raíces del presidente de Estados Unidos de aquella época (Richard Nixon), legislaciones que afectaron el patrimonio fincado en más de 1,000 propiedades, al menos en el caso de su hija BGV (no hay una mención clara en el caso de LG hermano de BGV) y su esposo RVS (LTV, comunicación personal, Diciembre 13, 2017).

Con la participación de la hija (BGV) y el yerno (RVS) de USG, se inicia el segundo (1966) crecimiento de la empresa familiar Hotel PMBR, de estos miembros de la familia surge el que es hasta el día de hoy es el presidente de la empresa, el Sr. DRVG (1947), nieto de USG, quien produce el tercer crecimiento de la empresa familiar (1979). DRVG y su hermana JVG son los herederos directos de la hija de USG, la Sra. BGV, de igual manera, LG hermano de BGV, hereda a sus hijos L y M. El primo de BGV, el Sr. GG hereda a su hijo único J, y JVG la hija de BGV y hermana de DRVG, hereda a sus hijos K y J. Estos datos sirven como radiografía general de cómo la familia fue construyendo hasta el presente lo que ahora se conforma como la mesa directiva de la empresa Hotel PMBR, y donde todos los miembros son dueños, pero que se acordó que solo podrán heredar sus derechos a las acciones de la empresa si son mayores a los cincuenta años de edad (LTV, comunicación personal, Diciembre 13, 2017).

Otra situación particular o punto de inflexión en la división de las acciones de la empresa familiar “Hotel PMBR”, se produce del divorcio de DRVG con su primera esposa, la madre de sus hijos LTV y RTV, con lo que ella recibe un 3% de las acciones que se los hereda a LTV y RTV en proporciones equivalentes a 1.3% y 1.7% o 1.5% para ambos (no contaba con la información precisa en ese momento el entrevistado). Dejando la distribución de las acciones como se puede observar en la gráfica 2:

**Gráfica 2 - Distribución familiar de la participación accionaria en la empresa familiar HPMBR.**

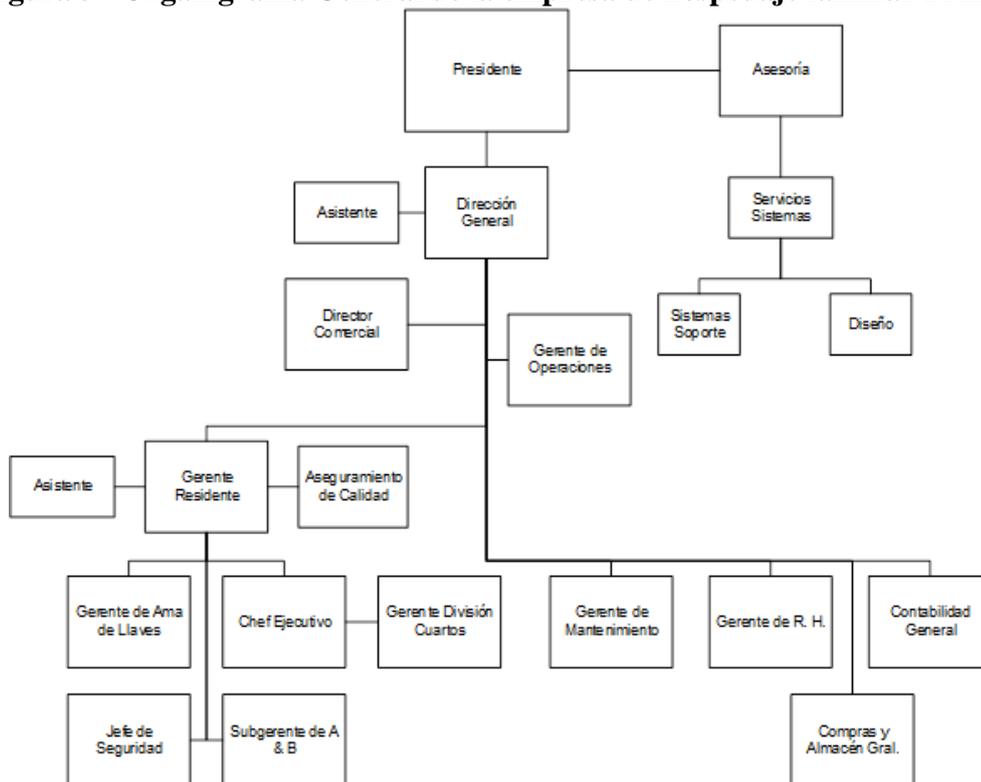


Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista (LTV, comunicación personal, Diciembre 13, 2017).

### 3.2.3 Definición de la estructura organizacional del Hotel HPMBR

La empresa familiar Hotel HPMBR mantiene una estructura organizacional clásica de los establecimientos de hospedaje, su organigrama resume una jerarquía piramidal, típica en los esquemas línea-staff, donde se observan todos los departamentos internos de la compañía, pero también aquellas vinculaciones hacia empresas de asesoría externa, mismos que proveen servicios y sistemas complementarios para la gestión que prevalece en el hotel, entre los que destaca el Sistema de Administración Propietaria o PMS (por sus siglas en inglés), que fue desarrollado exclusivamente para la empresa. Asimismo, también puede observarse cómo la empresa ha consolidado su crecimiento, puesto que los departamentos (recepción y ama de llaves) que son parte de este análisis ya superaron por mucho la configuración que suele establecerse en hoteles pequeños, en el diagrama organizacional se puede visualizar que la actual estructura se asemeja más al sistema de divisiones que predominan entre los grandes consorcios hoteleros (Pizam, 2010; Rodríguez Antón & Almeida, 2008; Rodríguez Antón, et al., 2012). Estas características pueden ser observadas en la figura 3:

**Figura 3 - Organigrama General de la empresa de hospedaje familiar PMBR.**



Fuente: Elaboración propia a partir de comunicación personal (Individuo masculino NG 2, comunicación personal, Diciembre 21, 2017).

Ahora bien, a través de las entrevistas realizadas se puede constatar que la empresa familiar Hotel HPMBR no se comporta acorde al organigrama diseñado, ya que según sea la ocasión y las contingencias de estas, la organización se comporta tanto como un sistema cerrado o como uno abierto (Chiavenato, 2014; Von-Bertalanffy, 1989).

Comportamiento que parece contradictorio si se apega uno a los estándares que establece la teoría contemporánea de la administración, pero que, sin embargo, ha resultado en una sostenibilidad empresarial en un segmento caracterizado por su inestabilidad y dependencia de otros sistemas complementarios (transporte, servicios de comunicación, servicios básicos comunitarios, etc.).

### 3.2.4 Contrastación teórica y realidad empírica de la empresa de hospedaje “Hotel HPMBR”

Algunas de las teorías más relevantes enfocadas a la gestión de empresas familiares son la transición generacional (Obadan & Ohioresnoya, 2013; Silva & Silva, 2014), la cual puede verificarse dentro del “Hotel HPMBR” a través de las tres técnicas aplicadas en su estudio de caso (entrevista semiestructurada, observación no participativa y análisis documental), del cruce de los tres instrumentos se puede afirmar que la empresa familiar ha transitado por una sucesión de liderazgo no solo transparente, sino que pacífica y sumamente productiva para la empresa, basta remitirse a la modificaciones de la infraestructura de la compañía hotelera a lo largo de su historia para confirmar esto (RGR, comunicación personal, Diciembre 11, 2017; MGI, comunicación personal, Diciembre 11, 2017; Individuo masculino 2, comunicación personal, Diciembre 21, 2017; OAPM, comunicación personal, Febrero 6, 2018).

Por otro lado, el liderazgo (Arnold, 2017; Arsezen-Otamis, et al., 2015; Barbuto & Gottfredson, 2016) de los tres miembros de la familia que han ocupado el cargo más alto en la organización “Hotel HPMBR”, su desempeño ha sido reconocido tanto por los miembros familiares que aun reciben beneficios de la empresa, como por los colaboradores más antiguos del negocio familiar, ubicándolos como verdaderos líderes, que fundamentaron y fundamentan sus decisiones en el consenso, pero también en sus propias competencias para prever las dificultades que el mercado les fue presentando durante más de seis décadas en el destino Mazatlán (RGR, comunicación personal, Diciembre 11, 2017; MGI, comunicación personal, Diciembre 11, 2017; Individuo masculino 2, comunicación personal, Diciembre 21, 2017; OAPM, comunicación personal, Febrero 6, 2018).

Otra teoría sumamente importante en el análisis de este estudio de caso es el de la mayordomía (Glinkowska, & Kaczmarek, 2015; Muth & Donalson, 1998), la cual se apreció principalmente por la opinión de los participantes del estudio que más años llevan sirviendo en la empresa familiar, mostrando una solidaridad total hacia la empresa en la que laboran y hacia los miembros dueños de esta. Estos personajes también son reconocidos por el líder de la empresa, quien ubica a sus colaboradores más cercanos y sabe que su aporte es de alguien más que un empleado de la empresa, les otorgan un lugar distinto dentro de su confianza en lo correspondiente a su negocio. Finalmente, pero no menos importante, la teoría sobre la administración emocional (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Lupto, 2003), es la menos observada en la organización “Hotel HPMBR”, premisa que parte de las evidencias recolectadas de los diversos métodos aplicados en este estudio de caso, ya que no se encontraron evidencias de conflicto entre los miembros familiares que son dueños del hotel, dado que siempre se confió de manera absoluta en el líder (pariente) en turno de la empresa familiar (RGR, comunicación personal, Diciembre 11, 2017; MGI, comunicación personal, Diciembre 11, 2017; Individuo masculino 2, comunicación personal, Diciembre 21, 2017; OAPM, comunicación personal, Febrero 6, 2018).

## 4 CONCLUSIÓN

Las empresas familiares de hospedaje de categoría Pyme son parte de una realidad nacional e internacional, su estudio es indispensable para la disciplina del turismo, presentan fenómenos organizacionales y culturales dignos de evaluación, que brindan nuevas ideas y conocimientos que podrían ser aplicados en otras estructuras organizacionales turísticas. Es entendible considerar que no todas las empresas familiares Pyme sobrevivirán como lo demuestran las estadísticas de diferentes organismos mundiales y nacionales, no obstante, es relevante traer al discurso científico la realidad pragmática de estas unidades económicas consideradas sui generis, puesto que se escapan al orden de lo común y lo estandarizado por organismos de mayor tamaño.

La premisas previas se pueden observar en el estudio de caso Hotel HPMBR, donde la logística de la compañía va de la mano con la estructura organizacional propuesta, como se analizó con anterioridad, la empresa tiene un organigrama tradicional, pero se le recomienda transitar hacia un modelo donde pueda sacar provecho de las estructuras organizacionales modernas (trébol, red y federales) aplicadas a las compañías hoteleras (Rodríguez Antón & Almeida, 2008), donde se cuide que las funciones y competencias de que cada una de las áreas y niveles organizacionales del negocio, interactúen acorde a las exigencias contemporáneas de la globalización y de la competitividad empresarial. Estas estructuras deben tender a la flexibilidad organizacional, que les permita comportarse como un sistema abierto, donde se establezca un vínculo permanente con los sistemas externo y de mayor tamaño que albergan a la empresa misma, como lo es el sistema de mercado o el sistema bancario, etc. Un rubro sumamente importante en el desempeño empresarial, mismo que en ocasiones afecta la logística, se concentra en las capacidades de infraestructura física instalada, ejemplo, cuando no existen suficientes elevadores de carga en un hotel con mucho peso operativo, el desempeño del negocio se verá condicionado por esta limitación estructural.

En la actualidad, el uso intensivo y extensivo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) es un obligado, en ellas se cifra mucho de la estrategia comercial vigente, las redes sociales digitales (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, etc.), las Apps apoyadas en la telefonía celular 4G y próximamente 5G, los sistemas de minería de datos que miden todos los aspectos de desempeño del hotel, entre otras tantas, estas son verdaderas fortalezas implementadas por el Hotel HPMBR. Se finaliza este documento, agradeciendo a todos los colaboradores dentro de la empresa “Hotel HPMBR” por su profesionalismo y entrega, esperando haber representado de manera digna su labor y la importancia en su apoyo a este proyecto de estudio, el cual solo tiene un objetivo académico. Se reitera que este articulopartid investigativo fue diseñado y ejecutado con total apego a los valores que defiende la ética.

## REFERENCIAS

Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R. (2014). *Research Methods for Graduate Business and Social Science Students* (Segunda Ed.). Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications Inc.

Anderson, R.C., Mansi, S.A., & Reeb, D.M. (2003). Founding family ownership and the cost of debt. *Journal of financial economics*, 68:2, 263-285.

Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of occupational health psychology*, 22:3, 381-393.

Arsezen-Otamis, P., Arikan-Saltik, I., & Babacan, S. (2015). The Relationship Between Paternalistic Leadership and Business Performance in Small Tourism Businesses: The Moderating Role of Affective Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 90-97.

Barbuto, J. E., & Gottfredson, R. K. (2016). Human capital, the millennial's reign, and the need for servant leadership. *Journal of Leadership Studies*, 10:2, 59-63.

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A.J. (2014). The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncology Nursing Forum*, 41:5, 545-547.

Cater, III, J. J., Kidwell, R. E., & Camp, K. M. (2016). Successor Team Dynamics in Family Firms. *Family Business Review*, 29:3, 301-326.

Chaston, I. (2012). Recession and Family Firm Performance: An Assessment of Small U.K. Family-Owned Hotels. *Journal of CENTRUM Cathedra*. 5:1, 60-69.

Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Octava ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.

Christians, C. G. (2017). Ethics and Politics in Qualitative Research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Quinta Ed., pp. 66-82). Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications Inc.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A. & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.02.001>.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.

Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Cuarta Ed.). Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications Inc.

Crețu, D., & Iova, R. A. (2015). Identification of Leadership Skills and Behaviours, in The Business Sector. Case Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 526-534.

Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process*. Londres, Reino Unido: SAGE Publications Ltd.

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*. 31:2, 79-90.

Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2015). Examining Family Firm Succession from a Social Exchange Perspective. *Family Business Review*, 29, 44-64.

DataTur (2018): Estadísticas más recientes de la actividad del sector hotelero. [en línea]. México: Secretaría de Turismo (SECTUR). Disponible en: [http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2017-12\\_rpt\\_ocupacion.pdf](http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/2017-12_rpt_ocupacion.pdf). [2018, 1 de enero].

De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*. Intergenerational strategy involvement and family firms', 1-12.

Etherington, K. (2009). Ethical Research in Reflexive Relationships: a dialogical process. In L. Gabriel, & R. Casemore (Eds.), *Relational Ethics in Practice: Narratives from Counselling and Psychotherapy* (First ed., pp. 58-75). Abingdon-on-Thames, Abingdon, Reino Unido: Routledge.

Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36:3, 256-277.

Glinkowska, B., & Kaczmarek, B. (2015). Classical and modern concepts of corporate governance (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management*, 19:2, 84-92.

Gough, D., & Thomas, J. (2017). Commonality and diversity in reviews. In D. Gough, S. Oliver., & J. Thomas. (Eds.), *An Introduction to Systematic Reviews* (Second ed., pp. 43-70). Londres, Reino Unido: Sage Publications Ltd.

Keeney, S., Hasson, F., & McKenna, H. (2011). *The Delphi Technique in Nursing and Health Research* (Primera Ed.). Oxford, Reino Unido, Wiley-Blackwell.

Hay, C. (2011). *Political Analysis: A Critical Introduction* (Primera ed. Bolsillo). Nueva York, Estados Unidos: Pal Exclusive.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México, D.F., México: McGraw Hill Education.

Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H.-k., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28:5, 945-968.

INEGI. (2015, enero 1). Investigación Esperanza de vida de los negocios en México INEGI [en línea]. México: INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía Web Site. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/tabulados.aspx> [2018, 3 de febrero].

INEGI. (2017, enero 1). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas INEGI, [en línea]. México: INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía Web site. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx> [2018, 3 de febrero].

Kalaian, S. A., & Kasim, R.F. (2012). Terminating Sequential Delphi Survey Data Collection. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 17:5, 1-10.

Kothari, C.R. (2013). *Research Methodology: Methods and Techniques* (Tercera ed., Inglés, Español, Francés, Italiano, Alemán, Japonés, Chino, Hindú, Coreano). Nueva Delhi, India: New Age International Pvt. Ltd., Publishers.

Lee, S.-H., Phan, P. H., & Ding, H.-b. (2016). A theory of family employee involvement during resource paucity. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 160–166.

Lerma-Garay, J. A. (2010). *Érase una vez en Mazatlán* (Primera ed.). Mazatlán, Sinaloa, México: Comisión Estatal Sinaloa / Creativos7editorial.

Lupto, J. T. (2003). On the Shop Floor Two Studies of Workshop Organization and Output in K. Thompson, (Ed). *The Early Sociology of Management and Organizations Encyclopedia* (Primera Ed., Vol. VIII). Londres, Inglaterra: Routledge.

Marsh, D., & Furlong, P. (2010). A Skin Not A Sweter: Ontology and Epistemology in D. Marsh, & G. Stoker, (Eds.), *Theory and Methods in Political Science* (Tercera Ed., pp. 184-210). Macmillan Education UK. Reino Unido.

Memili, E., Chang, E. P., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. (2013). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:1, 143-151.

Muth, M. M., & Donalson, L. (1998). Stewardship Theory and Board Structure: a contingency approach. *Corporate Governance an International Review*, 6:1, 5-28.

Nelson, T., & Constantinidis, C. (2017). Sex and Gender in Family Business Succession Research: A Review and Forward Agenda from a Social Construction Perspective. *Family Business Review*, 30:3, 219-241.

Newnham, M. P. (2017). A comparison of the enactment and consequences of emotional labor between frontline hotel workers in two contrasting societal cultures. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16:2, 192-214.

Obadan, J. A., & Ohioresanya, J. O. (2013). Succession planning in Small Business enterprises in Edo State of Nigeria. *European Scientific Journal*, 9:31, 64-76.

Patiar, A. K., & Wang, Y. (2016). The effects of transformational leadership and organizational commitment on hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Manag*, 28:3, 586-608.

Phillimore, J., & Goodson, L. (Eds.). (2004). *Qualitative Research in Tourism Ontologies, epistemologies and methodologies*. Londres, Reino Unido: Routledge.

Pizam, A. (Ed.). (2010). *International Encyclopedia of Hospitality Management (Segunda Ed.)*. Oxford, Reino Unido: Elsevier Ltd.

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (Segunda Ed.)*. México: Grupo Editorial Patria.

Riley, R. and Love, L. (2001) *The State of Qualitative Tourism Research*. *Annals of Tourism Research*. 25:1, 164-187.

Rodríguez-Antón, J. M., & Almeida, M. A. (2008). *Organización y dirección de empresas hoteleras (Primera Ed.)*. Madrid, España: Síntesis.

Rodríguez-Antón, J. M., Alonso-Almeida, M. d., Benito-Rey, M., Berlanga-de-Jesús, L., Celemín-Pedroche, M. S., Gil-Conde, S., Revilla-Pacheco, G. (2012). *Influencia de los principios organizativos, parámetros de diseño y factores de contingencia en las estructuras organizativas de las cadenas hoteleras españolas y mexicanas (Primera Ed.)*. Madrid, España: Visión Libros.

Salvà-Tomàs, P. A. (1998). *Los modelos de desarrollo turístico en el Mediterráneo*. *Cuadernos de Turismo*, 2, 7-24.

Santamaría-Gómez, A. (2013). *Los años dorados del turismo en Mazatlán*. Mazatlán, Sinaloa, México: Horson Ediciones Escolares S.A. de C.V.

Scotland, J. (2012). *Exploring the Philosophical Underpinnings of Research: Relating Ontology and Epistemology to the Methodology and Methods of the Scientific, Interpretive, and Critical Research Paradigms*. *English Language Teaching*, 5:9, 9-16.

SECTUR. (2016a, Julio 9). *¿Quiénes somos? Antecedentes, decreto de creación*, [en línea]. México: FONATUR Fondo Nacional de Fomento al Turismo. Disponible en: [www.fonatur.gob.mx/es/quienes\\_somos/index.asp?modsec=01-DECRC&sec=5](http://www.fonatur.gob.mx/es/quienes_somos/index.asp?modsec=01-DECRC&sec=5) [2018, 3 de febrero].

SECTUR. (2016b, Julio 9). *Proyectos y Desarrollos, Cancún*, [en línea]. México: FONATUR Fondo Nacional de Fomento al Turismo. Disponible en: [http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos\\_desarrollos/cancun/index.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos_desarrollos/cancun/index.asp) [2018, 3 de febrero].

SECTUR. (2016c, Julio 9). *Proyectos y Desarrollos, Ixtapa*, [en línea] México: FONATUR Fondo Nacional de Fomento al Turismo. Disponible en: [http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos\\_desarrollos/ixtapa/index.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos_desarrollos/ixtapa/index.asp) [2018, 3 de febrero].

SECTUR. (2016d, Julio 9). *Proyectos y Desarrollos, Los Cabos*, [en línea] México: FONATUR Fondo Nacional de Fomento al Turismo. Disponible en:

[http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos\\_desarrollos/cabos/index.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos_desarrollos/cabos/index.asp) [2018, 3 de febrero].

SECTUR. (2016e, Julio 9). Proyectos y Desarrollos, Loreto, [en línea] México: FONATUR Fondo Nacional de Fomento al Turismo. Disponible en: [http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos\\_desarrollos/loreto/index.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos_desarrollos/loreto/index.asp) [2018, 3 de febrero].

SECTUR. (2016f, Julio 9). Proyectos y Desarrollos, Huatulco, [en línea] México: FONATUR Fondo Nacional de Fomento al Turismo. Disponible en: [http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos\\_desarrollos/huatulco/index.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/proyectos_desarrollos/huatulco/index.asp) [2018, 3 de febrero].

SHCP. (2017, diciembre 20). Catálogo del Sistema Financiero Mexicano, [en línea] México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Disponible en: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/catalogo-del-sistema-financiero-mexicano> [2017, 21 de diciembre].

Silva, P., & Silva, R. (2014). Family Business Transfer: The Importance of Continuing the Business. *Advances in Economics and Business*, 2:5, 184-190.

Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Morata, S.L.

Shani, A., Uriely, N., Reichel, A., & Ginsburg, L. (2014). Emotional labor in the hospitality industry: The influence of contextual factors. *International Journal of Hospitality Management*, 37, 150-158.

Song, S., Van Hoof, H. B., & Park, S. (2017). The impact of board composition on firm performance in the restaurant industry: a stewardship theory perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29:8, 2121-2138.

Veal, A. J. (2017). *Research Methods for Leisure and Tourism: A Practical Guide* (Quinta Ed.). Harlow, Inglaterra: Pearson Education Limited.

Von Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de Sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Ciudad de México, México: Fondo de Cultura Económica.

Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.

Yin, R. K. (2017). *Case Study Research Design and Methods* (Sexta Ed., Vol. V). Thousand Oaks, California, Estados Unidos: Sage Publications, Inc

***Theoretical-pragmatic confrontation of the reality of the family business in the context of the Mexican hotel SME, case study Mazatlan Sinaloa.***

***Abstract***

*The hotel is one of the most representative business organizations in the tourism sector, together with the travel segment they remain the most visible faces of tourism worldwide. Accommodation companies vary in size and organizational structure, franchises and chains such as Marriott and Sheraton appear as universal brands and example of this line of business. However, this organizational configuration is not the only reality of the hotel segment, as in other business areas, Small and Medium Enterprises (SMEs) make up more than 90% of hotels in multiple economies around the world. Likewise, hotel SMEs are often born as family businesses, a paradigmatic scenario worthy of study. Mexico, and its various destinations maintain a similar line of business behavior, to know this reality, this article based on the research strategy of the case study, examines a hotel company located in the municipality of Mazatlan Sinaloa, in order to assess various theories that seek to explain the phenomenon of the management of the family business within the hotel SME. Stewardship, family succession, leadership transfer, sentimental administration and corporate governance constitute the theoretical corpus with which the case of the HPMBR Hotel, a company considered sui generis, it is analyzed, since it survives three Generational transitions, starting as a small business in the 1950s, and consolidating nowadays as a leading company in its market segment. Therefore, this critical exercise serves as a detailed description of an exception to the rule on the level of mortality of SME hotel companies, their contribution of ethical values, sources of employment and family income through the testimonies provided to the case study by part of the collaborators of the selected hotel.*

***Keywords:*** Stewardship. SME. Family. Succession. Lodging.

Artigo submetido em 04/09/2019. Artigo aceito em 31/10/2019.