

Valor
\$5.00

Año XI / n.º 44 / septiembre 2017

enlaces

La revista de negocios de la Utec



Kreef

ESPECIAL <

EMPRESAS FAMILIARES

➤ **ENTREVISTA CON**
RENÉ CÁCERES,
FUNDADOR DE KREEF

➤ **DESAFÍOS**
DE LA SUCESIÓN

➤ **TOP 10**
EMPRESAS FAMILIARES EN EL SALVADOR

PRÓXIMA EDICIÓN

UTEC | Top
Brand
Award



Encuentra esta edición en

farmacias *San Nicolás*

Sucursales:

- Escalón
- Luceiro
- Chiltuipán
- Paseo
- Santa Elena
- Constitución
- Merliot

**SE
EL QUE
HACE**



***Universidad Tecnológica
de El Salvador***



TE DAMOS LAS OPCIONES

INGENIERÍAS

- Industrial
- Sistemas y Computación
- Gestión de Base de Datos

| NUEVA

ARQUITECTURA

ÉNFASIS EN INGLÉS

- Licenciatura en Mercadeo
- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Comunicaciones
- Licenciatura Administración de Empresas Turísticas
- Ingeniería Industrial

| NUEVAS

NO PRESENCIALES (VIRTUALES)

- Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Computación
- Licenciatura en Informática
- Ingeniería en Sistemas y Computación
- Ingeniería Industrial
- Licenciatura en Mercadeo
- Licenciatura en Administración de Empresas
- Licenciatura en Contaduría Pública
- Técnico en Mercadeo y Ventas
- Técnico en Administración Turística

LICENCIATURAS

- Administración de Empresas con Énfasis en Computación
- Administración de Empresas
- Administración de Empresas Turísticas
- Idioma Inglés
- Psicología
- Comunicaciones
- Contaduría Pública
- Mercadeo
- Ciencias Jurídicas
- Informática
- Diseño Gráfico
- Negocios Internacionales
- Antropología
- Arqueología

TÉCNICOS

- Administración Turística
- Ingeniería de Redes Computacionales
- Periodismo
- Diseño Gráfico
- Mercadeo y Ventas
- Relaciones Públicas
- Ingeniería de Software
- Ingeniería de Hardware

MAESTRÍAS

- Banca y Finanzas
- Administración Financiera
- Administración de Negocios

HORARIOS EN CENTROS DE ATENCIÓN:

OFICINAS CENTRALES

Edif. Gabriela Mistral, entre 1a. Calle Pte. y 19 Ave. Nte.
Tel. 2275-8888

- **Lunes a viernes:**
De 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 3:00 a 7:00 p.m.
- **Sábado:**
De 8:00 a.m. a 12:00 m.

METROCENTRO

Octava etapa, tercera planta, antes del Food Court
Tel. 2261-0270

- **Lunes a viernes:**
De 9:00 a.m. a 7:00 p.m., sin cerrar al medio día.
- **Sábado:**
De 9:00 a.m. a 1:00 p.m.


www.utec.edu.sv

Centro de Llamadas: 2275-8888
Maestrías: 2275-2700



AGAMOS LA DIFERENCIA



CONTENIDO

Editorial

- 6 Hijo de tigre. . . sale pintado: restricciones aplican

Opinión

- 8 Empresa familiar, S.A. de C.V.

Quehacer empresarial

- 10 Lo más importante del acontecer empresarial

Especial

- 12 Los retos de las empresas familiares del siglo XXI
- 14 Kreef: el legado de una marca familiar salvadoreña
- 16 La semilla de éxito a través del tiempo
- 18 La empresa familiar y sus errores más frecuentes

- 20 Tenacidad productiva de generación en generación
- 22 Diversificación: estrategia de las empresas familiares efectivas y sostenibles
- 24 Protocolo familiar: clave para la continuidad
- 26 El secreto del éxito administrando una empresa familiar
- 28 Éxito empresarial familiar más allá de las fronteras
- 30 De empresa familiar a conglomerado empresarial familiar: el caso salvadoreño
- 33 Desafíos de la sucesión



40



56



36 Top 10 empresas familiares en El Salvador

39 **Termómetro económico**
Principales indicadores económicos y financieros del país

40 **De valor**
Ética y la empresa familiar

42 **Films for business**
El Padrino

44 **Enlace mundial**
Destino de ensueño: Cancún

Relax
46 Agenda cultural

48 Los mejores cuatro volcanes para visitar en El Salvador

50 **Recomendación**
Lecturas recomendadas



33

Hijo de tigre... sale pintado: restricciones aplican



Lissette Canales de Ramírez
Directora Editorial
Decana de la Facultad
de Ciencias Empresariales de la Utec

Cuando nace un nuevo miembro en la familia, la mayoría de padres desea que sus hijos sigan su ejemplo; y cuando hay un negocio de por medio, que asuman el negocio familiar como un medio de vida, un esfuerzo personal y un deseo de continuidad de ese legado.

La empresa familiar con mayor antigüedad de la que se tiene conocimiento es Kongō Gumi Co., Ltd, cuyo origen fue Osaka, Japón, y que operó hasta el año 2006. En su administración contó con miembros de 40 generaciones; se dedicaba a la construcción de templos budistas en Japón y Korea. Se cree que cerró debido a deuda excesiva y al negativo clima económico imperante en su último año. Ante esa circunstancia esta empresa perdió su récord de longevidad, pues fue adquirida por otra compañía, dejando en primer lugar a la hotelera Hoshi Ryokan, fundada en Komatsu en 718 de nuestra era y festejó, en 2007, su... ¡1289 aniversario!¹ En Latinoamérica la compañía más antigua es la productora de tequila “José Cuervo”, fundada en 1.758. Esta empresa recibió la licencia para producir la popular bebida mexicana derivada del maguey directamente del rey de España.²

Las empresas familiares representan más del 90 % del tejido empresarial en muchos países del mundo, y en su mayoría

son mipymes. En países como España, Argentina, Chile, y México el papel de la empresa familiar y la preocupación por su desarrollo son evidentes mediante diferentes instituciones que pretenden organizarlas, capacitarlas y ayudarles a asegurar su sostenibilidad. En El Salvador no se puede, con la información pública disponible actualmente, determinar el número exacto de empresas familiares, pero, tomando como referencia el hecho de que la mayoría de las microempresas son iniciadas por una persona acompañada de su núcleo familiar, podría especularse o inferirse que la tasa puede ser como la antes mencionada. Basada en mi experiencia y en el análisis de algunas empresas familiares de larga trayectoria en el país, podría atreverme a asegurar que la continuidad de la empresa familiar tiene su base en la aplicación de principios y de valores cimentados en aquellos.

En otras palabras, para que una empresa pueda perpetuarse o, de no ser así, al menos permanecer por muchas décadas operando, es necesario que trate de hacer las cosas lo mejor que pueda, entre ellas dar la importancia que merece a la familia y a su unidad, así como involucrar desde muy pequeños a los hijos en el negocio familiar, haciéndoles saber la importancia que este tiene en su presente y en su futuro. Es muy probable que, aun haciendo esto, no todos se interesen de la

José Mauricio Loucel
Presidente

Nelson Zárate Sánchez
Rector

Comité editorial

Rafael Rodríguez Loucel
Noris Isabel López Guevara
José Modesto Ventura
Lissette Canales de Ramírez
Domingo Orlando Alfaro
Carlos Antonio Juárez
Guillermo Hasbún

Redacción *enlaces*:

Inés Ramírez de Clará
Michelle Cornejo
Guillermo López

Colaboradores:

Claudia López Guevara
Vilma Elena Flores de Ávila
Juan Carlos Cerna
Carlos Rolando Barrios
Rafael Ravina Ripoll
Guillermo Antonio Gutiérrez Montoya
Carlos Romero Cañadas
Claudia Meyer
Sofía Saravia
Geoturismo El Salvador

Fotografías:

Edgardo Rivas
Kreef
Geoturismo El Salvador

Revisión, corrección, diagramación y diseño:
Unidad de Publicaciones Utec

Comercialización:

Janeth Ramírez de Oviedo
Cel.: 7978-9851 o 2275-8856
janeth.ramirez@mail.utec.edu.sv

enlaces es una publicación especializada en negocios impulsada por la Universidad Tecnológica de El Salvador, Utec.

La reproducción total o parcial sin la previa autorización de la Utec está prohibida.

Tiraje: 1.250 ejemplares

Circulación: Trimestral

Impresión: Tecnoimpresos, S.A. de C.V.

Edición: Unidad de Publicaciones. Tel: 2275-8771

Redes sociales:

Facebook: Revista Enlaces Utec
Twitter: @EnlacesUtec
LinkedIn: Revista Enlaces Utec

misma manera por el negocio, pero alguno o varios de ellos asumirán el liderazgo, así como también es probable que el resto realice emprendimientos que sean complementarios, o no, al giro del negocio familiar.

La estabilidad familiar es clave para la sostenibilidad de la empresa familiar. Con esto hago referencia a que, para garantizar la continuidad del negocio familiar, es necesario que la pareja inicial o fundadora trate de mantenerse unida; esto basado en la experiencia de muchas empresas salvadoreñas en las que la estabilidad de la familia impregnó de estabilidad también al negocio (Almacenes Simán, Grupo Agrisal, Grupo Campestre, Mike Mike, entre otras). La estabilidad familiar integra, en los descendientes, principios relacionados con la disciplina, responsabilidad, gratitud, el compromiso, la perseverancia, tolerancia, solidaridad, el amor y sobre todo la unión familiar.

Lo anterior no significa que las familias en las que por algún motivo la pareja fundadora tuvo que separarse no serán exitosas. No es así, porque también alcanzan el éxito, pero quizá a un costo mucho mayor. Mi punto es que la unión y estabilidad familiar también fortalecen al negocio.

Ahora bien, retomando el tema de los sucesores, para hacerlos 'tigrillos' no hay mejor método que enseñarles a cazar; con esto el fundador asegura que el negocio continuará en buenas manos y que, si bien las próximas generaciones enfrentarán nuevos y quizá más grandes desafíos, tendrán parte del camino adelantado. He escuchado y visto continuamente cómo fundadores de empresas con gran éxito relatan las formas en que han involucrado a sus hijos: desde puestos operativos, asignándoles responsabilidades de acuerdo con la experiencia que van ganando hasta ubicándolos junto con los empleados, para que aprendan de primera mano el negocio, que es el tesoro de la familia; al haberlo hecho a temprana edad se desarrollan amplias competencias y capacidades en los sucesores en comparación con otros que lo hicieron cuando los hijos ya eran muy mayores.

En conclusión, la garantía de la continuidad de la empresa familiar está en su capacidad para ser estable, unida, objetiva y comprometida con su propio presente y futuro. Mientras haya familias así, encontraremos también empresas sólidas, estables, generando empleo y fortaleciendo la economía de nuestros países. Terminando reiterando esto: si quiere un 'tigrillo', enséñele a cazar.

Empresa familiar, S.A. de C.V.



Claudia E. López
Analista Institucional, Utec

Las empresas familiares emergieron para brindar beneficios económicos a unidades familiares; una o varias familias se unían para crear servicios o productos acordes a sus capacidades, talentos y conocimientos. Empresas como Steinway & Sons creadores de finos pianos; Warner Bros, líderes en la industria del entretenimiento; y Brooks Brothers, pioneros en trajes prêt-à-porter y prestigiosos sastres de la Casa Blanca, son hoy en día marcas que gozan de alto reconocimiento y plusvalía.

La empresa familiar permanece activa con variaciones en tamaños y estados de desarrollo. Así, el Dr. John A. Davis, fundador del programa de Administración de Empresas Familiares de la Universidad de Harvard y coautor del libro *Generación a Generación*, expone: “Dos de cada tres unidades productivas son empresas familiares”. Por ello, prestigiosas instituciones académicas

estudian, analizan e investigan su desenvolvimiento.

El negocio de familia enfrenta retos importantes, particularmente entre su establecimiento y su primera sucesión generacional. Imanol Belausteguigoiti, de la Universidad La Salle de Colombia, afirma que uno de cada tres negocios familiares sobrevivirá el cambio generacional en Latinoamérica. Está previsto que por primera vez dicha entidad se desarrollará sin su fundador, emprendedor y visionario. Las causas principales son: falta de preparación de la siguiente generación, falta de ética, liderazgo y de pasión y motivadores como los de sus predecesores.

Siendo este el caso, el primer gran reto de una empresa familiar es elegir al líder sucesor. La elección lleva preparación y un plan de crecimiento, llegando a elegir en algunas ocasiones no al heredero inmediato, sino a un legatario idóneo que garantice la continuidad.

Casos como el nombramiento de un particular por Amancio Ortega, fundador de Zara, son ahora comunes. El sucesor contrae un compromiso gigantesco y debe desarrollar habilidades administrativas, responsabilidad, pasión por el negocio y valores como rectitud, honestidad, disciplina y honorabilidad. Él será responsable no solo de una organización en curso, sino también del bienestar generacional, de socios y de empleados.

La nueva cara de la organización debe ser epítome de liderazgo, honradez, integridad, moralidad y

humanismo. En su nueva labor, el bien común debe prevalecer sobre el bien personal. Esto es un punto importante, ya que la pérdida de credibilidad creará un ambiente de desconfianza entre la familia, socios, empleados, clientes e inversores, afectando el valor de la entidad.

Existen casos de destituciones penosas de sucesores, entre ellos el proceso de fraude a un sucesor de laboratorios, quien engañó a socios y familia, vendiéndoles desde una empresa propia insumos a sobrepuestos, apropiándose de parte de las retribuciones. También más recientemente, el arresto del heredero del conglomerado Samsung, Lee Jae-yong, por presunto soborno y otras actividades ilícitas. Más lejos aún, casos en los que el sucesor y heredero se apodera de la empresa familiar movido por su ambición, defraudando a su antecesor y desintegrando la familia. Esto es parecido al controversial caso Ikea de Ingvar Kamprad y sus tres hijos.

Resumiendo: el defender el negocio fervientemente desde sus raíces, respetar los deseos del fundador, desarrollar a un sucesor y dejar el legado mejor aún que como lo recibió será la agenda del legatario.

El profesor Davis, indica que se debe trazar un plan comprensivo y ejecutarlo con precisión, conservando el legado y espíritu del negocio. Davis, en sus asesorías, incluye guías para regirlo y perpetuarlo tales como las siguientes:

- **Sostenibilidad a largo plazo:** responder, cómo el negocio va a

continuar a largo plazo? ¿Cómo se debe transformar a futuro para mantener el legado y la visión con la que se fundó?

- **Desarrollo de las próximas generaciones.** Estos planes se inician en familias de origen judío y anglosajón desde sus primeros años. Se entrena la siguiente generación desde joven, asegurando su desempeño y evaluándolos mientras ejecutan el trabajo. En muchas empresas, la siguiente generación no es admitida en la empresa hasta cumplir ciertos requerimientos. Entre estos, adquirir experiencia en otra empresa, aprendiendo a ser un buen empleado. Otra puede ser la formación. Si la empresa presenta exigencias a nivel ejecutivo, estas deben ser satisfechas por los sucesores.

- **Transiciones.** Estas pueden alargarse, dependiendo del sucesor, armonía familiar, estabilidad de la empresa y otras circunstancias internas y externas. Henry Hutchenon, en su libro *Los socios secretos de los negocios familiares: cómo navegar exitosamente los conflictos en negocios familiares y su transición*, define seis secretos para conseguir una transición serena y exitosa.

1. Comunicar fluida y directamente la verdad, expresando procesos y expectativas. Inclusive revelando el plan alterno que resguarde el bienestar del negocio y familia en caso de que plan de sucesión no funcione.

2. Analizar la información financiera y controlar las métricas del

negocio. Si no se cuida el negocio, la transición no tiene razón de ser.

3. Definir a los “familiares empleados” un papel acorde con sus capacidades profesionales y accionarias.

4. Pagar a los miembros de la familia de acuerdo con su desempeño y trabajo realizado. Sobrepagos a familiares es uno de los errores más grandes de las empresas familiares, y se le conoce como ‘el primer talón de Aquiles’.

5. Contratar a familiares no calificados es el segundo talón de Aquiles. Cada miembro de la empresa debe cumplir los requerimientos que lo califiquen para ser parte de la entidad.

6. Concientizarse de que la transición puede llevarse más de 10 años en planearse y más en ejecutarse.

- **Gobernanza.** Establece las bases, reglas y valores por los que cada decisión, proceso, cambio y desarrollo de la empresa se va a regir. El establecimiento de la gobernanza es la herramienta para resolver conflictos y asegurar el progreso del negocio a través de generaciones. La gobernanza es dictaminada por los fundadores como una constitución y tiene validez legal.

- **Profesionalización de la familia.** Los miembros de la familia que serán parte del negocio, ya sea dentro de la institución, como miembro de la junta directiva o siendo parte de algún comité deben ser instruidos para cumplir con sus deberes de manera eficaz, eficiente, ética e íntegra,

conociendo las bases del negocio, propósitos y visión a futuro.

- **Resolución de conflictos familiares.** Establecer un mecanismo que indique el procedimiento para resolver disputas familiares. Esto evitará distanciamientos y tensiones en la familia, en particular en futuras generaciones.

- **Propiedad y patrimonio.** Establecer claramente quiénes son los dueños del negocio y sus derechos, también tener en claro que se debe alcanzar acuerdos con socios y familia.

- **Estrategia de negocio.** Trazar una estrategia de negocio que permita su continuidad con bases hacia un exitoso futuro. La estrategia tiene que cumplir con el espíritu del negocio, ser acordada por los fundadores y conservar como objetivo el desarrollo, mejoramiento y crecimiento del negocio para preservar el patrimonio para las siguientes generaciones.

El desafío del negocio familiar esta en quitarle lo familiar al negocio y el negocio a lo familiar. Es decir, las decisiones del negocio deben basarse en el mejoramiento de la empresa, acuerdos con socios, planes de desarrollo y sostenimiento del éxito a futuro. Si sacrificas el largo plazo por el corto, no habrá mediano plazo. Asimismo, la vida familiar debe orientarse por las relaciones íntimas y personales, no por aspectos mercantilistas. En conclusión, el negocio y la familia son variables independientes que, acompañadas de claridad, honestidad y objetividad ofrecen la clave del progreso y buen porvenir.

Quehacer empresarial



Tigo reafirma compromiso con la educación

La reducción de la brecha digital es el enfoque del “Proyecto para la Niñez y Juventud”, que desde el 2015 Tigo El Salvador y USAID implementan para el mejoramiento de la educación pública y para fortalecer la estrategia de innovación de proyectos en robótica educativa. En el 2017 se han sumado 213 centros educativos a la conectividad con internet, beneficiando así niños y jóvenes de 25 municipios del país.

Novena edición del concurso de oratoria “Texaco y Seguridad Vial, una combinación perfecta”

Chevron, mediante su marca Texaco, llevó a cabo el concurso de oratoria “Texaco y Seguridad Vial, una combinación perfecta”. Los finalistas de la novena edición del concurso expondrán sus ideas sobre la importancia de la seguridad vial ante un distinguido jurado y serán calificados bajo diversos criterios, como expresión, mensaje y lenguaje corporal y oral. Con este concurso Texaco reafirma el compromiso con los jóvenes salvadoreños, dándoles la oportunidad de obtener becas universitarias.



Repuestos Excel y la marca Hino capacitan a clientes

“Últimas tendencias en la gestión sobre la administración de flotas”, así se denominó la capacitación que impartió el conferencista peruano Roberto Morales a los clientes de Repuestos Excel y de la marca Hino, con el objetivo de mantener en la vanguardia a los clientes en lo referente a la gestión de flotas comerciales. Repuestos Excel atiende todos los sectores de la industria: talleres, flotas, aseguradoras, Gobierno y empresas.



Banco Agrícola lanza tarjeta de crédito MasterCard Farmacias San Nicolás

La salud de los salvadoreños es importante para Banco Agrícola, razón por la cual nace la tarjeta MasterCard Farmacias San Nicolás, que permitirá a los salvadoreños adquirir productos en la farmacia con un descuento permanente. La tarjeta cuenta con el respaldo y la aceptación global de Mastercard, una plataforma de pago con presencia en más de 210 países y territorios.



Uber actualiza su plataforma para fortalecer la seguridad

Uber ha desarrollado nuevas herramientas tecnológicas que brindarán mejores estándares de seguridad a los conductores y usuarios. Ahora los usuarios del método de pago en efectivo, y que no tengan tarjeta de crédito válida en su perfil, deberán confirmar su identidad mediante su cuenta en Facebook. Esta característica sirve para complementar las guías comunitarias, sistema de calificación en doble vía (socio conductor-usuario y viceversa) para ayudar a garantizar la seguridad. También se podrá compartir “Mi viaje de socio conductor”, que permite a los socios enviar la información sobre su viaje a quien ellos decidan. También se ha habilitado la opción de chat dentro de la aplicación de Uber, que es una función de mensajería en tiempo real para que los socios conductores y usuarios se puedan contactar fácilmente, sin necesidad de compartir su información personal.



Los retos de las empresas familiares del siglo XXI

Las empresas familiares constituyen la mayoría en el mercado salvadoreño, generan empleo y aportan a la economía del país. No obstante, también se enfrentan a retos que en muchas ocasiones les impiden llegar a su segunda o tercera generación; uno de los principales es irse transformando para adaptarse a los nuevos tiempos.

Inés Ramírez de Clará
Redacción enlaces
Jefa de Publicaciones Utec

La convivencia entre miembros de la familia, la visión frente al futuro y la sucesión son solo tres de los muchos retos que enfrentan las empresas familiares.

Para Manuel Bermejo, consultor y catedrático de IE Business School de España, uno de los mayores desafíos de las empresas familiares de hoy en día es precisamente adaptarse en el competitivo ámbito de los negocios. Ante un mundo globalizado y digitalizado, estas empresas necesitan cambiar algunos hábitos y aprender a convivir entre distintas generaciones, y preparar a las nuevas que sustituirán los liderazgos.

En una empresa familiar podría haber diferentes visiones si el presidente y el vicepresidente son el padre y el hijo, por ejemplo. Es necesario que ambos aprendan a convivir y a aceptar las ideas del otro; trabajo que no resulta fácil si el fundador no admite cuestionamientos. “Dicho modelo es válido y puede funcionar por algún tiempo, pero no es sostenible” —afirma el consultor.

Otro reto de las empresas familiares es preparar a las siguientes generaciones. Muchas de las empresas de esta índole no llegan ni siquiera a la segunda generación porque no se prevé el relevo apropiado; y se les entrega cargos directivos a parientes sucesores que no tienen la experiencia necesaria o, quizás,

la responsabilidad para sacar adelante el negocio.

Una de las características que ha logrado que las empresas familiares se consoliden es la diversificación; en tres palabras: innovar para crecer. En un mundo tan cambiante y competitivo, todo negocio necesita estar a la vanguardia de lo que sus públicos necesitan.

Ser una empresa familiar no debe ser sinónimo de debilidad. Al contrario, muchas de las grandes compañías que conocemos fueron en su momento fundadas por miembros de una misma familia, que vieron una oportunidad de negocio: Walmart (Samuel Moore Walton y familia) y Colgate-Palmolive (William Colgate y familia) son solo dos ejemplos de éxito de este tipo.

Acerca del especial

En este especial hacemos breves recorridos por las historias de algunas de las empresas familiares más reconocidas del país. También puntualizamos los errores más comunes que cometen en los aspectos del relevo generacional, la diversificación, los casos de éxito, entre otros.

Iniciamos con la entrevista a Rene Cáceres, fundador de Kreef (Embutidos de El Salvador, S.A. de C.V.), quien detalló sobre los retos que ha superado con su marca para lograr dejar un legado a su descendencia. Luego se presenta una breve reseña de la trayectoria de cuatro empresas familiares salvadoreñas que ahora son ampliamente reconocidas, incluso fuera del país.

Luego podrá leer un artículo que aborda los desaciertos más frecuentes en las empresas de tipo familiar y las posibles soluciones a los conflictos que generan. También incluimos una nota sobre el relevo generacional y cómo las empresas lo asumen.

Ampliamos, además, sobre la importancia de que las empresas familiares tengan un protocolo para facilitar la toma de decisiones y estandarizar sus procesos legales y administrativos. Se presenta un importante artículo de Rafael Ravina Ripoll y Guillermo Antonio Gutiérrez Montoya que aborda los principales desafíos de la sucesión generacional en las empresas.

Como nota final del especial presentamos un sondeo que se realizó a la comunidad estudiantil de la Universidad Tecnológica de El Salvador para identificar a las empresas familiares con mayor recordación, entre otras variables.

En la sección *Films for business*, Claudia Meyer hace una reseña de la película *El Padrino*, que está catalogada por expertos de

cine como una de las mejores de la historia. En la sección Enlace mundial conoceremos las costas de Cancún y sus hermosas playas; en la sección Relax, de la mano de Geoturismo, escalamos los cuatro mejores volcanes de El Salvador.

Este es el número 44 de *enlaces* y el antepenúltimo del año. En el próximo presentaremos la novena edición de los premios *Utec Top Brand Award* que, seguramente, traerá muchas sorpresas. Gracias por leerlos.



Kreef: el legado de una marca familiar salvadoreña

Fundada por Rene Cáceres, Kreef (Embutidos de El Salvador, S.A. de C.V., Emesa) es una marca salvadoreña que nació en 1981. Actualmente opera bajo el concepto de delimarket: restaurante y bakery; ofrece productos gourmet como carnes, embutidos y quesos, nacionales e importados.

Guillermo López
Redacción enlaces



El legado de una marca no se construye de la noche a la mañana, y mucho menos cuando el entorno no ha sido fácil. Más allá de las complicaciones y adversidades que se le pueden presentar al empresario salvadoreño está el reto de desarrollar una marca que pueda brindar una promesa única, que el consumidor obtenga una experiencia diferente, que los clientes cuenten con una alternativa para disfrutar entre amigos. Este es el legado que Kreef ha podido consolidar.

A continuación presentamos una breve entrevista que el fundador de la marca concedió a revista *enlaces*.

¿Cuáles han sido los retos que Kreef ha logrado superar para construir su legado?

Cuando una marca salvadoreña logra romper paradigmas en gustos y preferencias de hábitos alimenticios, consolida su legado. Hace años la mayoría de salvadoreños no acostumbraban a desayunar con yogur, jamón selva negra o *blue cheese*, a manera de ejemplo. El desayuno tradicional era lo que predominaba, pero poco a poco y con el pasar de los años Kreef tuvo la capacidad de generar cambios en gustos alimenticios, adaptarse a otras necesidades o deseos de comidas y sobre todo ser consistentes en la calidad de los productos, esto se puede definir como un indicador de marca que contribuye al legado.

Otro reto ha sido adaptarse al entorno actual, que es influenciado por la globalización de muchas marcas extranjeras y competidores locales. Esto ha hecho que Kreef durante estos años haya manejado esta situación bajo un modelo de negocios familiar, que con el conjunto de esfuerzos administrativos, gerenciales y operativos haya podido posicionar la marca como un referente de embutidos en el país. Pero este trabajo se debe al esfuerzo de querer ir mejorando la calidad de los productos día a día, principalmente por el proceso de refrigeración, preparación al vacío para vender los productos y la cadena de suministro y logística que es parte del respaldo de calidad de los productos.

¿Qué hay detrás del éxito de esta marca salvadoreña?

Kreef, como marca de una empresa familiar, tiene como factor clave de éxito la perseverancia, porque superar los obstáculos de la guerra (civil del país), que afectaba la refrigeración de los embutidos por los cortes de energía que se daban constantemente. En el período de los Acuerdos de Paz (1992), con la estancia de muchos extranjeros, se pensaba que los diferentes productos de embutidos y quesos solo eran para dicho mercado; y se trataba de cambiar esa percepción: que también pueden ser de agrado de consumo por los salvadoreños. Solamente la perseverancia familiar puede apoyar

la construcción del legado de la marca. Pero no solo basta esta actitud, también el respeto laboral de cada miembro de la familia, para operar la empresa, ha sido fundamental para que los retos y el logro de objetivos se cumplan.

Hay otro elemento que suma a dicho legado y que no se puede pasar por alto: la fuerza laboral que Kreef tiene. Siempre la marca se ha preocupado por contar con buenos profesionales, que sean parte del compromiso de su visión y misión. Esto es fundamental para que

cualquier empresario salvadoreño pueda construir una marca.

Kreef deja una gran lección al emprendedor salvadoreño que desee desarrollar su propia marca; y el ejemplo que se debe emular; de que la perseverancia y el respeto son la clave del éxito en los negocios.



La semilla de éxito a través del tiempo



En El Salvador existen empresas familiares que son tradición, empresas que, en algunos casos, en su nombre llevan el peso del apellido de la familia y que son ampliamente reconocidas. En esta nota conoceremos cómo surgieron, la trayectoria y éxitos de cuatro de esa clase empresas.

Inés Ramírez de Clará
Redacción enlaces
Jefa de Publicaciones, Utec

Dentro de estas existen diversos rubros: almacén por departamentos, *retail*, comercialización de vehículos, construcción, bienes raíces y medios de comunicación. A continuación se presenta una breve reseña de estas firmas familiares salvadoreñas, tomadas de los sitios web oficiales de las empresas.



Almacenes Siman

Fue fundado el 8 de diciembre de 1921 por don José J. Simán, de origen palestino. Abrió su primera tienda en el centro de San Salvador; su primer nombre fue *Jose J. Siman*. Después se convirtió en una sociedad anónima de capital variable: Almacenes Siman, S.A. de C.V., como se conoce actualmente.

En 1970 se convirtió en el primer almacén por departamentos de El Salvador y el más grande en Centroamérica. Traslado sus operaciones a Plaza Mundo en septiembre de 2010. En 1983 se siguió expandiendo al adquirir un edificio ubicado en el centro comercial más grande de El Salvador, para ese momento: Metrocentro.

Fue en 1993 que Almacenes Siman abrió su primera sucursal en Guatemala. En 1994 inauguró la sucursal Galerías, ubicada en el Centro Comercial Galerías Escalón, que ahora son las oficinas corporativas de la empresa. En la actualidad, el almacén tiene varias sucursales en el país y Centroamérica.



Super Selectos

Esta empresa familiar nació en la mitad del siglo pasado. Daniel Calleja, su fundador, inició como ejecutivo de la súper tienda Sumesa, en el centro de San Salvador. Diez años después compró el primer Selectos que había en el país, el cual comenzó a manejar con su hijo, Francisco.

Super Selectos nació en la década de los 70, tanto en la capital, como en las principales cabeceras del país. Luego de adquirir varios supermercados, como la tienda La Tapachulteca, la empresa se extendió más y pasó a llamarse Grupo Calleja.

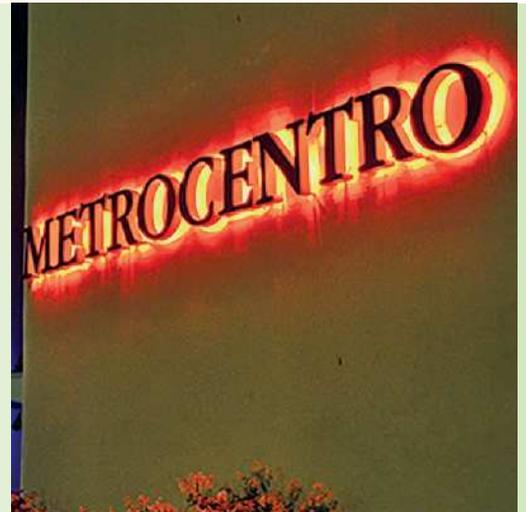
Super Selectos ha creado su propia marca en diversidad de productos que llevan su nombre, con lo que buscan ofrecer calidad y buen precio a sus clientes. El supermercado ahora cuenta con más de 90 sucursales en los 14 departamentos del país y más de 5.500 colaboradores.

Grupo Poma

En 1916, Bartolomé Poma fundó un servicio de transporte de San Salvador a Zacatecoluca, departamento de La Paz. En 1981 logró la representación de los autos Hudson y Essex en El Salvador; sin embargo, un incendio en el garaje dejó a la familia en la ruina. En 1933, la caída de la bolsa de valores de Nueva York que causó la Gran Depresión económica mundial generó la quiebra de su segundo negocio.

Don Bartolomé no se dio por vencido. En 1938 recibió la representación de la marca General Motors y en 1953 importó el primer vehículo Toyota al país. En 1962, la familia Poma se expandió a los rubros de construcción y bienes raíces.

En la actualidad, bajo la presidencia de Ricardo Poma, Grupo Poma administra Excel Automotriz, la división que mantiene la conexión con los orígenes de la marca; Grupo Autofácil, especializado en créditos y *leasing* vehicular; Grupo Roble, bajo el cual construyen centros comerciales, proyectos residenciales y corporativos; Real Hotels and Resorts, el conglomerado hotelero; y Grupo Solaire, la rama industrial. A escala regional, generan más de 12.000 puestos de trabajo.



La Prensa Gráfica

La Prensa, como fue su nombre inicial, fue fundada por los hermanos José y Antonio Dutriz el 10 de mayo de 1915. Después de un año de fundación, el periódico adquirió tanta popularidad que los hermanos se vieron en la necesidad de comprar más maquinaria. En 1928, Antonio Dutriz decidió abandonar el proyecto y quedó a cargo José. En 1934, él se retiró y dejó la empresa bajo la responsabilidad de sus cinco hijos. En 1934 sus hijos José y Roberto fundan *El Gráfico*. No obstante, en 1941 deciden fusionarlo con *La Prensa* y así nació *La prensa Gráfica*.

En 1951, el periódico adquirió la primera rotativa del país, que le permitió, para ese entonces, imprimir 36 mil ejemplares por hora. En 1979 imprimieron su primera portada a color; ese mismo año sufrieron un atentado con una bomba que dañó el área administrativa, afortunadamente no dejó víctimas mortales.

Luego de varios años de estar ubicado en centro de San Salvador, en 1996 el diario se trasladó a un moderno complejo en Santa Elena, Antiguo Cuscatlán. En 2015 *La Prensa Gráfica* cumplió 100 años de fundación en los que ha obtenido reconocimientos como el premio “María Moors Cabot” y el premio mundial de “Periódico Joven”, otorgado por la Asociación Mundial de Periódicos.

Fundar una empresa es una tarea difícil y mantenerla en el tiempo lo es más. Esta es una pincelada que retrata empresas familiares que, gracias a la visión de sus fundadores y a la tenacidad de sus predecesores, se han mantenido —y seguramente mantendrán— en el creciente y competitivo mercado salvadoreño.

La empresa familiar y sus errores más frecuentes

Al hablar de la empresa familiar, nos referimos a la organización en donde el proceso de toma de decisiones es altamente influenciado por los miembros de una familia, quienes, además, son sus dueños; intervienen directamente y tienen la potestad de exigir y controlar a la dirección de la empresa. Diversas empresas a escala mundial son familiares dirigidas por algunos de sus miembros.

Vilma Elena Flores de Ávila
Docente de la Facultad de
Ciencias Empresariales Utec

El fundador desempeña un importante papel en la marcha de la empresa, que fue creada por él; es el resultado de su visión y capacidad para poner una idea en marcha, además proporciona a la empresa un liderazgo unificado e indiscutido.

Más que hablar de errores, es importante señalar que la empresa tiene atributos claves únicos e inherentes, y que cada uno de estos es el origen de ventajas y desventajas para sus propietarios y para los empleados familiares y no familiares. Dado que el potencial latente de estas características puede ser positivo y negativo, se les llama *atributos ambivalentes*, los que se enuncian a continuación.

Papeles simultáneos

A causa de la superposición de pertenecer a más de un grupo, los miembros de la familia que trabajan en la empresa pueden tener tres papeles simultáneos: familiares, propietarios y gestores. Como miembros de una familia, les afecta principalmente su bienestar y unidad; como propietarios, les interesan los beneficios de las inversiones y la viabilidad de la empresa; y como gestores, trabajan para que su funcionamiento sea eficaz.

Identidad compartida

Los familiares que trabajan juntos comparten un sentido de identidad. Aunque este atributo ambivalente puede parecer obvio tiene un gran significado e influencia en el comportamiento de los familiares, tanto dentro como fuera de la empresa.

El apellido de la familia, por ejemplo, es un signo de identidad para sus miembros, y es como una marca para la gente dentro y fuera

de la familia. El comportamiento de un familiar puede influir en la reputación de los demás miembros de esta y también en la reputación de la empresa.



Historia común de toda la vida

Una base sólida de la relación (en la que han aprendido a apoyarse y a entrar en conflicto entre ellos) puede significar que juntos soportarán una adversidad considerable y seguirán brindándose lealtad. Dado que la relación entre dos familiares de sangre empieza cuando uno o ambos son niños, los dos mantienen durante muchos años diversos modos de comportarse con el otro. Si la relación es positiva y constructiva, la facilidad y velocidad con la que estos patrones tradicionales funcionan es una ventaja. Pero si la relación ha sido difícil, este engranaje es una desventaja de la que parece difícil escaparse.

Implicación emocional y ambivalencia

Cuando dos familiares empiezan a trabajar juntos, cada uno actúa dando pie al otro para que le trate como lo ha hecho siempre. Es decir, tienen sentimientos ambivalentes hacia el otro. Teniendo en cuenta el potencial de mucho amor y mucho odio entre miembros de la familia. A causa de la carga emocional de su relación, los familiares que trabajan juntos pueden tener dificultades para interpretar las acciones y palabras del otro con objetividad.

El lenguaje privado de los familiares

Una característica interesante de la interacción laboral entre familiares es el lenguaje privado que desarrollan. Durante todos los años de experiencias compartidas, algunas palabras especiales, frases, expresiones y gestos han evolucionado hasta tener un significado concreto. Los lenguajes privados, "lenguajes de la familia", permiten que los miembros de la familia se comuniquen con mayor eficacia de lo que es generalmente posible entre no familiares, incluso entre amigos íntimos. Así, los familiares pueden intercambiar más información con mayor intimidad y tomar decisiones con más rapidez que dos personas no familiares. No obstante, hay aspectos de este lenguaje



privado que pueden desencadenar reacciones sensibles y dolorosas capaces de deformar la comunicación.

Conocimiento mutuo e intimidad

Los miembros de la familia tienen un conocimiento especialmente vasto de las circunstancias del otro: bajo qué presiones se encuentra, qué le alegra o enfada, cómo se encuentra físicamente, entre otros.

Este conocimiento se crea mediante tres canales. Primero: la comunicación explícita entre los miembros de la familia. Segundo: los miembros de la familia tienen un lenguaje privado que ayuda a este conocimiento mutuo. Tercero: los miembros de la familia comparten familiares que pueden transmitir información al otro.

Un conocimiento elevado puede mejorar la comunicación entre familiares y ayudar a madurar las decisiones empresariales. Sin embargo, un amplio conocimiento también puede significar que algunos miembros de la familia se sientan atrapados o vigilados.

Significado de la empresa familiar

Según la generación en la que se encuentre la empresa y el alcance de

la vinculación de la familia con ella, la empresa familiar tiene un significado especial para los miembros que pertenecen a la familia propietaria. La empresa (especialmente la de primera generación) suele considerarse una parte de la familia; y los familiares suelen tener sentimientos importantes hacia ella. Para un fundador-padre, suele representar una esposa, o un hijo. Para un hijo (especialmente si ha crecido con ella), la empresa es la creación del padre; y el hijo se convierte en su guardián. Las siguientes generaciones también pueden tener uniones personalizadas fuertes con la empresa, aunque es mucho menos frecuente.

Cuando los vínculos son fuertes, las discusiones sobre el control de la empresa se transforman en confrontaciones subjetivas de una alta carga emocional. A la inversa, si los familiares están muy unidos a la empresa pueden unificar sus objetivos y su voluntad en beneficio del negocio. Es necesario reconocer el potencial positivo y negativo de las consecuencias de cada una de estas cualidades ambivalentes.



Tenacidad productiva de generación en generación

Líderes de tres reconocidas empresas familiares salvadoreñas: Excel Automotriz El Salvador, Quality Grains e Industrias Torogoz, S.A. de C.V., se refieren al relevo generacional como un tema trascendental para los fundadores de empresas familiares, en función del reto de mantener la filosofía y cultura corporativa fundacionales de la empresa, más allá de la permanencia al frente del líder fundador.

Michelle Cornejo
Redacción enlaces
Estudiante Comunicaciones Utec

Todo fundador de empresa puede vivir tranquilo al saber que su legado permanecerá durante muchas generaciones. Esta certeza ya la tienen muchos fundadores, aquellos que son visionarios y han sabido adelantarse al futuro.

Para el psicólogo Antonio Palacios, escritor del blog Psicología Positiva, al tomar una decisión de trabajo, de la magnitud de seleccionar quién relevará los puestos más importantes de una

empresa familiar y anteponerse a las circunstancias, es recomendable tomarse un margen de tiempo para estudiar la posible decisión, también estar en un espacio tranquilo ayudará a seguir el mejor rumbo.

La transición puede suceder de un momento a otro sin haber sido planificada. En algunos casos puede ser positivo para la empresa el hecho de que la persona que releva en la dirección sea más joven, pero que esté capacitada

para realizar las tareas que conlleva el liderazgo; en otros, pueden ser negativo, llevando la entidad hasta a la quiebra.

Situaciones inesperadas, también llamadas *crisis empresariales*, existen en todo tipo de organización, más cuando son dirigidas por núcleos familiares, debido a que muchas veces no le dan la importancia necesaria a entrenar y preparar a los hijos para ser líderes, como sí lo hicieron con sus padres los abuelos.

Jorge Velado, gerente general de Excel Automotriz El Salvador, sostiene que si bien es cierto es una empresa familiar, su éxito ha sido que funciona como una empresa muy profesional, en la cual las decisiones se toman haciendo todos los análisis necesarios, se cumplen los procesos pre establecidos y se cumple con las políticas internas. Se busca lo mejor para los clientes, los empleados, los proveedores y por supuesto los accionistas. La organización es amplia y la inmensa mayoría de los altos ejecutivos no son miembros de la familia.

Conceptos como *direcciones, políticas, artículos y protocolos* son muy comunes al hablar de este tema generacional, porque encierran lo que exponentes empresariales llaman *orden en la empresa familiar*.

Para esta nota, *enlaces* contó también con una entrevista a Samuel Quirós, fundador de Quality Grains, quien habla sobre la importancia de “fomentar y ganarse el respeto de los hijos”, ese es el eje central de todo éxito empresarial. Quirós tiene 25 años de trayectoria con Café Rico, a eso se suman 48 años de la fundación de Grupo Q, que actualmente es administrado por seis hijos del empresario y que sigue siendo un éxito en la industria automovilística.

Para Manuel Bermejo, escritor para el sitio Gestión, hay dos visiones a la hora de hablar del relevo generacional. La primera consiste en elaborar un plan de relevo o sucesión generacional; este debe incluir posibles candidatos al puesto ofertado e indicar qué requisitos tiene que llenar el aspirante.

La segunda visión hace hincapié en lo esencial que es tener un banco de talentos, tomando en cuenta que no todos los hijos o segundas generaciones son idóneos para dirigir las empresas.

Para el entrenador de liderazgo estadounidense Marshall Goldsmith, existen cuatro pasos para lograr una sucesión exitosa, y son los siguientes:

1. Prepararse para la transición
2. Elegir al sucesor
3. Preparar al sucesor
4. Pasar el balón

Goldsmith agrega que la sucesión empresarial aplica para todos los órdenes de la empresa, sin importar en qué jefatura o cargo se desenvuelva el miembro del grupo familiar.

Quirós comenta que a él no le preocupa la sucesión generacional que pueda necesitar la empresa, ya que su hija Raquel está entrenada para manejar la empresa; actualmente ella dirige las finanzas de Quality Grains, su empresa procesadora y exportadora de café.

Educar bien a los hijos y herederos es una de las escaleras perfectas para Óscar Panameño, fundador de Industrias Torogoz, S.A. de C.V., quien no se preocupa por los cambios que pueda tener la empresa internamente, pues su hija mayor actualmente es la presidenta de la empresa y realiza una labor excelente.

“El respeto se gana con base en enseñar, no con base en exigir; decirle ‘esto se hace así, porque yo lo hago bien’, ese es el punto donde arranca el éxito de una empresa familiar” — destaca Quirós.

“En los casi 30 años que tengo de trabajar para el Grupo, hemos vivido momentos difíciles y momentos de gloria”, así lo expresa Velado y detalla que Excel Automotriz es una empresa familiar que, a nivel de consorcio, “es sumamente unida”.



Diversificación:

estrategia de las empresas familiares efectivas y sostenibles



¿Conoce el caso de alguna empresa familiar que haya tenido una buena posición y lo perdió todo de la noche a la mañana? Todos los días en Latinoamérica se cierran en promedio entre 20 a 180 empresas; y es muy probable que un gran porcentaje de estas, más de la mitad, sean familiares. ¿Por qué se da esta situación?

Juan Carlos Cerna
MEE VIII, Incae Business School
Director Académico de la
Facultad de Maestrías Utec

La respuesta a la pregunta anterior no gira esencialmente alrededor de la situación macroeconómica, política o social del país, como principal causa del fracaso de una empresa familiar. Indudablemente sí afecta, pero lo que más contribuye a este desenlace son dos elementos: la capacidad de gestión que se posea y el manejo del riesgo.

Es por lo anterior que la sostenibilidad de la empresa familiar se convierte en un objetivo central,

más aún si la familia toma la decisión de transferir la empresa y su legado a las siguientes generaciones. Entonces, ¿qué se puede hacer? La respuesta está en una sola palabra: *diversificar*, pues enfrenta las dos causas antes mencionadas de manera proactiva, ya que disminuye el riesgo ante cambios del entorno que puedan afectar al negocio inicial, exigiendo la mejora en la eficiencia de la gestión de la organización.

La diversificación implica ir creando modelos nuevos para la comercialización de un producto o servicio en nuevos mercados, exige que se permanezca en una búsqueda constante de nuevas oportunidades, al mismo tiempo

que flexibilizar la estructura de la organización, para una permanente adaptación sin dejar de ver el manejo eficiente de los recursos, pues en una carrera como esta es fácil perder la perspectiva. De allí la importancia de mejorar la gestión, lo que consolida más su ventaja competitiva.

En nuestro país, hay ejemplos de empresas familiares que han comprendido que la diversificación es vital, demostrando también que la determinación y la constancia son características personales determinantes en la

implementación de una estrategia de diversificación, además de lograr con efectividad la sucesión del legado familiar. La revista *El Economista*, publicación del Grupo editorial Dutriz, en el artículo “Las empresas familiares crecen” detalla tres casos de éxito de empresas familiares salvadoreñas que son ejemplos de lo que la diversificación y la capacidad de gestión son capaces de lograr. A continuación se detallan estos tres casos de acuerdo con cómo aparece en el citado reportaje.



Grupo Lorena

Grupo Lorena

Este grupo es un conglomerado de empresas que opera en la zona oriental del país; lo inició doña Margoth Ángulo de Rodríguez en el garaje de una casa, en 1981, siendo heredado 11 años después por los cinco hijos, que lograron fortalecer las operaciones. Tiene 800 empleados y lo conforman pastelería Lorena, con 20 tiendas; La Tartaleta Bistró, que cuenta con tres sucursales, Don Beto restaurante, Fontana Bar, hotel Villa San Miguel, restaurante La Puerta del Sol y una estación de servicio, atienden de 6 a 7 mil personas en los diferentes negocios del grupo, pero un 70 % del tráfico es para la pastelería Lorena.



EL ZÓCALO COCINA MEXICANA

El Zócalo de El Salvador

En 1991 don José Pérez y su esposa Marta emprenden con 12 mil colones (1.300 dólares al cambio actual) un negocio con concepto mexicano al que denominaron Las Fajitas, el cual sigue funcionando cerca de la Universidad de El Salvador. Este fue el proyecto piloto que catapultó a esta familia de salvadoreños a apostar al concepto mexicano, logrando consolidar un segundo negocio llamado El Zócalo.

En la actualidad Grupo Las Fajitas está conformado por seis restaurantes de El Zócalo, uno de Las Fajitas y dos conceptos de comida argentina, Señor Gaucho y Gauchos.

El grupo cuenta, ya, con 160 empleados; y planean construir pronto un centro de producción para suplir a todos sus restaurantes, además de abrir una nueva sucursal al oriente del país.

En 2014 la empresa salió en busca de nuevos mercados, logrando comercializar bajo el sistema de franquicia la marca El Zócalo, que ya se encuentra atendiendo a los comensales en Nicaragua con dos restaurantes en Managua.



Grupo Campestre

Aunque don Mario Romero sigue como presidente del Grupo Campestre, es la segunda generación la que maneja las siete empresas del conglomerado.

Pollo Campestre es la marca insignia de este grupo, cuyas otras firmas Panadería Sinaí, Agropecuaria La Laguna, Agro Campestre, Grupo Campestre y Recursos Humanos Excelentes administran las operaciones y generan empleo para más de 1.370 personas.

Este conglomerado nació en 1981, y a la fecha se ha convertido en una empresa integrada en la lista de las que pertenecen a las “grandes ligas”, logrando colocar su marca más reconocida, Pollo Campestre, en el gusto de los salvadoreños con 33 tiendas a escala nacional.

La diversificación, para una empresa familiar, es una fuente de ventajas competitivas; no es una receta mágica, es una forma creativa y proactiva de vivir y preservar una organización y su legado.

Protocolo familiar: clave para la continuidad

La previsión y la organización en una empresa familiar son fundamentales para su continuidad; por ello, es necesario que tengan un protocolo que les indique cómo proceder en casos comunes y complejos para tomar las mejores decisiones.

*Michelle Cornejo
Redacción enlaces
Estudiante Comunicaciones Utec*

Un protocolo empresarial es un documento jurídico realizado por un asesor legal de acuerdo con las necesidades y estimaciones de la familia. El objetivo de tener este documento es estipular, por medio de artículos, la disciplina y el reglamento, entre otros criterios. Iveth Pérez, gerente de Marca de Grupo Las Fajitas, menciona que es un problema común en las empresas familiares crecer de manera desordenada, por lo que este documento se vuelve sumamente necesario.

Cada protocolo familiar es original y diferente porque posee una estructura de acuerdo con realidad de la empresa. Por ejemplo, Torogoz, S.A. de C.V. es una empresa familiar con 40 años de existencia en el mercado salvadoreño y también fuera de las fronteras. Esta se conforma por seis miembros de la segunda generación, que trabajan y se rigen por



el protocolo familiar creado en el 2014. Este estipula diversas políticas, requisitos, disciplinas, derechos y deberes, entre otras pautas que los miembros de la familia respetan.

Estadísticas a escala mundial indican que solo el 30 % de las compañías familiares logran sobrevivir a la cuarta generación. Según el artículo “Empresas familiares ¿por qué fracasan?”, de la revista *Semana*, “todos los días se registran rompimientos de empresas por peleas (...) y diferencias entre los miembros de la familia, involucrados en el negocio o en su administración”, lo que los lleva a la disolución del negocio.

Para Samuel Quirós, fundador de Quality Grains, una de las fórmulas de mayor éxito al trabajar en familia es “tener la humildad necesaria para reconocer el interés que el hijo pone por lo que el padre ha construido”, así lo detalla en una entrevista que concedió a *enlaces*.

“Hoy, más que nunca, las familias empresarias buscan respuesta a los interrogantes que plantea un futuro marcado por la preocupante mortandad de las empresas familiares en el momento del relevo generacional”, comenta José María Fité en el artículo



“Todas las ventajas del protocolo familiar”, que aparece en su blog *Producir futuro*.

La Organización Integral de Congresos y Eventos, institución española especializada en la gestión integral corporativa y de sociedades científicas, menciona lo siguiente: “Lo más práctico será darle el papel correcto a cada uno de los actores de la función empresarial en su contexto correcto; funcionará mucho mejor porque habrá libertad y confianza”.

Libertad y confianza son términos que, para Quirós, dentro de una empresa familiar son fundamentales debido a que cada uno debe velar por su función y trabajar con base en el respeto, tomando decisiones en beneficio de la empresa.

“A un lado está mi esposa, doña Leyla, y enfrente está mi hija Raquelita”, dice don Samuel refiriéndose a que cada una posee su área de trabajo y sus funciones.

“El éxito de una empresa muchas veces no se debe a estar dirigida por un documento jurídico”, reconoce Jorge Velado, gerente general de Excel

Automotriz. “Lo más importante es la visión y la pasión con que nuestros directores manejan el negocio” —afirma.

Para la elaboración de un protocolo empresarial familiar es importante consensuar y determinar qué estipulará dicho documento. De acuerdo con la Escuela de Administración de Empresas de España, existen cuatro fases dentro del proceso protocolar, las cuales tienen que pasar las sociedades familiares; que son las siguientes:

1. *Diagnóstico*: básicamente es el análisis de las situaciones familiar y empresarial.
2. *Desarrollo del protocolo*: cumplimiento, mediante largas reuniones, del bate de los aspectos protocolares.
3. *Implantación*: es adaptar al personal de acuerdo con el protocolo, haciendo hincapié en respetar y mantener los artículos reglamentarios estipulados.
4. *Incorporación a la vida*: practicar en el día a día del quehacer empresarial el protocolo familiar.

Es muy probable que siempre surjan imprevistos que, de hecho, no estén contemplados dentro del protocolo; sin embargo, entre más definidos estén los procesos que se han de seguir, la empresa familiar tendrá más garantías de la continuidad segura de su negocio.



El secreto del éxito administrando una empresa familiar

Basta con pasar por las calles del centro histórico de San Salvador para recordar a las empresas familiares de la época: Almacén Pacífico, Almacenes Bach, Almacenes Schwartz, Almacén Bigit, Almacén Gigante Europa, entre otras, que actualmente ya no existen.

*Carlos Rolando Barrios
Docente de marketing Utec
y consultor empresarial*

¿Qué les pasó a estas empresas que en su mayoría dejaron de existir como tales? ¿Será acaso que no lograron adaptar su estrategia de sucesión generacional o no se adaptaron de forma rápida y efectiva a las tendencias actuales? ¿Será que el fenómeno socioeconómico venta

informal en las calles invadió lo que en su momento representó su mercado objetivo, o posiblemente no pudieron reinventarse para subsistir como empresas? ¿Qué les sucedió exactamente a esas prestigiosas empresas en realidad?

Muy pocos saben que muchas de las empresas más exitosas comercial, económica y financieramente hablando a escala internacional son familiares. Según la revista *Forbes* México, para el 2015 los primeros cinco lugares fueron ocupados por Walmart (estadounidense, familia Walton), Volkswagen (alemana, familia Porsche), Berkshire Hathaway (estadounidense, familia Buffett), Exor (italiana, familia Agnelli), Ford (estadounidense, familia Ford).

Lo que sucede en países como el nuestro es que las empresas familiares quizá no sean tan grandes como las publicadas por *Forbes*, pero poseen factores que las hacen comunes en el ámbito empresarial: están constituidas por miembros de una familia, y estos dominan la administración de la sociedad, pero no necesariamente todas logran sobrevivir una segunda generación. De acuerdo con fuentes del Instituto de la Empresa Familiar de España, solo un 30,0 % de los negocios familiares logran sobrevivir una segunda generación; un 13 %, la tercera; y un 3 % logra sobrevivir más de cuatro generaciones (García, 2007).

Las cifras anteriormente señaladas en definitiva que no son nada alentadoras en el sentido de evaluar la probabilidad de éxito o fracaso en un mundo empresarial cada vez más competitivo y globalizado. A ello habrá que añadir que el número de empresas familiares en nuestro país es considerable, por lo que el tema debe abordarse con la seriedad e importancia en favor de aquellas empresas familiares que están tratando de revertir esas cifras negativas en su administración.

Los especialistas en consultoría empresarial de este tipo de empresas manifiestan que uno de los principales problemas que afrontan, tanto pequeñas, medianas como grandes, es la transferencia de los bienes acumulados, así como también su administración de una generación a otra.

Desde una perspectiva profesional y académica personal, mediante el trabajo de consultoría a empresas, me encuentro con los siguientes síntomas, que vuelven vulnerables a este tipo de empresas en nuestro contexto: la visión de los fundadores no necesariamente es compartida por las nuevas generaciones, predominancia por la centralización de las decisiones en los miembros de la familia, excesiva concentración en el producto más que en otras funciones básicas, conocida como “miopía de *marketing*”, diferencias muy marcadas en cuanto a la forma de administrar o gestionar la empresa en la actualidad versus como se hacía en su inicio, falta de idoneidad en la delegación de responsabilidad y funciones a escala gerencial. Finalmente, en algunos casos, el no involucramiento de la segunda generación de forma gradual y ascendente en la responsabilidad de ciertas actividades y funciones de la empresa provoca un desinterés hacia el patrimonio construido por años.

Luego de tener las posibles causas que pueden terminar en el cierre, y no necesariamente fracaso de una empresa familiar, se puede concluir que el abordar de forma eficiente los anteriores síntomas podría significar una sucesión generacional menos severa, es decir, de cada diez empresas familiares únicamente tres logran sobrevivir a una segunda generación.

Es interesante aprender de los casos más sobresalientes en este mismo

rubro: tienen una visión clara de su empresa y saben cómo trasladarla y modelarla a las nuevas generaciones; los accionistas fundadores están claros que en la medida que una empresa crece igualmente se verán en la necesidad de descentralizar sus funciones básicas en el ámbito organizacional (finanzas, producción, *marketing*), en el talento humano más idóneo para mantener la mística empresarial de los fundadores sin interferir en la incorporación de los más jóvenes en la visión y misión de los fundadores; comprender que la tendencia actual de los mercados implica hacer una lectura estratégica de las variables del entorno empresarial, tanto las controlables como las no controlables, y dejar atrás el argumento de que lo que ha funcionado en el pasado continua siendo la única fórmula que puede continuar funcionando. En pocas palabras, la experiencia nos dice que el éxito de una empresa familiar consiste en lograr mezclar óptimamente la sabiduría de la experiencia con el ímpetu de la innovación y la aventura del cambio.





Éxito empresarial familiar más allá de las fronteras

Al momento de hablar sobre la internacionalización o expansión que una empresa familiar enfrenta, se debaten dos circunstancias: lo difícil que resulta conducir a una empresa fuera de las fronteras y combatir con las opiniones o decisiones familiares que el grupo directivo ejerce.

Michelle Cornejo
Redacción enlaces
Estudiante Comunicaciones Utec

Grupo Las Fajitas, Excel Automotriz, La Pampa Argentina, entre otros, enlistan el grupo de empresas salvadoreñas que se han enfrentado al proceso de internacionalización, coincidiendo en que el camino es arduo y rodeado de retos.

Grupo Las Fajitas es un característico núcleo familiar de cinco integrantes que, gracias al emprendimiento de los esposos Pérez, en 1991 fundó el restaurante Las Fajitas especialidad de comida mexicana, y con el tiempo se expandieron a escala nacional entre ellos El Zócalo en concepto de taquería; años después abrieron Señor Gaucho, como parrilladas argentinas, y recientemente Ají Lima, donde sirven comida peruana.

Para el caso de Grupo Las Fajitas, en El Salvador emplea a más de 800 personas. El proceso de internacionalización inició hace dos años, como una investigación de mercado. Los integrantes del Grupo viajaron a Granada, Nicaragua, en busca de mercado para incursionar en ese país.

En un inicio, la visita a Granada no parecía próspera, hasta los últimos días que en la galería Santo Domingo vieron un restaurante llamado Ándale, fue el punto de exploración, presentación de proyecto y decisión de impulsar el negocio en el extranjero. Parte del éxito que Iveth Pérez, gerente de Marca, comentó en la entrevista que concedió a *enlaces* es la funcionalidad que como



hermanos han mantenido. También, la expansión exitosa que como empresa ha tenido a partir del 2015 es el haber encontrado, por esas casualidades de la vida, una familia similar con la cual trabajan en Nicaragua.

“Hemos aprendido una familia de la otra, respetando, discutiendo los nuevos proyectos”, dice Iveth Pérez, gerente de marca, al recordar cómo han enfrentado el proceso de internacionalización.

Parte de los retos que Grupo Las Fajitas ha tenido y con mucho éxito ha superado es el mantener la calidad, el sabor y el servicio en cada uno de los restaurantes y conceptos de comida que ofrecen dentro y fuera de las fronteras salvadoreñas.

El sabor argentino en Centroamérica

La Pampa Argentina también se suma a las empresas familiares que destacan por su antigüedad en el país. Son 30 años de servicio y calidad que caracterizan a esta empresa dentro y fuera del territorio salvadoreño; así lo comenta Carmen Jiménez, gerente de Mercadeo.

Nicaragua fue una de las regiones que, para los analistas de mercado de La Pampa Argentina, era propicia para explotar la marca. Es así como nació la primera Pampa Argentina en Nicaragua, en el 2015. Un año después, el mercado de Panamá se sumó a este proceso de expansión con la apertura de dos restaurantes. Actualmente esta marca posee 18 sucursales: 15 en El Salvador y 3 fuera del país.

“Entrenamos a todo el personal. Trabajadores del país viajan a Centroamérica a capacitar al personal”, cuenta Jiménez, refiriéndose a una de

las fortalezas que la Pampa Argentina posee, además, que la casa matriz mantiene la esencia y unidad de todos los restaurantes.

El caso de Excel Automotriz

En la industria automovilística son los número uno en ventas de vehículo nuevos en Centroamérica. “El proceso de expansión fue gracias a la estrategia empresarial vanguardista, integral y capaz de traspasar las fronteras; impulsó también la internacionalización la disciplina y el apego a los valores institucionales, que han sido claves en el desempeño regional”, comenta Jorge Velado, gerente general Excel Automotriz El Salvador.

Logros notorios de Excel Automotriz son el tener 93 sucursales, 17 marcas y más de 30 mil unidades nuevas vendidas cada año, sin desestimar “que el capacitar constantemente a nuestro personal y tener salas de venta que cumplan con estándares internacionales son esfuerzos desde los inicios de la empresa” —comenta Velado.

La empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producciones existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales, así lo detalla Gonzalo Royo, en el artículo Las estrategias de expansión de empresas, del sitio el capital libre.

Una empresa expuesta al proceso de internacionalización debe tener claro lo siguiente: ser competitiva, o sea, ser una organización de calidad internacional, y para ello es fundamental contar con un alto grado de compromiso del equipo directivo, así lo cita Marina Cunningham, directora del Posgrado de Negocios Internacionales de la Escuela de Negocios de la UCA (Universidad Católica Argentina). No cabe duda de que estas empresas han sabido aprovechar su potencial para no solo estar en el país, sino llegar más allá de las fronteras.

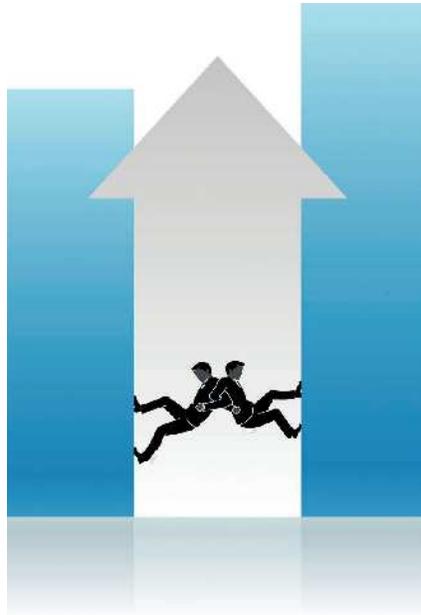
De empresa familiar a conglomerado empresarial familiar: el caso salvadoreño

Muchas de las empresas exitosas y grandes hoy en día alguna vez iniciaron solo con el entusiasmo del fundador, con el acompañamiento de su cónyuge y de sus hijos si es que ya los tenían; para otros estos fueron llegando en el camino y junto con el negocio se convirtieron en una de las más preciadas obras de arte de sus fundadores.

Lissette Canales de Ramírez
MAE LI, Incae Business School
Decana Facultad de Ciencias Empresariales Utec

Los hijos fueron creciendo entre cajas, máquinas, procesos, gestiones de venta, crisis, etc. Unos aprendiendo y otros solo viendo; los que aprendieron y demostraron mayor interés en el negocio asumieron posteriormente el liderazgo y hoy son parte de la generación que dirige los grandes conglomerados de su familia, ya sea al lado o teniendo





de cerca a los fundadores. Otros ya heredaron el legado empresarial y se han convertido, como parte del protocolo de la familia, en el líder de clan familiar.

Las empresas familiares representan una proporción importante del tejido económico de todos los países. En México, más del 90 % de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores tienen una clara representación familiar en el capital y en el control. En la economía global, las empresas familiares representan más de dos tercios del total de las compañías, y entre el 50 y 80 % del empleo en muchos países (Belausteguigoitia Rius & Balaguer Mercado, 2013). De acuerdo con el último Directorio de Unidades Económicas 2011-2012 elaborado por la Dirección General de Estadística y Censos, en El Salvador, para esa fecha, existían 161.934 unidades económicas, de las cuales 96,15 % eran microempresas, 3,18 % pequeñas empresas, 0,35 % medianas empresas y únicamente un 0,30 % eran grandes empresas.

Si se considera que todas las microempresas inician siendo constituidas por su fundador y su familia, podría estimarse que más del 96 % de las empresas en el país son de índole familiar. Más relevante e interesante vuelve a los grupos empresariales familiares consolidados el hecho de que se estima que un 70 % de las empresas familiares no pasan a la segunda generación, y que del 30 % que lo consigue tan solo un 15 % continúan activas en la tercera (Gallo, 1998); en otras palabras, las empresas familiares que han logrado consolidarse en sendos grupos empresariales son dignas de admiración y de emulación por las que van en el camino, pues no menudo ha sido el desafío por el que han tenido que atravesar para lograr que miembros de la tercera, cuarta o quinta generación continúen en la gestión de la empresa o de las empresas de la familia.

En términos de practicidad, se definirá a una empresa familiar

tomando como referencia la definición, en la que una empresa de esta naturaleza es un negocio gobernado o gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma la familia o de un pequeño número de familias de manera que aquella sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias. Por otro lado, a un grupo empresarial familiar se le conoce como a aquel en el que se distingue la participación parcial o total de la familia, o familias, interrelacionadas en la propiedad de varias empresas jurídicamente independientes en las que se controla estratégicamente la dirección. Esta última definición es la conclusión a la que llegaron la española Paloma Fernández y otros investigadores en un estudio sobre conglomerados familiares empresariales. Establecidas pues las definiciones anteriores, los grupos a los que se abordará en este artículo fueron fundados por el patriarca o matriarca de la familia; y, ya sea tanto en sus operaciones como en su

propiedad, continúan siendo miembros desde la primera hasta la cuarta generación.

En El Salvador es fácil identificar empresas de trayectoria y éxito tras las cuales existen familias que a lo largo del tiempo no solo han crecido en número de miembros, sino también en cuanto al de empresas que operan. En 2002, la revista *ECA*, de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, publicó un estudio sobre diversos bloques empresariales en el país; su autor, Carlos Paniagua, había identificado después de varios años de investigación al menos 51 apellidos (quizás muchas más familias) que integraban lo que él y otros antes de él denominaron “la burguesía salvadoreña”; algunos, cafetaleros, otros, productores de caña de azúcar, así como industriales; y muchos de ellos, además de ambas ocupaciones, también empresarios. Tiempo después El economista Salvador Arias, en 2010, tomando como base este estudio, identificó grupos empresariales con los que estaba vinculado un reducido número de familias: Banagrícola, Banco de Comercio, Banco Salvadoreño, Agrisal, Poma, Salaverría-Prieto, Quirós y De Sola. Ambos estudios evidenciaron que muchos grupos empresariales corporativos exitosos y grandes hoy en día son administrados no solo por redes empresariales, sino también por redes familiares; y en muchos casos no por redes, sino por una o dos familias.

Si bien este espacio no brinda lo suficiente como para abordar a cada grupo en particular, se darán a conocer únicamente algunos de los grupos mencionados anteriormente y a otros que han surgido en las últimas cuatro décadas de la historia del país. En el siguiente cuadro pueden apreciarse al menos nueve grupos empresariales, uno de ellos cuyo origen es ya centenario y dos que muy pronto lo serán; los demás sin duda van haciendo muy bien la tarea y avanzando en crear todo un legado familiar y empresarial.

n.º	Grupo	Fundador	Año de fundación	Generación al frente	Líder actual	Sectores actuales	Primer negocio
1	Grupo Agrisal	Rafael Meza Ayau/ Guatemala	1906	Tercera	Roberto Murray Meza	Hotelería, inmobiliario y automotriz	Cervecería La Constancia
2	Grupo Poma	Bartolomé Poma/ España	1918	Tercera y cuarta	Fernando Poma	Hotelería, inmobiliario y automotriz	Casa Poma
3	Grupo SIMCO	José Jorge Simán/ Palestina	1921	Segunda	Ricardo Félix Simán Dabdoub	Retail, moda y bienes raíces	Almacén José J. Simán
4	Grupo Quirós	Samuel Quirós	1952	Primera	Samuel Quirós	Automotriz, servicios financieros	Distribución de Tractores en San Miguel
5	Grupo Fasani	Victor Silhy	1965	Primera y segunda	Victor Silhy	Farmacéutica y laboratorios químicos	Farmacia San Nicolás
6	Grupo Calleja	Daniel Calleja	1969	Primera y segunda	Carlos Calleja	Retail	Selectos (Supertienda Gigante)
7	Grupo Lorena	Margoth Angulo de Rodríguez	1981	Segunda	Raúl Rodríguez	Panadería, estaciones de servicio	Venta de jugos y pasteles
8	Grupo Campestre	Mario Romero y Gloria de Romero	1987	Primera y segunda	Sergio Romero	Agropecuaria, avícola panadería, servicios	Panadería Sinaí
9	Grupo Las Fajitas	José Pérez y Marta de Pérez	1991	Primera y segunda	Gerardo Pérez	Restaurantes	Restaurante de comida mexicana Las Fajitas

Fuente: Publicaciones de periódicos, revistas de negocios y sitios web corporativos.

Los nueve grupos descritos anteriormente pasaron de ser negocios familiares a ser grupos empresariales familiares, todos exitosos, estables hoy en día y con gran potencial frente al futuro. Los grupos que resultan interesantes, a la luz de las estrategias y acciones empresariales realizadas, son los más recientes como Grupo Lorena, Grupo Campestre y Grupo Las Fajitas; lo anterior dado que de alguna manera ya se está familiarizado con el éxito de los primeros tres de la lista, pero es digno de admiración que familias sin tanto renombre, es decir, como la de cualquier salvadoreño, sea capaz de lograr lo que estos grupos han logrado a la fecha. Uno de los casos, por decirlo así, más sobresaliente es el de Grupo Campestre, donde a través de su empresa insignia Pollo Campestre han logrado competir con el gran Goliat, Pollo Campero, quitándole sin lugar a duda una buena

porción del pastel en el mercado salvadoreño.

La diferencia principal entre al menos tres grupos de estos (Grupo Poma, Agrisal, y Simco) con los seis restantes es que tienen su génesis en la fundación



del negocio por extranjeros recién llegados al país; y como similitudes comparten que, además de haber sido fundados inicialmente como un negocio familiar, han sabido también aprovechar las oportunidades que el contexto y la economía les han ido presentado; han innovado, se han transformado y algunos hasta se han diversificado hacia otras industrias.

Como gran conclusión de este artículo: nuevos grupos empresariales están surgiendo de familias no tan reconocidas, es decir, que los salvadoreños tienen también el potencial de construir negocios estables y duraderos. El reto será ahora para las segundas generaciones: poder igualar a los grupos empresariales con más recorrido, en cuanto a las prácticas de sucesión, y asegurar de esta manera la sostenibilidad y el éxito de la participación familiar en el negocio.



Desafíos de la sucesión

El adagio popular “padre noble, hijo rico y nieto pobre” sintetiza lo que ocurre en un sinnúmero de empresas familiares en todo el mundo, que inician fuertes en el mercado pero, a medida que son entregadas a las nuevas generaciones, poco a poco pierden el empuje inicial y terminan cerrando operaciones. ¿Es posible evitar este desenlace?

Rafael Ravina Ripoll
Miembro del Comité Editorial de la
revista Estudios Sociales de Chile

Guillermo Antonio Gutiérrez Montoya
Docente de la Facultad de Ciencias
Empresariales Utec

Una investigación publicada en *El Diario de Hoy*, del 13 de junio de este año, señala que la empresa familiar más grande del mundo es Walmart, propiedad de la familia Walton de Estados Unidos, que genera 476.300 millones de dólares en ventas anuales y emplea 2.2 millones de personas a escala mundial.¹ En El Salvador existen reconocidas empresas familiares, por ejemplo: Almacenes Simán, Panadería El Rosario, Grupo Campestre. Pero ¿qué entendemos por empresa familiar y cuáles son sus características? A continuación se presenta una revisión básica de conceptos.

· El diccionario de la RAE define *empresa* como “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.²

1 Fuente: <http://www.elsalvador.com/noticias/expansion/360318/sabes-que-son-las-20-empresas-familiares-mas-grandes-del-planeta/> visitada el 18 de julio de 2017.

2 Tomado de <http://dle.rae.es/?w=diccionario> visitada el 18 de julio de 2017.

- El mismo diccionario registra que *familia* es el “conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje”.
- Integrando ambos conceptos, Fuentes (2016) explica la empresa familiar como “un negocio que está bajo el control administrativo y financiero de miembros de una misma familia, los cuales tienen un compromiso con la continuidad de la empresa”.

Para el especialista Leonardo Glikin, se denomina *empresa familiar* tanto a “aquella en la que laboran los integrantes de la familia (empresa de labor familiar), a aquella que es dirigida por los miembros de la familia (empresa de dirección familiar) como a la empresa de la que una familia es poseedora (empresa de propiedad familiar)”.³

¿Cuál es el impacto económico de las empresas familiares en El Salvador? Según el estudio “Impacto económico de las empresas familiares”,⁴ en El Salvador el 90 % del parque empresarial está conformado por empresas familiares que contribuyen en un 60 % al producto interno bruto nacional y generan el 65 % del empleo nacional.

Sobre los desafíos en la sucesión

Una investigación de Gallo (1998) refleja que de cada 100 empresas familiares solo el 30 % llegan o se acercan a la segunda generación, de las cuales el

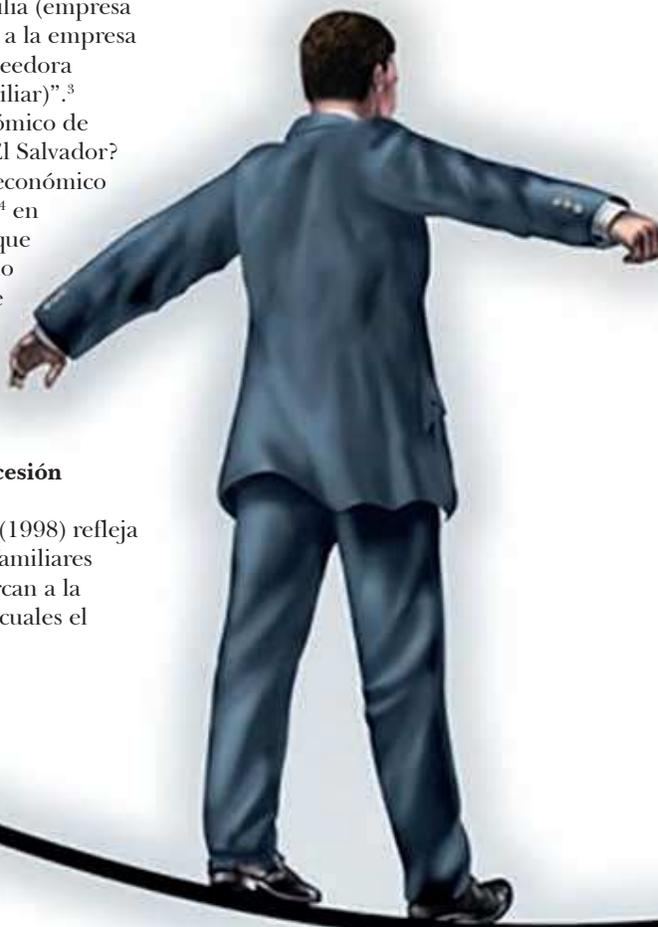
50 % llegan a la tercera generación. El especialista Pedro Roque⁵ plantea que en El Salvador “existen muchas empresas familiares con 60, 70 o más años, en las que los hijos han ido retomando la responsabilidad que les heredaron sus padres”.⁶

Una de las faenas más críticas en el proceso de sucesión en una empresa familiar atañe a la de rescatar el conocimiento y experticia que su fundador posee y cómo transmitirlo a su sucesor (Argyris, 1998). Varias son las razones que convierten esta tarea en una

de las más críticas de dicho proceso, y se presentan a continuación:

- Primero, porque son conocimientos que pueden ser difusos y dispersos dado que la experiencia y el conocimiento no son estables, estáticos y fácilmente identificables, por tanto, son difíciles de concretar y verbalizar (Brown, 1991).
- Segundo, los fundadores de una empresa a diario se enfrentan con problemas, situaciones inestables e inciertas que se les presentan de manera confusa y que deben ser capaces de resolver eficazmente; y esta “nueva” respuesta se incluye como innovación dentro de la empresa, pero no de manera sistematizada (Nonaka, 1991).
- Tercero: una experiencia es una forma de conocimiento o habilidad que resulta de la observación o la vivencia de un evento y que aporta un aprendizaje. Es un proceso original, inédito, irreplicable, compuesto por la situación específica, las acciones realizadas, las percepciones e interpretaciones de cada individuo (Jara, 2006).

De acuerdo con Corona y otros (2017), entre las mejores prácticas



3 Tomado de <http://www.grandespyemes.com.ar/2017/06/05/empresa-familiar-en-busca-de-un-futuro-compartido/> visitada el martes 18 de julio de 2017.

4 Tomado de <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints> visitada el 18 de julio de 2017.

5 Tomado de <http://www.elsalvador.com/noticias/negocios/143004/la-sucesion-una-estrategia-clave-en-una-empresa-familiar/> visitada del martes 18 de julio de 2017.

6 Ídem.



está el plan de sucesión que debe desarrollarse cinco o diez años antes de que el fundador o sus socios planeen retirarse. Los autores Carlock-Ward (2003) proponen que la sucesión en una empresa familiar se desarrolle por medio de siete etapas, que se pueden observar en la siguiente tabla.

Etapas de la sucesión de padre a hijo

Prenegocio	Introdutoria	Introdutoria-Funcional	Funcional	Avanzada-Funcional	Sucesión Temprana	Maduración
El sucesor puede estar alerta de algunas facetas de la organización o de la industria. Se da la orientación al sucesor por los miembros de la familia de forma no planeada y pasiva.	El sucesor puede estar expuesto por los miembros de la familia a asistir a otras áreas de la organización y conocer a personas que participan en el ambiente del negocio antes de obtener un empleo de medio tiempo en el negocio.	El sucesor es un trabajador de medio tiempo dentro de la empresa. Gradualmente el trabajo se convierte en algo más complejo. Incluye la educación y el trabajo de tiempo completo en otras organizaciones.	El sucesor entra a la empresa como un empleado de tiempo completo, sin embargo, son trabajos que no tienen secuencia ni poder de decisión.	El sucesor asume posiciones con poder de decisión. Incluye la supervisión de puestos antes de convertirse en el presidente.	El sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que se le da al sucesor para convertirse en líder y ser la cabeza de la organización.	El sucesor se convierte en el único líder con el poder autoritario correspondiente.

Adaptado de Carlock, R. y Ward., J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*.

Esperamos que este escrito brinde alguna orientación para quienes día a día deben lidiar con las dificultades y

retos de gestionar una empresa familiar; y algo más importante: planificar desde ya la sucesión para que la empresa

familiar continúe expandiéndose a lo largo del tiempo.



En El Salvador, las empresas familiares representan la mayoría en el tejido empresarial. Revista enlaces realizó un sondeo para conocer cuáles son las empresas familiares más recordadas entre la comunidad de la Universidad Tecnológica de El Salvador.

Redacción enlaces

El sondeo se llevó a cabo durante el mes de julio del presente, logrando que 892 personas, con edades entre los 18 y 45 años, que participaron contestando un instrumento que fue alojado en un sitio web de acceso privado a la comunidad estudiantil de la Utec. Para facilitar y agilizar la recolección de la información se seleccionó un listado de 25 empresas (o marcas) que se consideran de origen o con administración familiar en el país, como The Coffee Cup, Queso Petacones, Yógiurt Yes, Metrocentro, *La Prensa*

Gráfica, La Curacao, Super Selectos, Almacenes Sim/An, Farmacias San Nicolás, Omnisport, Super Repuestos, La Fabril de Aceites, Pollo Campestre, leche Salud, Productos Alimenticios Diana, Freund, Vidrí, Panadería Santa Eduvigis, Pollos Real, Lido, Mike Mike, Confeitería Americana, La Pampa Argentina, Laboratorios Vijosa y El Zócalo. Algunas no fueron identificadas por el nombre empresarial, sino por la marca principal respectiva, ya que no en todas coincide la razón social con la marca comercial.

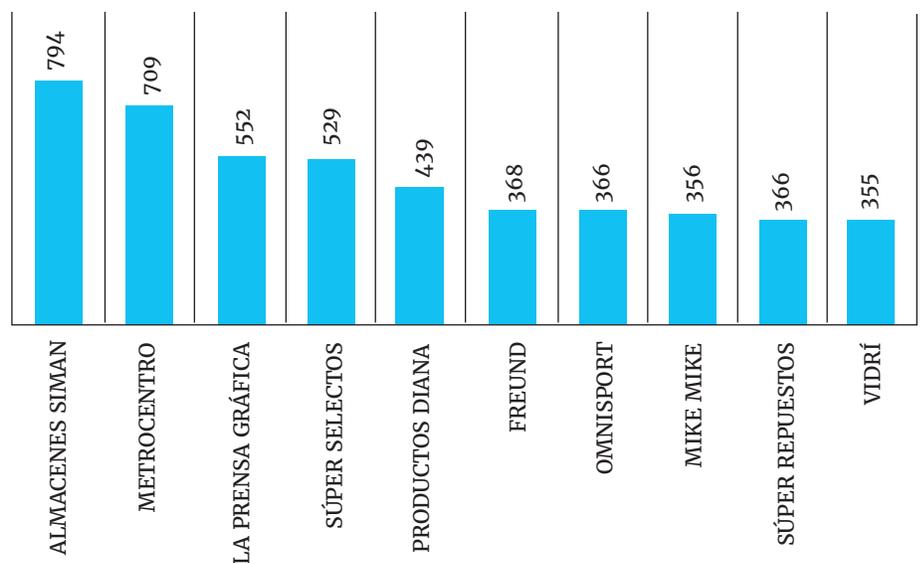
El instrumento estaba conformado por cinco preguntas; la primera destinada a identificar la empresa o marca que era percibida como más reconocida; la segunda, tercera y cuarta orientadas a identificar las empresas con más atractivo para trabajar en ellas, así como las razones para ello; y en la quinta se les consultó cuáles, del listado de empresas familiares proporcionadas, identificaban con mayor vinculación con sus grupos de interés mediante la responsabilidad social empresarial.

Del listado de 25 empresas (y marcas) que fueron presentadas a los participantes, las 10 más reconocidas son las que se presentan a continuación:

	Nombre de la empresa	Frecuencia	Frecuencia	Nombre de la empresa	
1	Super Selectos	892	517	The Coffee Cup	6
2	Metrocentro	855	423	Yogurt Yes	7
3	La Prensa Gráfica	830	335	La Curacao	8
4	Diana	702	333	Omnisport	9
5	Almacenes Siman	681	316	Queso Petacones	10



TOP 10 EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ELLAS

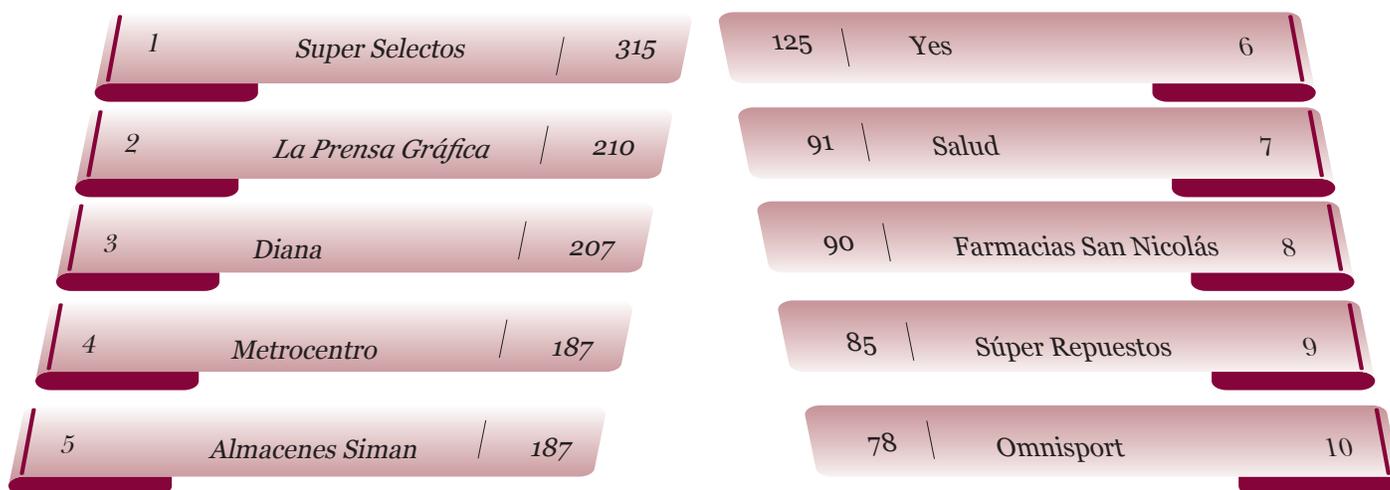


Sin embargo, aunque una empresa sea muy reconocida, esto no es sinónimo de que tengan más atractivo para trabajar en ella. Por ejemplo, las empresas o marcas con mayor atractivo para trabajar en ellas, según la encuesta, son Almacenes Siman, en primer lugar; Metrocentro, en segundo, y La Prensa Gráfica, en tercero.

Al revisar las razones por las que los participantes desean trabajar en estas empresas, destacan como principales razones el salario, imagen y la credibilidad de la empresa. Esto se puede ver en el siguiente cuadro.

No.	Nombre de la empresa	Salario	Prestaciones	Estabilidad laboral	Imagen y credibilidad de la empresa	Oportunidad de crecimiento	Presencia internacional
1	Almacenes Siman	134	88	99	125	109	73
2	Metrocentro	121	91	90	99	85	44
3	La Prensa Gráfica	95	67	90	84	86	42
4	Súper Selectos	58	59	63	74	58	17
5	Productos Diana	80	69	61	53	55	19
6	Omnisport	58	48	51	44	37	15
7	Freund	44	34	43	38	47	12
8	Super Repuestos	55	41	50	36	43	15
9	Mike Mike	40	23	37	35	24	14
10	La Curacao	37	36	43	34	26	21

Finalmente, en términos generales, la empresa que es mejor percibida como socialmente responsable es Super Selectos, seguida por La Prensa Gráfica y Diana. La hipótesis de estos resultados es que las empresas que logran comunicar sus acciones de colaboración con sus grupos de interés pueden obtener mejores beneficios de percepción entre la comunidad que las que no lo hacen.



Este sondeo es una manera de valorar la importancia de las empresas familiares, así como de mostrar la percepción de un sector de la población por estas. Revista *enlaces* sistematizará este esfuerzo a partir de este primer sondeo.

Principales indicadores económicos y financieros del país

1. Principales indicadores económicos de El Salvador

Indicador	Flujo acumulado o última fecha disponible	Valor	Unidad de medida	Crecimiento
PIB (A precios corrientes)*	Primer trimestre 2017	\$ 6,882.80	En millones de dólares	3.34 %
Exportaciones (FOB)	A julio/2017	\$ 3,381.21	En millones de dólares	5.34 %
Importaciones (CIF)	A julio/2017	\$ 5,968.08	En millones de dólares	4.23 %
Balanza Comercial	A julio/2017	\$(2,586.88)	En millones de dólares	2.82 %
Remesas Familiares	A julio/2017	\$ 2,873.11	En millones de dólares	10.74 %
Deuda pública total (punto a punto)	A julio/2017	\$17,924.47	En millones de dólares	4.36 %
Población (último dato oficial)	2016	6,522	Miles de habitantes	0.97 %
Inflación mensual (punto a punto)	A julio/2017	111.24	Índice diciembre 2009=100	1.01 %
Desempleo	2016	204.64	Miles de trabajadores	1.84 %
Canasta básica				
Urbana (punto a punto)	A julio/2017	\$ 203.51		+ 1.52 %
Rural (Punto a punto)	A julio/2017	\$ 141.38		- 1.15 %

Fuente: Banco Central de Reseva (BCR)

* Valor calculado a partir del reporte trimestral del BCR

2. Resumen de tipo de cambio del dólar

País	Moneda	Código	Moneda local por USD
Canadá	Dólar canadiense	CAD	1.2373
Costa Rica	Colón Costarricense	CRC	578.4
Guatemala	Quetzal	GTQ	7.2970
Honduras	Lempira	HNL	23.3803
Nicaragua	Córdova	NIO	30.3131
México	Peso mexicano	MXN	17.8892
Unión Europea	Euro	EUR	0.8390
Inglaterra (Reino Unido)	Libra esterlina	GBP	0.7669

Fuente: BCR Cotizaciones al 06/09/2017 http://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=356

3. Tasas activas efectivas máximas y mínimas del mercado financiero durante julio/2017

Producto	Mínima	Máxima
Préstamos para adquisición de vivienda	7.63 %	15.97 %
Préstamos de consumo	9.22 %	90.58 %
Sobregiros	18.92 %	27.25 %
Préstamos sector empresa		
Montos hasta US \$100,000	6.79 %	46.72 %
Mayores a US 100,001 y menores de US\$ 1.0 millon	3.15 %	23.15 %
Mayores a US\$ 1.0 millones	3.89 %	13.64 %

Para mayor detalle sobre la tasa que cobra cada institución financiera por favor ingrese al sitio web de la Superintendencia del Sistema Financiero en el apartado Tasas de interés, comisiones y recargos. (Actualizado al 31-Julio-2017)

4. Tasas efectivas (activas) promedio ponderadas anualizadas por límite de aprobación de tarjeta de crédito a julio/17

Límite	Mín.	Máx.
Hasta \$500	25.00 %	62.69 %
De \$500 a \$1,000	28.00 %	56.29 %
De \$1,001 a \$5,000	20.83 %	43.13 %
Mayor a \$5,000	18.55 %	26.86 %

Para mayor detalle sobre la tasa que cobra cada institución financiera por favor ingrese al sitio web de la Superintendencia del Sistema Financiero en el apartado Tasas de Interés, Comisiones y Recargos.

5. Tasas pasivas a agosto/17

Producto	Mín	Máx.
Cuentas de ahorro		
Hasta \$1,000	0.02 %	2.00 %
Arriba de \$120,000.01	0.10 %	2.50 %
Ahorro a plazo		
7 días	0.00 %	1.00 %
21 días	0.00 %	1.50 %
Depósitos a plazo		
30 días	0.10 %	2.75 %
360 días	0.25 %	6.50 %

Para mayor detalle sobre la tasa que paga cada institución financiera por favor ingrese al sitio web de la Superintendencia del Sistema Financiero en el apartado Tasas de Interés, Comisiones y Recargos.

Ética y la empresa familiar

“El comportamiento ético es para el negocio familiar una clara ventaja competitiva...”.

—Carlos Romero Cañadas

Carlos Romero Cañadas
Catedrático universitario - Maestrías Utec
Senior International Consultant - PRAXIS Corp.

Una definición razonable de la ética en los negocios es la siguiente: “Aquel conjunto de valores morales —entendiéndose por moral la diferencia absoluta entre lo correcto y lo incorrecto— y estándares de conducta, bien definidos y razonados, de la organización. Valores y conductas que promueven el bienestar del ser humano y el bien en general”.

La ética en los negocios se manifiesta en códigos de comportamiento, formales e informales, que son críticos tanto para el funcionamiento diario como para el logro de aspiraciones futuras. En la práctica estos pueden diferir de una organización a otra, dependiendo de sus perspectivas culturales, estructuras operacionales u orientaciones estratégicas, sin embargo, el núcleo de los códigos de ética son universales e impregnan todos los niveles de la organización; se trata de proveer un marco de referencia que guíe la toma de decisiones dentro de los códigos de ética de la organización.

Texas Instruments, prestigiosa empresa estadounidense, en su código de ética, establece los siguientes pasos:

- ¿Es la acción, legal?... Si no, no lo haga.
- ¿Obedece a nuestros valores? Si no, no lo haga.
- Si lo hace, ¿se sentirá mal? Pregunte a su conciencia si puede vivir con ello.
- ¿Cómo se vería si se publicara en los periódicos? Pregúntese si lo haría hoy si sabe que se publicaría mañana.
- Si sabe que no es correcto... no lo haga
- Si no está seguro... pregunte; y siga preguntando hasta que obtenga una respuesta.

Los negocios familiares tienden a ser más formales en cuestiones de ética. Un recién estudio de la Kennesaw State University encontró que el 85 % de negocios familiares cuentan con un código de ética formal, comparado con solo el 57 % de las empresas no familiares. El modelo del negocio familiar se basa en compartir un

proyecto, regido por valores familiares, que provee una trascendencia al legado familiar mismo. El estudio del negocio familiar es de suma importancia, ya que es el modelo predominante de negocios a escala mundial. Ernst and Young encontró que el 80 % de los negocios en el mundo son familiares. Se estima, según Mckinsey, que el 25 % de las 100 principales compañías europeas son negocios familiares, y que el 60 % de las compañías registradas en las economías emergentes también lo son. En España se estima que los negocios familiares contribuyen el 70 % del producto interno bruto, y emplean 14 millones de personas.

El negocio familiar se caracteriza por ese deseo único de la trascendencia intergeneracional, por esa innata visión a largo plazo, por la agresiva persecución de objetivos más allá de los económicos, y por ese profundo involucramiento de los miembros de la familia en temas de gestión y gobernanza.

Resultados en general indican que los propietarios, la familia, tienen el poder y la voluntad de controlar las decisiones gerenciales, previniendo de manera más efectiva el comportamiento fuera de los códigos de ética establecidos. Este comportamiento ético ayuda a crear valor no solo para beneficio de los propietarios, sino también para todos los interesados (*stakeholders*); es la fundación para la creación del valor compartido. Es necesario crear dentro del negocio familiar las condiciones apropiadas para fomentar y aprovechar sus características únicas, esas que proveen una ventaja competitiva; y esto se logra a través de una gestión ética, basada en valores.

Es esencial que los miembros de la familia estén conscientes de la importancia de organizar el negocio alrededor de un marco de gobernanza que enfatice lo siguiente:

- La definición del proyecto compartido.
- Los valores que forman las bases del legado familiar
- Diseño e implementación de un plan estratégico basado en valores éticos.
- Creación de las condiciones necesarias para el apropiado alineamiento de intereses entre los interesados.
- Monitoreo estricto de los indicadores clave.
- Desarrollo de un concepto de adaptación e innovación.

El comportamiento ético, para que dé los frutos apropiados en un negocio familiar, debe de ir acompañado de lo que puede llamarse *el comportamiento del sentido común*, el que lamentablemente es muchas veces ignorado y que incluye estos puntos:

- No poner a miembros de la familia en la planilla de la empresa a menos que realmente contribuyan con esta.
- Cuidado de no crear dos clases de empleados: los de la familia y los de no-familia. Nunca se debe dar un tratamiento preferencial a los miembros de la familia.
- No abusar de las relaciones familiares. Ni recompensas ni castigos solo porque son familiares.
- No mantener en secreto la relación familiar.
- No confundir las decisiones familiares con las de negocios.
- No usar fondos de la empresa para gastos personales de la familia.

Si bien es cierto que el negocio familiar ofrece muchos privilegios, también lo es que para mantenerlos hay que gestionar el negocio de manera transparente y justa, para no afectar la moral de la organización.

El profesor Ángel Gallo nos dice que “son innumerables las historias de empresas familiares que han acabado

mal por el comportamiento de las personas implicadas en su actividad, y este comportamiento depende en gran medida de sus cualidades morales. La intolerancia, la despreocupación o el desprecio a los demás, la desidia y la negligencia, la prepotencia y los egoísmos en sus diversas manifestaciones, junto a envidias, riñas y peleas perjudican seriamente la actividad empresarial y la convivencia, y no raramente derivan en una abierta ruptura de la amistad y de la unidad familiar o empresarial, con todas sus consecuencias”.

La evidencia sugiere que un elemento clave para el éxito empresarial hoy día es el comportamiento ético, el cual, para el negocio familiar, es una ventaja competitiva debido a la conformación de su recurso humano.

Hoy nos corresponde hablar sobre negocios y familia. Y qué mejor familia que la de don Vito Corleone; no de las más éticas y morales, pero sí una familia, con sus propios códigos en temas de negocios.

Claudia Meyer
Mercadóloga
Miembro de la Asociación Salvadoreña de Cine y Televisión

El Padrino



La película trata del choque generacional entre el cabeza de la familia (don Vito, jefe de una de las cinco familias más poderosas en el Nueva York de los años 40) y sus hijos, por el giro y la forma de llevar los negocios familiares. Está basada en la novela de Mario Puzo y recrea las dificultades (gánster, contrabandos, apuestas) y la perspectiva de expandir y diversificar las actividades mediante el narcotráfico y alianzas con los rivales. Don Vito es el jefe de la mafia, le llaman El Padrino, y lleva sus “negocios” a través de la compra de voluntades, asesinatos, conspiraciones y mentiras.

Y referente a negocios familiares, en la película es clave el tema de las jerarquías, el honor y la lealtad; lo anterior a toda costa, aun por sobre la

misma familia, a veces, ya que todos sus miembros se deben a ello, y de no cumplirlo, deshonran a la familia. Eso se traduce en valores (aplicados de forma peculiar en la película), pero que guían las decisiones de negocios y el rumbo familiar.

La película es una joya en su guion; y es ahí donde encontramos las frases que guían los negocios y a la familia, el cómo operan y los códigos que rigen el por qué lo hacen así, traducidos en reflexiones o en consejos de don Vito a sus hijos:

- *Cada hombre tiene su propio destino*: cada quien debe cumplir con la misión encomendada.
- *Toda mi vida he luchado por proteger a mi familia*: la familia es lo primero antes que los negocios.

Ficha técnica
Fuente: imdb.com

The Godfather
(El Padrino)

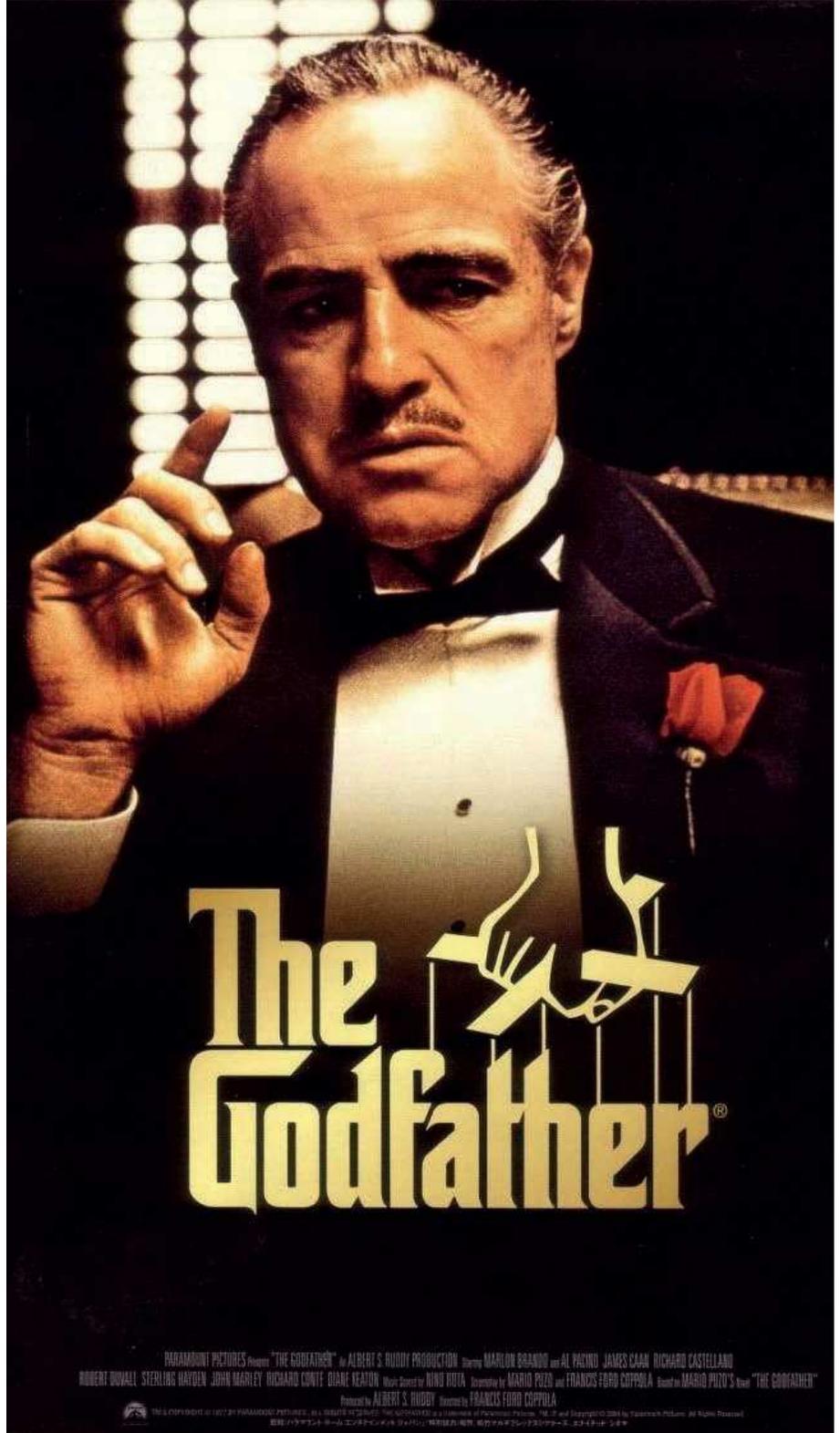
- **Director:** Francis Ford Coppola
- **Guion:** Mario Puzo, Francis Ford Coppola
- **Actores:** Marlon Brando, Al Pacino, James Caan
- **Premios:** Tres Oscar, cinco Globos de Oro y uno de la Academia Británica de las Artes Cinematográficas y de la Televisión (Bafta, siglas del inglés)
- **Género:** Drama
- **Duración:** 175 minutos
- **Año:** 1972
- **País:** Estados Unidos





- *Andería en el infierno para asegurarme de que mis hijos están a salvo*: definir las prioridades y lo que más importa.
- *Nunca vuelvas a decir lo que piensas a alguien que no sea de la familia*: la confianza solo se garantiza —o se debería garantizar— dentro del núcleo familiar.
- *No hay amigos en el trabajo, nuestra amistad está fundada en los negocios*: lo crucial de separar los contextos y espacios de relación personal.
- *Intenta pensar siempre como piensan los que te rodeen, con esa base todo es posible*: prever las acciones de los demás.
- *No hablamos de negocios a la mesa*: todo tiene su tiempo y espacio.
- *Mi padre me enseñó muchas cosas aquí. En esta habitación. Me dijo: “Mantén cerca a tus amigos, pero aún más cerca a tus enemigos”*; el tener presente siempre las enseñanzas fundamentales de la familia.

El Padrino se tiene por una de las mejores películas en la historia de la cinematografía; y muchos concuerdan que quizás sea la mejor película de Coppola. No hay interpretaciones mediocres: todas están balanceadas, sutiles, de acuerdo cada quién con su personaje, donde los villanos son los héroes pero trágicos. Tanto las decisiones como el contexto llevan a los personajes a sus derroteros, sin poder resistir el destino, a lo Shakespeare, que lleva a heredar las posiciones familiares. La banda sonora compuesta por Nino Rota acompaña oportuna en esos grandes espacios abiertos de la ciudad, de esa década, y en las calles donde manda la violencia. La película es una obra maestra técnica en lo filmográfico y en lo humano; altamente recomendable.



Destino de ensueño: Cancún

Cancún está ubicado en Quintana Roo, México. Destaca por sus aguas cálidas color turquesa y su arena blanca, una combinación perfecta que atrae a miles de turistas como destino de descanso, celebración y exploración. Este es un lugar que lo tiene todo para disfrutar de una placentera estadía.

*Destino recomendado por Sofia Saravia
Encargada de Mercadeo de Amate Travel*

Durante el día, Cancún ofrece una variedad de actividades por hacer, que van desde paseo en barco, parasailing, buceo o simplemente descansar sobre sus arenas blancas.

De Cancún se puede destacar la intensa vida nocturna que ofrece para entretenerse, como restaurantes, bares y discotecas, donde también se puede disfrutar de coloridos shows folklóricos y música en vivo.

Lo difícil de Cancún es tener que escoger qué hacer entre toda su gama de actividades. Mi paso por Cancún fue de cinco días, y como fue con fines laborales sentí que el tiempo no me alcanzó para recorrer y explorar todos los atractivos. Si tienes una estancia corta como la que tuve, te recomiendo hacer lo siguiente:





- Recorre los más de 31 kilómetros de zona hotelera que tiene Cancún, esto lo puedes hacer fácilmente en transporte público. Hay dos rutas, la 1 la 2, que pasan por la zona hotelera, que te permiten moverte fácilmente, el costo del pasaje es de 12 pesos mexicanos, equivalente a un dólar; es mejor pagar en pesos, porque al pagar en dólar te lo redondean y al final resulta más caro. La zona hotelera es fácil recorrerla; y puedes identificar las actividades y hoteles por la altura de los kilómetros en que se ubiquen, como te muestro en la lista siguiente:
- Zona hotelera (km 4). Ahí puedes encontrar el puente Calinda, la torre escénica, el embarcadero hacia Isla Mujeres, la playa pública Langosta y el barco pirata, de hecho en este kilómetro se encuentra el hotel Oasis Palm; por si no lo logras ubicarte fácilmente, te puedes guiar con esta última referencia.
- Plaza Caracol (kms 7 al 9), que es una buena opción si te quieres ir de compras.

- Vida nocturna (kms 9 y 10), esta área es conocida como punta Cancún, ahí se encuentra la famosa discoteca Coco Bongo , Hard Rock Café, Sr. Frogs y La Vaquita, entre otras opciones que puedes visitar.
- Centros comerciales (kms 10 al 15), donde encontramos la plaza La Isla, recomendado para ir a cenar a la orilla de la laguna. El Aqua World, que te ofrece tours de snorkel, buceo, pesca y actividades acuáticas, entre otras.
- Parte final de la zona hotelera (kms 16 al 20). En esta zona se encuentran los hoteles más lujosos; otros

atractivos que puedes encontrar en esta extensión son el Museo Maya, la zona arqueológica de San Miguelito; Playa Delfines, que es conocida como la mejor playa pública de Cancún. A más de 100 metros de dicha playa puedes encontrar también la Zona arqueológica El Rey.

De todo esto puedes disfrutar fácilmente. Otros lugares que también puedes visitar, que están en las cercanías de Cancún, son los siguientes:

Chichen Itzá, Ruinas de Tulum, Xcaret, Xel-Ha; y Xenses, que es el nuevo parque temático de la Riviera Maya, donde tus sentidos serán estimulados por varios retos. Así que, ya sabes. Si vas a Cancún, tienes que definir primero cuál es la finalidad de tu viaje; si es solo para ir a descansar, te recomiendo un hotel con servicio de “todo incluido”; pero si es para ir a explorar, lo mejor es alojarse en un hotel solo con desayunos incluidos, ya que estarás ausente durante el día.

Para cotizar tu viaje a Cancún solo tienes que escribir a reservas@grupoamate.com.sv o llamar al 2510-7605.



Agenda cultural

TEATRO ■

Lugar: Teatro *Luis Poma*

Obra: “Bandada de pájaros”
(drama)

Producción: Moby Dick Teatro

Dirección: Santiago Nogales

Descripción:

La historia del libro, en el que se basa la obra, que relata el conflicto armado vivido en la década de los años 80, de la escritora y dramaturga Jorgelina Cerritos.

Presentaciones:

Del 21 de septiembre al 1 de octubre
Jueves y viernes 8:00 p.m., sábado
5:00 y 8:00 p.m., domingo 5:00 p.m.

Venta de boletos:

En el teatro: martes y miércoles, de
2:00 p.m. a 6:00 p.m.
De jueves a domingo, a partir de las
2:00 p.m.
Entrada general: \$5.00
Estudiantes con carné: \$3.00

Lugar: Teatro *Luis Poma*

**IV Festival Internacional de Clown
Escénico**

Producción: Asociación Cultural
Irreal Teatro

Dirección: Yasser Ballestas

Descripción:

Propuestas cómicas de calidad
de México, España, Colombia,
Argentina, Francia, Austria, Chile,
Uruguay; artistas que cautivarán
desde el lenguaje poético del payaso
con múltiples temáticas en sus
puestas en escena.

Presentaciones:

Del 3 al 8 de octubre, de martes a
viernes, 8:00 p.m., sábado 5:00 y
8:00 p.m., domingo 8:00 p.m.

Venta de boletos:

En el teatro: de martes a viernes, a
partir de las 2:00 p.m.
Entrada general: \$5.00
Estudiantes con carné: \$3.00



Lugar: Teatro *Luis Poma*
Obra: “La huida” (drama)
Producción: Guadalupe Rojas
Dirección: Arnoldo Ramos Vargas

Descripción:

Un proyecto Iberescena, con la colaboración artística entre Costa Rica y El Salvador.

¿Cómo se lleva toda una vida en una maleta?, ¿qué cosas te sirven más?, ¿qué pedazo de tu casa merece ser salvado?, ¿cuál de todas tus pertenencias te hará sentir de vuelta en casa?

Presentaciones:

Del 3 al 5 de noviembre, viernes 8:00 p.m., sábado 5:00 y 8:00 p.m., domingo 5:00 p.m.

Venta de boletos:

En el teatro: martes y miércoles, de 2:00 a 6:00 p.m.
 De jueves a domingo, a partir de 2:00 p.m.
 Entrada general: \$7.00
 Estudiantes con carné: \$5.00

BALLET ■

Organiza: Russian Classical Ballet
Directora: Evgeniya Bespalova
Presenta: El Lago de los Cisnes
Fecha: 26 de septiembre
Lugar: Teatro Presidente
Hora: 7: 00 p.m.
Localidades: general \$30.00, VIP \$50.00, Platinum \$75.00, Diamante \$125.00

LITERATURA ■

Club de lectura “Mi libro me alimenta”

“El cururo incomprendido” y “El rocío” son los cuentos de la literatura infantil chilena que se conocerán en el club de lectura, uno de ellos escrito por Gabriela Mistral, premio Nobel de Literatura.

Organiza: Mediateca del Centro Cultural Español Salvadoreño
Fecha: Sábado 30 de septiembre
Hora: 9:30 a.m.
Cierre de inscripciones: 28 de septiembre

Para niños de 6 a 12 años; menores de 6 años, acompañados de un adulto. Cupo limitado.
 Impartido por: Ligia Salguero

Taller de camisetas literarias

Todos tenemos una frase que nos atrapó al leer un libro, este taller da la oportunidad de plasmarla con técnicas modernas y fáciles para diseñar nuestra propia camiseta.

Organiza: Mediateca del Centro Cultural de España
Impartido por: Librería Cervantes mediante su marca Vinci
Fecha: sábado 30 de septiembre
Hora: 9:30 a.m.

Para jóvenes de 13 a 17 años de edad. Cupo limitado.

Inscríbete en <http://ccesv.org/letras/recreandocamisetas-literarias>

Los mejores cuatro volcanes para visitar en El Salvador

Según el Smithsonian Institution's Global Volcanism Program existen alrededor de 1.555 volcanes en el mundo. De ellos, 122 están en Centroamérica y México. En El Salvador hay 23 volcanes. En esta nota se presentan algunos de los más conocidos y visitados por turistas salvadoreños y extranjeros.



Geoturismo El Salvador
Turismo, campamentos, excursiones y viajes por el mundo
info@geoturismoelsalvador.com
Tel.:2284-8404

NIVEL DE DIFICULTAD: 1. CAMINATA PRINCIPIANTE

Salida sobre terreno ondulado con ascensos suaves.

- Apto para todos: adultos y niños de 6 años en adelante
- Duración: 1 día. Aprox. 4 horas
- Recorrido horizontal: 4 km.
- Altura: desde 1.600 hasta 1.800 msnm
- Ejemplos de caminatas en El Salvador: Laguna Verde, El Pital, Cerro Verde, El Boquerón

NIVEL DE DIFICULTAD: 2. CAMINATA MINI

Salida sobre terreno ondulado con ascensos suaves.

- Apto para: adultos y niños de 6 años en adelante
- Duración: 1 día. Aprox. 6 horas
- Recorrido horizontal: 6 a 8 km.
- Altura: desde 1.600 hasta 2.400 msnm
- Ejemplo de caminatas en El Salvador: Chorros de la Calera, Laguna Alegría

NIVEL DE DIFICULTAD: 3. CAMINATA SEMI

Salida sobre terreno quebrado con ascensos prolongados. Itinerario apretado. Desarrollo de solidaridad y perseverancia

- Apto para: adultos con buen estado físico
- Duración: 1 día. Aprox. 6 horas andadas
- Recorrido horizontal: 6 a 8 km.
- Altura: desde 1.600 hasta 2.400 msnm
- Posibilidad de baño en forma limitada

NIVEL DIFICULTAD 4: CAMINATA ALTA

Salida sobre terreno escarpado, abrupto, con ascensos muy prolongados o bastante verticales. Puede requerir el uso de lazos. Itinerario apretado. Desarrollo de solidaridad y perseverancia. Seguridad ante alturas. Disciplina y atención a las indicaciones.

- Apto para: adultos con excelente estado físico
- Duración: 1 día. Aprox. 8 horas bien andadas
- Recorrido horizontal: 6 a 8 Km.
- Altura: desde 1.600 hasta 3.000 msnm
- Ejemplo de caminatas en El Salvador: volcán de Santa Ana, volcán de Izalco, volcán Chaparrastique, volcán de Conchagua, Montecristo
- Posibilidad de baño en forma limitada

Volcán de San Salvador

Altura: 1.867 msnm
Última erupción: 1917
Ubicación: San Salvador
Nivel de dificultad para escalar: 1

En este volcán, también llamado El Boquerón, antes de su última erupción tenía una laguna en el cráter; después, toda el agua, junto con la ceniza volcánica, se convirtieron en las piedras que ahora están en el sector de El Jabalí, en el departamento de La Libertad.

El recorrido por El Boquerón se hace en una o dos horas, luego se puede ir a conocer los restaurantes que están en la zona camino a Santa Tecla; los turistas los visitan, generalmente, por la tarde noche.



Volcán de Izalco

Altura: 1.965 metros sobre el nivel del mar (msnm)
Última erupción: 1966
Ubicación: Sonsonate
Nivel de dificultad para escalar: 4

Llamado también Faro del Pacífico por sus erupciones en la década de los 60, es uno de los volcanes más bellos del país; es propio para tomar buenas fotografías. Llegar hasta a la cima del volcán de Izalco es bastante dificultoso; se camina alrededor de cinco horas, iniciando desde un punto de reunión en el Cerro Verde.

Para esta caminata es recomendable llevar, al menos, dos litros de agua, repelente de insectos y bloqueador solar; también es recomendable ir acompañados por un guía. Al regreso, se puede visitar la ciudad de Izalco y escuchar a los ancianos que cuentan historias sobre las erupciones.



Volcán Conchagua

Altura: cerro Ocatal, 1.225 msnm; cerro Banderas, 1.156 msnm (la mejor vista)
Última erupción: no existe registro de actividad eruptiva
Ubicación: La Unión
Nivel de dificultad para escalar: 4

Los más impresionantes amaneceres se pueden contemplar desde la cima del volcán de Conchagua. Desde ahí se aprecia el golfo de Fonseca y las islas Meanguera, Meanguerita y Zacatillo, además de las costas de Nicaragua y Honduras; también se divisa el puerto de La Unión; para muchos es un espectáculo de naturaleza "calidad cinco estrellas".

De noviembre a mayo es el mejor período para visitar este volcán, ya que no llueve por las noches. El clima es muy cambiante en la zona de la playa; puede haber mucho calor, hasta 40 °C; y en la cima del volcán, baja a los 22 °C.

Un dato importante es que en la cima no existen restaurantes u hoteles, por eso es una de las zonas más extraordinarias para acampar en El Salvador; desde hace dos años es uno de los lugares donde el turismo está despertando y generando una muy buena aceptación del mercado centroamericano.

En cada uno de estos lugares se pueden hacer increíbles fotografías. Te invitamos atentamente a que los conozcas.



Volcán de Santa Ana o Ilamatepec

Altura: 2.381 msnm (el más alto de El Salvador)
Última erupción: 2005
Ubicación: Santa Ana
Nivel de dificultad para escalar: 4

El punto de reunión para salir a escalar el volcán está en el Cerro Verde; desde ahí, a las diez de la mañana, salen los grupos a las



caminatas rumbo al volcán Ilamatepec, que de ida y regreso duran aproximadamente seis horas, por el bosque donde se observan torogoces, águilas, otras aves y muchos tipos de insectos.

Una de las características de este volcán es la laguna de azufre en su cráter, que se observa desde la cima; tiene 1.5 km de diámetro. También, desde ahí se puede admirar la belleza del lago de Coatepeque.

Para la caminata es necesario estar aptos físicamente, ya que es un trayecto rocoso y largo. Es necesario llevar protector solar y repelente de insectos, y también contar con guía turístico por lo escabroso del terreno o para prevenir de los sitios donde están las culebras; u otros peligros que se pueden presentar en el camino.

La mejor época para visitar este volcán es entre los meses de octubre y

mayo, ya que el resto del año durante las lluvias se pueden producir rayos en cualquier momento y por eso los guías suspenden la caminata. En el Cerro Verde hay restaurantes *gourmet* y especializados en comidas típicas donde se cobran energías después de la agotadora caminata; también hay ventas de artesanías y de fruta.

Lecturas recomendadas



Autor: Josep Tàpies
Año: 2011
Editorial: LID

Familia empresaria

A nadie se le ocurre dar por hecho que el hijo de un gran violinista será también un virtuoso de este instrumento. En cambio, sí se da por sentado que los descendientes de un empresario heredarán el 'gen emprendedor' y la capacidad de dirección del padre. Hay que tener claro que la propiedad puede adquirirse y heredarse, pero que esto no conlleva la adquisición de la capacidad de dirigir y gobernar. El apellido no es ninguna garantía, como tampoco lo son por sí solas las capacidades innatas de la persona si no van acompañadas de una completa experiencia y formación.

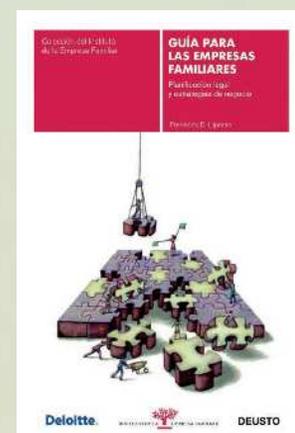
Las empresas familiares son organizaciones complejas en las que las emociones irrumpen con más fuerza que en otro tipo de compañías, y pueden desembocar en situaciones que pongan en peligro su continuidad. Es por eso que la profesionalización de la gestión, el diseño de los órganos de gobierno o el trazado de los planes de sucesión son vitales para que se realice un correcto relevo generacional y el negocio perdure. Este libro, que inaugura la biblioteca Cátedra Empresa IESE, trata de abrir una ventana de conocimiento que invite a la reflexión de los dilemas más comunes que se suelen plantear en las empresas familiares, así como de desmontar las presunciones asimiladas como verdaderas. Entender lo que es y representa la propiedad de una empresa es el primer paso para que el legado esté asegurado.

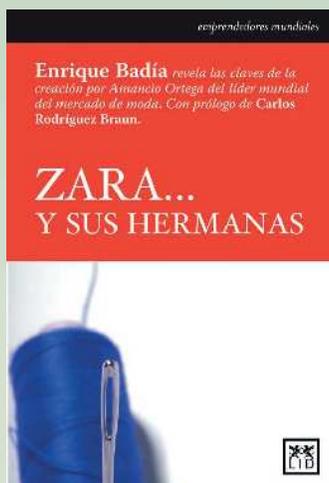
Guía para las empresas familiares

Planificación legal y estrategias de negocio

"*Guía para las empresas familiares* desvela los pormenores de algunas de las cuestiones esenciales en la gestión de este tipo de empresas: herencias, acuerdos prematrimoniales, compensaciones, contratos laborales y participaciones, entre otras. Le ayudará a tomar decisiones en momentos cruciales (la venta de la empresa, una crisis financiera, preparar la herencia), así como para recordar cuáles son los mejores métodos de trabajo" (John L. Ward, profesor en Kellogg y director de The Family Business Consulting Group).

Autor: Frederick D. Lipman
Año: 2011
Editorial: Ediciones Deusto

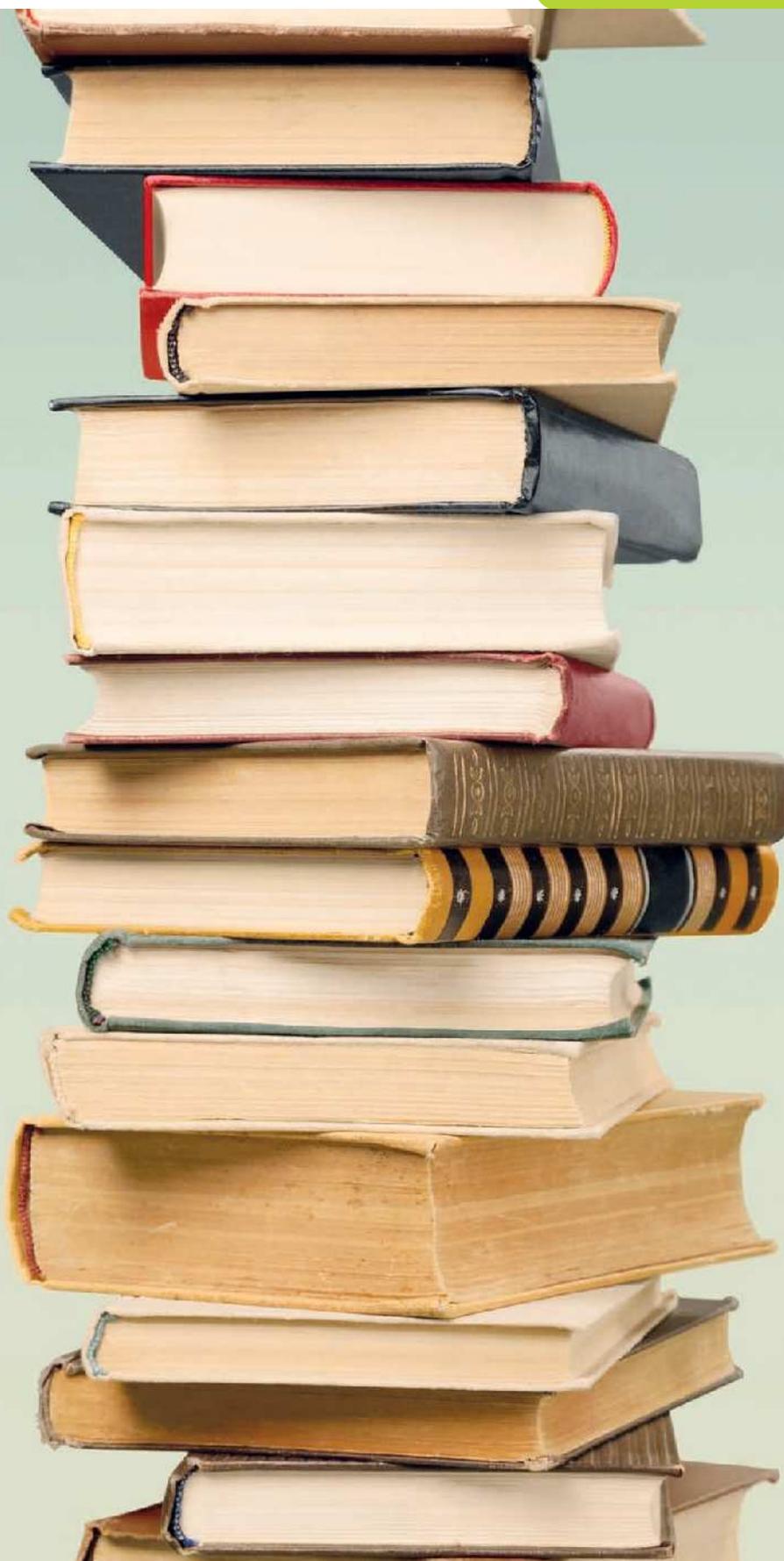




Autor: Enrique Badía
Año: 2008
Editorial: Mayol

Zara... y sus hermanas

En torno al “fenómeno Zara”, protagonista de este libro, han circulado no pocas presunciones, muchas de ellas escabrosas, tratando de justificar cómo y por qué una experiencia inicial, radicada hace poco más de cuatro décadas en un enclave de Galicia, ha acabado convertida en el segundo grupo textil del mundo, con presencia en más de medio centenar de países y con un valor bursátil que ronda los 32 mil millones de euros. El autor, Enrique Badía, ha logrado penetrar y analizar los muchos secretos de un gigante en ebullición, como es la empresa Zara de hoy.



"Agoté mis recursos en resolver los problemas de informática y documentación de mi empresa..."

Ahora, decidí invertirlos en hacerla crecer"

**DIDACTICA LE BRINDA
SOLUCIONES TECNOLOGICAS**
¡Invierta su tiempo en lo que realmente vale!



DIDACTICA
INVERSIONES



www.didactica.com.sv

☎ 2210-3917 📍 Avenida El Espino, Urbanización Madre Selva #63, Santa Elena