

Valor  
\$5.00

Año XV / n.º 60 / Septiembre 2021

# enlaces

La revista de negocios de la Utec



ESPECIAL

# EMPRESAS FAMILIARES

 DEFINIENDO  
LA EMPRESA FAMILIAR

 LIDERAZGO EN LA  
FAMILIA Y LOS NEGOCIOS

 EMPRESAS FAMILIARES  
CENTENARIAS DE EL SALVADOR





**INSCRÍBETE  
HOY**

***Universidad Tecnológica  
de El Salvador***



· · · HAGAMOS QUE LAS COSAS **SÚCEDAN** · · ·

# SER **UTEC** ES:

# EXPANDIR TUS CAPACIDADES

## Maestrías

- Ingeniería para la Industria con Especialidad en Robótica
- Criminología
- Dirección del Talento Humano
- Administración Financiera
- Administración de Negocios
- Banca y Finanzas
- Dirección del Talento Humano No Presencial
- Administración Financiera No Presencial
- Administración de Negocios No Presencial

## Postgrados

- Analítica de Negocios con Power BI
- Comercio Internacional, Operaciones Aduaneras y Procedimiento Sancionatorio
- Derecho Administrativo Sancionador
- Ejecución de la Pena, Derecho Penitenciario

## Cursos especializados

- Leyes Penales Especiales

Más información:



[www.utec.edu.sv/maestrias](http://www.utec.edu.sv/maestrias)

Maestrías: 2275-2700

WhatsApp: 6420-4295

Centro de llamadas: 2275-8888



12



24



28

# CONTENIDO

## Editorial

- 6 ¿Globalización o proteccionismo?... un asunto complejo

## Opinión

- 8 Las empresas familiares y su desafío de sobrevivir al paso del tiempo

## Quehacer empresarial

- 10 Lo más importante del acontecer empresarial

## Especial

- 12 De empresa familiar a familia empresaria
- 14 Definiendo la empresa familiar
- 16 Empresas familiares más reconocidas en el mundo

- 18 Empresas familiares salvadoreñas fundadas por mujeres
- 20 El protocolo familiar: Qué es, cuál es su uso y cuáles son sus ventajas y desventajas
- 22 Liderazgo en la familia y los negocios
- 24 Diferencias entre las empresas familiares y no familiares
- 26 Emprendimientos familiares innovan el servicio al cliente ante situación de pandemia por la COVID-19
- 28 Clima organizacional y productividad en las empresas familiares
- 30 Cómo gestionar con éxito el talento humano en una empresa familiar



32



44

- 32 Empresas familiares centenarias de El Salvador
- 36 Resultados del sondeo "Percepción sobre la Empresa Familiar en El Salvador"
- 40 La gestión del *marketing*: Una filosofía estratégica empresarial

### **Medio Ambiente**

- 42 Hotel Árbol de Fuego: La empresa familiar bajo un concepto ecológico

### **Films for business**

- 44 *Succession*

### **Relax**

- 46 Un viaje al ayer

- 48 *GymMind*

### **Termómetro socioeconómico**

- 50 Principales indicadores económicos y financieros del país



46

## ¿Globalización o proteccionismo?... un asunto complejo



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

Uno de los temas que más discusión genera, cuando se analizan los beneficios y las desventajas de la globalización, es el de qué tan abierta debe ser una economía. En otras palabras, qué tan beneficioso es ser una economía proteccionista de la propia industria nacional o ser una economía abierta en la que, así como sus nacionales pueden exportar a gran variedad de mercados, también los empresarios extranjeros pueden ofrecer sus productos en la economía local. Claro, todo lo anterior dentro de los acuerdos de comercio internacional que las economías vinculantes tengan.

La globalización económica es un proceso muy antiguo, es una actividad tan antigua como lo es el ser humano. Pese a lo anterior, el concepto como tal se le atribuye a Marshall McLuhan por su concepción del mundo a finales de los años 70 como aldea global.<sup>1</sup> Este concepto se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. El término también puede incluir el desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales, por lo que la globalización abarca no solo los aspectos económicos, sino también los aspectos culturales, sociales, políticos, tecnológicos y ambientales.<sup>2</sup>

El comercio internacional, que se incrementó directamente con el avance de la globalización, se regula entre países mediante diversos tipos de acuerdos comerciales, que pueden denominarse Tratado de Libre Comercio (TLC), Acuerdo

de Alcance Parcial (AAP), o Acuerdo de Asociación. Todos estos acuerdos, además de las uniones aduaneras y zonas de libre comercio son excepciones indicadas en el Artículo XXIV del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio y en la Cláusula de Habilitación de la Organización Mundial del Comercio.<sup>3</sup>

El Salvador tiene suscritos actualmente ocho TLC: República Dominicana (2001), Chile (2002), Panamá (2003), Estados Unidos (CAFTA-DR), (2006), República de China, Taiwán (2008), Colombia (2010), México (2012) y Corea del Sur (2020); tiene dos AAP: uno con Cuba (2012) y otro con Ecuador (2017), así como dos ADA: uno entre Centroamérica y la Unión Europea y otro entre Centroamérica y el Reino Unido.

Los TLC, incluyen aspectos relacionados con el comercio de mercancías (acceso a los mercados, origen, facilitación de comercio, obstáculos técnicos al comercio, medidas sanitarias y fitosanitarias, defensa comercial), con el de servicios (entrada temporal de personas de negocios, telecomunicaciones y servicios financieros, entre otros), así como con otras áreas relacionadas con el comercio (propiedad intelectual, medio ambiente, laboral, competencia, compras de gobierno). Los AAP son acuerdos comerciales que incluyen aspectos relacionados con preferencias arancelarias, pero pueden incluir disciplinas como defensa comercial, medidas sanitarias y fitosanitarias, solución de controversias, entre otras. Finalmente, un ADA es uno que incluye disciplinas comerciales negociadas en un TLC más un pilar de cooperación y un pilar político.

Dentro de ese amplio mundo de posibilidades en el comercio internacional,

1. Cabrera, Lizandro (2009). "América Latina y la globalización". *Opinión Jurídica*, Vol. 8, n.o 16, pp. 33-46. Universidad de Medellín.

2. Fuente: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>

3. Fuente: <http://infotrade.minec.gob.sv/politica-comercial/generalidades-politica-comercial/>

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  
Zuleyma Rochac  
Juan Carlos Gamero

#### Colaboradores:

Carlos Romero Cañadas  
Roberto Filánder Rivas  
Mario Ernesto Cañas Rodas  
Juan Carlos Luis Cuestas Flores  
Óscar René Romero  
Christian Alid Gámez  
Rafael Alejandro Burgos Durán

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

#### Comercialización:

Claudia Mena de Abarca  
Claudia.mena@mail.utec.edu.sv  
Cel. 7200-5043 · Tel. 22758941

*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

El Salvador es un jugador realmente pequeño debido a deficiencias estructurales que lo convierten en una economía con una industria manufacturera sumamente débil. Al revisar la balanza comercial de 2021 y acumular los flujos de entre enero y septiembre, se evidencia que la única cuenta superavitaria es la de la industria manufacturera de maquila, con un superávit de poco más de 411 millones de dólares. Del resto de cuentas que se reportan en la balanza comercial, es precisamente la industria manufacturera en general<sup>4</sup> la cuenta que mayor déficit presenta, con -5.874.41 millones de dólares. Estos números, con simpleza y siendo muy generalista, se traducen en que nuestra industria manufacturera es tan débil que debe importar gran cantidad de los recursos que utiliza para su operación y producción (equipo, maquinaria, materias primas, productos complementarios), y muchos más de lo que exporta.

La pandemia trajo a la palestra internacional, no de manera voluntaria, el tema del “proteccionismo” de ciertas industrias. Diversos países decidieron restringir sus exportaciones de bienes médicos vitales para combatir la pandemia que, dicho sea de paso, eran provistos hasta 2019, en su mayoría, por diez economías, entre ellas las de Alemania, Estados Unidos, Suiza, China, Singapur, Holanda.<sup>5</sup> En el caso salvadoreño, también se puso de manifiesto la necesidad de fortalecimiento de la industria manufacturera local, así como del sector agrícola nacional. Si no, véanse dos ejemplos sencillos. El primero: cuando la pandemia inició, el costo de las mascarillas era excesivamente alto. Con el paso del tiempo, algunas de las empresas dedicadas al procesamiento del plástico, como Termoencogibles, reconvirtieron

algunos de sus procesos productivos y comenzaron a producir mascarillas (¡En buena hora!). La pandemia obligó, literalmente, a las empresas de este tipo (a las que podían hacerlo) a reconvertirse para satisfacer una demanda que era necesaria. Lo anterior contribuyó a que la industria local pudiese generar ingresos, mantener empleos y satisfacer una demanda local que era necesaria, y con ello generar una mayor oferta de productos en el mercado, logrando que el precio para el consumidor fuese mucho menor.

El segundo ejemplo, que hace necesario analizar el fortalecimiento de los sectores agrícola y de industria manufacturera, es la amenaza de desabastecimiento de alimentos que se tuvo a inicios de 2020 debido a la necesidad de cerrar fronteras, establecer estrictas medidas de seguridad y otros aspectos. Lo anterior, porque El Salvador es un país altamente dependiente de la importación de vegetales y hortalizas de Guatemala, así como de granos básicos de otros países de Centroamérica. La falta de capacidad técnica y tecnológica en el sector agrícola hace que no tengamos la capacidad de autosatisfacer nuestras necesidades de alimentos.

Con base en todo lo anterior, es importante destacar entonces la urgencia y relevancia de fortalecer tanto el sector agrícola como la industria manufacturera con capacitación técnica, transferencia de tecnología, incentivos para su actualización tecnológica y mejora de su calidad productiva. Aparejado, en materia de tratados comerciales, también deben definirse prioridades y medidas de protección para algunos sectores productivos locales, a modo de que estos se puedan desarrollar y volverse, en el mediano plazo, competitivos.

4. (Todo aquello que no es maquila)

5. Fuente: <https://economica.pe/por-que-preocupa-el-proteccionismo-comercial-en-tiempos-de-covid-19/>

# Las empresas familiares y su desafío de sobrevivir al paso del tiempo

*No existe mejor frase para contextualizar este artículo como la esbozada por el gran filósofo clásico griego Platón, la cual dice: “Buscando el bien de nuestros semejantes encontramos el nuestro”.*



Guillermo Hasbún  
Asesor General de Presidencia  
y Rectoría

**L**as empresas familiares son un bastión económico fundamental dentro de nuestra sociedad. En el país, 9 de cada 10 empresas son negocios familiares, según datos de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, dato que es muy similar a lo que ocurre en los demás países latinoamericanos. Lamentablemente, solo el 30 % de estas superan las inclemencias provocadas por el fuerte oleaje de la competencia, heredando el negocio a la siguiente generación. Y es más serio aun cuando tan solo un 10 % de ellas sobreviven a una tercera generación.

Haciendo un poco de memoria, recordamos a empresas familiares que sufrieron esta suerte, que en algunos casos lo hacemos con nostalgia, como las siguientes: Almacenes Kismet, Pizza Toto's, La Indiana, Hot Dogs El Paso, La Nueva Tapachulteca, Almacén Europa, La Nueva Milagrosa, La Moda Parisiense y Almacenes Bigit, entre muchos otros. ¿Por qué estas empresas desaparecieron, después de muchos años de competir en el mercado?

Existen dos factores que, de acuerdo con nuestra experiencia y análisis, han sido los que más provocaron roturas en

las bases de estos negocios familiares, los cuales navegaron exitosamente por muchos años, pero el tiempo desgastó sus estructuras, naufragando, al final, como el Titanic. Estos dos factores son: 1. la innovación y 2. un plan de sucesión.

El mundo en que vivimos se ha caracterizado siempre por el cambio, y este se ha visto reflejado en todas las esferas de nuestro accionar. Como bien dijo Heráclito de Éfeso, filósofo griego presocrático, “nadie se baña en el mismo río dos veces”. Las empresas familiares, en su nacimiento, se abrieron espacio en un mercado competitivo, como el de ahora, saboreando las mieles del éxito, porque innovaron la forma de hacer negocios. Sin embargo, con el tiempo, esa innovación se fue sustituyendo con el conformismo, muy conocido por la famosa frase “así lo hemos hecho siempre”, llegando a sufrir lo que se conoce como el “*síndrome del sapo hervido*”. Al inicio, el sapito está muy cómodo con la temperatura del agua, pero esta, poco a poco, se va calentando y el cuerpo del animal se va acomodando hasta que el agua hierve y el anfibio muere cocinado sin percatarse de ello en el proceso.

Los nuevos competidores traen nuevas ideas, y estas, al inicio, son ignoradas por los propietarios de estos negocios ya establecidos. La satisfacción con su *statu quo* les impide ver la amenaza en el nuevo entrante (quien tiene poca participación de mercado), y se olvidan así de la estrategia de diferenciación que los llevó al éxito en su momento. Es por ello que la innovación en las empresas familiares, sin importar su tamaño, debe formar parte de un programa de mejora continua, que se anticipe a los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores en su entorno competitivo.

En el caso de Pizza Toto's —empresa familiar líder indiscutible en su momento—, la falta de innovación fue el factor principal que la llevó al fracaso. La globalización trajo consigo la apertura del mercado al desarrollo de franquicias en nuestro país y en toda Latinoamérica, y con ello conceptos innovadores de negocios, con éxito ya comprobado. Cuando Pizza Toto's lideraba el mercado, existían pocos competidores, los cuales no representaban una amenaza a su posición. Sin embargo, cuando Pizza Hut ingresa al mercado salvadoreño debilitó poco a poco la participación de mercado del líder hasta que lo llevó a su crisis financiera.

El concepto innovador que Pizza Hut trajo consigo rompió todo esquema tradicional y cambió drásticamente la forma en que los salvadoreños comían *pizza*, iniciando sus operaciones en

una zona de prestigio de nuestro país. La innovación que acompañó a esta franquicia fue la siguiente: 1. Asignación ordenada de mesas, 2. Identificación y saludo de parte del mesero, 3. Tiempos rápidos de entrega, 4. Estandarización de la calidad de sus productos, 5. Menú ampliado para diferentes preferencias, 6. Un ambiente infantil acompañado de sus personajes, 7. Recepción especial para cumpleaños y 8. Un restaurante que brindaba lujo, comodidad y ambiente agradable; atributos, para entonces, inesperados en el negocio de la comida rápida.

La reacción de Pizza Toto's fue tanto tardía y como equivocada a la vez. Al inicio, se pensó que su recién competidor era para un segmento socioeconómico medio alto y no vio afectados sus ingresos. En la medida en que el negocio del “techo rojo” inició su expansión a zonas populares, el gigante de la *pizza* italiana comenzó a debilitarse. Equivocadamente, comenzó a remodelar sus estaciones, creyendo que esta era la razón principal del éxito de su rival, adquiriendo incluso préstamos con altos intereses que, acompañado de la disminución gradual de las ventas, trajo consigo problemas de liquidez que dificultaron su existencia hasta su extinción.

Es característico de los propietarios de empresas familiares no compartir con las nuevas generaciones la participación

en la dirección del negocio. En consecuencia, tampoco existe un plan de sucesión que garantice el dinamismo y la capacidad de innovación que traen consigo las mentes jóvenes, con una forma distinta de ver el mundo que les rodea, el cual no lo imaginan sin el uso de la tecnología en cada uno de sus aspectos.

En ocasiones, existen conflictos familiares por el contraste de la visión empresarial de los hijos con la del fundador; cuando, por el contrario, la continuidad de su éxito depende de hacer equipo con ellos de forma planificada y estructurada, apoyado con políticas y procedimientos que aseguren una correcta sucesión del liderazgo y la visión estratégica que a este le acompaña. Sin embargo, todo esto debe comenzar cuando la empresa aún se encuentra disfrutando de sus laureles y posee los recursos financieros para implementar los cambios que requiere el entorno.

Si a la innovación de la juventud la acompaña la sabiduría de la experiencia, es indudable que traerá consigo grandes resultados, que garanticen que la herencia del negocio familiar pase a manos de las futuras generaciones.

# Quehacer empresarial

## Lanzan Seguro Automotriz Camarasal

En alianza con Quálitas Compañía de Seguros, S.A de C.V., la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (Camarasal) lanzó el Seguro Automotriz Camarasal con el propósito de brindar a sus clientes socios, exclusivamente, una gama más amplia de servicios de seguros.

“Esta alianza con Quálitas es una excelente oportunidad para contribuir a que nuestros socios estén siempre preparados, promoviendo entre ellos la cultura del seguro, que les dé tranquilidad sabiendo que la integridad de sus bienes estará resguardada frente a lo que pueda presentarse en el futuro cercano”, destacó Jorge Hasbún, presidente de Camarasal.

Con la ampliación de la oferta, y a través de este nuevo seguro, la alianza ofrece a sus socios protección patrimonial, respaldo económico en caso de accidentes, robo, pérdida total por daños, respaldo para préstamos por compra de vehículos y protección especial para empleados y sus familias, asistencia vial y gastos legales.



## Davivienda lanza cuarta edición de Espaciotec

Con el objetivo de brindar oportunidades para el desarrollo de proyectos y empresas, que tienen o planean tener un componente tecnológico en su modelo de negocio, Davivienda El Salvador lanzó su cuarta edición del certamen de emprendimiento Espaciotec 2021, con el que la financiera brindó a emprendedores herramientas y conocimientos para desarrollar sus proyectos, entre ellos la elaboración del plan de negocios: prototipo, testeo y *networking*.

“Nos llena de orgullo anunciar esta nueva edición de Espaciotec, certamen que forma parte de la estrategia de innovación de Davivienda, con la cual buscamos impulsar y apoyar a los jóvenes salvadoreños para potenciar sus emprendimientos tecnológicos”, dijo Ernesto Guerra, gerente de Innovación de Davivienda El Salvador.

Para este 2021, Espaciotec contó con tres categorías: Desarrollo de ideas, Desarrollo de negocio y Validación de ideas, las cuales serán guiadas por expertos, profesionales y empresarios con amplia trayectoria en temas de innovación, emprendimiento y tecnología. A través de sus tres ediciones anteriores, Davivienda ha capacitado, a través de este espacio, más de 350 emprendimientos tecnológicos en El Salvador.

## Promérica digitaliza agencia Las Palmas



Bajo la insignia “*¡Más cómodo, más digital y más cerca de ti!*”, Banco Promérica remodela la agencia Las Palmas, en Santa Tecla, ampliando su abanico de servicios y productos a través del *lobby* electrónico y aumentando la capacidad instalada, alineados a la estrategia de transformación digital en la que permanentemente trabaja la financiera.

La remodelación de este punto de atención busca mejorar las condiciones para sus clientes y colaboradores, además de aumentar su portafolio y la capacidad de sus servicios, brindar un ambiente cómodo y seguro, así como espacios amplios y funcionales.

Banco Promérica —parte del Grupo Promérica— en la región tiene presencia en República Dominicana, Islas Caimán y Ecuador; y se caracteriza por su afán de innovación en sus productos y servicios, para que estén en sintonía con su estrategia de innovación digital.

## Inauguran sucursal digital de seguros

Asesuisa —una empresa Sura— lanzó la primera sucursal digital de seguros en El Salvador con el propósito de agilizar los procesos de sus clientes,

brindándoles, mediante esta iniciativa, servicios de vanguardia.

Entre los servicios que los usuarios pueden adquirir en esta nueva sucursal se encuentran los de seguros para autos y accidentes personales, cuyos servicios son gestionados completamente en línea, contando con la capacidad de agilizar los procesos. Los clientes interesados en hacer uso de esta nueva agencia digital pueden visitar [www.asesuisa.com](http://www.asesuisa.com).

Con esta iniciativa, Asesuisa —una empresa con más de medio siglo de trayectoria en el negocio de seguros en El Salvador— pretende brindar a sus clientes un servicio encaminado a la transformación digital. Con esta nueva sucursal se convierte en líder en la innovación digital de seguros en el país.



## Atlántida Titularizadora inicia operaciones en El Salvador



Tras analizar las necesidades del mercado salvadoreño y con el propósito de trasladar a sus clientes opciones de financiamiento más convenientes, Inversiones Financieras Atlántida dio inicio a las operaciones en el mercado bursátil salvadoreño con Atlántida Titularizadora, S.A.

“Con esta nueva integración, hemos marcado la pauta en la transformación del sector financiero de El Salvador, siendo pioneros en ofrecer este tipo de instrumentos, aprovechando la estructura de un conglomerado financiero con amplias

oportunidades de estructura financiera. Este modelo de negocio nos permite trasladar al cliente opciones de financiamiento más conveniente a sus necesidades de fondeo”, destacó Franco Jovel, gerente general de Atlántida Titularizadora.

Inversiones Financieras Atlántida está integrada por Atlántida Capital, S.A., Gestora de Fondos de Inversión; Atlántida Securities, Casa de Corredores de Bolsa; Banco Atlántida; AFP Confía; y Atlántida Vida, Seguros de Personas.



*Puede parecer un simple cambio en el orden de las palabras, pero, en el fondo, este cambio puede representar la diferencia entre la continuidad o la desaparición de un negocio familiar.*

Inés Ramírez  
Jefa de Publicaciones Utec  
Redacción *enlaces*

Administrar de forma ordenada el patrimonio es uno de tantos retos que tienen las empresas familiares. A medida que el negocio va creciendo, la familia debe ir trabajando en conjunto para que este no muera en las siguientes generaciones, como a menudo ocurre en las empresas de este tipo.

En este sentido, pueden existir dos escenarios: 1. El fundador no tiene un plan de sucesión o no quiere soltar las riendas del negocio; una empresa familiar, y 2. La familia ve más allá de

la gestión empresarial, administra el patrimonio heredado de sus actividades empresariales, convirtiéndose así en una familia empresaria, en la que tanto los lazos familiares como los empresariales se unen para brindar un mejor mañana a las generaciones por venir.

*Family office* es un término genérico que se ha popularizado en las últimas décadas y se refiere a una estructura organizativa cuyo objetivo final es preservar de generación en generación la riqueza familiar. De acuerdo con el artículo “De empresa familiar a familia empresaria”, publicado en “Deloitte Boletín de Gobierno Corporativo” (2015), “actualmente no existe una receta única para desarrollar una Family Office, ya que existen diferentes características para definir el tipo de Family Office que se requiere, siempre teniendo en consideración las necesidades de la familia para que el servicio esté a la medida de sus necesidades”.



### Sobre esta edición

#### Tipos de *family offices*

*Singlefamily office*: Esta es creada por una sola familia y se dedica única y exclusivamente al patrimonio de esta.

*Multifamily office*: Esta se dedica a gestionar el patrimonio de diversas familias. En ocasiones, las *multifamily offices* surgen como *single family*, y con el tiempo, para crear más volumen de activos y tener economías de escala, se convierten en *multifamily*, incluyendo la gestión del patrimonio de más familias.

Algunos de los servicios obtenidos mediante una *family office* son los siguientes:

- Gobierno corporativo y familia
- Estrategia financiera y cumplimiento
- Asesoría fiscal
- Operaciones y sistemas

El objetivo de una familia empresaria es lograr la continuidad de la empresa con crecimiento y rentabilidad sin perder la armonía familiar, de allí que modelos como los anteriores podrían ser útiles cuando el negocio llega a un nivel en el cual es necesario tomar decisiones trascendentales.

Hablar de empresas familiares es apasionante. En este número —el 60 de revista *enlaces*—, abordamos este tema con la colaboración de diversos articulistas. Carlos Romero Cañadas escribe acerca del tema “Definiendo la empresa familiar”, en el que nos detalla que las empresas familiares son, probablemente, la forma más antigua de organización empresarial. “Hoy día, las EF son reconocidas como participantes importantes y dinámicos en la economía mundial. Según la Oficina del Censo de los Estados Unidos, alrededor del 90 % de las empresas estadounidenses son de propiedad familiar o están controladas por familias” —detalla Romero.

En la nota “Empresas familiares salvadoreñas fundadas por mujeres”, Zuleyma Rochac nos comparte cómo, en el ámbito empresarial, la mujer ha tenido acciones destacables que resultaron ser el camino para fundar su propia empresa familiar; empresas que iniciaron en pequeño, pero con gran visión, afianzando sostenibilidad a largo plazo. Nos presenta casos de éxito como Grupo Lorena y Panadería Santa Eduvigis.

Óscar René Romero, en su artículo “Clima organizacional y productividad en las empresas familiares”, menciona que, al igual que sucede con la salud de los seres humanos, que se deteriora si no se hacen diagnósticos oportunos y se medica, las empresas familiares también deben practicarse un diagnóstico y seguir los correctivos que les permitan medir su nivel de clima organizacional y estabilizarlo. Esto es clave para mejorar la salud organizativa e impactar de forma positiva en su capital humano.

El drama que viven algunas empresas familiares también ha llegado a la pantalla. Juan Carlos Gamero, en la sección *Film for business*, nos presenta *Succession*, una serie de HBO que se estrenó en 2018 y que ha sido aclamada por la crítica y bien recibida por la audiencia. Esta serie cuenta la historia de la familia de Logan Roy —el CEO y fundador de Waystar Royco, un conglomerado de medios de comunicación— y la batalla de los hijos por el control de dicho imperio empresarial.

Gracias por estar una edición más con nosotros. Les invitamos a leer este especial y el resto del contenido, que ha sido trabajado con mucho esmero para su agradable y útil lectura; y a estar pendientes de nuestro próximo número, el último de este 2021 que ya casi se nos va de las manos.

# Definiendo la empresa familiar



*Según la Oficina del Censo de los Estados Unidos, alrededor del 90 % de las empresas estadounidenses son de propiedad familiar o están controladas por familias.*



Carlos Romero Cañadas  
Ingeniero Industrial, MBA, Msc, DBA  
Catedrático Universitario - Maestrías  
y Posgrado  
Senior International Consultant -  
PRAXIS Corp.

Una empresa familiar (EF) puede definirse como cualquier empresa en la que participan dos o más miembros de la familia y la mayoría de la propiedad o el control se encuentra dentro de la familia. Las EF probablemente son la forma más antigua de organización empresarial. Las granjas fueron una forma temprana de negocio familiar; en lo que hoy pensamos como la vida privada y la vida laboral, estaban entrelazadas.

Desde principios de la década de 1980, se ha desarrollado el estudio académico de la EF como una categoría distinta e importante del comercio. Hoy día, las EF son reconocidas como participantes importantes y dinámicos en la economía mundial. Según la Oficina del Censo de los Estados Unidos, alrededor del 90 % de las empresas estadounidenses son de propiedad familiar o están controladas por familias. Con un tamaño que va desde asociaciones de dos personas hasta empresas del *Fortune 500*, estas empresas representan la mitad del empleo de la nación y la mitad de su producto nacional bruto.

Las EF pueden tener algunas ventajas sobre otras entidades comerciales en su enfoque a largo plazo, su compromiso con la calidad (que a menudo se asocia con el apellido) y su cuidado y preocupación por los empleados. Pero las EF también se enfrentan a un conjunto único de desafíos de gestión derivados de la superposición

de problemas familiares y empresariales. Las formas en que las personas suelen comunicarse dentro de una familia, por ejemplo, pueden ser inapropiadas en situaciones comerciales. Del mismo modo, las preocupaciones o rivalidades personales pueden trasladarse al lugar de trabajo en detrimento de la empresa.



Fuente: Leialta

Hay una serie de problemas comunes que la mayoría de las EF enfrentan en un momento u otro. Atraer y retener a empleados no familiares puede ser problemático porque a estos les resultaría difícil lidiar con los conflictos familiares en el trabajo, y por las oportunidades limitadas de avance y el trato especial que a veces se otorga a los miembros parentales. Muchas empresas de este tipo también tienen problemas para determinar las pautas y calificaciones para dichos miembros que esperan participar en el negocio.

Las EF a menudo enfrentan la presión de contratar parientes o amigos cercanos que pueden carecer del talento o la habilidad para hacer una contribución útil al negocio. Una vez contratadas, estas personas pueden ser difíciles de despedir. Una política estricta de solo contratar personas con calificaciones legítimas para llenar vacantes existentes puede ayudar a una empresa a evitar tales problemas, pero solo si la política se aplica sin excepción. Otro desafío que con frecuencia encuentran las EF consiste en pagar salarios conforme a las normas generales a los miembros de la familia participantes. Para garantizar que los salarios se distribuyan de manera justa entre los empleados familiares y particulares, los líderes empresariales deben hacerlos coincidir con las pautas de la industria para cada descripción de trabajo.

Otro tema importante relacionado con las EF es la sucesión: determinar quién asumirá el liderazgo y/o la propiedad de la empresa cuando la generación actual se retire o muera. La clave para evitar conflictos sobre quién se hará cargo de un negocio es tener un plan bien definido. Un retiro familiar, o una reunión en terreno neutral sin distracciones ni interrupciones, puede ser un escenario ideal para abrir discusiones sobre las metas familiares y los planes futuros, el momento de las transiciones esperadas y la preparación de la generación actual, para renunciar, y la generación futura, para hacerse cargo. Cuando se pospone la sucesión, los parientes mayores

que permanecen involucrados en la EF pueden desarrollar una preferencia por mantener el *statu quo*, resistiéndose al cambio y negándose a asumir riesgos, a pesar de que tal actitud puede inhibir el crecimiento del negocio. Los líderes empresariales deben tomar medidas para eliminar gradualmente a estos familiares de las operaciones diarias de la empresa.

Cuando las emociones se entrometen en las relaciones laborales y surgen los inevitables conflictos entre los miembros de la familia, la gerencia debe intervenir y tomar las decisiones objetivas necesarias para proteger los intereses de la empresa. Las EF son más proclives a este tipo de confrontaciones.

Al igual que los desafíos, las recompensas de una EF son muchas. Aquellos miembros de la familia que administran el negocio familiar deben disfrutar del negocio y transmitir un sentido de entusiasmo por este, actitudes necesarias para el éxito de toda empresa, principalmente la familiar, por la íntima relación de los propietarios.



Fuente: Inspira

# Empresas familiares más reconocidas en el mundo

*“Hacer crecer una empresa no solo requiere de un alto espíritu emprendedor, sino también de un conjunto de habilidades y destrezas puestas al servicio de la gestión”.*

Edwin Flores<sup>1</sup>

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

Con una visión a largo plazo, podemos encontrar empresas familiares alrededor del mundo que son reconocidas por su longevidad, su capacidad de gestión y su expansión a varios países, destacando el control estratégico de la familia o grupos familiares que las lideran; control que ha valido, además, para adaptarse a los cambios a lo largo de su vida. Dentro de los ejemplos de empresas familiares más reconocidas a escala mundial, que han demostrado determinación y una efectividad de la sucesión del legado familiar, destacan los siguientes:



1. E. Flores, Realidad Empresarial, UCA.



**Walmart**, corporación multinacional de tiendas, fundada en la década de los 60 por Sam Watson, es muy famosa en el mundo (sobre todo en Estados Unidos). Inició sus operaciones en una pequeña población del condado de Arkansas; pero poco a poco, con esfuerzo y perseverancia, logró ser parte importante en la economía de otros países. Cuenta con más de 2.200 colaboradores, y, según un estudio de la Universidad St. Gales, sus ventas ascienden a 476.300 millones de dólares anuales. Esta reconocida marca tiene profundas raíces familiares. En 2012 fue acreditada como la tercera mayor corporación pública del mundo por la revista *Fortune Global 500*.

**Ford Motor Company.** Henry Ford fue el responsable, en 1913, de diseñar su primera cadena de montaje de automotores, revolucionando los procesos de manufactura.

Desde muy joven, Henry se destacó por su interés por la mecánica; a la edad de 12 años ya pasaba la mayor parte de su tiempo libre en una tienda de repuestos para maquinaria pequeña.

La compañía Ford ha sido liderada por el hijo de Henry, Edsel, y su nieto Henry Ford II.<sup>2</sup> La Universidad de St. Gales revela que sus ventas ascienden a 146.900 millones de dólares anuales y cuenta con 181.000 colaboradores, ubicándola entre las primeras cuatro compañías que constituyen el 80 y 90 % de las empresas de todo el mundo.



**Comcast Corporation.** La actual Comcast nació en 1969, cuando sus fundadores tomaron la decisión de apelar a un nombre que uniera comunicaciones y emisiones, y así bautizada salió a la bolsa de valores en 1972; es una historia de adquisiciones. Cuando su sede fue Filadelfia, Comcast compró franquicias y amplió su abanico con empresas locales. Luego dio marcha atrás, para que en 1983 su franquicia de cables de Estados Unidos iniciara operaciones en Londres. Comcast, de la familia Robert, fue fundada por Ralph J. Roberts, quien en 1990 otorgó el poder de dirigir su compañía a su hijo, Brian Robert.<sup>3</sup>

**Bayerische Motoren Werke [BMW] (Fábricas de Motores de Baviera).** Herbert Quandt fue el responsable de la creación y crecimiento de las BMW. Cuando él murió, en 1972, su esposa Johanna y sus hijos Stefan y Susanne heredaron la compañía. Luego de la muerte de Johanna, sus hijos se convirtieron en los principales accionistas de la firma.<sup>4</sup> Sus ventas anuales ascienden a 101.000 millones de dólares y cuenta con más de 11.300 colaboradores, de acuerdo con el Centro para la Empresa Familiar.



**Toyota Motor Company.** En el sector automovilístico, esta compañía es una de las más grandes; su sede central se ubica en Japón, tiene presencia mundial y cuenta con plantas con fabricación o ensamble en 21 países. Perteneció a la familia Toyoda y su origen se remonta en el siglo XIX. Con un antecedente de mucho ahínco, Sakichii Toyoda y su hijo Kiichiro Toyoda crean Toyota Automatic Loom. Cuando Kiichiro abandonó la presidencia, la asumió Eiji Toyoda (su primo más joven); pero también la compañía contó con la dirección directa de Shoichiro Toyoda (hijo de Kiichiro), quien dio la presidencia, en 2009, a Akio Toyoda, su hijo.<sup>5</sup> A pesar de los tiempos difíciles, esta compañía se ha convertido en un referente de producción mundial de automóviles.

Walmart, Ford, Comcast, BMW y Toyota cuentan con el común denominador de luchar por el proceso de internacionalización y otros retos, que han convertido en oportunidades para crecer y llegar a ser empresas tan famosas y exitosas como los conocemos al día de hoy.

2. Del sitio oficial de Ford, [www.ford.es/aceca-de-ford/historia](http://www.ford.es/aceca-de-ford/historia).

3. El País (CincoDías), [www.google.com/amp/s/cinco dias/2004/02/12/empresas/1076596780\\_850215.ar](http://www.google.com/amp/s/cinco dias/2004/02/12/empresas/1076596780_850215.ar)

4. El País, [www.oogole.com/amp/s/elpais.com/economía/2015/08/20/actualidad/1440087126\\_216435.html%3foutputTyot=smp](http://www.oogole.com/amp/s/elpais.com/economía/2015/08/20/actualidad/1440087126_216435.html%3foutputTyot=smp)

5. Empresas e Innovación, [empresaseinnovación.blogspot.com/2012/03/familia-toyoda-de-los-telares-la.html?m=1](http://empresaseinnovación.blogspot.com/2012/03/familia-toyoda-de-los-telares-la.html?m=1).

# Empresas familiares salvadoreñas fundada por mujeres

*Resultado del compromiso, de la visión y tenacidad de su fundadora y sus sucesores, y de saber aprovechar las ventajas y desventajas, estas empresas familiares salvadoreñas se han hecho ecos importantes por años en el país, asegurando su sostenibilidad.*

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

El aporte que brinda una empresa familiar a un país es sustancial, y el compromiso que cada miembro de la familia le ponga a su papel dentro de la empresa es vital para lograr su desarrollo y evitar un declive. En el ámbito empresarial, la mujer ha tenido acciones destacables que resultaron ser el camino para fundar su propia empresa familiar; empresas que iniciaron en pequeño, pero con gran visión, afianzando sostenibilidad a largo plazo.

En El Salvador, ejemplo de liderazgo, integridad, compromiso y moralidad son las siguientes empresas fundadas por

mujeres (historias retomadas de sus sitios oficiales), donde en las que ha predominado el mejoramiento permanente, los planes de desarrollo y las estrategias de negocio, que han permitido continuidad y crecimiento en el negocio, trazándose un exitoso futuro.

## Grupo Lorena



“Sabor salvadoreño con orgullo”. Nació de la idea de Lorena, salvadoreña que creció en el campo, lo que le enseñó que hay que trabajar duro para obtener lo que se tiene. La motivación de Lorena fue debido a que su abuela vendía pan (que ella misma orneaba), conocimiento que transmitió a sus dos hijas. Esta dulce tradición comenzó, específicamente, cuando una tía de Lorena las recomendó para hacer los postres de un conocido, y esa fue la oportunidad decisiva de crear la primera gran panadería y pastelería del oriente del país.<sup>1</sup>

1. Tomado del sitio oficial de Pastelería Lorena, <https://pastelerialorena.com/quienes-somos/#:::text=Todo%20comenz%C3%B3%20en%20una%20venta,crecimiento%20de%20su%20nuevo%20emprendimiento>.

Su cuna es el departamento de San Miguel y a la fecha tiene más de 30 años de experiencia. Entre sus empresas, se pueden mencionar a Pastelería Fina, donde las familias migueleñas se reúnen a disfrutar exquisitos postres; también cuenta con el Hotel Villa San Miguel, en el que se puede optar por habitaciones individuales, dobles o triples; además Restaurante Mexicano y Panadería Lorena, entre otros. Esta marca, ciento por ciento salvadoreña, día a día lucha por sumar al tejido productivo del país.

## Panadería Santa Eduvigis



Fundada por Ernestina Castro en 1955. Es una empresa dedicada a la producción de panecillos típicos de El Salvador. Doña Ernestina inició labores con la ayuda de cinco empleados, estableciendo un área de producción y una sala de ventas en el barrio Candelaria, San Salvador. En su origen, se caracterizó por la fabricación de pan de primera calidad y la panadería fue conocida e identificada como el lugar con la mejor

fabricación de semita en el país.

Con visión, la empresa inició su crecimiento. En 1978, Panadería Santa Eduvigis se convierte en sociedad anónima y doña Ernestina concede participación a sus cuatro hijos. En ese mismo año abre tres salas de venta más. Entre sus épocas de crisis, se menciona el periodo de guerra cuando la situación económica no era crítica y la empresa atravesaba un estancamiento, aun así, no desistió, logrando salir adelante. En los años 90, Pan Santa Eduvigis comenzó a exportar productos “nostálgicos” a Estados Unidos; y fue la primera empresa que realizó ventas de productos por internet.

En el 2000, Santa Eduvigis es certificada con el ISO 22000 para llevar productos con alta calidad a su cartera de clientes, implementando la planta de buenas prácticas de manufactura con el Manual de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, siglas del inglés). En la actualidad cuenta con ocho sucursales, procurando estar siempre cerca de sus clientes.<sup>2</sup>

## Típicos Margoth



Fundado por doña Margoth de Castellanos, quien nació 1935 en Santa Rita, Chalatenango; una salvadoreña que siempre se interesó por aprender nuevas cosas. Es así como, desde corta edad, doña

Margoth empezó a enamorar a todos con su sazón y decidió sacarles provecho a sus habilidades instalando un puesto de tortillas. Tiempo después se convirtió en un pequeño comedor; en un local del Portal Orozco, frente al parque Daniel Hernández en Santa Tecla.

Un día, en 1962, cuando preparaba la cena de sus hijos, llegó un grupo de clientes que regularmente visitaban el lugar y vieron que estaba haciendo pupusas (en ese entonces no eran parte del menú; eran para sus hijos) y le preguntaron si las vendía. Doña Margoth, con convicción y actitud servicial, se las vendió a diez centavos de colón cada una. Al día siguiente, los mismos clientes visitaron el lugar preguntando por pupusas, y así en los siguientes días.

Típicos Margoth tuvo sus inicios en un cuarto con un comal de barro en una casa muy pequeña. Al poco tiempo, la demanda fue muy grande, por lo que doña Margoth decidió innovar para crecer. El local pronto se quedó pequeño para atender a todos los clientes que visitaban la Pupusería Margoth, como era conocida en ese entonces.

En 1968, adquirió un terreno a la salida de Santa Tecla y construyó un local propio. Entonces logró grandes cambios y crecimiento. Lastimosamente, el conflicto armado la obligó a cerrar operaciones en diciembre de 1979.

A principios de 1982, abrió nuevamente las puertas de Pupusería Margoth en la Avenida Manuel Enrique Araujo, en San Salvador. Para entonces, se vendían únicamente cuatro productos: pupusas, pastelitos, plátanos fritos y quesadillas. Los clientes, por su fidelidad y su gusto por la buena comida, fueron razones suficientes para ampliar el menú, añadiendo tamales, chilate con nuégados, empanadas y enchiladas, entre otros bocadillos y platos típicos salvadoreños.

Al cabo de unos años, doña Margoth decide ampliar su gama de productos y abrir oficialmente la primera sucursal de Típicos Margoth, en julio de 1987, en la calle Chilitupán, en Ciudad Merliot. Actualmente, la empresa es liderada por la hija de doña Margoth, Xiomara Castellanos. A la fecha, la marca cuenta con alrededor de 300 colaboradores y más de una docena de establecimientos, entre restaurantes, panaderías y puntos de servicio a domicilio.<sup>3</sup>

2. Tomado del sitio oficial de Panadería Santa Eduvigis, <https://santaeduvigis.com/histoia/>

3. Tomado del sitio oficial de Típicos Margoth, <https://www.tipicosmargoth.com/index.php/360-degee-view/#>

# El protocolo familiar: Qué es, cuál es su uso y cuáles son sus ventajas y desventajas

*Una empresa administrada por directivos en discordia, en lugar de construir su futuro lo destruirá.*



Roberto Filánder Rivas, MBA  
Docente Utec

En El Salvador, como en muchos otros países, una gran mayoría de empresas son de índole familiar, esto significa que fueron fundadas por una persona natural, que comúnmente es la madre o el padre de familia. Luego, al correr el tiempo, algunas de estas empresas han crecido y pasado, de ser organizaciones emprendedoras, a ser organizaciones maduras; han crecido en tamaño y también en edad. Por ejemplo, algunas de las empresas que hoy son consideradas como medianas nacieron como pequeños emprendimientos y estuvieron en esa fase por períodos aproximados de entre 10 y 20 años. Esto significa que sus fundadores actualmente podrían tener más o menos 40, 50 o hasta 60 años de edad, dependiendo de la que tenían cuando las fundaron.

De acuerdo con el pensamiento de Lampel, Mintzberg, James, & Sumantra (2014), las empresas, a medida que van creciendo y avanzando en las etapas de emprendimiento, madurez, diversificación, etc., van formalizando sus procesos. Esto significa que gran parte de las actividades que tengan como finalidad la fabricación, producción o entrega de un producto o servicio deben quedar escritas como un proceso, de tal forma que este pueda ser replicado por otros miembros de la empresa en otros momentos y otros lugares, contribuyendo así a asegurar los estándares de calidad, los niveles



de precios y los tiempos de entrega, que son tan importantes para la ejecución exitosa de la estrategia empresarial y para los clientes.

Asimismo, a medida que las empresas se van desarrollando deben formalizar los protocolos familiares, que son procesos internos que regulan la participación de los miembros de la familia en cualquier fase de crecimiento de la empresa. En estos protocolos se encuentran las respuestas a preguntas como ¿cuál de los hijos va a sustituir al padre o a la madre, si tiene el cargo de gerente general, cuando fallezca? ¿Podrán los cónyuges de los hijos o hijas de los fundadores de la empresa formar parte del grupo de accionistas o del directivo? ¿Qué nivel académico debe poseer un miembro de la familia para ostentar un cargo ejecutivo? ¿Estarán los miembros de la familia que trabajan en la empresa obligados a someterse a los reglamentos que aplican al resto del personal? ¿Podrá una persona ajena a la familia ocupar un cargo directivo de alto nivel, por ejemplo, el de gerente general? etc.

Como puede observarse, los protocolos familiares deben de establecerse para dejar las reglas claras y así evitar conflictos a futuro entre los participantes. La existencia y el acatamiento de los protocolos familiares son necesarios para lograr el éxito estratégico del negocio. De lo contrario, una empresa administrada por directivos en discordia, en lugar de construir su futuro lo destruirá.

La efectividad de un protocolo familiar debería basarse en acuerdos entre los principales miembros de la familia, entre quienes debe existir una confianza recíproca que conduzca a consolidar los lazos que los unen (Rizzo Rivas, 2018).

Además de favorecer un ambiente armonioso entre los miembros de una familia empresarial, los protocolos familiares deberían de clarificar la forma en que la empresa tiene que crecer. Así, debe establecerse en qué tipo de negocios entrar y cuáles

deben de rechazarse. Por ejemplo, habrá familias que no quieran participar en venta de bebidas alcohólicas, tabaco u otros productos que representen detrimento para la salud de quienes los consumen.

Por otra parte, el protocolo familiar debe marcar el camino para la solución de conflictos al interior de la familia empresarial, así como también dar la pauta para saber qué hacer cuando se presenten posibles compradores del negocio. En ese caso, debería estar consensuado el procedimiento, en la familia, para emitir una respuesta que sea compartida por todos.

Sin embargo, los protocolos familiares pueden perder mucho de su importancia y protagonismo en la medida en que el tiempo transcurre, porque existe la posibilidad de que los integrantes de la familia que pertenecen a las terceras o cuartas generaciones estén menos relacionados con la empresa. Eso se debe a que, conforme la familia crece, se van diversificando los intereses de los hijos y nietos, y, aunque continúen siendo accionistas del negocio, puede que no sigan interesados en formar parte de la administración, dejando los espacios directivos clave en manos de administradores externos.

En conclusión, se puede afirmar que, para que una empresa familiar —que usualmente inicia como una organización emprendedora— se transforme en una organización madura y finalmente llegue a ser una diversificada, debería apoyar su gestión en el establecimiento de un “protocolo familiar” que defina cómo los miembros de la familia deben decidir la forma de relacionarse, cómo tomar decisiones, cómo hacer crecer la empresa y cómo darle continuidad estratégica.



#### Referencias

- Lampel, J., Mintzberg, H., James, B. Q., & Sumantra, G. (2014). *The Strategy Process*. Edinburgh Gate, Harlow, England: Pearson Education.
- Rizzo Rivas, M. (2018). *Red Forbes*. Recuperado en agosto de 2021 de Forbes.com.mx: <https://www.forbes.com.mx/que-considerar-o-no-en-el-protocolo-familiar/>



## Liderazgo en la familia y los negocios

*El éxito o el fracaso de un negocio está centrado en su liderazgo y en la capacidad de adaptabilidad a cada una de las diferentes situaciones que se le presentan, así como en la capacidad de ser autodidacta, formarse y formar a los miembros de su equipo en temáticas de liderazgo para potenciar su estilo de negocio; algo que se vuelve necesario y más relevante en una empresa familiar.*



Mario Ernesto Cañas Rodas  
Máster en Coaching y Programación  
Neurolingüística /Coach Élite  
CPA / Leadership-executive /  
Highperformance Team Coach  
Especialista en el Desarrollo de  
Habilidades Directivas  
mario.canas.coach@gmail.com

En ese sentido, la relevancia de las empresas familiares en El Salvador pone de relieve el verdadero valor de la figura del líder de estas compañías, ya que 9 de cada 10 empresas nacionales —desde pequeñas y medianas hasta grandes—, corresponden a negocios familiares y generan el 65 % de los empleos privados, según información de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador del año 2019, producto de la pandemia de la COVID-19. Los datos no han sido actualizados, pero es muy probable que la tendencia se mantenga igual, a pesar de los posibles cierres de negocios.

Dicha información nos demuestra que, cuando la familia y la empresa van de la mano, el liderazgo empresarial adquiere otra dimensión, ya que se suma a la responsabilidad de gestionar el negocio a un nuevo nivel, y, simultáneamente,

genera la necesidad de mantener unidos a los miembros de la familia y anima el sentimiento de pertenencia al negocio familiar, que vaya más allá de los beneficios. La evolución de los negocios familiares depende en gran medida de la evolución del liderazgo; y la continuidad de la empresa familiar requiere, muchas veces, desarrollar un modelo de liderazgo capaz de motivar y estimular el compromiso de las personas con la estrategia familiar empresarial. Diseñar e implementar un modelo de liderazgo efectivo, desde la familia y la empresa, permitirá conseguir esta meta.

El líder en la empresa familiar adquiere otra dimensión, ya que se suma, a la responsabilidad de gestionar el negocio, la necesidad de mantener unidos a los miembros de la familia y generar un sentimiento de pertenencia que vaya más allá de los beneficios. Es clave fomentar la cohesión familiar para garantizar la estabilidad del negocio.

Entonces, ¿cuáles son las claves para conseguir esta figura de liderazgo en una empresa familiar? Las siguientes:

- **Educar empresarialmente.** El líder familiar debe dejar claro que la empresa es algo más que un negocio, es el resultado de años de trabajo, una fuente de bienestar y una oportunidad de crecer, mejorar y trascender para las nuevas generaciones.
- **Separar los problemas.** Los problemas familiares no deben influir en el funcionamiento de una empresa, así como los problemas del negocio no deben permearse el núcleo familiar. A su vez, el líder de la familia debe hacer compatibles los intereses divergentes entre la empresa y la familia, procurando la felicidad de la familia y el éxito de la empresa. Ciertamente el liderazgo hace una diferencia esencial en cualquier compañía, pero en el caso de la empresa familiar, se ejerce en condiciones distintas. La presencia de la familia y la coincidencia entre administración y propiedad hacen

más complicada la labor de liderazgo. El líder familiar debe asumir estas y otras responsabilidades y retos, y aunque no es una tarea sencilla, al final tendrá un éxito doblemente satisfactorio: un negocio rentable funcionando y una familia estable y en armonía.

- **Como líder, tiene el compromiso de transmitir** a todos los que lo rodean valores como el respeto, la nobleza, responsabilidad, humildad, honestidad, honradez y disciplina. Estos valores serán los pilares que sostengan y normen la actuación de la empresa.

Para agilizar y hacer eficiente su gestión, un líder familiar debe potenciar los siguientes aspectos, logrando así un balance adecuado entre negocios y familia.

- Tener un verdadero sentido de propósito, responsabilidad y administración con respecto al mejor interés de la familia y el negocio.
- Dar su tiempo y energía, pero también deben empoderar a otros (crear nuevos líderes) para que se involucren en el negocio, actuando como consejeros y animadores.
- Invertir en cursos y seminarios de liderazgo, contrate líderes *coach* que motiven a que las familias aprendan de otros que tienen experiencia en el desarrollo de habilidades directivas y manejo de los negocios.
- Trabajar de manera constructiva con los desafíos y que no se obsesionen con los desafíos, sino que aprendan a trabajar a través de situaciones en familia.

“El éxito o el fracaso de un negocio está en su liderazgo y en la adaptabilidad a cada una de las situaciones que se le presentan, así como en la capacidad de ser autodidacta, formarse y formar a los miembros de su equipo en temáticas de liderazgo para potenciar su estilo de negocio”.

# Diferencias entre las empresas familiares y no familiares

*“Una empresa familiar es una organización con fines de lucro, en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares”.*

*—Instituto de la Empresa Familiar*

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

La unión de dos realidades: empresas y familia. Una empresa familiar (EF) constituye una fuente importante del producto interno bruto de un país, en cuyo origen hubo un empresario (fundador) que detectó una oportunidad de negocio (a fin de generar sustento a su familia, innovación y dejar un legado); la hace crecer (pasando por muchas crisis propias de las empresas familiares), y, posteriormente, otorga poder a sus descendientes para que siga bajo la dirección familiar.

Para que una EF perdure en el tiempo, debe regir su caminar a través de un conjunto de normas definidas, muchas veces, por el fundador, siendo así que conocemos en el mundo EF con más de un centenar de años al frente del ámbito comercial. En El Salvador

también tenemos nombres de EF cuyo éxito no ha sido el resultado de la suerte, sino más bien de la planificación estratégica, perseverancia y el compromiso no solo del fundador, sino de sus sucesores.

Con todo, no es alejado de la realidad que, al hablar de EF, estas suelen confundirse con empresas que no lo son. Los atributos específicos que las hacen acreedoras de tal título —para distanciar el término *empresa familiar* de ambigüedades—, que las diferencian<sup>1</sup> y existen entre estos dos polos, los presentamos continuación.

### Propiedad

En la EF, la propiedad está en manos de una misma familia; en cambio, en una empresa no familiar no existe una propiedad familiar mayoritaria.

### Nexos afectivos con los propietarios

En cuanto a valores y tradiciones, en la EF están arraigados los de la familia, y los miembros están relacionados afectivamente. Por su parte, en las empresas no familiares no hay nexos afectivos con los propietarios o se da en un grado mínimo.

### Visión y futuro

En las EF, esta característica es compartida y sustentada en una motivación y en la confianza, más allá de los aspectos económicos; a diferencia de las no familiares, cuya visión y futuro sí están basados en aspectos meramente económicos.

### Poder y control de la actividad comercial

Esta es una de las características primordiales de las EF, porque en una empresa que no es familiar el poder y el control no tienen por qué estar relacionados familiarmente.

### Continuidad del negocio

Es hereditario, pero no solo porque pasa de generación en generación no habrá preparación de los miembros que liderarán la empresa. El nuevo “guardián” debe ser elegido con base en ciertos estándares para que el negocio no termine cerrando operaciones, ya que la sucesión representa un desafío si no se planea estratégicamente. En las empresas no familiares, la continuidad no es determinada por factores hereditarios.

### Capacidad de elegir

Existe la flexibilidad, en las EF, de que el propietario siempre tenga la posibilidad de ejercer la dirección. Para el caso de las empresas que no son familiares, la dirección está basada cien por ciento en habilidades y estilos de gerencia.

### Valoración de la propiedad

En cuanto a las EF, debido a su estructura de propiedad familiar, las valoraciones que se hagan de las acciones de propiedad pudieran verse subvaluadas ante una eventual venta del componente accionario. En las no familiares, por no existir impedimento en la estructura accionaria de tipo familiar, dichas valoraciones pueden ser más realistas.

### Empleos, salarios y dividendos

Aunque no siempre es así, suele decirse que en las EF pueden generarse distorsiones, basadas en las relaciones afectivas de sus integrantes, relativas a empleos, salarios y dividendos; relaciones que, en las empresas no familiares, tienden a dejarse de lado al actuar sobre estas variables.

### Confianza disciplina y comunicación

En cuanto a estas características, debido a su naturaleza, en el caso de la EF (y aunque exista comunicación formal a través de canales oficiales), cabe la posibilidad de que se dé paso a la comunicación informal o extraoficial, por el grado de confianza de familia que existe. Por su lado, las empresas no familiares tratan con mayor formalidad la comunicación.

Una EF —como su nombre lo indica y según leímos en las características anteriores— es, principalmente, aquella gestionada por la familia, cuyo objetivo es lograr continuidad mediante sus generaciones, y aunque el factor económico suele ser considerado su talón de Aquiles, ya que utilizan fondos propios, estratégicamente muchas logran superar esta barrera arraigándose al éxito empresarial, porque una de las fortalezas más importantes de las EF es su visión a largo plazo.



1. Con información de Andrade, J.A., “Sucesión de la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca”. <https://doi.org/10.37960/revista.v7i19.9543>

# Emprendimientos familiares innovan el servicio al cliente ante situación de pandemia por la COVID-19

*La atención al cliente y el servicio a domicilio han sido y siguen siendo dos elementos relevantes en la estrategia base de las pequeñas empresas para tener éxito en brindar un servicio de calidad mundial y lograr un posicionamiento excepcional.*



Juan Carlos Luis Cuestas Flores  
Docente hora-clase Utec

La pandemia por la COVID-19 ha demostrado, a escala mundial, que ninguno de los dos factores antes mencionados, por sí solos y sin el acompañamiento de una estrategia de venta y *marketing online*, han logrado frenar el cierre de estas pequeñas empresas.

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (enero, 2021), “el 33 % ha sufrido mayores caídas en las ventas y 1 % ha cerrado definitivamente”; y de acuerdo con el Banco Mundial (octubre, 2021), “es poco





probable que El Salvador crezca más allá del 2 % en 2019”. De estos datos se puede deducir que la situación para las pequeñas empresas en los últimos años no ha sido muy alentadora.

Clínica Veterinaria El Trébol se fundó en el año 2019, a cargo del médico veterinario Adolfo Ernesto Méndez Menéndez. En ese entonces contaba con una amplia cartera de clientes, a los cuales le brindaba servicio a domicilio; sus mismos clientes lo indujeron a establecer sus servicios de manera formal, siendo el inicio de fundar su establecimiento.

Desde sus inicios, la empresa utilizó la estrategia del servicio a domicilio como elemento básico para ampliar los servicios ofrecidos y no esperar que el cliente potencial llegara a la veterinaria. Se calcula que los porcentajes aproximados en cuanto al servicio son 70 % visita a domicilio y 30 % en clínica.

En mayo 2020, se establecieron las primeras medidas para frenar el contagio por la COVID-19. El Gobierno elaboró un decreto para limitar la movilidad y mandar el cierre de algunos sectores de la economía. En el caso de las veterinarias, se limitaron los servicios ofrecidos, pero no fueron cerradas en su totalidad. Aprovechando esta coyuntura, el Dr. Méndez decidió actualizar su estrategia y enfocarla en los entornos digitales; se crearon todos los perfiles en las principales redes sociales (Facebook e Instagram) y se actualizó la política de realizar citas (domicilio).

Para enero 2021, Clínica Veterinaria El Trébol amplió sus servicios, contrató más personal y aumentó la cobertura geográfica. Pero este crecimiento no era producto de la estrategia de venta-*marketing online*, sino de la publicidad boca a boca. El Dr. Méndez dice (octubre, 2021): “El mayor crecimiento se ha tenido por recomendaciones de clientes. ‘Que el amigo del vecino de su tía que vive en San Salvador...’, por ejemplo”. Lo anterior es conocido por *marketing viral*.

El limitado crecimiento mencionado anteriormente dio paso a la utilización de las estrategias del *insight marketing* y del *personal buyer* en los medios digitales.

El blog 40deFiebre, especializado en *marketing digital*, dice acerca del *insight marketing*: “En el mundo de los contenidos, en el que tanto hablamos de entender al consumidor, los *insights* son vitales, pues nos facilitan la labor a la hora de producir cualquier pieza. Un *insight* se obtiene tras la investigación de la marca y del consumidor. Nos permite conocer mejor cómo conectar de manera adecuada con todos ellos”.

Según el sitio [www.rdstation.com](http://www.rdstation.com), un *personal buyer* “es un personaje ficticio que se construye a partir de la etnografía de una población (edad, sexo, costumbres, creencias, entre muchas otras), con perfil psicológico, calidades y comportamientos similares”.

El Dr. Méndez y el encargado de los medios digitales se dieron a la tarea de realizar un pequeño sondeo entre los clientes para identificar qué elemento, noticia, artículo o publicación se consideraba relevante e importante para crear un *insight*, y con

esto establecer un mejor vínculo de entendimiento entre el cliente actual, el cliente potencial y la veterinaria. Por ejemplo: “La importancia de la desinfección de la mascota después de un paseo para prevenir que el coronavirus no le quede adherido a la piel o a las patas”.

Por otro lado, se identificaron dos *personales buyer*, uno enfocado en los niños deseosos de tener su primera mascota (Susan) y otro relacionado con parejas jóvenes sin hijos y con deseos de tener una compañía (Brenda y Brandon).

Las dos herramientas anteriores han facilitado el desarrollo y aplicación del *marketing* de contenidos al encargado de los medios digitales, mejorando el acercamiento con el público objetivo y minimizando el ruido que se puede causar en el proceso de comunicación del mensaje publicitario a través de estos medios.

El Dr. Méndez está consciente de que estas estrategias facilitarán la labor realizada por su equipo de trabajo, tanto a domicilio como en el lugar de trabajo, y al mismo tiempo mejorará el posicionamiento de la Clínica Veterinaria El Trébol y la competitividad frente a una posible cuarentena en el año 2022.

La pandemia ha servido de laboratorio para aplicar todas las herramientas que el área de *marketing* y los canales digitales proporcionan a las pequeñas empresas para no caer en desahucio, cerrar en el corto plazo y ahondar más la crisis económica de El Salvador por el aumento del desempleo.

# Clima organizacional y productividad en las empresas familiares



*¿Sabías que en El Salvador 9 de cada 10 empresas, desde pequeñas, medianas hasta grandes, corresponden a negocios familiares y que generan el 65 % de los empleos privados? Esto según lo indica la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.*

Según un estudio realizado por la firma Miral Sales & Marketing Consulting, “los negocios familiares no solo corresponden a microempresas, sino que en realidad abarcan grandes compañías y representan el 90 % del parque empresarial del país”. Pero más importante aún es que “en El Salvador, tan solo el 10 % de los negocios familiares sobrevive a más de 25 años de funcionamiento y llega a traspasarse a sus sucesores”.<sup>1</sup>

Estos datos nos indican que las empresas familiares son parte fundamental en la economía de salvadoreña, y que debemos actualizarnos en la forma de cómo incrementar y sostener la productividad en las empresas de este sector. Un factor relevante y muchas veces olvidado es el efecto del clima organizacional, el cual impacta directamente en la productividad.

Y es que la productividad está directamente vinculada con la satisfacción del talento humano (ejecutivos y colaboradores), es decir, un mal clima organizacional es igual a una baja productividad y a consecuencias negativas en la competitividad y las utilidades. Lo anterior ha sido demostrado científicamente en los experimentos realizados por el sociólogo, psicólogo y profesor de Harvard Elton Mayo.<sup>2</sup>

La insatisfacción y desmotivación de los empleados tiene a la base causas tales como las siguientes:

- Trabajo excesivamente monótono.
- Escasas posibilidades de promoción laboral.
- Realizar funciones por debajo del nivel académico del empleado.
- Problemas de comunicación entre la dirección y los colaboradores.
- Entorno laboral autoritario, con nula o poca participación de los trabajadores.
- Estructura organizativa de trabajo deficiente.
- Trabajo mal remunerado.



Oscar René Romero  
Maestro en Administración de Negocios  
Docente y Consultor Empresarial

1. <https://diario.elmundo.sv/nueve-de-10-empresas-en-el-pais-son-negocios-familiares/>

2. <https://www.psicologia-online.com/elton-mayo-y-los-experimentos-de-hawthorne-1951.html>

Al igual que sucede con la salud de los seres humanos, la cual se deteriora si no se hacen diagnósticos oportunos, las empresas familiares deben practicarse un diagnóstico que les permita medir su nivel de clima organizacional. Los resultados le indicarán cómo está la salud de su empresa relativa a su capital humano, y, a partir de este diagnóstico, aplicar acciones clave de éxito para mejorar la salud organizativa e impactar en su capital humano, en consecuencia, mejorar y mantener niveles aceptables de productividad y rentabilidad.

Los principales aspectos para medir el clima organizacional son nueve, como lo definen los expertos Litwin y Stringer:<sup>3</sup> 1. Estructura, 2. Responsabilidad, 3. Recompensa, 4. Desafío, 5. Relaciones, 6. Cooperación, 7. Estándares, 8. Conflictos y 9. Identidad.

Un experto en el tema puede, a través de la información obtenida de cada dimensión, diagnosticar y recomendar las medidas pertinentes de mejora.

Al tener los resultados del estudio de clima organizacional, el empresario deberá planificar las acciones clave de éxito para mejorar y mantener el clima organizacional requerido. Tal y como lo expone John P. Kotter, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, en su libro *El líder del cambio*<sup>4</sup>, para implementar tales acciones el empresario debe estar convencido de la necesidad de cambio y conocer los pasos que deberá realizar. En esta oportunidad explicaré cuatro de los pasos fundamentales expuestos por Kotter.

### Tome conciencia del sentido de urgencia

El empresario debe tomar conciencia del sentido de urgencia de cambiar las cosas. Esto se logra mediante un diálogo honesto y convincente consigo mismo y con sus familiares acerca de la necesidad de mejorar las condiciones de las personas para enfrentar las condiciones de un mundo de negocios muy cambiante y competitivo.

### Debe crear una visión para el cambio

Para quien no tiene un objetivo claro de adonde quiere llegar, tomar cualquier camino es suficiente, pero no lo es. Para quien tiene una visión de lo que desea al término de los próximos tres, cinco, diez o veinte años. Una visión clara puede hacer entender, a todos, el porqué está esforzándose tanto, por qué usted está pidiéndoles que hagan algo.

### Elimine los obstáculos

Es probable que se encuentre con obstáculos para lograr los cambios y los beneficios que ha estado promoviendo. Con determinación, el empresario deberá: a) Identificar aliados que sean líderes o

agentes del cambio, b) Reconocer y recompensar a la gente que trabaja para el cambio, c) Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarles a ver que lo necesitan, por último, d) Adoptar medidas para neutralizar o eliminar los obstáculos, sean estos humanos o de otra índole.

### Asegúrese de celebrar los triunfos a corto plazo

Es importante darle a la empresa la experiencia de celebrar los éxitos alcanzados, las victorias obtenidas en las fases tempranas del proceso de cambio. Recuerde que no sólo debe existir un objetivo a largo plazo, deben crearse metas a corto plazo con pequeños logros que sean posibles, y con ningún margen para el fracaso. Cada "victoria" de corto plazo será un motivador para todo el personal.

En conclusión, para que las empresas familiares puedan ser altamente productivas, mantener el éxito y trascender en el mundo de los negocios es necesario actualizarse en las tendencias de comportamiento de los colaboradores, y esto es posible lograrlo mediante la evaluación del clima de la organización y la implementación de acciones clave de éxito.

En futuros artículos, estaremos abordando las acciones clave de éxito que se pueden implementar para crear y mantener un clima organizacional saludable.



### Bibliografía y recursos web de referencia

- John P. Kotter, *El líder del cambio*, McGraw-Hill, México, 2004.  
 Comportamiento Organizacional, 7.ª edición, John M. Ivancevich, McGraw-Hill, México 2005.  
 Litwin G. & Stringer R. (1968), *Motivational and Organizational Climate*, Harvard University.  
<https://www.psicologia-online.com/elton-mayo-y-los-experimentos-de-hawthorne-1951.html>  
<https://diario.clmundo.sv/nueve-de-10-empresas-en-el-pais-son-negocios-familiares/>  
<http://gestiondeempresasfamiliares.blogspot.com/2012/07/en-un-buen-clima-laboral-fluye-la.html>  
<https://degenerencia.com/articulo/recursos-humanos-en-las-empresas-familiares/>

3- Motivation and Organizational Climate, [by] George H. Litwin [and] Robert A. Stringer, Jr. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

4. El líder del cambio, McGraw-Hill, México, 2004, p. 23.

# Cómo gestionar con éxito el talento humano en una empresa familiar

## Repensar la gestión y el talento humano en las organizaciones familiares

*“No cabe duda de que las empresas familiares son un pilar importante en la economía en un país, por lo que se hace imperativo contar con procesos bien definidos para gestionar el talento humano y deben formar parte de su plan estratégico para el logro de los objetivos del negocio”.*



Christian Alid Gámez  
Consultor organizacional y de gestión del talento. Docente Utec



Si bien es cierto que las empresas familiares enfrentan muchos retos, al igual que otras empresas con diferentes gobiernos corporativos, no cabe duda que se ha popularizado la percepción de que la mayoría de las empresas familiares suelen desaparecer en sus segundas o terceras generaciones;<sup>1</sup> sin embargo, independientemente que estos datos sean ciertos,<sup>2</sup> parte del éxito y sobrevivencia de una empresa no solo se debe a tener buenos procesos y una adecuada estructura, sino también a contar con una buena gestión del talento.

No me centraré explicando lo importante que es tener un plan estratégico empresarial, el orden administrativo o la carencia de control (que obviamente son muy importantes). Mi idea principal en este artículo es enfatizar la gestión del capital humano en estas organizaciones y el papel clave que juega para contribuir a que el resto de las actividades funcionen apropiadamente.

Antes de establecer el punto, es importante definir que se conoce como empresa familiar “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”.<sup>3</sup> Con base en mi experiencia, en trabajar en varias empresas familiares, he notado algunas áreas de oportunidad a las que se les debería de prestar atención. Sin ser concluyente ni generalizar en dichas áreas, puedo enfatizar algunos errores que he visto relacionados con la gestión del talento. Veamos.

- Aunque exista un proceso de selección de talento, prevalece la influencia de algún socio para contratar a personas de su preferencia, a veces familiares que no cuentan con el perfil idóneo para el puesto y que pueden perjudicar la eficiencia para la organización, obviando los filtros de selección existentes.
- Distorsiones en cuanto a las remuneraciones de algunos puestos, afectando la equidad interna salarial, ya que la compensación de algunos titulares de puestos es establecida por afinidades familiares y no por el peso de las responsabilidades del puesto.

- Ampliando un poco lo anterior, en algunas organizaciones familiares no existe un sistema de compensación equitativo y mucho menos basado en el peso de las responsabilidades y los resultados esperados de cada puesto de trabajo.
- Falta de procesos bien definidos o actualizados de las políticas del personal en cuanto a las promociones, los ascensos y planes de sucesión, esto aún aplicado a personas con la misma línea familiar que desean hacer un revelo generacional, lo cual definitivamente impacta al momento de quedar vacante algún puesto estratégico dentro de la organización.

Con todo y estas áreas de oportunidad las empresas familiares son un pilar importante en la economía en un país.<sup>4</sup> Es imperativo, por tanto, que cuenten con procesos bien definidos para gestionar el talento humano.

Lo anterior debe también formar parte del plan estratégico de la organización, por lo que se recomiendan los siguientes cuatro puntos clave para lograr mayor eficacia con el recurso humano:

1. Definir una estructura óptima de recursos humanos de acuerdo con la magnitud de la empresa. Se



recomienda asesorarse con un experto o consultar acerca del tema para dimensionar los puestos y papeles que sirvan como *business partner* entre los jefes y los colaboradores.

2. Implementar políticas y procesos en materia de recursos humanos, y que estas sean autorizadas y ejecutadas por la alta dirección, apegadas a la objetividad e integridad del negocio, entre otras:
  - a. Atracción de talento
  - b. Evaluación del desempeño
  - c. Procesos de capacitación y desarrollo
  - d. Procesos de relaciones laborales
  - e. Procesos de clima organizacional
3. Definir un sistema de compensación de personal objetivo, para todos los niveles y puestos, que sea equitativo internamente y competitivo externamente con el objetivo de atraer, retener y motivar al personal idóneo en la organización.
4. Establecer un plan de desarrollo y de sucesión, preparando a los talentos idóneos para los puestos estratégicos de la organización, considerando los perfiles de las personas vs el perfil del puesto, independientemente de que pertenezca a la línea familiar, para hacer un revelo generacional.

Cada empresa familiar desea mantenerse operando por largo tiempo y que sus futuras generaciones sean las que ocupen sus cargos de alto nivel. Sin embargo, es recomendable que, antes de tomar decisiones por afinidad del vínculo familiar, se consideren los puntos anteriores. Esto permitirá tener mayores probabilidades de éxito en el desempeño organizacional que con mucho esfuerzo fue desarrollado por los antecesores.

#### Referencias

- Guzmán, J. (2019/10/09). “Siete de cada diez negocios familiares fracasa en la primera generación, según expertos” | Noticias de El Salvador - [elsalvador.com](https://elsalvador.com)
- Revista *Summa*, Abril 22, 2019, “Empresas familiares enfrentan reto de superar la tercera generación”, <https://revistasumma.com/empresas-familiares-enfrentan-reto-de-superar-la-tercera-generacion/>
- EAE Business School, “¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características” | Blog EAE ([caeprogramas.es](https://caeprogramas.es))
- Pineda, J. (jueves 26, septiembre, 2019). “Nueve de 10 empresas en el país son negocios familiares”, <https://diario.elmundo.sv/nueve-de-10-empresas-en-el-pais-son-negocios-familiares/>



# Empresas familiares centenarias de El Salvador

*Cuando una empresa nace tiene el objetivo de generar valor para sus accionistas o sus propietarios por un período indefinido. Si bien es cierto que las empresas se crean sin considerar un tiempo establecido de operación, también es cierto que la historia ha revelado cómo pocas son las que logran alcanzar un nivel de madurez alto en términos de edad de operación.*



Lisette Canales, PhD  
Decana Facultad de  
Ciencias Empresariales Utec

En el caso de El Salvador, es difícil identificar las empresas familiares más antiguas; esto por varias razones. La primera de ellas es que no existen registros tan antiguos en las instituciones de gobierno, y otra es que actualmente no se cuenta con alguna normativa que establezca que las empresas deban registrar esta clasificación, es decir, si son o no empresas familiares. Para el propósito específico de este artículo, debe indicarse que existen numerosas definiciones de lo que es una empresa familiar. Una de las más conocidas y aceptadas es la de Chua, Chrisman y Sharma (1999), que define a una empresa familiar como aquella gobernada y/o administrada con la intención de lograr y perseguir la visión del negocio que es sostenida por una coalición dominante, controlada por miembros de la misma familia o por un pequeño grupo de familias, de manera que sea potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o de las familias.

Ya con esta definición en mente, volvamos al tema de los registros. El Salvador acaba de cumplir 200 años como república soberana. Un dato peculiar es que no existen antecedentes específicos de comercio en el período comprendido desde la independencia patria hasta el año de 1855, esto tomando como referencia que en la Recopilación de las Leyes de El Salvador y Centro América de 1854 no se encontraron disposiciones sobre registros comerciales en sus 10 libros. De hecho, el primer Código de Comercio de España data de 1829.

El Registro de Comercio tiene sus inicios, en El Salvador, por el año de 1855, ya que fue precisamente por la ausencia de este tipo de normativa —como ya se indicó— que en ese año se le encomendó al presidente de la República se dictara un código de comercio. Este mandato quedó establecido en los decretos de las Cámaras Legislativas del 31 de marzo y 1 de abril, publicados en la *Gaceta del Salvador* del 6

**Tabla 1. Las 10 empresas más antiguas de acuerdo con la fecha de inscripción en el Centro Nacional de Registros de El Salvador**

| n.º | Nombre de la empresa   | Año de inicio de acuerdo con los registros del CNR |
|-----|--|--|
| 1   | Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador, Sociedad Anónima de Capital Variable - CAESS, S.A. de C.V.  | 18/01/1893   |
| 2   | Banco Davivienda Salvadoreño, Sociedad Anónima; Banco Davivienda, Sociedad Anónima; Banco Salvadoreño, Sociedad Anónima – Banco Davivienda Salvadoreño, S.A. | 05/11/1894   |
| 3   | La Agencia Nacional, Sociedad Anónima  | 04/01/1900   |
| 4   | Nolca, Sociedad Anónima de Capital Variable - Nolca, S.A. de C.V.  | 30/04/1900   |
| 5   | Videguin y Compañía  | 07/08/1901   |
| 6   | Papini Hermanos y Compañía - Papini Hermanos y Cía.  | 06/02/1905   |
| 7   | Clará, Cayetano y Compañía   | 16/04/1909   |
| 8   | Hasbún-Hasbún y Compañía de Capital Variable   | 27/12/1911   |
| 9   | Castillo Gómez y Compañía  | 16/11/1912   |
| 10  | Rosenblum Hermanos y Cía.  | 02/05/1913   |

Fuente: Oficina de Información y Respuesta (OIR)-CNR, 2021.

En un estudio que realicé entre 2016 y 2021, identifiqué al menos 11 empresas y grupos empresariales familiares con edades de operación de 100 años o más, siendo el Grupo Borja el más antiguo y el más diversificado (ver tablas 2 y 3).

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). "Defining the Family Business by Behavior". E T & P, Baylor University.
- Menéndez, I. (1855). Recopilación de las Leyes de El Salvador, en Centro América. San Salvador: Imprenta Nacional <http://hdl.handle.net/10972/1621>. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10972/1621>
- Del Valle, M. (27 de agosto de 2021). CNR. Obtenido de [https://www.cnr.gov.sv/documentos/rc/El\\_Registro\\_de\\_Comercio\\_su\\_significado\\_y\\_sus\\_funciones.pdf](https://www.cnr.gov.sv/documentos/rc/El_Registro_de_Comercio_su_significado_y_sus_funciones.pdf)
- Guerrero, R. (2014). "El Registro de Comercio de El Salvador". Ley, Derecho y Jurisprudencia, Revista de la Facultad de Derecho Universidad Tecnológica de El Salvador, Año 6, Número 9, 62-67.
- Fernández Pérez, P., & Lluch, A. (2015). Familias Empresarias, y Grandes Empresas Familiares en América Latina y España. Bilbao: Fundación BBVA.

**Tabla 2. Listado de 11 Grupos y Empresas Familiares con más de 100 años de operar en El Salvador**

| Nombre de la empresa o grupo empresarial familiar | Edad de operación |
|---|-------------------|
| Grupo Borja                                       | 131               |
| Grupo Bolívar                                     | 125               |
| Almacenes Bou                                     | 120               |
| Grupo Dutriz                                      | 118               |
| Grupo Agrisal                                     | 115               |
| Grupo Freund                                      | 108               |
| Grupo Corporativo Zablah                          | 104               |
| Grupo Vidrí                                       | 104               |
| Grupo Poma  | 103               |
| Distribuidora C. Imberton                         | 101               |
| Grupo Siman                                       | 100               |

Fuente: Elaboración propia con base en información del CNR y de otras fuentes, como sitios web corporativos.

**Tabla 3. Sectores en los que compiten las empresas y grupos empresariales familiares con 100 o más años de operación en El Salvador**

| n.º | Nombre de la empresa/Grupo empresarial familiar | Retail | Productos farmacéuticos | Ferretería | Manufactura y Metalúrgica | Agroindustria | Inmobiliaria (Bienes raíces, Construcción) | Servicios financieros | Tecnología | Servicios | Telecomunicaciones | Medios de comunicación | Automotores | Hostelería | Servicios de logística y distribución | Energía | n.º de Sectores |
|-----|---|--------|-------------------------|------------|---------------------------|---------------|--|-----------------------|------------|-----------|--------------------|------------------------|-------------|------------|---------------------------------------|---------|-----------------|
| 1   | Grupo Borja                                     |        |                         |            | 1                         | 1             | 1  |                       | 1          | 1         | 1                  | 1                      |             |            |                                       | 1       | 8               |
| 2   | Grupo Vidrí                                     | 1      |                         | 1          | 1                         |               | 1  |                       |            |           |                    |                        |             |            | 1                                     |         | 5               |
| 3   | Grupo Poma                                      |        |                         |            | 1                         |               | 1  | 1                     |            |           |                    |                        | 1           | 1          |                                       |         | 5               |
| 4   | Grupo Bolívar                                   |        |                         |            |                           | 1             | 1  | 1                     |            |           |                    |                        |             |            |                                       |         | 3               |
| 5   | Grupo Agrisal                                   |        |                         |            |                           |               | 1  |                       |            |           |                    |                        | 1           | 1          |                                       |         | 3               |
| 6   | Grupo Freund                                    |        |                         | 1          | 1                         |               | 1  |                       |            |           |                    |                        |             |            |                                       |         | 3               |
| 7   | Grupo Siman                                     | 1      |                         |            |                           |               | 1  | 1                     |            |           |                    |                        |             |            |                                       |         | 3               |
| 8   | Grupo Empresarial Imberton                      | 1      | 1                       |            |                           |               |  |                       |            |           |                    |                        |             |            |                                       |         | 2               |
| 9   | Grupo Corporativo Zablah                        | 1      |                         |            |                           |               |  |                       |            |           |                    |                        |             |            |                                       |         | 1               |
| 10  | Almacenes Bou                                   |        |                         | 1          |                           |               |  |                       |            |           |                    |                        |             |            |                                       |         | 1               |
| 11  | Grupo Dutriz                                    |        |                         |            |                           |               |  |                       |            |           |                    | 1                      |             |            |                                       |         | 1               |

Fuente: Elaboración propia con base en información del CNR y de otras fuentes, como sitios web corporativos.

de mayo de ese mismo año. Ya como Estado soberano, El Salvador ha sido regido por cuatro códigos de comercio: el primero de 1856 (decretado el 1 de diciembre de 1855), durante la presidencia de don Rafael Campo; el segundo, de 1882, decretado durante la presidencia del Dr. Rafael Zaldívar; el tercero, de 1904, siendo presidente de la República Pedro José Escalón. Este último rigió durante 66 años y no quedó derogado en su totalidad, puesto que dejó vigente su tercer libro denominado Comercio Marítimo; y el cuarto, que es el actual, promulgado el 26 de mayo de 1970 durante el período presidencial del general Fidel Sánchez Hernández, pero que tuvo su vigencia a partir del 1 de abril de 1971.

De acuerdo con el Centro Nacional de Registros (CNR) y su Registro de Comercio, la empresa con mayor antigüedad que tienen registrada es la Compañía de Alumbrado Eléctrico de San Salvador, Sociedad Anónima de Capital Variable (CAESS), y la segunda es Banco Davivienda. En la tabla 1 se presenta el listado de las empresas familiares más antiguas de las que tiene registros esta institución. Nótese que por el nombre se tiende rápidamente a inferir que Papini Hermanos y Cía., así como Roseblum Hermanos y Cía., eran empresas familiares.

En este punto, es importante aclarar lo que es un *grupo empresarial familiar*. Y es que, de acuerdo con Fernández y Lluch (2015), es frecuente asociar este concepto con aquellos grupos empresariales en los 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. Este tipo de organización —el de constituirse en un grupo empresarial familiar— es fruto de su madurez y evolución organizacional.

En el esfuerzo por sobrevivir y trascender, las empresas implementan diversas estrategias, entre ellas, diversificar sus productos, ampliar sus líneas de negocio y los sectores donde compiten. Lo anterior les permite aprovechar nuevos mercados y diversificar sus riesgos financieros. Es por ello que, generalmente, las familias que logran trascender y mantenerse operando a través de varias generaciones constituyen más de una empresa, convirtiéndose así en un grupo empresarial familiar. Hay que destacar que, cuando eventualmente las operaciones del grupo empresarial crecen, van haciendo uso de otras estructuras y herramientas administrativas, legales, contables y financieras para manejar las actividades comerciales de las empresas de la familia, llegando a convertirse, en algunas ocasiones, en un *holding* empresarial; una estructura mucho más compleja de organización, de la cual no ampliaré en este artículo.

El objetivo de este artículo ha sido mostrar la dificultad para obtener información de las empresas familiares más antiguas, así como exponer un listado de empresas y grupos identificados por su larga trayectoria empresarial. Espero en el futuro poder ampliar la información sobre este tipo de empresas en el país.



## Resultados del sondeo

# “Percepción sobre la Empresa Familiar en El Salvador”

Este sondeo se realizó, entre la comunidad educativa de la Universidad Tecnológica de El Salvador, del 6 al 30 de septiembre de 2021. La muestra estuvo conformada por 929 personas; 48,8 % de entre 18 y 25 años de edad; 20,6 % de entre 25 y 30; 14,5 % de entre 30 y 35; 7,7 % de entre 35 y 40; 5,1 % de entre 40 y 45; y una minoría con edades superiores a los 45 años. En cuanto a su formación académica, la mayoría tenía grado de bachillerato o licenciatura.

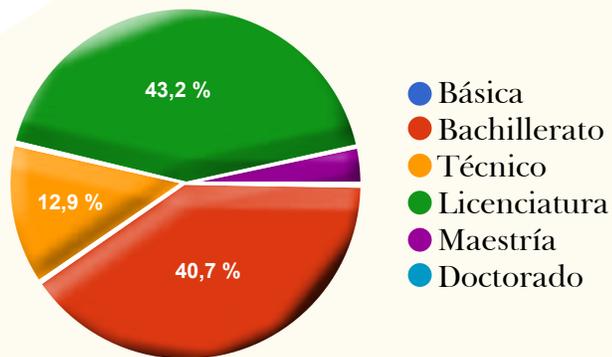


Gráfico 1. Formación académica de la muestra

En cuanto a la ocupación de la muestra, 59,1 % respondieron ser empleados en el sector privado, 11,8 % en el público, 11,1 % operar con un negocio propio de manera informal, 2 % ser empresarios legalmente establecidos, 0,6 % encontrarse desempleados y el resto (15,4 %) ser estudiantes. Cuando se les preguntó a las personas que no tenían negocio propio, ya sea formal o informal, 93,3 % dijo haber pensado alguna vez en emprender un negocio.

El 34,3 % informó haber trabajado en una empresa familiar. Pese a lo anterior, 7 de cada 10 consideran que existen diferencias significativas entre una empresa familiar y una formada entre particulares. Al definir cuáles son las principales diferencias que la muestra participante encontró entre estos dos tipos de empresa, alrededor del 12 % señaló que en una empresa familiar existe mayor interés por los empleados, y que percibió un ambiente de mayor confianza; la segunda mayor diferencia identificada en términos generales es la forma de administración.

**Principales diferencias entre la empresa familiar y la no familiar**



**Gráfico 2. Diferencias entre la empresa familiar y no familiar**

Comúnmente se escucha hablar sobre las ventajas y desventajas de trabajar en la empresa familiar. Cuando se consultó a la muestra participante cuál o cuáles eran las principales desventajas de trabajar en este tipo de empresas, 1.5 de cada 10 personas indicó que las limitaciones para el crecimiento profesional es la principal, seguido del clima laboral debido a los conflictos familiares; en la tercera posición se ubicaron la baja remuneración y la falta de prestaciones laborales, como puede apreciarse en el siguiente gráfico:



**Gráfico 3. Desventajas de trabajar en una empresa familiar**

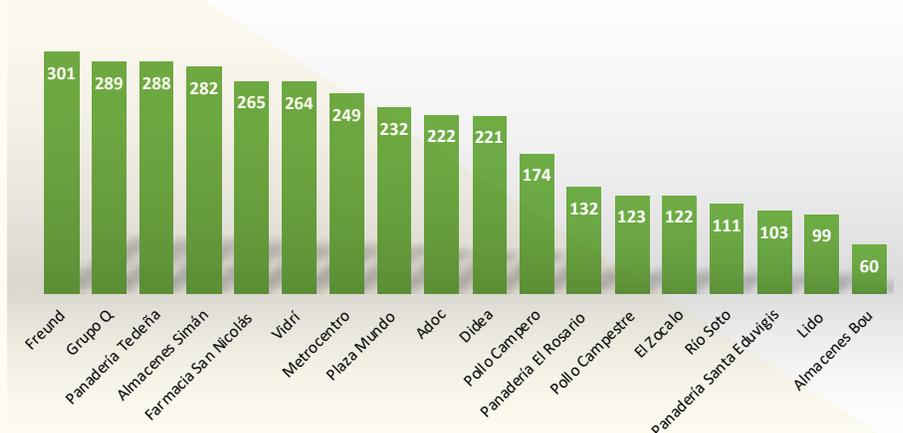
De 900 personas que contestaron a la pregunta de si pudiese elegir si trabajar o no en una empresa familiar la escogería, el 40,78 % contestó preferir trabajar en una empresa familiar en contraposición del 59,22 % que dijo que no la seleccionaría, es decir, que preferiría trabajar en una empresa que fuese no familiar.

A los participantes se le presentó un listado de 18 empresas familiares, para que brindaran su percepción general sobre estas, siendo la escala de evaluación comprendida desde excelente hasta mala. Las cinco empresas mejor calificadas del listado proporcionado fueron Freund, Grupo Q, Panadería La Tecléña, Farmacias San Nicolás y Almacenes Siman.

Debe aclararse que este listado se tomó de diversos medios de comunicación y sitios web<sup>1</sup> que han escrito artículos sobre empresas familiares. El número de empresas familiares en el país es muy amplio, y seleccionar una muestra significativa requeriría de un método mucho más complejo, que no era el objetivo del sondeo realizado, y tampoco de este artículo. Asimismo, es necesario aclarar que la categoría de excelente asignada por los participantes está basada en la percepción general del individuo sobre el listado de las empresas, es decir, no se estableció una batería de indicadores para tal fin.

Tomando en consideración lo anterior, podría decirse que la labor de posicionamiento de mercado realizada por las empresas calificadas con la categoría excelente ha sido bastante buena. Sobresalen, entre los nombres de empresas de larga trayectoria reconocidas, Panadería La Tecléña por ser una empresa que en el último quinquenio ha tenido una expansión significativa en el área metropolitana de San Salvador y Antiguo Cuscatlán, por lo que es probable que sus esfuerzos de mercadeo estén siendo perceptibles entre la población.

Número de personas que calificaron a la empresa familiar de referencia con "Excelente Empresa"



En cuanto a la calificación *Necesita mejorar*, Panadería El Rosario, Lido y Río Soto ocupan los primeros tres lugares (gráfico 4).

Empresas familiares con mayor frecuencia en la categoría necesita mejorar

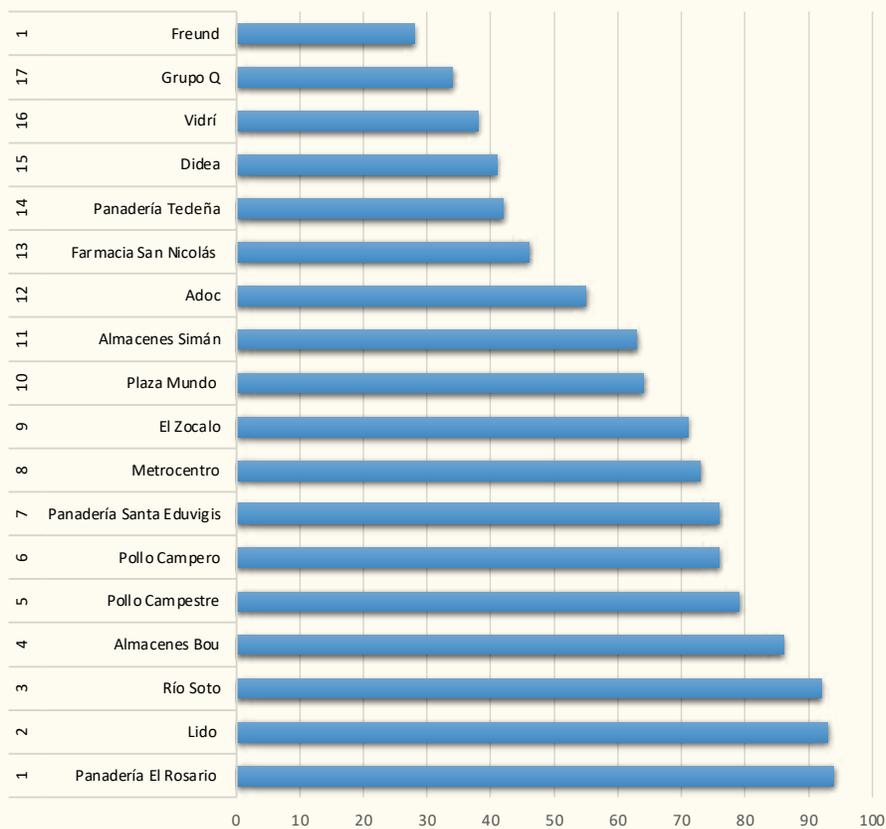


Gráfico 4. Empresas con la calificación necesita mejorar

1. "Entre ellas", Revista Estrategia y Negocios, La Prensa Gráfica, y Diario El Mundo.



También se consultó sobre las empresas más recordadas por acciones de labor social en la comunidad. Al respecto se identificó que las empresas más reconocidas por su trabajo en acciones sociales para con la comunidad son Pollo Campero, Super Selectos y Almacenes Siman. Dentro de las actividades más recordadas por los participantes en este sondeo están, entre las de Pollo Campero, su programa “Únete para salvar niños con cáncer”; de Super Selectos, sus acciones de ayuda alimentaria y a emprendedores agrícolas, el otorgamiento de becas y la construcción de áreas verdes, y por parte de Almacenes Siman, sus acciones en el programa de becas, apoyo a escuelas y parroquias, ayuda con víveres, inclusión de emprendimientos en sus almacenes, ayuda a niños con cáncer, el centro de cómputo Compumóvil, atención médica al personal, bodas colectivas y orfanatos, entre otras.

### Empresas más reconocidas por sus obras sociales

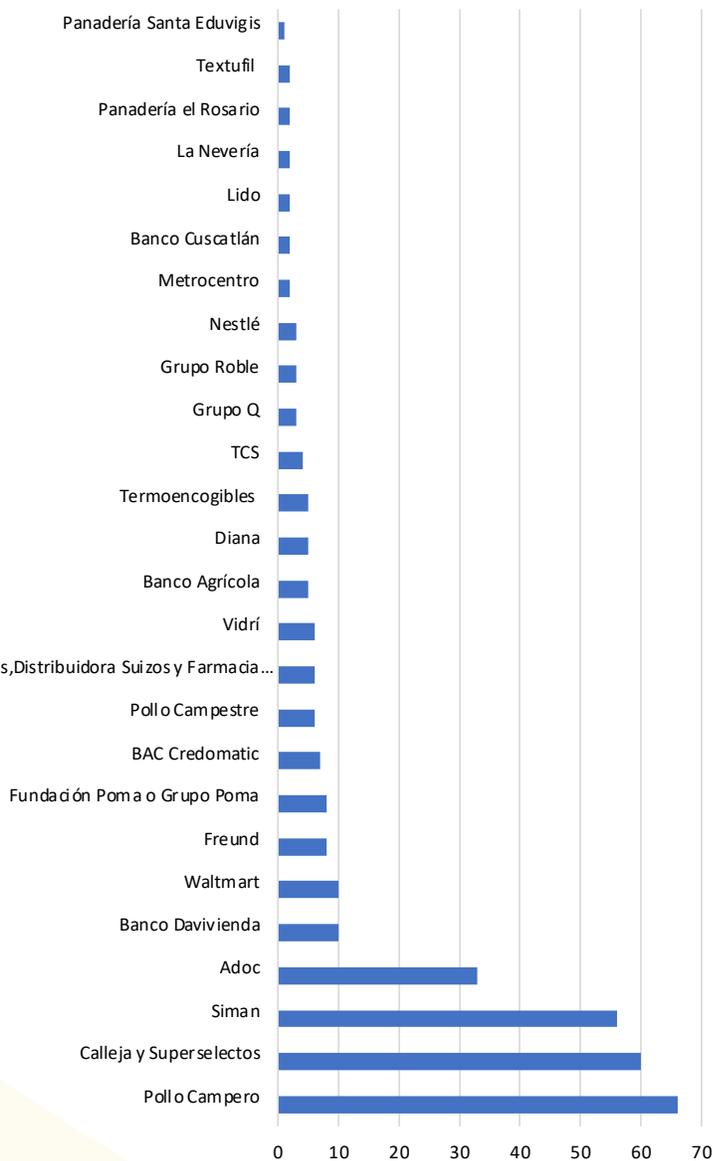


Gráfico 5. Empresas más recordadas por sus obras sociales



# La gestión del *marketing*: Una filosofía estratégica empresarial

*Hablar de marketing involucra diferentes escenarios que aportan a la actividad comercial de las empresas que hoy en día se fortalecen a través de distintas herramientas tecnológicas que han permitido el acercamiento con los públicos de interés.*



Rafael Alejandro Burgos Durán  
Consultor en Mercadotecnia  
Docente Facultad Ciencias  
Empresariales Utec

Pero llegar hasta la realidad actual de lo que se conoce como *marketing* no ha sido fácil, han debido pasar muchos años en los que, gracias al esfuerzo de muchos estudiosos del *marketing*, se han venido perfeccionando las distintas estrategias muy efectivas para la comercialización de productos y servicios demandados en el mercado.

El *marketing* 4.0 y el ámbito digital van de la mano. La conexión ininterrumpida a la red, el aumento de la capacidad de trabajo diario, al igual que la comunicación directa marca-consumidor,



propician su expansión, en un entorno en el cual los clientes disponen de menos tiempo, en el que se requieren las cosas inmediatamente (Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro, 2016).

La situación actual, que se vive a raíz de la pandemia generada por la COVID-19, ha llevado a las empresas a someterse a esfuerzos de reingeniería en sus procesos de comercialización, vinculándose con recursos tecnológicos como acción para mantener un acercamiento a sus clientes, siendo la innovación una necesidad imperante que destacar frente al actuar de múltiples competidores.

La gestión del *marketing* es precisamente esa buena administración que se lleva a cabo a partir de los recursos con que cuentan las empresas, que, en muchos casos, el punto de partida ha sido un emprendimiento en el que los recursos son escasos y la competencia es voraz. Es por ello que hablar de la gestión involucra a todos los colaboradores que forman parte de una organización, y especialmente al departamento de *marketing*, quienes deberán aportar valiosa información para la actualización de estrategias comerciales, promociones, estilo publicitario y para estar muy enterado de lo que sucede con la competencia.

La planificación estratégica de *marketing* será un valor fundamental que permita marcar el rumbo de acción de las organizaciones en la actualidad, teniendo en cuenta información reciente que adapte las tácticas pertinentes hacia los nuevos entornos de competitividad.

Aplicar una acertada gestión estratégica de *marketing* conlleva dos perspectivas. En primer lugar, un sistema de análisis cuya misión sea el estudio de las necesidades del entorno y su trayectoria. En segundo lugar, implica un sistema de acción, *marketing* operativo, concretizando estrategias en torno a la aplicación de las cuatro P del *marketing*: precio, producto, plaza y promoción.

Las organizaciones deben aprender a conocer a sus públicos objetivo, teniendo en cuenta que pueden cambiar sus características debido a diferentes influencias que reciben en el mismo entorno.

La empresa debe segmentar el mercado y desarrollar un producto superior para un segmento objetivo específico dentro del mercado. La regla de oro de “el cliente manda” funciona bien para casi todas las empresas (Kotler, Kartajaya y Setianwan, 2013, pp. 19-20).

Elaborar productos a la medida del cliente cada vez se convierte en un reto difícil, ya que el mismo entorno se encarga de fomentar cambios inesperados que modificarán el comportamiento del consumidor.

Es oportuno mencionar que ha existido una gran cantidad de emprendimientos salvadoreños que, con el paso de los años, se han convertido en grandes empresas gracias a la gestión eficiente y la actualización de sus procesos productivos, comerciales y administrativos. Tal es el caso de “Dulcería La Sorpresa” y de “Lácteos Sánchez”, que han evolucionado en el mercado adaptándose a los nuevos mecanismos de comercialización, impulsando el uso de canales electrónicos, medios publicitarios a través de redes sociales y brindando capacitación constante a su personal de ventas para tener una conexión que genere experiencias memorables en sus clientes.

Para sobresalir en la realidad actual, es necesario implementar acciones holísticas que acompañen el esfuerzo corporativo con base en decisiones que permitan alcanzar los objetivos mediante un esfuerzo de todos los colaboradores, teniendo en cuenta que forman parte de la red al momento de generar experiencias favorables con los clientes.

Las empresas de carácter familiar, en el entorno salvadoreño, siempre han tenido que enfrentar diferentes obstáculos que van desde el financiamiento de sus negocios hasta aplicar estrategias que permitan la solidez en el mercado, y eso pasa por capacitarse, por incorporarse a verdaderos círculos de negocio que fomenten las competencias que tienen los administradores para la prosperidad en el tiempo.

Los esfuerzos por crecer y competir dentro del mercado deberán incrementarse para lograr destacar frente a la ventaja competitiva que otros ofrecen en el mercado, en donde el uso adecuado de herramientas tecnológicas, la calidad en el servicio al cliente y los canales adecuados de distribución harán que las empresas logren cumplir con sus objetivos comerciales.



#### Referencias

Martínez-Fernández, Valentín-Alejandro (2016). “Immediacy and Metamedia. Time Dimension on Networks”. pp. 19-24. En *Media and Metamedia Management*. Springer. Switzerland. ISBN: 978-3-319-46066-6 ISBN: 978-3-319-46068-0 eBook DOI: 10.1007/978-3-319-46068-0

Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan I. (2013). *Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

# Hotel Árbol de Fuego: La empresa familiar bajo un concepto ecológico

*Trabajar en la resiliencia sustentable en infraestructura de espacios públicos y ciudades promueve la competitividad y el crecimiento económico de un país. Para este propósito, se deben tomar en cuenta diversos factores, entre ellos los impactos climáticos.*

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

Ser una empresa familiar en armonía con el medio ambiente fue el objetivo planteado por Teresa Argentina González (fundadora del hotel ecológico), con el apoyo de su hija, Carolina Baiza González (actual coadministradora). Fundado en 2002, Hotel Árbol de Fuego,<sup>1</sup> ubicado en Antiguo Cuscatlán (La Libertad), centra su propuesta de valor en ofrecer a sus clientes un lugar de descanso en el que se respeta el medio ambiente.

## **Papeles actuales de los miembros de la familia en la empresa**

- Doña Teresa González: Fundadora y Gerente General
- Carolina Baiza: Coadministradora
- Luis Roberto Baiza: Encargado de la *boutique* y la galería de arte y todo lo relacionado con arte
- Salvador Antonio Baiza: Encargado de las áreas de informática, tecnología y facturación

El hotel nació siendo una sala de té, a principio de los años 90, donde doña Teresa ofrecía servicios de *catering*, pero debido a la demanda evolucionó a ser un pequeño hotel. “Mi mamá empezó a asistir a capacitaciones en pequeños hoteles; y es ahí donde aprendió, más o menos, cómo funcionaban y le gustó.



1. En Avenida Cuscatlán, Antiguo Cuscatlán, La Libertad. (503) 2241-3900, hotel@arboldfuego.com



Y así fue que entre todos decidimos empezar un pequeño hotel”, recuerda Carolina Baiza, cuya experiencia de vivir por muchos años en Alemania, en sinergia con el espíritu emprendedor y conocimiento de su madre, dio vida y ha hecho crecer al innovador ecoproyecto hotelero.

Baiza relata que desde un inicio la ayuda de una ONG no se hizo esperar, siendo así que el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (Proesa), que promueve modelos alternativos de desarrollo económico territorial, y una organización costarricense las apoyaron con orientaciones de sostenibilidad en tres aspectos: ambiente social, medio ambiente y económico.

Hoy en día el hotel ecológico Árbol de Fuego (su nombre fue idea de la madre de doña Teresa, Amanda de González†) no solo ofrece alojamiento a sus clientes, sino también una *boutique*, con el propósito de comercializar productos hechos con materiales naturales, reciclados, en su mayoría (el 90 %) fabricados por mujeres. Además, el hotel cuenta con una galería de arte donde se exponen y promueven obras de artistas plásticos nacionales. Los clientes encontrarán actualmente pinturas con temas alusivos a la mujer. Anteriormente se presentaron motivos de medio ambiente. Este detalle hace que la experiencia de visitar el lugar sea más interesante.

Esta emprendedora familia, que lucha por preservar el medio ambiente, ha recibido varios reconocimientos por parte de organizaciones nacionales e internacionales, pues el innovador

proyecto se ha hecho eco fuera de nuestras fronteras; una gran parte de ellos como casos de éxito por su trabajo medioambiental, por sus medidas de ecoeficiencia, por fomentar la responsabilidad ambiental y por su aporte al impulso cultural de uso de eficiencia energética y construcción sostenible, entre otras categorías.

### Por qué este ecohotel es un boom

Adicional a contar con decoraciones hechas por artistas salvadoreños, cada una de las habitaciones funciona con tecnología verde, como en el caso del aire acondicionado, que ahorra energía. También cuenta con un sistema que calienta el agua calentada con la luz del sol. Según relata Baiza, siempre llevan paralelamente lo social, lo ambiental y lo económico.

Para lograrlo, han instado paneles solares que producen la energía que necesita toda la empresa; calentadores solares de agua, para proveer el agua caliente a los huéspedes de cada una de las habitaciones, que poseen un techo verde; además, cuentan con un tendedero solar para secar la ropa con la radiación del sol aunque esté nublado; jardinería orgánica de plantas nativas, sin utilizar fertilizantes químicos (desde el 2009); existe una planta recicladora natural para el tratamiento de aguas, que es una excavación con piedras y otros componentes en la se tratan las aguas grises, que se almacena en una cisterna para luego regar el jardín (reciclada con este procedimiento no pierde los minerales); en la lavandería, las aguas residuales no se van por el

tragante, también se reciclan a través de esa planta.

Tanto la buena calidad del aire gracias al cuidado especial del jardín, la reducción del consumo de energía eléctrica, el poco desperdicio de agua, como la utilización de productos amigables con el medio ambiente son fruto del esfuerzo de las emprendedoras. Es de destacar que la *boutique* y la galería de arte han sido nuevas apuestas posconfinamiento.

Cada iniciativa verde que la familia se propone, bajo una planificación y ejecución estratégica, resulta en un impacto económico con el ahorro en los costos de operación. “Ahora, durante la pandemia, hemos sufrido muchísimo todos los empresarios del rubro turístico. Pero la diferencia (para el hotel) es que estamos pagando entre 25 y 30 dólares mensuales por el consumo de energía. Los demás pagan más de 1.000 dólares en cada factura” —reflexiona Carolina.

La pandemia generada por la COVID-19 ha impulsado hacia nuevas apuestas a la familia en su negocio, con nuevos proyectos como trabajar creativamente con la “canasta campesina”, ofreciendo desayunos orgánicos, sembrando nuevas plantas y dando al jardín un cuidado especial. Así demuestran que los retos que la familia ha atravesado —comentarios negativos, el factor económico, el confinamiento— a lo largo de la vida del hotel los transforman en oportunidades con tenacidad y resiliencia a pesar de las circunstancias.

Esta visionaria familia planea, a futuro, nuevas apuestas como cultivos hidropónicos y tratamiento de aguas lluvias; que al momento solo son ideas para ejecutarlas más adelante, y ejecutarlas bien, tal como han venido trabajando. Esa visión de saber qué quieren ser y adónde quieren llegar ha sido la clave para el éxito de esta familia, que lucha por el medio ambiente a través de su empresa; porque —como dice Baiza— el ecohotel es un “concepto ganador” que potencia energías limpias y buenas prácticas de consumo, que busca seguir trabajando por el medio ambiente y por El Salvador.



*A veces el dilema en las empresas familiares es decidir hacia dónde deben estar enfocadas las decisiones: en la unidad familiar o en el bienestar del negocio.*

Juan Carlos Gamero  
Redacción *enlaces*

#### Ficha técnica

Fuente: [imdb.com](https://www.imdb.com)

*Succession*

Director: Mark Mylod, entre otros

Guión: Jesse Armstrong, entre otros

Elenco: Nicholas Braun, Brian Cox, Kieran Culkin

Nacionalidad: USA

Año: 2018

Género: Drama

Temporada: Una (20 episodios)

Idioma: Inglés

La primera temporada de la serie *Succession* de HBO se estrenó en 2018 y ha sido muy aclamada por la crítica y bien recibida por la audiencia. Esta serie cuenta la historia de la familia de Logan Roy —el CEO y fundador de Waystar Royco, un conglomerado de medios de comunicación— y la batalla por el control de dicho imperio empresarial.

La trama es una completa olla de presión con dimensiones trágicas y cómicas entre un grupo familiar; todos ansiosos por compartir el botín de la exitosa carrera comercial del patriarca, que se resiste a ceder el poder.

En esta historia se pueden identificar muchos trapos sucios de una empresa familiar altamente disfuncional. Por ejemplo, un padre que se niega a ceder el control de su legado al hijo del primer matrimonio y a tres descendientes del segundo (ninguno está a la altura de las expectativas del patriarca), todos ellos con falta de amor y afecto. Además, las drogas y la corrupción también se mezclan en esta historia desde sus primeros episodios.

Este escenario no está muy alejado de la realidad y se desarrolla con mucha frecuencia en empresas familiares, grandes y pequeñas. La serie hace un gran trabajo al resaltar dos componentes importantes de la dirección corporativa, los cuales analizamos a continuación.

#### La sucesión

En toda empresa familiar es complicado hablar de sucesión porque significa tratar asuntos desagradables, como el retiro voluntario y la muerte. Este tema desencadena preguntas delicadas sobre quién está mejor calificado, quién es más merecedor, y otro punto importante: qué es lo más conveniente. Estas discusiones a menudo se vuelven emocionales y provocan resentimiento, pudiendo llegar a dividir a los miembros de la familia.

Brad Bulkley, presidente y fundador de Bulkley Capital, plantea una solución a este dilema: “Como primer paso, es necesario elaborar un plan de sucesión con la

participación total de la junta directiva y, posteriormente, comunicar dicho plan a todas las partes interesadas, que podrían ser la alta dirección y los miembros apropiados de la familia”.

Una verdad incómoda es que los miembros de la familia pueden no poseer algunas de las experiencias y cualidades críticas que requiere el trabajo. Esto no quiere decir que la gestión no pueda continuar en la familia, siempre y cuando se prepare al futuro líder corporativo, nombrado por el linaje familiar.

### La gobernanza

Es más que evidente que la gobernanza es muy importante para todas las empresas. Por lo tanto, es interesante ver que, en la vida real, al igual que en esta serie, pocas compañías tienen juntas directivas realmente independientes.

En una sana administración es necesario tener contrapesos, que pueden estar conformados por comités dedicados a un área específica, en la que parte de su trabajo sea decirle la verdad a quien sea sin temor a perder sus trabajos ni alterar la armonía familiar por exponer sus argumentos.

Entonces ¿por qué tantos directores ejecutivos de empresas privadas se resisten a instalar juntas directivas independientes? Y de acuerdo a como lo presenta *Succession*, la respuesta es que temen que eso los lleve a perder una parte del control. No obstante, vale la pena mencionar que los buenos directores ejecutivos prosperan cuando se les desafía y cuestiona.

### En conclusión

Los negocios, ya sean grandes o pequeños, tienen sus propias peculiaridades que deben tratarse con cautela y con la visión bien clara de que sus intereses deben estar por encima de cualquier otro, incluyendo, por supuesto, los familiares.

Es muy peligroso, para el futuro de un negocio, delegar una responsabilidad muy grande a alguien por el simple hecho de ser parte de la familia, ya que eso podría ser el primer paso a la deriva si no se piensa con un mínimo grado de raciocinio empresarial.

Notoriamente, es difícil para un miembro de la familia decirle *no* a otro. He ahí la importancia de contar con directores independientes para que puedan mitigar el efecto de los intereses personales, que tanto mal ocasionan a las empresas familiares.

*Succession* es una historia que debes ver para identificar las cosas que

*no* se deben hacer en una empresa familiar. Sin duda, esta serie ha tenido resultados muy satisfactorios en la televisión. Así que es poco probable que Logan Roy preste atención a estos consejos. Seguramente no va a contratar directores independientes, ni mucho menos va a desarrollar un plan de sucesión.



# Un viaje al ayer

*Alejandro Cotto amó mucho a su pueblo, tierra que lo vio nacer y crecer; y, hasta atravesando un difícil conflicto armado, logró transformar a la ahora ciudad de Suchitoto en un referente de la cultura salvadoreña. En aquel rinconcito, Cotto dejaba estupefacta a su audiencia cuando proyectaba películas en el muro de la casa de su familia.*



Fotografía por: Carlos E. Hernández/CCSA

“ Suchitoto es mi ombligo y está en el centro de El Salvador, que, desde luego, yo quiero el más culto, el más generoso, el más amable, el más prudente... el más inteligente sobre toda la tierra ”.

Zuleyma Rochac  
Redacción *enlaces*

Este personaje, orgullosamente salvadoreño, es considerado uno de los máximos referentes del cine en el país. Nació el 13 de noviembre de 1928, en la mencionada ciudad del departamento de Cuscatlán; estudió en México al ganarse una beca para especializarse en cine, oportunidad que le abrió puertas para trabajar con figuras como Emilio Fernández, Julio Bracho, Luis Buñuel y Gabriel Figueroa.

Su carrera cinematográfica la inició desde muy joven y, aprovechando todo tipo de recursos, produjo películas cortas como *Festival en Suchitoto* (1950) y *Sinfonía de mi pueblo* (1951). Al culminar sus estudios en el extranjero, retorna a El Salvador y produce su primera película titulada *Camino de Esperanza* (1959), la cual, un año después, se estrenó en Panamá, donde productores alemanes se interesaron en una coproducción con el salvadoreño. Un año más tarde, logró su segunda película: *El Rostro* (1961).

Entre el *top* de sus producciones destaca *El Carretón de los Sueños* (1973), en la que plasmó de una manera muy a su estilo la pobreza de la niñez salvadoreña.

Cotto fomentó en gran manera las actividades culturales de su ciudad, y entre otros aportes que el cineasta creó se encuentran el Patronato pro Restauración de Suchitoto y el Festival Internacional de Arte y Cultura pro Restauración Cultural de Suchitoto

Alejandro Cotto falleció en su ciudad natal el 6 de junio de 2015; pero hasta nuestros días su nombre y legado de importante valor resuenan con poder, porque el trabajo de este emblemático personaje dejó una fuerte huella para la cultura de nuestro país.

Y, para conocer más sobre este importante gestor cultural, qué mejor que darse cita en la “Casa de los Recuerdos”, nombre dado por la voluntad de Cotto, quien en 1999 donó su casa de habitación al entonces pueblo de Suchitoto. Años después cambió su decisión y en 2009 la donó al Centro Cultural Salvadoreño Americano, que, luego de la muerte de Cotto y hasta nuestros días, es la institución custodio del inmueble.

La hoy “Casa de los Recuerdos Alejandro Cotto” es un museo adecuado (este tipo de museo son espacios ya construidos adaptados). Entre las colecciones que se pueden encontrar figuran de fotografías, cuadros, piezas arqueológicas, libros, instrumentos musicales, muebles, manuscritos, audioteca, entre otros; cada uno refleja las distintas facetas de la vida de Alejandro Cotto.

En el interior de la Casa, la naturaleza también se hace presente, ya que se puede ir apreciando las maravillosas

especies vegetales que se atesoran en el lugar mientras se camina en amplios patios empedrados rodeados de esos árboles y plantas; ni qué decir de la magnífica vista hacia el lago Suchitlán (nombre dado por el cineasta).

Si se visita la “Casa de los Recuerdos Alejandro Cotto”, ubicada en la Avenida 15 de Septiembre, 103, aproximadamente a 43 kilómetros de la ciudad capital, cada elemento lo invitará a volver y empaparse cada vez más de la ciudad colonial Suchitoto, nombre que en náhuatl significa “lugar de pájaros y flores”.

**Con información de:**

Centro Cultural Salvadoreño Americano (2021). “Museo Alejandro Cotto”. Obtenido de [ccsa.edu.sv/index.php/cultura/museo-alejando-cotto](http://ccsa.edu.sv/index.php/cultura/museo-alejando-cotto)

Periódico comunitario *La Gaceta Suchitoto* (2018). “La Casa de Alejandro Cotto y su legado”. Obtenido de <http://gacetasuchitoto.com/index.php/2018/03/13/la-casa-de-alejando-cotto-2018>



“La Casa de los Recuerdos Alejandro Cotto”  
El Salvador Travel



De acuerdo con el diario español ABC, se ha demostrado que dedicando de 25 a 30 minutos al día a la resolución de este tipo de juegos mejoran aptitudes como la atención.

*¡Comencemos!*

## *Acertijo*

Antes de ayer, Juan tenía 15 años. El año que viene, tendrá 18. ¿Qué día es hoy?

## SOPA DE LETRAS

Encuentra las 8 palabras ocultas tomadas de los diferentes artículos de nuestro especial.

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| J | O | V | E | X | L | I | M | G | J | P | N | J | D | Ñ | E | B | T | P | Ñ |
| B | K | M | F | C | F | B | O | L | A | Z | N | D | R | O | M | L | F | B | L |
| W | M | B | P | J | K | E | R | O | Y | I | G | I | M | H | P | K | F | Y | D |
| I | X | X | R | C | O | C | G | B | V | M | X | V | V | Q | R | S | X | P | X |
| C | D | Y | O | E | E | C | A | A | L | G | K | E | I | L | E | G | V | T | O |
| C | B | Q | T | N | U | Z | N | L | F | V | V | R | M | M | N | I | O | P | A |
| W | B | B | E | P | M | A | I | I | K | R | X | S | C | Ñ | D | Ñ | W | J | Z |
| B | B | M | C | S | I | A | Z | Z | Z | T | J | I | G | N | E | Q | T | U | D |
| Z | A | D | C | L | S | K | A | A | Y | P | R | F | H | Y | D | Q | A | N | T |
| D | A | R | I | L | T | R | C | C | V | R | R | I | V | Ñ | U | A | H | Y | Q |
| S | U | M | O | S | N | H | I | I | Ñ | O | N | C | S | B | R | J | T | M | T |
| P | A | A | N | U | L | J | O | O | T | A | A | M | X | I | J | Y | F | M |   |
| F | U | T | I | B | D | T | N | N | V | O | K | C | A | C | S | M | K | V | C |
| O | U | C | S | B | M | S | S | N | W | C | W | I | Ñ | R | M | N | Ñ | N | M |
| B | L | P | M | Ñ | R | G | Ñ | Z | B | O | P | O | C | M | O | Q | C | H | S |
| R | V | Q | O | P | P | D | B | E | Ñ | L | Ñ | N | W | D | Z | V | S | Ñ | P |
| R | W | H | S | V | K | M | S | P | L | O | V | Y | E | R | P | Ñ | L | Q | H |
| Ñ | Q | N | L | W | S | G | T | E | Y | J | B | F | A | N | R | F | X | Q | X |
| N | Ñ | U | V | Q | N | Q | O | Q | X | L | I | D | E | R | A | Z | G | O | J |
| Q | Ñ | G | C | U | G | X | L | H | G | Y | Ñ | Q | J | L | K | Ñ | O | Z | Y |

## RESPUESTAS DE LA EDICIÓN ANTERIOR



### Acertijo

¿Qué hace que el número 542.986.731 sea único?

**R/ Tiene todos los números del 1 al 9 ordenados alfabéticamente: Cinco, cuatro, dos, nueve, ocho, seis, siete, tres, y uno.**

### SOPA DE LETRAS

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| M | U | J | B | Z | G | Z | G | D | L | K | G | U | J |
| A | I | M | M | I | G | P | V | I | F | M | L | P | A |
| R | N | M | U | N | V | Z | S | A | F | P | R | F | N |
| K | N | O | J | F | R | E | X | V | I | K | K | L | T |
| E | O | L | L | L | T | T | F | L | Z | W | H | U | B |
| T | V | I | H | U | I | R | F | U | E | R | T | E | S |
| I | A | D | E | E | G | F | U | V | P | O | Z | N | B |
| N | C | E | S | H | U | W | F | I | O | N | I | C | Y |
| G | I | R | P | C | A | X | M | L | S | C | H | E | P |
| U | O | E | B | E | L | U | V | A | W | C | P | R | C |
| I | N | S | A | R | D | E | V | D | S | H | O | K | K |
| A | N | C | Y | E | A | Z | I | W | C | O | E | F | J |
| V | D | R | O | L | D | N | R | C | S | V | M | G | T |
| B | Z | H | I | H | K | F | Y | T | W | O | C | W | F |

## 1. Principales indicadores económicos de El Salvador

| Indicador                             | Fecha o período disponible | Valor                     | Unidad de medida       | Crecimiento punto a punto anual o variación acumulada |
|---------------------------------------|----------------------------|---------------------------|------------------------|---|
| Tasa de crecimiento económico         | 2018<br>2019<br>2020       | 2.60%<br>2.30%<br>-10.24% |                        |   |
| Exportaciones (FOB)                   | A septiembre 2021          | \$4,928.01                | En millones de dólares | 37.20%  |
| Importaciones (CIF)                   | A septiembre 2021          | \$10,818.33               | En millones de dólares | 47.30%  |
| Balanza Comercial (Déficit comercial) | A septiembre 2021          | \$(5,890.32)              | En millones de dólares | 57.08%  |
| Remesas Familiares (acumulado)        | A septiembre 2021          | \$5,485.10                | En millones de dólares | 31.11%  |
| Deuda pública total (punto a punto)   | A septiembre 2021          | \$23,472.28               | En millones de dólares | 9.62%   |
| <b>Canasta básica</b>                 |                            |                           |                        |   |
| Urbana                                | sep-21                     | \$205.43                  |                        | 2.38%   |
| Rural                                 | sep-21                     | \$147.12                  |                        | 3.01%   |

Fuentes: BCR y Digestyc

## 2. Principales indicadores sociales

| Indicador   | EHPM, 2017    | EHPM, 2018 | Variación | Unidad de medida                                 | Fuente                             |
|---|---------------|------------|-----------|--|------------------------------------|
| Índice de Desarrollo Humano (IDH)* (2014)   | 0.67          | 0.67       | 0.00      | Porcentaje                                       | Informe de Desarrollo Humano, PNUD |
| Índice de Desigualdad de Gini   | 0.34          | 0.35       | 0.01      |  |                                    |
| Hogares en condición de pobreza extrema   | 6.20%         | 5.73%      | -0.005    | Porcentaje                                       |                                    |
| Nivel de escolaridad promedio a escala nacional   | 7.2           | 7          | -0.200    | Años   |                                    |
| Cantidad de jóvenes matriculados en educación media   | 197,468       |            |           | Cada uno   |                                    |
| Población entre 15 y 64 años  | 65.60%        | 66.10%     | 0.005     |  |                                    |
| Población entre 15 y 24 años que no estudia ni trabaja  | 26.66%        | 25.50%     | -0.012    | Porcentaje                                       |                                    |
| Población total (Último dato oficial)   | 6,581,860     | 6,642,767  | 60907     | Miles de habitantes                              |                                    |
| Población económicamente activa (PEA)   | 2020          | 3,078,037  |           | Miles de personas                                | Estadísticas ISSS                  |
| Densidad poblacional en la ciudad capital   | 27.10%        | 27.10%     | 0.000     | Porcentaje                                       |                                    |
| Tasa de analfabetismo promedio a escala nacional  | 10.50%        | 10.08%     | -0.004    | Porcentaje                                       |                                    |
| Tasa de desempleo   | 7.00%         | 6.35%      | -0.007    | Porcentaje                                       |                                    |
| Tasa de acceso a internet   | 16.59%        | 21.20%     | 0.046     | Porcentaje                                       |                                    |
| Tasa de acceso a teléfono celular   | 92.63%        | 93.51%     | 0.009     | Porcentaje                                       |                                    |
| Salario mínimo  | A abril/2018  | \$304.17   |           | Mensual sector comercio, industrias y servicios. |                                    |
| Total de trabajadores reportados en planilla al ISSS  | En Abril/2021 | 863,539    |           | Planillas presentadas                            | Estadísticas ISSS                  |
| Total de trabajadores que cotizaron en el ISSS  | En Abril/2021 | 848,911    |           | Planillas pagadas                                | Estadísticas ISSS                  |
| Total de personas pensionadas de acuerdo con registros del ISSS (incluye ISSS, AFP, IPSFA, Decreto 787 e INPEP) | En Abril/2021 | 176,844    |           |  | Estadísticas ISSS                  |

\*Mide el rendimiento promedio en tres dimensiones: salud, educación e ingresos.

## 3. Resumen de tipo de cambio del dólar

| País                     | Moneda              | Código | Moneda local por USD Junio/2021 | Moneda local por USD Sept./2021 |
|--------------------------|---------------------|--------|---------------------------------|---------------------------------|
| Canadá                   | Dólar canadiense    | CAD    | 1.24                            | 1.28                            |
| Costa Rica               | Colón costarricense | CRC    | 618.99                          | 625.78                          |
| Guatemala                | Quetzal             | GTQ    | 7.75                            | 7.73                            |
| Honduras                 | Lempira             | HNL    | 23.89                           | 24.17                           |
| Nicaragua                | Córdova             | NIO    | 35.09                           | 35.14                           |
| México                   | Peso mexicano       | MXN    | 19.82                           | 20.52                           |
| Unión Europea            | Euro                | EUR    | 0.84                            | 0.86                            |
| Inglaterra (Reino Unido) | Libra esterlina     | GBP    | 0.72                            | 0.74                            |

Fuente: BCR. Cotizaciones al 30/09/21

| Criptomoneda | Código | 30/6/21   | 30/9/21   |
|--------------|--------|-----------|-----------|
| Bitcoin      | BTC    | \$ 35,027 | \$ 43,823 |

Fuente: <https://es.investing.com/crypto/bitcoin/historical-data>.

## 4. Tasas de interés mensual en porcentaje

|   | 3-sep-21 | 10-sep-21 | 17-sep-21 | 24-sep-21 |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>1 Tasas de depósitos</b>                       |          |           |           |           |
| 1.1 30 días                                       | 2.96     | 3.09      | 3.02      | 3.11      |
| 1.2 60 días                                       | 3.3      | 3.17      | 2.73      | 3.12      |
| 1.3 90 días                                       | 3.39     | 3.4       | 3.33      | 3.45      |
| 1.4 120 días                                      | 2.69     | 2.94      | 3.33      | 3.54      |
| 1.5 150 días                                      | 3.41     | 3.13      | 3.31      | 4.19      |
| 1.6 180 días                                      | 3.86     | 3.94      | 3.84      | 3.85      |
| 1.7 360 días                                      | 4.1      | 4.29      | 4.17      | 4.22      |
| <b>2 Tasas de préstamos</b>                       |          |           |           |           |
| 2.1 Préstamos hasta 1 año plazo                   | 6.29     | 6.56      | 7.1       | 6.09      |
| 2.1.1 A particulares                              | 8.99     | 12.4      | 11.83     | 9.87      |
| 2.1.2 A empresas                                  | 6.12     | 6.37      | 6.71      | 5.88      |
| 2.2 Préstamos a más de 1 año plazo                | 9.09     | 9.51      | 8.49      | 9.26      |
| 2.2.1 A particulares                              | 10.06    | 10.24     | 10.05     | 10.13     |
| 2.2.2 A empresas                                  | 8.58     | 8.04      | 6.87      | 7.77      |
| 2.2.3 Para adquisición de vivienda                | 7        | 7.23      | 7.05      | 6.88      |
| <b>3 Préstamos interbancarios</b>                 |          |           |           |           |
| 3.1 Préstamos interbancarios - Hasta 7 días plazo | N.T.     | N.T.      | N.T.      | N.T.      |
| <b>4 Rendimiento de reportos</b>                  |          |           |           |           |
| 4.1 Rendimiento de reportos - Hasta 7 días plazo  | 2.95     | 3.29      | 3.67      | 3.51      |

Fuente: BCR



**Universidad Tecnológica**  
de El Salvador



INSTITUTO  
**MALUMBRES**



Rector de la Utec, Dr. Nelson Zárate;  
y el fundador del Instituto de Formación  
Profesional y Humana Malumbres,  
Dr. Arturo López Malumbres.

# La Utec consolida su cultura de principios y valores

**Educación integral**

La Utec firmó convenio de cooperación institucional con el Instituto de Formación Profesional y Humana Malumbres.

Este convenio promoverá el desarrollo de proyectos y actividades académicas para la formación de profesionales con énfasis en valores, y el estudio y divulgación de la educación con valores para formar profesionales integrales.

De esta manera la Utec consolida un proyecto que inició hace más de 5 años y que a la fecha ha impactado positivamente en sus autoridades, colaboradores, docentes, graduados, estudiantes y se extiende a su Red de Instituciones de Educación Media.

**Universidad Tecnológica**  
de El Salvador



· · ·

HAGAMOS QUE LAS COSAS **SÚCEDAN**

· · ·



# 1821-2021

## DESPUÉS DE 200 AÑOS DEBEMOS REINVENTARNOS

En el 2022 debemos reformularnos.  
El 2020 nos dejó un aprendizaje  
contundente, por eso,  
**los salvadoreños debemos  
reinventarnos.**

Porque tener coraje y ser trabajador  
es muy bueno, pero ya no es suficiente.

Entonces, qué pasa si,  
en vez de limitarnos  
a ser simples espectadores  
de la realidad en el mundo,  
cambiamos nosotros.

De lo indiferente a lo **consciente**,  
de lo convencional a lo **disruptivo**,  
de lo conformista a lo **competitivo**,  
de lo probable a lo **calificado**,  
de lo diestro a lo **reformador**.

Si piensas como nosotros,  
**atrévete a ir un paso adelante.**

Y en vez de solo esperar  
**Hagamos que las cosas sucedan.**

**Comienza a formarte  
en este nuevo presente  
para un futuro  
mucho más competitivo.**

**Universidad Tecnológica  
de El Salvador**



HAGAMOS QUE LAS COSAS **SUCEDAN**