

# Gestión de la Empresa Familiar en armonía con el medio ambiente

## Caso de estudio: Eco-Hotel Árbol de Fuego



**Por:**

**Edwin Flores**, Máster en Administración Financiera  
Jefe del Departamento de Administración de Empresas  
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas • [erflores@uca.edu.sv](mailto:erflores@uca.edu.sv)

**Ricardo Flores**, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas • [rflores@uca.edu.sv](mailto:rflores@uca.edu.sv)

**Ceferi Soler**, Académico y Consultor ESADE- Business School

### RESUMEN

Crear y gestionar una empresa en armonía con el medio ambiente es retadora en los contextos empresariales del siglo XXI. Este artículo presenta el caso de estudio del Eco- Hotel Árbol de Fuego en El Salvador, Centroamérica. El caso plantea las operaciones del Hotel enfocadas a la implementación de mecanismos que buscan la eficiencia energética como eje transversal. Por otro lado se estudió la gestión de la empresa familiar, los retos y desafíos que ha significado dirigir una organización inmersa en un tejido empresarial dominado por el género masculino. Además, se analizó la forma en cómo esta empresa familiar se ha enfrentado a diferentes crisis económicas globales y a las condiciones de violencia social ocasionadas por las desigualdades económicas impuestas por las estructuras de poder dominante.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino, cultura corporativa, estrategia, eficiencia energética.

**Códigos JEL:**

M14 Cultura corporativa; Responsabilidad social corporativa

**O31 Innovación e invención:** procesos e incentivos.

Q56 Desarrollo y medio ambiente; Comercio y medio ambiente; Sostenibilidad; Contabilidad medioambiental; Equidad medioambiental; Crecimiento demográfico.

### Introducción

Un tema relevante de análisis proviene desde el estudio de un caso centrado en la gestión de empresas familiares, en donde la estructura familiar, influye en el proceso de toma de decisiones, a sabiendas que el binomio familia y trabajo pueden ser una fuente de conflicto (Sharma, 2004).

Según Tagiuri (Tagiuri & Davis, 1996) se trasladan tres criterios fundamentales respecto a la definición de una empresa familiar y esto a partir de, centrar la propiedad de la empresa controlada por la familia, poseer al menos dos miembros de la familia que participan en la administración y/o el manejo de la empresa cuando también se tienen empleados no familiares. Bajo el esquema básico de Tagiuri (1996), Gimeno (2009) construye un nuevo enfoque de gestión de la empresa familiar, basado en un modelo estructural que permite el análisis y abordaje de la complejidad familiar, la complejidad de la empresa y el desarrollo de la estructura para mantener en equilibrio el riesgo estructural. Cuando esto se visualiza, los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar pueden jugar el rol de parientes, propietarios y administradores.

Como miembros de la familia, su principal preocupación será el bienestar y unidad de la familia; como propietarios el retorno a la inversión, y como administradores la efectividad operacional de la empresa (Tagiuri & Davis, 1996). Además de estos criterios se suele indicar que este tipo de empresas se caracteriza por su vocación de continuidad, es decir, el deseo del fundador o fundadores y de sus descendientes de que la propiedad, el gobierno y/o la dirección de la empresa permanezcan perpetuamente bajo el control de miembros de la familia y bajo un modelo de visión compartida. Desde esta perspectiva, se logra evidenciar que existe una influencia significativa en la transmisión de valores de una generación a otra (de la Garza Ramos, María Isabel et al., 2011), e impacto en los resultados como el crecimiento en ventas (Gómez-Betancourt, López Vergara, & Betancourt Ramírez, 2009), apoyando de esta forma la continuidad de la empresa familiar.



En cuanto a las diferencias ocasionados entre los miembros de la familia, se observa que la empresa es utilizada como un espacio para discutir o solucionar riñas o conflictos que no pueden ser expresados o resueltos abiertamente en la familia (Pieper, Astrachan, & Manners, 2013). El género del propietario afecta también la administración de la empresa. Existe evidencia que en relación a la administración del personal tienen mayor efecto en los ingresos brutos para las mujeres propietarias que para los hombres (Danes, Stafford, & Loy, 2007). Por otra parte, cabe decir que la empresa familiar no es ajena a la temática de la complejidad, sino al contrario, tal y como podemos intuir de los criterios que permiten identificarla, este tipo de organizaciones está dotada de intangibles vinculados a su caracterización, capaces de hacerle frente a la complejidad del entorno (Claver Cortés, Molina Manchón, & Zaragoza Sáez, Patrocinio del Carmen, 2015). Es por ello que se puede considerar que la empresa familiar presenta un nivel de complejidad superior a cualquier otra, porque está fundamentado en un sistema que interactúa de una manera muy estrecha con al menos una familia, y cuyo miembros posiblemente desarrollan labores directivas y/o detentan la propiedad de la empresa, sucediéndose unos a otros a lo largo del tiempo.

La literatura existente coincide en destacar el rol fundamental que tienen las mujeres dentro de la empresa familiar, y por supuesto de la importante contribución en virtud de realizar contribuciones sustanciales y positivas para la continuidad y el impacto de los negocios a todo nivel (Ceja, 2008).

Desde la perspectiva de liderazgo, las características que se asocian a la misma (poder, autoridad, logro y competición) se vinculan más al rol del género masculino que al femenino (García-Retamero & López-Zafra, 2006), favoreciendo la percepción que estas características son representadas de mejor forma por el género masculino. Sin embargo, desde la perspectiva del liderazgo resonante, la mujer tiene mayores habilidades respecto a los hombres (Arteaga & Ramón, 2009).

Las mujeres emprendedoras por su parte, obtienen beneficios de la afectividad familiar para el enriquecimiento del negocio (Powell & Eddleston, 2013), lo que ha representado un avance importante en el posicionamiento en el mundo laboral (Torres, Ortiz, & Restrepo, 2012). Sin embargo, en algunos contextos latinoamericanos, la participación de la mujer en la generación de riqueza en la empresa, se ve disminuido (Flores, 2014) en la medida que enfrenta exclusión laboral por

condición de género, expresándose por niveles laborales y gerenciales (Vergara, Gómez-Betancourt, & Ramírez, 2011) y ocasionados por modelos pre-concebidos (Caamaño Rojo, 2010) de tutela sexista y roles de trabajo.

## I. Metodología

El trabajo que ahora se presenta constituye un esfuerzo para identificar empresas muy particulares que sean susceptibles de ser analizadas como estudio de caso y que sirvan de ejemplo a considerar en relación a las buenas prácticas de gestión. Los estudios de caso para Yin (Yin, 1989), consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades únicas. Stake (Stake, 1998) considera el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. Dentro de las dinámicas asociadas a la producción intelectual escrita, el estudio de casos como método de investigación, y de manera más específica en torno al campo de la empresa familiar, implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y a profundidad de casos o entidades sociales, constituyendo un campo privilegiado para comprender los fenómenos económicos.

Para tal efecto, el proceso investigativo se inició con entrevistas a profundidad dirigidas a la fundadora de la empresa, así como también con miembros de la primera generación de la organización. Del mismo modo se llevaron a cabo dos grupos focales en distintas ocasiones. En la primera de ellas se contó con la presencia de la fundadora de la empresa y la gerente de operaciones, (madre e hija). Por otra parte, el segundo grupo focal se amplió incorporando a todos los miembros de la familia nuclear, constó de más participantes, pues el objetivo era incluir a todos los miembros de la familia que se encontraban relacionados con el proceso de toma de decisiones, a fin de presentar los datos obtenidos al momento y validarlos en dicho grupo.

Entrevistas de carácter exploratorio se llevaron a cabo con empleados para completar información y contrastar las entrevistas a profundidad.

El instrumento utilizado para la construcción del caso está compuesto por consta de 13 áreas y 54 variables distribuidas en cada una de las áreas. En este documento únicamente se utilizaron 4 áreas de trabajo para construir el caso desde la perspectiva de la empresa familiar.





Fuente: Eco-Hotel Árbol de Fuego [fotografía]

Para llevar a cabo el estudio fue necesario realizar visitas mensuales durante más de un año, previamente programadas con la empresa. Además, se tuvo acceso a toda la información financiera, contable y legal como parte del proceso.

Finalmente, se analizó el contenido de la información recabada a lo largo del proceso y se elaboró un informe que posteriormente fue presentado a la familia empresaria.

## II. Marco referencial al caso de Eco-Hotel Árbol de Fuego, El Salvador

### II.1. Evolución de la industria hotelera en El Salvador

Es hasta principios del siglo XX que en El Salvador aparecen los primeros hoteles y pensiones de carácter familiar como lugares de hospitalidad, los cuales dieron pauta para el desarrollo de modernos hoteles que hoy son los pilares de la industria hotelera en la metrópoli salvadoreña. En la década de los 50, y con el auge de la industria turística los hoteles que funcionaban en San Salvador no eran suficientes, y fue entonces que comenzó a mayor escala la industria Hotelera en el país. En la actualidad, factores como el crecimiento sostenido del turismo mundial, la búsqueda de nuevos destinos turísticos, el fomento del turismo ecológico y la organización y promoción del área centroamericana en materia de turismo dan a El Salvador una gran potencialidad de expansión turística. Según datos estadísticos de CORSATUR (Corporación Salvadoreña de Turismo, 2013) del 100% de la llegada de turistas en enero-marzo 2013, un 69.4% representa los turistas extranjeros y el 30.6% son salvadoreños residentes en el exterior, de estos el 77.7% proceden de Estados Unidos. A enero del 2013, comparado con 2012, los extranjeros

no residentes han experimentado un descenso del 17.3%, producto de la crisis económica que sigue atravesando Europa. Sin embargo, el crecimiento en las llegadas de los salvadoreños residentes en el exterior incrementó en más del 100% para el acumulado enero-marzo de 2013.

Con respecto a la región de procedencia, Centroamérica sigue siendo el mercado más grande para El Salvador (53.7%), seguido de Norteamérica (38.7%). En lo que respecta a Centroamérica, Guatemala con un 70%, representa el mercado de oportunidad más alto para El Salvador; seguido de Honduras con un 20%.

En cuanto a los ingresos turísticos generados, la Unidad de Inteligencia de Mercado de CORSATUR reveló un crecimiento del 72.7% con respecto al 2009. De igual manera, se hizo un estudio sobre gasto y estadía de los turistas que visitaban el país. En un país como El Salvador los sectores de comercio y servicio son considerados como los principales impulsores de la economía debido a esto se ve reflejado en los indicadores económicos principales. En el sector de comercio, restaurantes y hoteles para el año 2012 se obtuvo un incremento en relación al año anterior de un 2,70% que a simple vista no parece ser un dato muy alentador o estimulante pero considerando la situación económica actual y las condiciones de los demás sectores productivos (el mayor incremento con relación al resto de sectores) parece ser aceptable y hasta cierto punto recomendable invertir o seguirlo haciendo en este. Un dato relevante es que durante la crisis de 2009 el sector hotelero sufrió el mayor decremento entre todos los sectores productivos. Un -5,4% que fue lapidario terminando con muchas empresas; sin embargo en los últimos años el sector hotelero ha tenido una recuperación importante.

## II.2. Normativa influyente para el sector

Esta institución no solo ha evaluado sino que solentemente despuntan en los criterios de la Norma de Calidad Turística de Servicios e Instalaciones para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apartahoteles (Comités Técnicos de Normalización, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2006). Además, se han logrado diferentes contribuciones al aplicar medidas de eco-eficiencia y fomentar responsabilidad ambiental, en donde ya comienza a despuntar dentro de este sector. Finalmente, si el Hotel desea que pueda ser incluido como una propuesta turística, por parte del Ministerio de Turismo de El Salvador, debe de tomar en cuenta que esta Cartera de Estado, es la encargada de otorgar la calificación o denegatoria de los proyectos de Interés turístico nacional previa opinión favorable del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador y de la Secretaría de Cultura de la Presidencia de la República de El Salvador.

## III. Gestión de empresa familiar

### III.1. Evolución histórica de la empresa familiar

Ubicado en la Ciudad de Antigua Cuscatlán en el Departamento de La Libertad en la República de El Salvador, Eco Hotel Árbol de Fuego es una empresa familiar fundada en el año 2001 por Doña Teresa Argentina

González y co-administrada con el apoyo de su hija Carolina Baiza González. Su propuesta de valor está centrada en ofrecer a sus clientes un hotel de tranquilidad con verdes jardines y ambiente tropical, un lugar de descanso natural donde se respete el medio ambiente.

Entre los años de 1994 y 1995 y previo al montaje del hotel, el emprendimiento de Doña Teresa concentraba su modelo de negocios en los servicios de catering por medio de una sala de té llamada "Cedros del Líbano", desde allí ofrecían sus servicios para eventos especiales con alimentación, alquileres de instalaciones y meseros. Además, prestaban servicio de cafetería a Casa Presidencial (CAPRES).

Doña Teresa incursiona al mundo de los pequeños hoteles cuando la Asociación Promotora de Productores y Empresarios Salvadoreños (PROESA)\*1 los invita a participar en un evento de capacitación como parte del proyecto de "Ruta de las Culturas del Maíz". Dicha capacitación estaba destinada a pequeños hoteles y salas de té. Como parte de apoyo y colaboración de los beneficiarios al proyecto, a Doña Teresa le piden que facilite el espacio en su Sala de Té para desarrollar estas capacitaciones. Es en este acompañamiento que Doña Teresa empieza a indagar y conocer aún más los detalles de brindar servicios de hospedaje a personas particulares. Con esta idea Doña Teresa se sentía cómoda y continuó explorando un modelo de negocio acorde a sus intereses.



Fuente: Eco-Hotel Árbol de Fuego [fotografía]

\*1 Organización no gubernamental dedicada a la promoción de modelos alternativos de desarrollo económico territorial. Está ubicada en San Salvador con sedes regionales en los municipios de Nahuizalco, Departamento de Sonsonate y otra en el Municipio de Perquin Departamento de Morazán. Para mayor información puede consultar <http://www.asociacionproesa.org/>.

Fecha de consulta página web 30 de septiembre de 2013.

Así cuando la experiencia le había parecido interesante, Doña Teresa seguía trabajando con sus servicios de catering. Sin embargo, Doña Teresa dado su carácter emprendedor e inspirado en los servicios de hotel, decidió iniciar una pequeña construcción de 5 habitaciones funcionales con una proyección de 13 habitaciones terminadas a finales del año 2000, con una inversión aproximada de US\$125,700. Todas las personas que visitaban la Sala de Té, empezaron a conocer el nuevo hotel que se había construido.

Para el año 2004, después de hacer un análisis de costo/beneficio como producto de una consultoría guiada por PROESA, Doña Teresa decide cerrar operaciones de la Sala de Té, debido a los constantes reclamos de los huéspedes del Hotel y de su baja rentabilidad.

Las regulaciones medioambientales y aquellas orientadas al sector turístico han sido abordadas con profunda responsabilidad por parte de la empresaria. El cumplimiento en las obligaciones tributarias ha sido un factor determinante para demostrar el crecimiento de la empresa y también como respaldo para garantizar las fuentes de financiamiento en los proyectos de construcción de la empresa.

Para la crisis económica mundial, iniciada en los Estados Unidos en el año 2008, tuvo un impacto negativo en los siguientes años 2009 y 2010. Esto presionó a Doña Teresa y su hija Carolina para buscar alternativas más económicas con la cual operar la empresa. Muchas de las iniciativas que se implementaron durante la crisis tenían doble impacto, es decir, buscaban la reducción de costos y la eficiencia energética.

A pesar de la crisis económica global que enfrentó la empresa, no tiene contemplado en sus políticas el despido de personal como alternativa para sobrevivir la crisis. Al adoptar esta posición, los obliga a buscar otras alternativas como las antes mencionadas entre muchas otras más que implementaron en este proceso. La valoración de sus empleados está en función de contratar personal de confianza y capacitado en el cual se basa su propuesta de valor y que los hace ser más competitivos.

Para finales del año 2011, organismos internacionales han otorgado importantes reconocimientos y estudios de casos sobre la eficiencia energética, contándose entre ellos los realizados por USAID y BUN-CA.

### III.2. Complejidad de la familia y la empresa

Dado el tamaño de la empresa la complejidad en la estructura de la familia es baja. El núcleo familiar está formado por Doña Teresa (Madre y Fundadora), Carolina Baiza (Hija y Gerente de Operaciones del Hotel), Luis Roberto Baiza (Residente en el extranjero) y Salvador Baiza (Empresario). Todos ellos pueden considerarse de una misma generación, por lo que no hay diferencias en experiencias de vida que se consideren importantes. La participación directa se circunscribe madre e hija, mientras que los hermanos de Carolina se encuentran fuera de la organización. Las relaciones interinstitucionales son manejadas por Carolina con el consentimiento de su madre Doña Teresa. Existe una complejidad estructural relacionada con las características propias del negocio y que está vinculado con el elemento diferenciador que ofrece el hotel al mercado. Por el momento, la empresa está constituida por no más de 11 empleados y se considera una empresa pequeña según el criterio del Ministerio de Economía. Por otra parte, el nivel de conocimiento requerido en cuanto al servicio de atención a huéspedes es fundamental y requiere no solo de una formación previa, sino de características especiales en el personal que le hagan caracterizarse por ofrecer un servicio de calidad superior. Aunado a ello, se encuentran otros requerimientos vinculados al cumplimiento de leyes como la Norma de Calidad Turística (Comités Técnicos de Normalización del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2016).

La tipología del sector turístico demanda no solo conocimiento del servicio que ofrece sino también un desempeño exitoso que garantice la fidelización de los clientes y continuidad de la empresa.

Asimismo, las dos empresarias dan cuenta de la complejidad de la estructura familiar. No se logra identificar otros familiares que ejerzan influencia significativa en las operaciones del negocio familiar. Por tal razón, se caracteriza esta empresa como una que tiene baja complejidad en su estructura familiar.

Dadas las condiciones de violencia que vive El Salvador, el sector hotelero ha demostrado fuerte vulnerabilidades ante declaraciones oficiales del número de homicidios cometido en los últimos años en El Salvador, donde se llegó a tener un promedio de 29,4 homicidios por día (La Prensa Gráfica, 2015) así como reportes sobre indicadores como el Índice de Paz Global (Economics & Peace, 2015) que generan recomendaciones para evitar visitas a países con problemas de violencia social (Castillo, 2015).





Fuente: Eco-Hotel Árbol de Fuego [fotografía]

### III.3. Funcionalidad familia – empresa

No se perciben conflictos familiares que incidan en el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa. Puede observarse una armonía lógica propia de las empresas familiares que asumen sus diferencias con total transparencia y que son capaces de resolver los problemas de manera que no afecten el desarrollo normal de negocio, permitiéndoles además crecer como personas y como empresa.

### III.4. Institucionalidad de la familia empresaria

Debido al tamaño de la empresa familiar, no se requiere de una institucionalidad de grandes proporciones. Sin embargo, la empresa ha creado una instancia de gobierno familiar que ha denominado “Consejo de Familia” donde se reúnen periódicamente los miembros del núcleo familiar para abordar temas relacionados con los costos de operación y futuras inversiones, entre otros tópicos de interés. Además, en dicha instancia de gobierno, se resuelven eficientemente cualquier conflicto que pueda provenir de diferencias entre los miembros funcionales del Hotel, así como también de los miembros del Consejo de Familia.

### III.5. Profesionalización

La profesionalización de la empresa familiar es medida en varios componentes que se describen a continuación.

En cuanto a la claridad de una estrategia para competir, la empresa ha desarrollado con total claridad un modelo de negocios basado en la diferenciación y enfocado en el desarrollo sostenible en armonía con el medio ambiente.

En tal sentido, su enfoque para desarrollar un hotel con características diferenciadoras, le ha agenciado nuevos clientes y un éxito importante en el medio que se desenvuelve. Al evaluar el orden económico – administrativo, se ha evidenciado que sus registros contables son básicos, pero no ha podido calcular los costos de los servicios, márgenes de ganancias, entre otros, ya que no tienen personal capacitado en esta área de competencia.

Las actividades realizadas de forma recurrente son identificadas y se establecen procesos rigurosos que garanticen la calidad en el servicio al cliente. En tal sentido, la empresa tiene avances importantes en materia de procesos y asegurar la implementación de las recomendaciones a fin de cumplir proveer un servicio de calidad, con manejo eficiente de sus costos.

Finalmente, no se pudo identificar si existe claridad o diferenciación en el manejo del uso de efectivo para fines de la empresa o la familia.

Al evaluar la profesionalización de la empresa familiar, queda en evidencia que existe una enorme oportunidad de crecimiento en esta área.

### III.6. Sucesión de la familia empresaria

A pesar que Doña Teresa no pensó en la sucesión, ha incorporado a su hija Carolina para que junto a ella se encargue de la conducción del negocio. Esto no indica que exista un plan de sucesión, pues no hay evidencia de entrenamiento para Carolina en otras áreas del negocio. Además no se ha contemplado la incorporación de otros miembros de la familia ni tampoco las alternativas de continuidad de la empresa ante el abandono de su actual fundador.

Desde la perspectiva del fundador, aún no se contempla un plan de retiro que permita dar paso a futuras generaciones y que impulse el desarrollo de la "Familia Empresaria".

Por otro lado, no se identifican elementos constitutivos de sociedad ni documentos legales testamentarios sobre el actual negocio.

### III.7. Protocolo

Dadas las condiciones mencionadas con anterioridad, la empresa no ha considerado un protocolo familiar. Esto puede ser síntoma de considerarse a sí mismos como una estructura pequeña, de baja complejidad familiar o la ausencia de problemas familiares que incidan en el desempeño de su negocio.

### III.8. Liderazgo del fundador

Bajo las actuales condiciones culturales de género que se ven expresadas en el entorno económico de las empresas en El Salvador, Doña Teresa ha sido sin dudas, un ejemplo para la mujer empresaria. Así también Carolina, quien ha sido capaz de socializar gestionar negocios y apoyo para el Hotel con diferentes instituciones entre las cuales se encuentran organismos internacionales, universidades, asociaciones empresariales y dependencias gubernamentales.

Por otra parte, se puede caracterizar el estilo de liderazgo de Doña Teresa como contingencial. Toma decisiones oportunas y discute sus decisiones con Carolina. En algunas ocasiones se apoya en sus colaboradores en el área de ventas, atención al cliente y cocina. Sin embargo, no todo el personal tiene las competencias que demanda el puesto para desempeñarse con eficiencia y ser apoyo a Doña Teresa. Muestra de ello es que Doña Teresa es la responsable de hacer las compras en el mercado, hacer remesas a los bancos, entre otras actividades operativas.

Entre las decisiones que toma Doña Teresa se encuentran: de personal, finanzas, decoración del local, jardinería y cualquier otra cosa necesaria para la operatividad del negocio, es ella la encargada de comprarlo.

El nivel de autonomía en las decisiones que toma Doña Teresa es amplio, dado que ella es propietaria y administradora del mismo. En relación al personal a su cargo, su capacidad en la toma de decisiones es limitada y no cuentan con presupuesto asignado por unidades funcionales, departamentos o personas. Las únicas personas que pueden tomar decisiones de acuerdo a su puesto son la recepcionista y el encargado de mantenimiento.

Por su parte, Carolina tiene un grado de responsabilidad circunscrito a su área de interés y competencia. En estas áreas se encuentran aquellas vinculadas a los aspectos de medio ambiente, determinación de precios y las actividades generales del hotel que garanticen un buen servicio al cliente.

Muchas de las decisiones que toma la empresa están basadas en la experiencia y la intuición. La gestión del hotel en algunas áreas funcionales carece de instrumentos de planificación y control, como por ejemplo en el área de finanzas no se cuenta con una planificación financiera efectiva. Además, no cuenta con flujos de efectivo, los estados financieros son reportes útiles nada más para el control fiscal y no existe evidencia de un instrumento sistematizado que permita medir y orientar los esfuerzos para incrementar la satisfacción de los clientes, esto entre otros instrumentos de control.

### III.9. Entorno de los negocios de la empresa familiar

Es importante mencionar que uno de los aspectos a los que el Eco Hotel Árbol de Fuego ha dado prioridad desde que incursiona en este giro, es precisamente el estar asociado. Para tales efectos, se han logrado diferentes gestiones a partir de la Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador; en donde no solo han considerado aspectos relacionados a la comprensión y discusión constante del sector, sino que más bien comparte y gestionan apoyos diversos como alianzas estratégicas con agencias de cooperación internacional, instituciones públicas y privadas, etc. En este sentido, la representación de este sector ha estado bajo la tutela de Doña Teresa, propietaria, pero cuenta también con una destacada participación de Carolina Baiza en relación a las decisiones, discusiones y demás aspectos que se han logrado en este gremio.



Por otro lado, el Eco Hotel, siempre ha estado abierto a las ideas que desde el mismo Sector se han ido estipulando, tal es el caso de la autoevaluación o diagnóstico de los diferentes criterios de calidad. En este sentido, esta institución no solo ha evaluado sino que solventemente despuntan en los criterios de la Norma de Calidad Turística de Servicios e Instalaciones para Pequeños y Medianos Hoteles, Hostales y Apartahoteles (Comités Técnicos de Normalización del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2016). Además, se han logrado diferentes contribuciones al aplicar medidas de eco-eficiencia y fomentar responsabilidad ambiental, en donde ya comienza a despuntar dentro de este sector.

En términos generales, Árbol de Fuego es una institución que ha sido miembro de importantes esfuerzos gestionados por diferentes Instituciones del país como la Asociación de Pequeños Hoteles, Ministerio de Economía, y también con organismos de cooperación internacional como USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo) que le han permitido conocer y desarrollarse en el entorno de los negocios al cual pertenece.

## IV. Impacto medio ambiental

### IV.1. Eficiencia energética

Árbol de fuego es un hotel eco-eficiente que ahorra agua, energía y utiliza productos que son amigables con el ambiente. Se utilizan tecnologías limpias y buenas prácticas que el consumo, a través de un plan de monitoreo que permite medir el uso de sus recursos para lograr una mayor eficiencia que contribuya con el medio ambiente. A través del plan eco-eficiencia, el cual consiste en producir más con menos recursos y menos contaminación, en otras palabras, hacer más con menos. El objetivo principal es apoyar el desarrollo sostenible, de tal manera que la empresa se vuelvan más competitiva, innovadora y sobre todo más responsables con el ambiente. Otras de las grandes ventajas es que el personal del hotel y otras personas involucradas al proyecto de eco-eficiencia del Hotel, han implementado estas prácticas en sus hogares los cuales se han visto beneficiados económicamente y siguen promulgando esta manera de vivir a otras personas.

Algunas de las medidas que han sido implementadas por el Hotel en el área de eficiencia energética son las siguientes:

#### **Reducción del consumo de agua en duchas que generan caudales superiores a 10 litros por minuto.**

**Situación inicial:** Las duchas instaladas en las habitaciones eran ineficientes y generaban caudales de hasta 25 litros por minuto, o dos veces y media el máximo caudal recomendado de 10 litros por minuto. Estos caudales elevados desperdiciaban no solamente agua, sino también la energía que consumen los calentadores eléctricos.

**Mejora:** El hotel equipó las duchas con restrictores de flujo que limitan su máximo caudal a aproximadamente 8 litros por minuto.

Se estima que instalar un restrictor para reducir el caudal de una ducha ineficiente del hotel logra ahorrar 570 litros de agua y 2 kWh de energía eléctrica por cada hora de uso de la ducha. Considerando el costo del agua (US\$ 1.22 /m) y de la energía eléctrica que consume el hotel (US\$ 0.14 /kWh). Esta medida logra cubrir el costo del restrictor de flujo (US\$ 4) en menos de cuatro horas de uso.

#### **Reducción en caudal de los grifos ineficientes**

**Situación inicial:** Muchos de los grifos instalados en habitaciones eran ineficientes y generaban caudales muy superiores al caudal de 4 a 6 litros por minuto, recomendado para esta aplicación.

**Mejora:** Se redujo a menos de 6 litros por minuto el caudal generado por los grifos ineficientes cerrando parcialmente las válvulas escuadra que están instaladas sobre las tuberías de alimentación de agua.

#### **Reducción en presión de trabajo de bombas que suministran agua al hotel**

**Situación inicial:** El hotel cuenta con dos bombas para asegurar su suministro de agua cuando baja la presión en la red de agua que proviene del servicio público.



Estas bombas estaban ajustadas para mantener una presión de 30 a 50 psi y 40 a 60 psi en las dos áreas principales del hotel. Se prendían automáticamente cuando la presión de agua en la red caía por debajo de la presión de encendido de las bombas, o sea a una presión de 30 o 40 psi según el área del hotel.

**Mejora:** Se ajustaron los presostatos de las bombas para hacerlas trabajar en un rango de presión más moderado de 20 a 40 psi, de acuerdo a la demanda y tamaño del hotel. Reemplazo de focos incandescentes por focos fluorescentes compactos (FFCs).

**Situación inicial:** Muchas de las luminarias del hotel estaban equipadas con focos incandescentes, los cuales son sumamente ineficientes y requieren aproximadamente cuatro veces más energía para producir la misma cantidad de luz que los focos fluorescentes compactos (FFCs).

**Mejora:** El hotel reemplazó los focos incandescentes que estaban instalados en sus habitaciones y pasillos por FFCs. Esta medida es sumamente rentable, puesto que estos FFCs ahorrarán US\$ 3,300 en energía eléctrica durante su vida útil, lo que corresponde a más de ocho veces la inversión de US\$ 400 que el hotel tuvo que realizar para comprar dichos focos. Utilización de calentadores solares para producir el agua caliente que se consume en el hotel

**Situación inicial:** El agua utilizada en los baños de las habitaciones era calentada por calentadores de paso eléctricos de 9.5 o 12 kW de potencia. Dado el costo elevado que el hotel paga por la energía eléctrica (US\$ 5.11 /kW.mes y US\$ 0.14 /kWh), calentar el agua con esta fuente de energía es una solución cara.

**Mejora:** El hotel instaló un sistema térmico solar, compuesto de 12 colectores y un tanque de almacenamiento de agua caliente solar equipado de una

resistencia eléctrica de respaldo de 4.5 kW, para alimentar agua caliente a sus habitaciones y lavandería. Además de disminuir el consumo energético y la demanda facturada del hotel. Este sistema térmico solar logró rebajar de 53 kW la potencia instalada en sus circuitos eléctricos.

**Mejora en la eficiencia con la cual trabajan los equipos de aire acondicionado**

**Situación inicial:** Los equipos de aire acondicionado desperfectos que afectaban la eficiencia con la cual operaban. Los condensadores de los equipos mini-split que montados sobre el techo, no tenían ningún tipo de protección y estaban expuestos al sol durante todo el día. Las tuberías de refrigerante de algunos equipos no contaban con aislamiento térmico.

**Mejora:** Instalación de un techo sobre los condensadores para protegerlos del sol y permitirles operar más eficientemente en un ambiente más fresco. Aisló las tuberías de refrigerante que estaban descubiertas para evitar que se caliente innecesariamente el refrigerante. Incrementó la frecuencia con la cual el personal de mantenimiento inspecciona y limpia el filtro de los evaporadores.

**Secadora eléctrica**

**Situación inicial:** El hotel secaba todas las toallas que lavaba en una secadora eléctrica porque el secado al sol las dejaba demasiado ásperas. Esta práctica era sumamente cara: dado el costo de la energía eléctrica que utiliza Árbol de Fuego, se estima que secar 10 kg de toallas (peso seco) cuesta aproximadamente US\$1.20.

**Mejora:** Actualmente, el hotel seca todas sus toallas en tendedero y las ablanda batiéndolas en la secadora con aire frío por unos 10 minutos, operación que tiene un consumo energético mínimo.



Fuente: Eco-Hotel Árbol de Fuego [fotografía]

### Creación de un programa voluntario de reutilización de toallas

**Situación inicial:** El hotel no tenía un programa de reutilización de toallas y cambiaba diariamente todas las toallas de baño y de mano que habían sido usadas en las habitaciones.

**Mejora:** El hotel ha creado un programa de reutilización de toallas, el cual invita a los huéspedes que lo desean a usar sus toallas de baño por más de un solo día.

A fin de comunicar este programa y fomentar la participación de los huéspedes, el hotel colocó en los baños de las habitaciones un rótulo explicativo, grandes toalleros para poder fácilmente colgar las toallas, y cestas de mimbre para recolectar las toallas que los huéspedes deciden cambiar.

### Sustitución de botellas con agua

**Situación actual:** Se ofrece botellas con agua a los huéspedes del hotel, generando residuos contaminantes para el planeta.

**Mejora:** Las botellas con agua fueron sustituidas por el uso de jarras con agua y vasos de cristal, contribuyendo a disminuir la contaminación del planeta con 5,000 botellas plásticas al año.

### IV.2. Destino de residuos

Un factor importante respecto al abordaje de la problemática medio ambiental, es la bio-jardinera instalada al interior del hotel, cuyo objetivo es dar un uso óptimo a los residuos orgánicos a través de un proceso de descomposición bioquímica convirtiéndolos en compostaje, el cual es utilizado como abono en jardinerías dentro de un entorno de constante fertilización.

Otro factor importante es que a partir de su buena práctica, se han desarrollado programas de formativos para que otras personas puedan implementar este sistema con el fin de generar un uso productivo de los desechos naturales y una reducción de la basura innecesaria para el planeta.

### IV.3. Resultados de su gestión en eficiencia energética

Como resultado de su gestión en eficiencia energética, en el año 2014 el Consejo Nacional de Energía de El Salvador premió al Hotel Árbol de Fuego con el primer lugar en tres categorías diferentes: a) mejor proyecto de eficiencia energética; b) mejor propuesta de eficiencia energética; y c) mejor aporte al impulso de la cultura de uso eficiente de la energía (Energía renovables y eficiencia energética, Programa, 2014).



Fuente: Eco-Hotel Árbol de Fuego [fotografías]

## V. Situación financiera de la empresa familiar

El estado de resultados muestra la actividad económica de la empresa en un período fiscal, que en el caso particular de El Salvador inicia el 1 de enero y

termina el 31 de diciembre de cada año. Con los datos obtenidos de forma interanual entre los años 2008 al 2012, se proporciona una primera aproximación a la evolución histórica de los componentes económicos.

**Tabla 1 Análisis vertical del estado de resultados Eco-Hotel Árbol de Fuego:**

TERESA ARGENTINA GONZALEZ GARCIA ECO-HOTEL ARBOL DE FUEGO ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADOS DE RESULTADOS PERÍODO 2008 - 2012										
CUENTA CONTABLE	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
<b>INGRESOS CORRIENTES</b>										
Ventas	\$ 110,555.74	100%	\$ 106,446.21	100%	\$ 90,447.19	100%	\$ 126,870.01	100%	\$ 130,759.12	100%
Menos:										
<b>COSTOS DIRECTOS</b>										
Costo por servicios	\$ 81,800.02	74.0%	\$ 72,170.20	67.8%	\$ 72,182.59	79.8%	\$ 78,483.83	61.9%	\$ 97,246.87	74.4%
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 28,755.72</b>	<b>26.0%</b>	<b>\$ 34,276.01</b>	<b>32.2%</b>	<b>\$ 18,264.60</b>	<b>20.2%</b>	<b>\$ 48,386.18</b>	<b>38.1%</b>	<b>\$ 33,512.25</b>	<b>25.6%</b>
Menos:										
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>										
Gastos de administración	\$ 7,516.26	6.8%	\$ 13,449.55	12.6%	\$ 4,517.97	5.0%	\$ 16,479.72	13.0%	\$ 15,847.19	12.1%
Gastos financieros	\$ 2,545.50	2.3%	\$ 2,077.84	2.0%	\$ 4,461.85	4.9%	\$ 7,572.68	6.0%	\$ 7,327.81	5.6%
Total Gastos de Operación	\$ 10,061.76	9.1%	\$ 15,527.39	14.6%	\$ 8,979.82	9.9%	\$ 24,052.40	19.0%	\$ 23,175.00	17.7%
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>\$ 18,693.96</b>	<b>16.9%</b>	<b>\$ 18,748.62</b>	<b>17.6%</b>	<b>\$ 9,284.78</b>	<b>10.3%</b>	<b>\$ 24,333.78</b>	<b>19.2%</b>	<b>\$ 10,337.25</b>	<b>7.9%</b>
Más:										
<b>INGRESOS NO CORRIENTES</b>										
Otros ingresos	\$ 136.69	0.1%	\$ 3,196.43	3.0%	\$ 265.49	0.3%		0.0%		0.0%
Menos:										
Impuesto Sobre la Renta	\$ 2,497.56	2.3%	\$ 3,145.86	3.0%	\$ 860.75	1.0%	\$ 3,688.51	2.9%	\$ 994.45	0.8%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 16,333.09</b>	<b>14.8%</b>	<b>\$ 18,799.19</b>	<b>17.7%</b>	<b>\$ 8,689.52</b>	<b>9.6%</b>	<b>\$ 20,645.27</b>	<b>16.3%</b>	<b>\$ 9,342.80</b>	<b>7.1%</b>
<b>Utilidad Neta ajustada (Sin incluir ingresos no corrientes)</b>	<b>\$ 16,196.40</b>	<b>14.6%</b>	<b>\$ 15,602.76</b>	<b>14.7%</b>	<b>\$ 8,424.03</b>	<b>9.3%</b>	<b>\$ 20,645.27</b>	<b>16.3%</b>	<b>\$ 9,342.80</b>	<b>7.1%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa

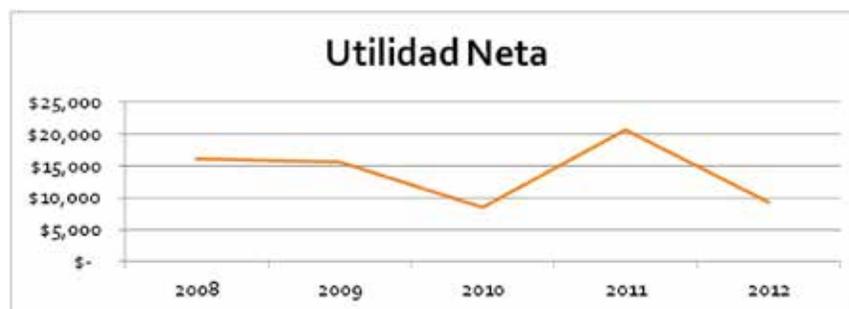
Como puede observarse en el cuadro anterior, el porcentaje del margen bruto que actualmente opera la empresa es de un 38% en su punto máximo y un mínimo del 20%. En promedio durante los últimos cinco años la empresa ha reflejado un porcentaje de margen bruto del 28.4%.

Los gastos de operación han tenido un comportamiento fluctuante principalmente influenciado por los gastos financieros, a partir de préstamos asociados a inversiones efectuadas. Lo anterior se comprueba en las

estructuras patrimoniales (Balance General) en cuanto a un incremento general en el activo fijo.

Por otro lado, la razón de utilidades respecto a las ventas oscilan entre un 14.7% en el 2009 y su punto más bajo con un 7.1% en el 2012. Del análisis anterior se depende algunas variables importantes de analizar, por ejemplo, el nivel de ventas en los últimos cinco años ha tenido un punto de inflexión en el año 2010, impactando en el costo y las utilidades netas. Así como también se evidencia una fuerte decisión de compra de activos fijos y de inversiones generales dentro de la empresa.

**Gráfico 1 Utilidad neta Eco-Hotel Árbol de Fuego**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa

Como producto de las iniciativas de eficiencia energética y de las inversiones en activo expresadas con anterioridad, el comportamiento del gasto para los años 2011 a 2012 es constante y aunque la pendiente de la curva del costo se muestra más pronunciada en

los últimos años es producto de la política de inversiones referida en el apartado anterior.

A continuación, se presenta los indicadores financieros extraídos de los Balances y estados de Resultados correspondientes al período de 2008 a 2012:

### Eco-Hotel Arbol de Fuego Análisis de Indicadores Financieros Años terminados 2008-2012

	RAZONES	2008	2009	2010	2011	2012
<b>DESCRIPCION</b>	<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>					
Se determina restando a los activos corrientes el pasivo corriente. El resultado obtenido muestra una mejor posición financiera en la medida que los pasivos corrientes son menores a los activos corrientes. Lo anterior supone una mejor posición para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.	<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE</b>	\$ (6,043.47)	\$(27,703.64)	\$ 459.51	\$ 919.38	\$ (3,704.41)
Un resultado mayor a 1 indica que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus obligaciones en el corto plazo	<b>INDICE DE LIQUIDEZ ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO CORRIENTE</b>	0.24	0.08	1.17	1.16	0.61
	<b>RAZONES DE SOLVENCIA</b>					
Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros (proveedores o acreedores).	<b>RAZON DE ENDEUDAMIENTO TOTAL PASIVO/ TOTAL ACTIVO</b>	0.08	0.23	0.37	0.37	0.37
Mide la relación o proporción que hay entre los activos financiados por los socios y los financiados por terceros. En la medida que la razón sea más baja, más alto es el nivel de financiamiento que aportan los dueños de la empresa.	<b>RAZON PASIVO CAPITAL PASIVO A LARGO PLAZO/ CAPITAL CONTABLE</b>	No existen pasivos a L. P.	No existen pasivos a L. P.	0.57	0.52	0.49
	<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>					
Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado los costos del servicio del hotel.	<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD (VENTAS - COSTO DE SERVICIO)/VENTAS</b>	26.0%	32.2%	20.2%	38.1%	25.6%
Corresponde al resulta de operación de la empresa. Este indicador refleja el conjunto de todas las operaciones realizadas en su período provenientes de la actividad principal del negocio.	<b>MARGEN NETO DE UTILIDADES ((VENTAS - COSTOS Y GASTOS DE OPERACION) - IMPUESTOS)/VENTAS</b>	14.6%	14.7%	9.6%	16.3%	7.1%
Mide la eficiencia de la empresa en la utilización de los activos. Los activos se utilizan para generar ventas, ingresos y entre más altos sean estos, más eficiente es la gestión de los activos. Expresa el número de veces que rotan los activos al año.	<b>ROTACION DE ACTIVOS VENTAS TOTALES/ACTIVOS TOTALES</b>	1.16	0.82	0.56	0.81	0.89
Determina la rentabilidad obtenida por los activos de la empresa y en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos.	<b>RENTABILIDAD DE LA INVERSION UTILIDAD NETA/ACTIVOS TOTALES</b>	16.9%	12.1%	5.2%	13.2%	6.4%
Mide la efectividad que tiene la empresa para generar ganancias sobre la inversión realizada por los dueños de la empresa de acuerdo con el valor en libros del capital.	<b>RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL CONTABLE(ROE) GANANCIA NETA DESPUES DE IMPUESTOS / CAPITAL</b>	18.5%	15.8%	8.4%	20.5%	10.1%

Nota: los datos de utilidad neta se han ajustado para evaluar la operación proveniente exclusivamente de los ingresos provenientes del negocio.

**Área de Liquidez:**

Uno de los años más críticos para la empresa fue el año 2009 con un capital neto de trabajo negativo de US\$27.0 miles de dólares. Se muestra una recuperación importante para los años 2010 y 2011. Para el año 2012, la empresa ha mejorado su liquidez, pero se visualizan algunas tensiones en tesorería.

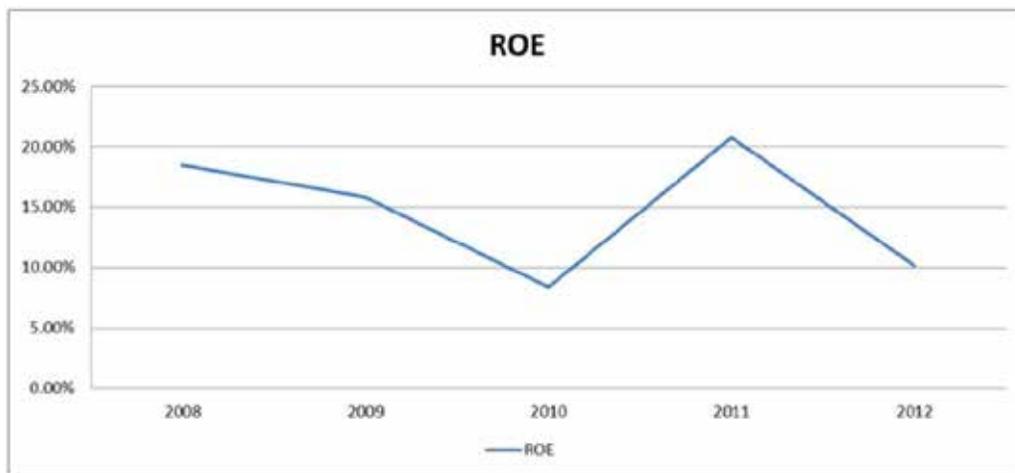
**Índice de solvencia**

Los indicadores de solvencia muestran que la estructura de capital tiene un fuerte componente de capital propio. Esto quiere decir que son los dueños quienes están financiando la mayor parte de la empresa. No obstante, ya se han incorporado algunas inversiones con financiamiento externo, sobre todo aquellas asociadas a mejoras energéticas y ampliación de instalaciones. En términos generales, por cada dólar que los proveedores proveen fondos en el negocio Doña Teresa invierte 2 dólares. Esto deja un amplio margen para asumir más deuda y la posibilidad de apalancar cualquier iniciativa de proyectos adicionales.

**Razones de rentabilidad**

Hotel Árbol de Fuego tiene un margen de contribución del 26% en el último año. Esto significa que por cada dólar en ventas que realiza, la empresa cuenta con 0.26 centavos para hacer frente a los gastos fijos. La variable que más influye en este indicador es la política de precios que determina no solo el margen de ganancia sino también el volumen de ventas (utilización de habitaciones). El margen neto de utilidades del hotel muestra una disminución importante en el período. Aun cuando se excluye del análisis los ingresos no corrientes, al inicio del período la tendencia que muestra la operación del negocio es hacia la baja. Al considerar el indicador de rentabilidad de la inversión se puede observar una clara disminución para los últimos años. En términos generales, la empresa ha disminuido su rentabilidad respecto a sus activos, pasando del 16.9% en el 2008 al 6.4% en el 2012. En cuanto al rendimiento del capital aportado por los inversionistas, el indicador muestra una importante fluctuación en el período analizado tal y como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 2 Rentabilidad sobre la Inversión Eco-Hotel Árbol de Fuego



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa



Es importante hacer notar que la falta de revalorización de los activos y su consecuente ajuste al capital contable, puede afectar el resultado, así como también el hecho de considerar el incremento en deuda externa para hacer frente a las inversiones y mejoras en el tema energético. Sin embargo, el porcentaje de rentabilidad de la empresa es aceptable considerando inversiones alternativas en el mercado a la fecha de elaboración de este informe.

#### Punto de equilibrio

Este cálculo puede obtenerse también en cantidad

asumiendo algunas premisas que se explican a continuación:

- Dado que la principal fuente de ingresos es el hospedaje\*2, se tomará éste como única fuente generadora de ingresos por ventas.
- Se estima que en los últimos tres años el precio promedio de las habitaciones dobles para el segmento de mercado que atiende el hotel es de US\$55.00 por noche (uso de habitación diario).

Tabla 3 Análisis del Punto de Equilibrio Eco-Hotel Árbol de Fuego

ECO HOTEL ARBOL DE FUEGO ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO Período de análisis 2008 - 2012						
		2008	2009	2010	2011	2012
Punto de equilibrio		\$ 38,683.97	\$ 48,221.24	\$ 44,468.51	\$ 63,066.11	\$ 90,424.92
Costo de Habitación (promedio)		\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 55.00	\$ 55.00
Uso de habitaciones en el año (en equilibrio)	a.	703	877	809	1,147	1,644
Uso de Habitaciones en el mes (en equilibrio)	b.	59	73	67	96	137
Frecuencia uso de habitaciones por año (real)	c.	s/r	s/r	2,498	3,614	3,569
Frecuencia de uso de habitaciones promedio mensual (real)	d.	s/r	s/r	208	301	297
Diferencia estado de equilibrio y real (d menos b)	e.	n.a.	n.a.	141	206	160

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por la empresa

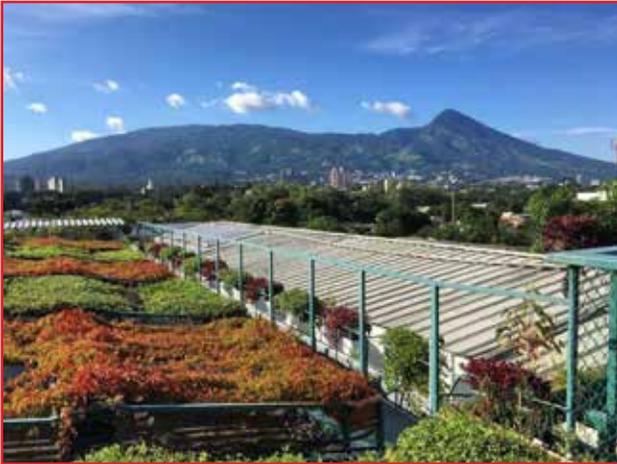
Puede observarse que el punto de equilibrio en dólares para el año 2012 es de US\$90,424. Un dato importante que ayudaría a establecer metas de venta está sujeto al punto de equilibrio que en promedio

mensual, que para el caso que nos ocupa, se sitúa a 137, es decir, que para que el hotel no pierda ni gane, debe asegurarse de vender 137 noches de habitación al mes.\*3

\*2 Se estima que cerca del 99% de ingresos provienen del hospedaje del hotel. El 1% corresponde a ingresos por servicios extras como lavandería, alquiler de caja de seguridad, entre otros.

\*3 Debido al alcance de esta consultoría, la falta de información detallada a esta fecha ha impedido elaborar el análisis del flujo de neto de efectivo y el análisis de la composición patrimonial, lo cual ayudaría a proporcionar más datos que contribuyan al análisis de la empresa.





Fuente: Eco-Hotel Árbol de Fuego [fotografías]

## VI. Conclusiones

Hotel Árbol de fuego es una nueva propuesta proveniente desde la eco eficiencia, potenciando tecnologías limpias y buenas prácticas al consumo, que a través de un plan de monitoreo que permite medir el uso de sus recursos para lograr un mayor aprovechamiento al medio ambiente. Sin lugar a dudas un tema poco explorado en el sector salvadoreño desde el sector turismo.

Para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas se ha realizado un estudio de caso. Si bien es cierto, los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar pueden jugar el rol de parientes, propietarios y administradores. Las mujeres emprendedoras que están al frente de esta compañía han sido vitales a la sostenibilidad para el éxito emprendedor. La participación directa se circunscribe madre e hija, mientras que los hermanos de Carolina se encuentran fuera de la organización, no obstante las relaciones interinstitucionales son manejadas por Carolina con el consentimiento de su madre.

Se evidencia una fuerte decisión de compra de activos fijos y de inversiones generales dentro de la empresa. Como producto de las iniciativas de eficiencia energética y de las inversiones en activo expresadas con anterioridad, el comportamiento del gasto para los años 2011 a 2012 es constante, principalmente influenciado por los gastos financieros, a partir de préstamos asociados a inversiones efectuadas. No obstante, ya se han incorporado algunas inversiones con financiamiento externo, sobre todo aquellas asociadas a mejoras energéticas y ampliación de instalaciones.

### Preguntas orientativas para la discusión.

¿Ha sido exitosa la estrategia de diferenciación planteada por la empresa? ¿Cómo fundamenta esa esa valoración?

¿Qué retos y desafíos enfrenta la mujer al dirigir una empresa familiar?

¿Qué valoraciones se puede obtener de la apuesta de árbol de fuego respecto a las inversiones que buscan eco-eficiencia energética versus el desempeño financiero?



Fuente: Eco-Hotel Árbol de Fuego [ilustración]

#### Bibliografía:

- Arteaga, A., & Ramón, S. (2009). Liderazgo resonante según género. *Multiciencias*, 9(3)
- Caamaño Rojo, E. (2010). Mujer y trabajo: Origen y ocaso del modelo del padre proveedor y la madre cuidadora. *Revista De Derecho (Valparaíso)*, (34), 179-209.
- Castillo, E. (2015, 24 de junio de 2015). Estados unidos emite alerta para viajar a el salvador. *La Prensa Gráfica*
- Ceja, L. (2008). El papel de la mujer en la empresa familiar: El reconocimiento de un rol crítico pero a veces invisible. *Newsletter*, (28)
- Claver Cortés, E., Molina Manchón, H., & Zaragoza Sáez, Patrocinio del Carmen. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Comités Técnicos de Normalización, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. (2006). Norma de calidad turística de servicios e instalaciones para pequeños y medianos hoteles, hostales y apartahoteles (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT ed.). San Salvador, El Salvador:
- Corporación Salvadoreña de Turismo. (2013). Informe estadístico 2009-2013. (). San Salvador:
- Danes, S. M., Stafford, K., & Loy, J. T. (2007). Family business performance: The effects of gender and management. *Journal of Business Research*, 60(10), 1058-1069.
- de la Garza Ramos, María Isabel, Medina Quintero, J. M., Schekkaibán, C., Faride, N., Jiménez Almaguer, K. P., & Ayup González, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos De Administración*, 24(42), 315-333.
- Economics & Peace, I. (2015). Índice de paz global. Retrieved from [http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/Global%20Peace%20Index%20Report%202015\\_0.pdf](http://static.visionofhumanity.org/sites/default/files/Global%20Peace%20Index%20Report%202015_0.pdf)
- Energía renovables y eficiencia energética, Programa. (2014). El programa El Salvador ahorra energía premia a las empresas con mayores esfuerzos en eficiencia energética. Retrieved from <http://www.energias4e.com/noticia.php?id=2572>
- Flores, E. (2014). Cadenas productivas y gestión de la estrategia. un enfoque territorial y de valor compartido. *Estudios Centroamericanos*, 69, 233-256.
- García-Retamero, R., & López-Zafra, E. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 38(2), 245-257.
- Gómez-Betancourt, G. E., López Vergara, M. P., & Betancourt Ramírez, J. B. (2009). Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos De Administración*, 22(39), 163-190.
- Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 62(3), 490-500.
- Powell, G. N., & Eddleston, K. A. (2013). Linking family-to-business enrichment and support to entrepreneurial success: Do female and male entrepreneurs experience different outcomes? *Journal of Business Venturing*, 28(2), 261-280.
- Sandig, A. G., Ruvireta, G. B., & Raventós, J. C. C. (2009). Modelos de empresa familiar: Soluciones prácticas para la familia empresaria Deusto.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36.
- Stake, R. E. (1998). Investigación con estudio de casos ediciones Morata.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Torres, F. C., Ortiz, J. E. P., & Restrepo, X. M. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, 8(1), 183-193.
- Vergara, M. P. L., Gómez-Betancourt, G., & Ramírez, J. B. B. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos De Administración*, 24(42), 253-274.
- Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. *Applied Social Research Methods Series*, 5

