

CONTENT

- La innovación como dinamizador empresarial: caso Hommie / *Innovation as a business driver: the Hommie case*
David Juliao-Esparragoza, Adriana Macias, Jaider Vega-Jurado 4
- Fundo Los Ulmos: una encrucijada en la industria lechera chilena / *Fundo Los Ulmos: a crossroad in the Chilean milk industry*
Juan Pablo Torres, Alexandra Guidi, Francisco Sánchez 16
- ¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional? Productos Ramo vs. Bimbo de Colombia / *How can a local company face the competition of a Multinational company? Industrias Ramo vs. Bimbo de Colombia*
Juan José Lombana Roa, Aida Ximena León Guatame 31
- Estilos de vida en cuanto al ocio de las parejas sin hijos vs. Nido lleno / *Leisure lifestyles of childless couples vs. Full nest*
Sandra María Gallego-Martelo, Lina María Ceballos, María Claudia Mejía-Gil 49
- Gestión de las pyme en México. Ante los nuevos escenarios de negocios y la teoría de la agencia / *Management of SMEs in Mexico. Before the new business scenarios and the theory of the agency*
María Rosa López Mejía, Alicia Gómez Martínez, Mitzi Donají Sánchez Meléndez 69
- Propuesta de escala para medir la conexión emocional con un destino turístico / *Scale to Measure the emotional connection with a tourist destination*
Agustín Vidal Buitano, Eduardo Torres Moraga, Luis Soto Sanhueza 92

UNIVERSIDAD DE CHILE

Prof. Ennio Vivaldi Véjar
Rector/Chancellor

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Prof. José De Gregorio
Decano/Dean

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Pedro Hidalgo
Director/Head of the School

REVISTA ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

Jorge Gregoire C.
Editor Fundador / Founder Editor

Sergio Olavarrieta S.
Editor / Editor in chief

PROCESO EDITORIAL/*EDITING PROCESS*

Editor Asociado Principal/Principal associate editor
Cristóbal Barra Villalón | cbarra@unegocios.cl

Editor Asistente/Assistant Editor
Nelson A. Andrade-Valbuena | nandradev@fen.uchile.cl

Corrección de estilo/Copyediting and Proofreading
Nelson A. Andrade-Valbuena | nandradev@fen.uchile.cl

Diagramación, diseño e ilustraciones/ Typesetting, design and Illustrations
Carolina Muñoz Pincheira | caro.munoz@fen.uchile.cl

Soporte y desarrollo de sistemas/ System support and development
Cristian Calabrano | ccalabrano@uchile.cl

INFORMES

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios
Dirección: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana
Código Postal: 8330015
Teléfono: +562 29783375
Correo electrónico: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl
Página web: <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/>
Sitio web para revisión y envío de manuscritos (Plataforma OJS):
<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

COMITÉ EDITORIAL / *EDITORIAL BOARD*

EDITOR FUNDADOR

Jorge Gregoire C. | jgregoire@unegocios.cl Universidad de Chile, Chile.

EDITOR JEFE

Sergio Olavarrieta S. | solavar@unegocios.cl Universidad de Chile, Chile.

EDITOR ASOCIADO

Cristóbal Barra | cbarra@unegocios.cl Universidad de Chile, Chile.

CONSEJO EDITORIAL

Eduardo Acuña A. eacuna@unegocios.cl	Universidad de Chile, Chile.
Cristóbal Barra cbarra@unegocios.cl	Universidad de Chile, Chile.
Augusto Castillo R. agosto.castillo@uai.cl	Universidad Adolfo Ibáñez, Chile
Alexander Ellinger aelling@culverhouse.ua.edu	University of Alabama, Tuscaloosa, EE.UU.
Carlos Maquieira carpat.villa@gmail.com	Universidad Autónoma de Chile, Chile
Luiz Mesquita mesquita@asu.edu	Arizona State University, EE.UU.
Andrés Raineri B.P. araineri@uc.cl	Universidad Católica de Chile, Chile
Eduardo Schwartz eduardo.schwartz@anderson.ucla.edu	University of California Los Angeles, EE.UU.
Fernando Suárez fsuarez@bu.edu	London Business School, Reino Unido
Salvador Zurita salvador.zurita@uai.cl	Universidad Adolfo Ibáñez, Chile

EDITOR ASISTENTE

Nelson Andrade-Valbuena | nandradev@fen.uchile.cl Universidad de Chile, Chile.

Indexada o referenciada/Indexed or referenced: Ebsco, Google Scholar, Latindex (Catalogue and Directory) and Cabbell's and also appears in SSRN Management Research Network.

El contenido de los artículos y las opiniones publicadas en ellos, son responsabilidad de los autores y de ninguna manera refleja el punto de vista u opinión del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios, o de la Universidad de Chile./ *The content of the articles and opinions published in them are the responsibility of the authors and in no way reflects the point of view or opinion of the Administration Department of the Faculty of Economics and Business, or the University of Chile.*

El material de esta revista puede ser citado o reproducido con carácter académico, citando la fuente/ *Published content in this journal can be reproduced for academic purposes, citing its source.*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NonComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

LA INNOVACIÓN COMO DINAMIZADOR EMPRESARIAL: CASO HOMMIE

INNOVATION AS A BUSINESS DRIVER: THE HOMMIE CASE

JEL Classification: M10, M12

Received: September 2, 2019 | **Accepted:** February 2, 2020 | **Available Online:** May 20, 2020

Cite this article as: Juliao D., Macias, A., Vega J. (2020). La innovación como dinamizador empresarial: caso Hommie. Estudios de Administración, 27 (1), 4-15. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56969>

David Juliao-Esparragoza

Escuela de Negocios-Universidad del Norte, Colombia
djuliae@uninorte.edu.co

Adriana Macias

Grupo Mayordomía y Servicios S.A., Colombia
ospino@uninorte.edu.co

Jaiderv Vega-Jurado

Escuela de Negocios-Universidad del Norte, Colombia
jaiderv@uninorte.edu.co

Resumen

En diciembre de 2018 Alonso Macías, Gerente de Mayordomía, buscaba un espacio de quietud para evaluar las posibilidades de la compañía, después de ver un cierre proyectado con \$14.000.000.000COP menos en ventas con respecto al 2016 y necesitaba responderse todas las dudas posibles antes de entrar a una junta directiva que pintaba crítica para él. Se preguntaba si era el momento de diversificar su negocio, y si las condiciones de la economía y la capacidad de respuesta de su empresa, que ocupaba la mayor porción del mercado en ese momento, no se vería afectada. La oportunidad de diversificarse siempre estuvo presente, pero los esfuerzos realizados con anterioridad no tuvieron buen puerto. Ingresar a nuevos mercados con propuestas diferentes le generaba todavía cierto recelo interno que no expresaba cuando decía ante el equipo que no había duda de la necesidad de empezar a explotar la infraestructura de Mayordomía, en sectores adyacentes al servicio de aseo y mantenimiento empresarial e institucional, que desde 2013 se venían considerando e incluyendo en el plan estratégico de 2016-2019. “Parece una opción arriesgada, pero Adriana y su equipo parecen tener una idea más clara de cómo llevar nuestro Know how a los hogares y abarcar el segmento B2C”, meditaba Alonso. Aunque estaba dispuesto a escuchar la nueva propuesta del equipo dirigido por su hija, entre el positivismo, la incertidumbre

y la resistencia al cambio, se preguntaba si las condiciones propicias para estas innovaciones estaban dadas, y si iba a ser posible lograr con éxito una victoria temprana que rompiera los esquemas de negocio que se venían dando en Mayordomía por casi 30 años. A pesar de que el presidente de Mayordomía se caracterizaba por su tenacidad y valentía, esta vez, a sus 57 años de edad, sentía por momentos que la incertidumbre le sobreponía.

Palabras claves: Innovación; Diversificación; Caso de Estudio

Abstract

In December 2018, Alonso Macías, Manager at Mayordomia, was looking for a quiet space to evaluate the possibilities of the company, after seeing a projected closing with \$ 14,000,000,000 COP less in sales compared to 2016 and he needed to answer all possible questions before to join a board of directors that seemed critical for him. He wondered if it was time to diversify his business, and if the conditions of the economy and the responsiveness of his company, which occupied the largest share of the market at that time, would not be affected. The opportunity to diversify was always present, but previous efforts did not go well. Entering new markets with different proposals still generated a certain internal suspicion that he did not express when he told the team that there was no doubt about the need to start operating the company infrastructure, in sectors adjacent to the business and institutional cleaning and maintenance service, that since 2013 had been considered and included in the 2016-2019 strategic plan. "It seems like a risky option, but Adriana and her team seem to have a clearer idea of how to bring our Know how to all the different homes and cover the B2C segment," meditated Alonso. Although he was willing to listen to the new proposal of the team led by his daughter, between positivism, uncertainty and resistance to change, he wondered if the conditions were favorable for these innovations, and if it would be possible to successfully achieve a victory early to break the business schemes that had been taking place in Mayordomia for almost 30 years. Despite the fact that the president of Mayordomia was characterized by his tenacity and courage, this time, at 57 years of age, he felt at times that uncertainty overcame him.

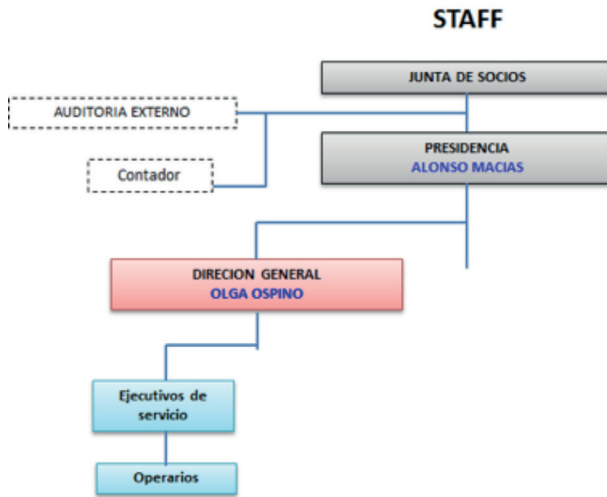
Keywords: Innovation; Diversification; Case Study

Inicios

Alonso Macías psicólogo de profesión y quien siempre estuvo cercano a la academia como profesor universitario y al sector político como asesor, tomó el camino de emprender cuando identificó una oportunidad clara en el mercado, enfocada en el servicio de logística en grandes superficies y en el área de aseo, que además aportaba

valor en la sociedad por medio de la generación de miles de empleos a nivel nacional. Estos servicios generaban cargas administrativas y operativas innecesarias que no estaban relacionadas estrechamente con el core de los negocios, y ofrecerlas como soluciones a través de una empresa independiente era en ese momento muy innovador.

Se acercaba la década de los noventa cuando decidió iniciar operaciones en Tecnoempresarial su primera empresa. Funcionaba como una empresa familiar con sede en la ciudad de Barranquilla y mantenía un organigrama simple de funcionamiento:



Alonso Macías, un hombre arriesgado y visionario presidía la empresa y se dedicaba a todo el músculo comercial y levantamiento de contratos. Por su parte, su esposa Olga, mujer de carácter fuerte y rigurosa, manejaba toda la relación de compras y proveedores teniendo a su cargo la coordinación de la operación.

Las condiciones legales de contratación en Colombia fueron cambiando y con éstas modificaciones la empresa fue acoplándose. Antes de 1993 en el país no se tenía la figura de empresas temporales¹. Esta condición fue cambiando en el tiempo y la empresa fue evolucionando para acoplarse legislativamente. Creó una cooperativa, luego una temporal y para 2007 fue constituida como una empresa de servicios integrales de aseo, mantenimiento y actividades derivadas, naciendo así Mayordomía².

Estructurando los cimientos: Mayordomía

La empresa conformada como una sociedad limitada de carácter familiar cobijaba

1 Las Empresas de Servicios Temporales, son el único mecanismo legal creado desde y a través de la Ley 50 de 1990 y reglamentado en el Decreto 4369 de 2006 en Colombia que permite el envío de trabajadores en misión a terceros (empresas usuarias). Las empresas contratan este servicio para enfocarse en sus actividades principales entregando actividades operativas a expertos reduciendo riesgos y cargas administrativas innecesarias. Un sector en el que se disparó esta demanda en Colombia fue el de aseo.

2 <http://mayordomia.com/>

en sus inicios dos socios: Alonso Macías y Olga Ospino, su esposa. Alonso Manuel su primer hijo y Adriana su hija, se unirían a la sociedad a medida que se iban preparando profesionalmente. En 2003 nace el quinto miembro de la familia, Ana Carina, quien llega a formar parte de la sociedad en 2016, cuando Mayordomía pasó a ser una sociedad anónima. Los socios fundadores Alonso y Olga mantenían en su poder la mayor proporción de acciones siendo Alonso el socio dominante. Sus hijos hacían parte del negocio en porción minoritaria e igual entre ellos.

Olga, esposa de Alonso, tuvo su grado en educación y una especialización en gerencia. Sus habilidades en el desarrollo de proyectos no solo fueron consolidadas por la academia sino también construidas en su crianza ya que venía de una familia ganadera y se involucraba de forma activa a los procesos productivos de la finca. Estas competencias fueron puestas al servicio de la nueva empresa donde ella fungía como figura administrativa encargada de labores de contratación y negociación con proveedores de la mano de su esposo quien manejaba la gerencia y su principal función era la búsqueda de nuevos clientes. El dúo dinámico logró que Mayordomía pasara de ser una pequeña empresa proveedora de servicios de contratación de personal, a ser una empresa mediana de servicios integrales para la mejora de espacios y ambientes con un alto impacto social.

Estructura estratégica

La empresa consolidada en el mercado, realizaba debates en su junta directiva de forma permanente, y como era normal, algunos debates se veían permeados por cuestiones familiares que muchas veces atrasaban la toma de decisiones. Alonso, quien siempre mostró inquietudes por impulsar nuevas formas de hacer negocio para crecer, propuso a la Junta una ampliación del portafolio que incluyera nuevos servicios. Las reacciones fueron muy variadas

Fue en ese momento donde la auditora externa manifestó los riesgos que existían al moverse del foco en el talento humano, a una operación completa con logística, compras y abastecimiento. Fue la primera vez de muchas que estas intervenciones generaron inquietudes en la presidencia, mas no significaron impedimentos para seguir hacia delante con su visión.

La empresa dio el paso y realizó un tránsito en los servicios que ofrecía toda vez que pasó del servicio básico de contratación de personal y manejo de nómina a servicios integrales donde se involucraba personal con insumos y maquinaria, así como una supervisión para garantizar un servicio con altos estándares. Se incluyeron luego servicios como el de jardinería y mantenimiento locativo que fueron muy valorados por los clientes, ya que cumplía con el creciente deseo de integralidad en los servicios generales.

Era el año 2011 y la empresa con los nuevos servicios que prestaba había logrado un repunte en sus ventas históricas, fue en este escenario donde la junta directiva se reúne con el propósito de evaluar opciones de crecimiento.

Alonso, como presidente, sugirió en la Junta directiva la búsqueda de nuevos mercados como estrategia de crecimiento. Manifestó con seguridad que la empresa había tenido un crecimiento sostenido basado en clientes corporativos (empresas) y existía un mercado que explotar. La discusión de la propuesta no se hizo esperar. La auditora externa manifestó que el riesgo de incursionar en nuevos mercados podría

poner en riesgo a la empresa pues su experiencia y estructura estaba enfocada en un nicho específico: “¿para qué cambiar si estamos haciendo las cosas bien?” manifestaba. Alonso explicó que su interés era complementar las líneas de actuación, más no cambiarlas. En esta discusión se evidenció que la empresa poseía un conocimiento robusto de su cliente empresarial pero no tenía mayor contacto con otros mercados. Este era un reto que pronto se enfrentó en términos de un proyecto de expansión en el que se exploraron diferentes mercados, sectores y competencias que Mayordomía podía abarcar gracias a su robusta estructura corporativa, administrativa y comercial.

Alonso se sentía muy inquieto, y decidió por su propia cuenta revisar el estado del mercado de aseo y mantenimiento institucional en diferentes partes del mundo para conocer nuevos paradigmas y modelos de negocio que se acoplaran a la visión y capacidad de Mayordomía. Hacía años atrás, entre 2006 y 2007 se había tenido la posibilidad de incursionar en la venta de equipos especializados de aseo, específicamente de aspiradoras. Alonso y Olga encontraron un proveedor con tecnología de lavado profundo que condensaba en una máquina los residuos aspirados, no en bolsas sino en agua, eliminando la probabilidad de aspersión de polvo, el cual dura hasta 7 horas suspendido en el ambiente. Emocionados ante dicho descubrimiento, se contempló la venta de dos tipos de máquina una para hogares y otra para industrias. Este ejercicio contó con Adriana la hija de Alonso, quien se involucró por primera vez con la empresa, aunque nunca se había mostrado interesada en ella. Estaba a punto de terminar el bachillerato y simplemente quería empezar a tener algo de independencia económica. Con su carisma y talento comercial innato, tuvo su primera experiencia como “socia” de una empresa que apenas conocía.

El ejercicio con las aspiradoras fue exitoso, pero auditoría determinó que los esfuerzos por posicionar una máquina tan especializada y con un precio poco asequible, eran demasiado altos en comparación a lo que se podía invertir en crecer la unidad de negocio central de Mayordomía, el cual seguía expandiéndose orgánicamente. La venta de aspiradoras especializadas demandaba una fuerza comercial alta para lograr ingresos apenas comparables con los resultantes de contratos institucionales.

Esta vez Alonso estaba decidido a lanzarse y dispuesto a ignorar cualquier advertencia, pero con el apoyo incondicional de su esposa Olga, que creía inmensamente en las oportunidades del sector en un segmento B2C. Entre el año 2012 y 2013, Alonso encontró a ITEL³. Por medio del instituto español, Mayordomía adquirió certificaciones internacionales en los diferentes procesos operativos y comerciales del sector aseo, y adicionalmente, tuvo acceso a nuevos conocimientos tecnológicos que se estaban produciendo en Europa, como lo era la desodorización e higienización de espacios a través del uso del gas ozono (O3)⁴.

Con el apoyo de ITEL, su esposa e hijo Alonso Manuel, pero en contra de las advertencias de directivos, consultores y socios, Alonso decidió importar a Colombia la gama de equipos producida por OZOSYSTEMS Corporation. Aunque la oferta era considerada ganadora en términos de innovación tecnológica, hubo un problema en el planteamiento mercadológico de la oferta: el precio.

Al momento de negociar los precios de compra y de venta, no se tuvo en cuenta ninguna referencia directa ni indirecta sobre el valor que el segmento potencial estaba

3 El Instituto Técnico Español de Limpiezas (ITEL), perteneciente al centro de investigación y asesoramiento para la Limpieza e Higiene, es un organismo de asistencia técnica, formación e investigación, desarrollo y promoción de las actividades relacionadas con la limpieza e higiene.

4 El Ozono fue homologado por la FDA americana como gas seguro en los procesos de desinfección, el cual no genera subproductos ni recombinaciones consiguiendo un grado de desinfección al mayor nivel de exigencia sanitaria.

dispuesto a pagar por dichos equipos, razón por la cual, al llevar la oferta, aunque fuera muy atractiva, el excesivo costo proyectado hacía caer las negociaciones.

Como la estrategia de expansión de productos no tuvo el efecto deseado, la compañía siguió creciendo de forma sostenida amparada en sus negocios tradicionales de B2B. En las juntas directivas cuando se evaluaba el impacto de estos acercamientos, había posiciones encontradas pues para la presidencia era un aprendizaje en el camino y para la auditora externa era un tropiezo que habría podido evitarse.

El resultado de este experimento significó un costo muy alto para Alonso en credibilidad y autoridad corporativa, razón por la que se re-estructura la junta directiva y entra un nuevo consultor a tomar las riendas de la dirección estratégica con Alonso y su staff de presidencia.

Plan estratégico Cinco Diamantes

En 2013, bajo la dirección de un consultor externo experto en estrategia corporativa e innovación, se desarrolló un plan concreto de diversificación en el que se identificaron las diferentes oportunidades de expansión, teniendo en cuenta los ejes estratégicos de la cadena de valor de Mayordomía: administración de personal, suministro de recurso humano, abastecimiento y logística, venta y alquiler de equipos, productos de limpieza, vigilancia y desarrollo humano, formación para el trabajo y RSE.



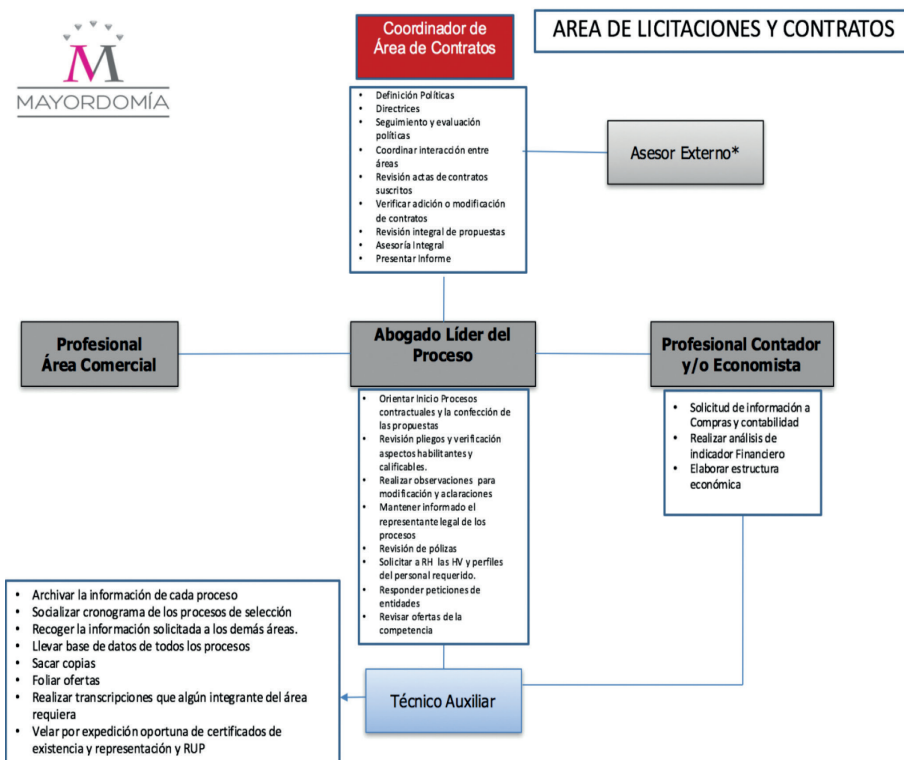
Este plan trajo consigo una nueva imagen para Mayordomía, más profesional y con visión de grupo empresarial, y de la cual se deriva el nombre del plan “CINCO DIAMANTES” (como representación de los 5 miembros del núcleo familiar).

Aunque la participación de Adriana en la construcción del plan estratégico cinco diamantes fue muy superficial, demostró desde ese entonces actitudes creativas

y tenacidad en sus ideas orientadas a la parte gráfica y visual, gracias a que en ese momento se encontraba estudiando Cine y Televisión en una universidad de Bogotá, Colombia.

Este ejercicio fue interesante para la empresa pues incursionó en nuevas formas de negocio pero la idea de llevar servicios de aseo y mantenimiento al hogar quedó rezagada nuevamente, ya que auditoría externa les hizo ver que comercial y operativamente necesitaban otra estructura que le permitiera llegar de forma eficiente al mercado de hogares. Lo anterior debido a que no era lo mismo cerrar y mantener un contrato de 20 personas con un cliente (mercado de empresas) que manejar 100 hogares que son 100 clientes diferentes (mercado de personas).

Alonso, ahora de la mano de su consultor externo y su familia, veían que el mercado era dinámico y que probablemente llegaría un momento de contracción por la vía del aumento de la competencia para el cual debía estar preparado. Sus intenciones de desarrollar una planeación estratégica enfocada en la innovación tenían como propósito descomoditizar el negocio y presentar propuestas alternas que le permitieran enfrentar momentos de crisis. Corría el año de 2013 y la empresa mostraba dinámicas de crecimiento sostenido en licitaciones distritales y nacionales.



La posibilidad de nuevos contratos estatales de mayor envergadura, hicieron que la concentración de la presidencia tuviera como foco el crecimiento del negocio institucional haciendo uso de inteligencia comercial para llegar con eficiencia a licitaciones públicas y privadas. Para esto creó un área de Gestión de Licitaciones y Contratos a cargo del presidente y un líder nacional comercial en licitaciones y contratos asesorados por abogados internos y externos especialistas en contratación estatal.

Para 2014, Mayordomía se encontraba en el puesto 8 del ranking de empresas del sector de aseo que ya contaba con más de 50 oferentes de la misma promesa de valor: servicios integrales y especializados de aseo y mantenimiento, con personal altamente calificado y tecnología de punta (ver anexo 1).

Con Alonso nuevamente concentrado en la expansión de contratos estatales y distritales, aunque había gran positivismo sobre el crecimiento en ventas de la compañía en el sector corporativo, y se estaban dando pasos en la implementación de nuevas unidades de negocio, Alonso seguía inquieto por la persistencia de la junta directiva, en seguir enfocados en el mercado empresarial, que aunque daba volúmenes de ventas muy satisfactorias, el flujo de caja y la cartera, que resultaba de este tipo de clientes seguía empujando al presidente de Mayordomía hacia la búsqueda de oportunidades en el mercado. Es por esto que Alonso y su esposa Olga ubican referentes internacionales y toman la decisión de viajar a Memphis, Tennessee, con el fin de hacer contacto con una empresa que ofrecía servicios de “maids” para el mercado de personas.

La empresa toma la decisión de llevar un equipo para que realice actividades de acercamiento con la empresa con el fin de trasladar el concepto a Colombia, e involucran a Adriana para que sirva como traductora del proceso.

El viaje resulta inspirador para el equipo y para Adriana, que regresó motivada y con ganas de ayudar a su familia a levantar una nueva unidad de negocio que por alguna razón movió sus fibras. Sin embargo, en la estructura de costos era improbable que las personas que se dedicarían a esta labor invirtieran sumas considerables de dinero para comprar “kits” personales que pudieran trasladar a su sitio de trabajo. Este formato funcionaba en Estados Unidos, pero en Colombia era inviable.

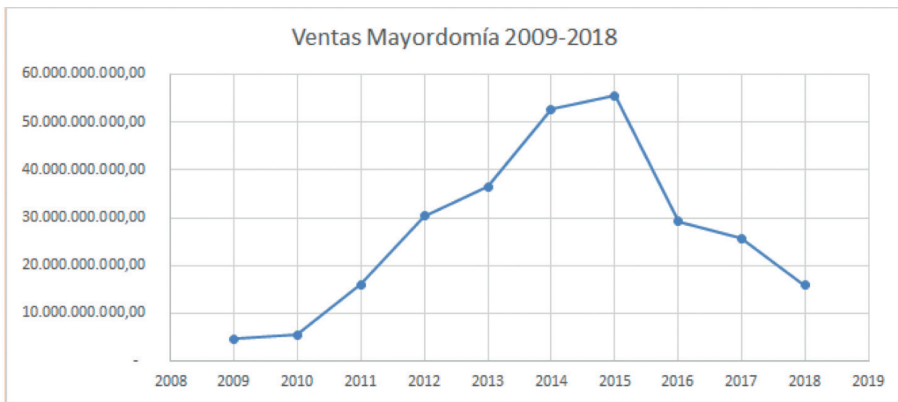
El ejercicio sirvió para entender mejor los procesos de compra de servicios de aseo doméstico y el papel que jugaba un intermediario en la reducción de costos laborales asociados y en la disponibilidad del servicio. Lo que fue cierto, en el estricto sentido financiero, fue que el modelo no podía operarse. Aunque para muchos en este punto eso significó una derrota rotunda, Alonso junto con Adriana y su esposa, no dejaron de soñar con la posibilidad de llegar a los hogares de una forma disruptiva o por lo menos, más eficiente en costos, logística y contratación.

Fue solo hasta el año 2015 donde se generó un punto de inflexión en su vertiginoso crecimiento. La revista Dinero⁵ para esos años publicó un artículo sobre las oportunidades de crecimiento del sector y esto disparó aún más la cantidad de oferentes de manera brusca y acelerada, afectando incluso la participación de Mayordomía en licitaciones donde se encontraban cada vez más oferentes con precios excesivamente bajos y que empezaban a sacar a Mayordomía del mercado competitivo.

5 Revista económica respetada en Colombia. puede verse a través del enlace: <https://www.dinero.com/>

En la junta directiva realizada en abril de 2015, y con Adriana abordó como socia activa de la empresa, se revisaban las proyecciones de venta de fin de año y se encontró que la tasa de crecimiento esperada era menor que la observada en años anteriores. La auditora no tardó en culpar los esfuerzos de expansión que consideraba una pérdida de tiempo y dinero. “Es la tercera vez que no se llega a ningún lado”. Este intento fallido le generaba incomodidad al presidente, no sólo por la falla, sino por la resistencia de algunas personas de la Junta hacia la innovación y probablemente, por justa causa después de tantos intentos fallidos.

Gráfico 1. Ventas en pesos⁶ de Mayordomía 2009-2018
Fuente: Mayordomía



En este contexto de disminución en el nivel de ventas y una claridad sobre la comoditización del negocio, se requería un impulso diferente. Es así como el presidente dinamiza la junta directiva, incluyendo invitados especiales de confianza que juegan un rol importante en los sectores claves en los que requerían injerencia.

Parte de las intervenciones en la junta hechas por los invitados sugerían la búsqueda de nuevas oportunidades, se sentía algunas veces resistencia de cambio y Alonso buscó una aliada para llegar a la transformación deseada: su hija Adriana.

Afianzando raíces y buscando horizontes

Adriana quien se había involucrado de manera profunda en la empresa y con el ánimo de sacarla adelante le propuso a su papá la creación estratégica del departamento de marketing. Su trabajo en la empresa lo había combinado de forma exitosa con postgrados en el área y con la ayuda de su consultor externo de confianza crearon el departamento. El tránsito no fue operativo, su visión era estratégica ya que una revisión detallada de las necesidades del mercado podría permitirles crear propuestas de valor mejor aterrizadas.

A pesar de la poca experiencia de Adriana en el sector empresarial, pensar en nuevas ideas y posibilidades hacían que su corazón se acelerara de emoción. Para

6 La conversión de pesos colombianos a dólares se hace por la TRM del banco central de Colombia, Banco de la República, los indicadores están disponibles en el siguiente enlace: <http://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

ella era una combinación de arte (marca) con sostenibilidad (dinero), y a medida que entendía más la dinámica del negocio y la cadena de valor, se sentía más inspirada y preparada para detectar segmentos y oportunidades.

Era el año 2017 y se crea en la empresa de manera formal el área de marketing, quedando bajo la dirección de Adriana, la cual retoma las iniciativas de diversificación planteadas en el Plan Cinco Diamantes, pero esta vez, con una mayor concentración en el segmento de HOGARES. Su primera misión consistió en realizar una investigación de mercados sobre la necesidad que se atendía. Se observaron entre otras las ofertas directas e indirectas, cómo se manejaba el servicio doméstico a nivel informal y cuáles eran las competencias que tenía la empresa al servicio de los “gaps” encontrados.

En este ejercicio se conceptualiza una nueva unidad de negocio destinada al mercado doméstico. El ejercicio de análisis del modelo de “maid” en Memphis le había dado visiones claras de lo que no se podía hacer. Este modelo era adaptado a costos y a condiciones culturales colombianas.

Las tareas de investigación dieron sus frutos, pero rápidamente se dieron cuenta que la estructura de mercadeo era insuficiente, pues requerían conocimientos de planes de negocio, manejo de innovación y búsqueda de capital externo, temas en los cuales no poseían dicha experticia.

En este contexto Adriana se presenta a diferentes convocatorias que articulan saberes de expertos al servicio de la empresa, y algunas ofrecían financiación si se cumplían los objetivos. A través de la Cámara de Comercio de la ciudad en un programa de Colciencias⁷ con IXL Center⁸, una consultora internacional, logran un cupo en el programa de Sistemas de Innovación empresarial, diseñado para fortalecer los procesos de innovación al interior de las empresas participantes que simultáneamente tenían que diseñar y lanzar al mercado un MVP (Minimum Viable Product.)

Gracias a la metodología rápida y probada de IXL, se logró diseñar una estructura desde mercadeo, atendiendo necesidades latentes en términos de consecución y tiempo. Se encontró que parte del mercado que se atendería tenía como característica el poco tiempo en casa y que valoraba un servicio por horas que atendiera necesidades de limpieza específicas. Además, las condiciones de contratación de servicio doméstico cada vez eran más rígidas y requerían trámites para pagos que se podía obviar utilizando el contrato por una empresa terciaria.

El conocimiento derivado de la experiencia de la compañía y de los consultores externos le dieron al equipo de mercadeo un empuje estratégico a la idea que se consolidó como una propuesta robusta para llevarla al mercado. “Era un logro importante que habíamos mantenido en silencio. El ejercicio de avance tenía como punto focal a mi papá y al equipo de trabajo que lideró esta visión”, manifestó Adriana.

Se creó una escisión de marca sacando una nueva empresa al mercado denominada Hommie. Esta empresa atendería al mercado doméstico con una visión de negocio clara y serviría como punto de partida de una nueva dinámica de innovación para Mayordomía.

Para que la propuesta de la nueva empresa tuviera asidero el área de mercadeo lideró un proceso de transformación en Mayordomía. “Hommie era nuestra victoria temprana queríamos sacarla adelante para marcar un hito en la historia y destruir

7 Entidad que regula la ciencia, tecnología e innovación en Colombia. Véase: <https://www.colciencias.gov.co/>

8 <https://ixl-center.com/>

con hechos algunas parálisis paradigmáticas dentro de la junta directiva” manifestaba Adriana

En los ejercicios de consolidación del concepto de negocio de Hommie, se trabajaron diferentes esquemas de comunicación con el cliente para evaluar la respuesta del mercado. “Pensamos en hacer un portafolio y empezar a promocionarlo para obtener respuestas de los clientes que nos permitieran afinar la propuesta... cuál fue la sorpresa cuando del ejercicio nos salieron los primeros tres contratos”. (A.Macias, comunicación personal, 03 de febrero de 2019).

Si bien el diseño estaba construido de forma robusta desde mercadeo, la operacionalización del mismo no se había decantado del todo. En ese momento se requirió “aprender sobre la marcha” y se entendió el concepto de entrada temprana al mercado.

Este logro o victoria temprana se complementó con una propuesta sobre la cultura que Adriana le presentó al papá. “querimos transformaciones en Mayordomía para seguir encontrando nuevas formas de hacer las cosas”. Es el momento de llevar los resultados de Hommie al resto de la compañía para impulsar las demás iniciativas propuestas, reflexionaba Adriana con su papá.

La compañía había logrado con éxito sacar una escisión de marca que ya tenía clientes, a pesar de que el panorama de Mayordomía en el sector de aseo institucional ya no pintaba tan positivo. Los precios artificialmente bajos con los que competía Mayordomía en los concursos licitatorios obligaba a la compañía a bajar cada vez más sus márgenes, perjudicando así la operatividad del servicio y las oportunidades de expansión que requerían alto capital de inversión.

El clima de innovación había roto algunos paradigmas, pero la situación del sector empezaba a generar pesimismo alrededor del futuro de la compañía y, sobre todo, alrededor de la nueva hija de Mayordomía que apenas daba sus primeros pasos en el mercado B2C, Hommie.

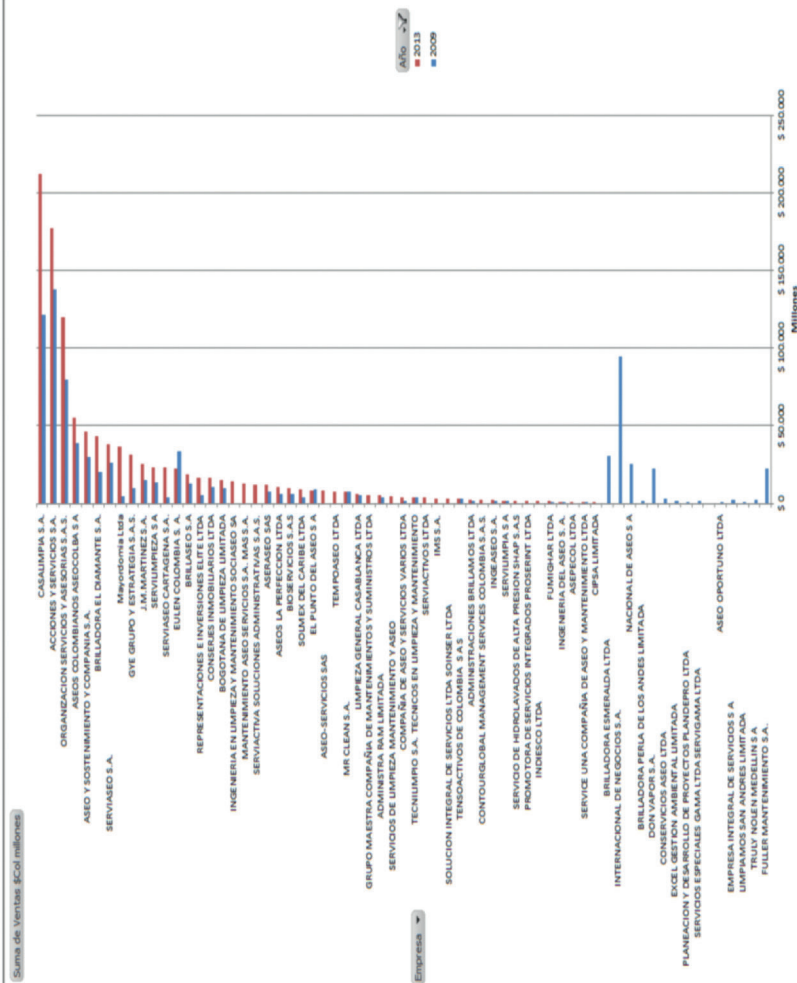
Alonso, a pesar del cansancio que los años le empezaban a cobrar, junto con Adriana y su equipo, estaban motivados a romper más barreras y a emprender nuevos proyectos que siguieran dinamizando el negocio central, no sólo a pesar de los riesgos financieros que se avecinaban, sino también a pesar de la resistencia al cambio que las otras áreas de la compañía todavía manifestaban. “Las condiciones actuales son diferentes a las que viví y los cambios para mantenerse tienen que darse. ¿Qué cambios en la estructura del negocio puedo proponer para dinamizarlo aún más? ¿cómo priorizamos todas las oportunidades detectadas por el área de mercadeo? ¿cuál sería la mejor forma de invertir los escasos recursos que nos quedan? y ¿cómo capitalizamos Hommie de tal forma que despegue y no vuelva a mirar atrás?”, meditaba Alonso mientras se dirigía a una reunión general con todo el personal administrativo, donde anunciaría el nombramiento de Adriana como nueva gerente de la compañía, y como su última apuesta por el sueño de expansión que se empezó a gestar 6 años atrás.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Anexos

Anexo 1. Ranking PYMEs ventas/empresa



❖ Ventas/Empr esa.
 ❖ En el periodo la tasa de crecimiento de Mayordomia fue extraordinaria. Le permitió pasar de PYME en el puesto 25 al 8.

FUNDO LOS ULMOS: UNA ENCRUCIJADA EN LA INDUSTRIA LECHERA CHILENA

FUNDO LOS ULMOS: A CROSSROAD IN THE CHILEAN MILK INDUSTRY

JEL Classification: L23, M11

Received: November 18, 2019 | **Accepted:** March 11, 2020 | **Available Online:** April 28, 2020

Cite this article as: Torres J., Guidi A., & Sánchez F. (2020). Fundo Los Ulmos: Una encrucijada en la industria lechera chilena. *Estudios de Administración*, 27 (1), 16-30.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56970>

Juan Pablo Torres

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
jtorresc@fen.uchile.cl

Alexandra Guidi

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
aguidi@fen.uchile.cl

Francisco Sánchez

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
fsanchez@fen.uchile.cl

Resumen

El caso introduce al lector en una problemática de una empresa familiar de la industria de la leche, Fundo Los Ulmos (FLU), que debía elegir la mejor opción entre las dos principales alternativas que tenía disponible. Una de las opciones era vender todos los terrenos de la empresa familiar que tienen un arraigo emocional con el tomador de la decisión. En cambio, la segunda opción era realizar un análisis operativo que mejorará la gestión de la lechería basado en un modelo de optimización de la producción de leche. Este caso muestra una típica problemática de empresa familiar donde el tomador de decisión debe lidiar con decisiones que mezclan aspectos analíticos y socioemocionales. Este caso es especialmente relevante para un curso de estrategia competitiva en empresas familiares latinoamericanas.

Palabras claves: Sector Lechero, Modelo de Minimización de Costos, Optimización.

Abstract

The case introduces the reader to a problem of a family business in the milk industry, Fundo Los Ulmos (FLU), which had to choose the best option between the two main alternatives available. One of the options was to sell all the land of the family business that has an emotional root with the decision maker. Instead, the second option was to

perform an operational analysis that will improve dairy management based on a milk production optimization model. This case shows a typical family business problem where the decision maker must deal with decisions that mix analytical and socio-emotional aspects. This case is especially relevant for a competitive strategy course in Latin American family businesses.

Key words: Dairy Sector, Cost Minimization Model, Optimization

Introducción

“Fundo Los Ulmos produce leche premium para una demanda exigente no solo en calidad, sino que también en precio”- Michel Guidi.

En febrero del año 2014, Michel Guidi, uno de los ocho accionistas de la sociedad Fundo Los Ulmos (FLU), analizaba los estados financieros del año 2013. Guidi concluyó que los resultados financieros de la empresa habían mejorado respecto a los últimos años. Sin embargo, el fundo continuaba operando con pérdidas (ver anexo 1). Guidi tuvo una conversación vía Skype con los tres principales accionistas (Juan, Manuel y Bastián), primos hermanos de Guidi. Luego que Guidi mencionó los resultados financieros del último año, se generó un fuerte diálogo entre él y sus primos hermanos.

Juan. – *Seguimos perdiendo dinero en esta empresa. En los últimos tres años las pérdidas han sumado casi los \$129 millones de pesos chilenos (\$215.000 dólares estadounidenses aproximadamente). Yo no gastaré más mi tiempo en este negocio y exijo que se vendan en el corto plazo los terrenos restantes del fundo para invertir el dinero en un negocio más rentable.*

Michel. – *Juan te recuerdo que se vendieron parte de los terrenos del fundo. Nuestra empresa tiene todas las capacidades para generar una rentabilidad estable y a largo plazo. Pensemos alternativas para lograr este objetivo que no sea vender parte o el total de las 205 hectáreas de Los Ulmos 1 y las 89,5 hectáreas de Los Ulmos 2. Esta decisión pondría en riesgo la viabilidad del negocio lechero en el largo plazo, ya que las vacas usan estos terrenos para alimentarse y como máximo puedo asignar 4 vacas por hectárea.*

Juan. – *Esa venta fue una pequeña porción de los terrenos totales del fundo y gran parte de ese dinero se utilizó para pagar deudas de la empresa. ¡Así que ni me lo recuerdes! ¡Ya no me interesa el negocio lechero!*

Manuel. – *Yo también quiero mi dinero ya. Tengo deudas que pagar y no quiero seguir esperando. Desde inicios del año 2013 cuando te asignamos la responsabilidad de la administración de la empresa, no has sido capaz de mejorar los resultados financieros con tu gestión en el último año, tras la nefasta gestión de la administración anterior. Por consiguiente, tampoco confió que lo harás en los siguientes años.*

Bastián. – *Son varias hectáreas de terreno, seguro que si vendemos tendremos algo de dinero para nosotros. Soy un hombre de negocios y no me interesa continuar con un negocio que ya no tiene futuro.*

Michel. – *Nuestra abuela murió hace varios años y nos dejó este legado. Ella pensó en toda su familia trabajando en este fundo. Nuestros ingresos no solo serán para nosotros, sino también para nuestros hijos. En el pasado logré buenos resultados financieros cuando administré esta empresa y mi gestión actual no se ve reflejado correctamente en las cifras,*

debido a que los efectos de la mala gestión de la administración anterior aún continúan. Sin embargo, tengo claro que debo buscar alternativas que permitan incrementar la rentabilidad del fundo. La próxima semana citaré a reunión de accionistas, en la cual presentaré una propuesta que permita una mayor eficiencia de la operación del fundo. ¡Confíen en mi gestión! ¡No defraudaré a nuestra abuela ni a ustedes!

Bastián. – *Nos vemos la próxima semana Michel, pero si tu propuesta no me convence yo pediré que se vote la venta de los terrenos de la empresa.*

Juan. – *Estoy de acuerdo con lo señalado por Bastián.*

Manuel. – *Michel te adelanto que yo votaré a favor de la venta de todos los terrenos, ya que estoy convencido que no podrás mejorar la situación financiera en la que ha estado inmersa el fundo.*

Guidi proyectaba que el escenario del año 2014 no se vislumbraba mejor para FLU. Él sentía un apego especial por el fundo debido a los recuerdos de su abuela francesa quién administró la empresa sola luego de enviudar. Él necesitaba urgentemente encontrar una solución para dar viabilidad al negocio lechero, ya que sus primos estaban decididos a vender. Pero, por otro lado, Guidi analizaba si la decisión de vender los terrenos era lo más sensato. ¿Por qué el fundo estaba generando pérdidas? ¿Qué opciones tenía Guidi para continuar compitiendo en la industria lechera? ¿Cómo podía gestionar de mejor forma los recursos de su empresa? ¿Vender los terrenos a las empresas forestales habría sido la estrategia más adecuada? ¿Qué decisión hubiese tomado su abuela?

Historia del Fundo Los Ulmos y el origen de los problemas financieros

La historia de FLU se inició en la década de 1940 cuando el señor Bernard Guillon llegó a Chile con su esposa la señora Fabienne Vigier. Ambos se instalaron en la ciudad de Temuco, capital de la región de la Araucanía. Años más tarde, la pareja dejó Temuco y compró un hotel en Santiago de Chile. Uno de los clientes que frecuentaba el hotel era el señor Rospide que compró un fundo de mil quinientas hectáreas cercano al pueblo de Loncoche. El señor Rospide vendió el campo a la familia Guillon-Vigier. Luego que trabajaron el terreno para poder instalar una lechería, la pareja importó desde Holanda vacas de la raza Holstein Freisian que eran conocidas por su gran producción lechera y adaptabilidad al clima frío característico de la Región de la Araucanía. A los cuarenta años el señor Guillon murió por lo que dejó a la señora Vigier como única administradora del hotel y el fundo. La señora Vigier dividió el fundo para sus dos hijas dando Los Ulmos 1 a la menor de sus hijas, Jeanne Guillon, y Los Ulmos 2 a Ivonne Guillon. La señora Vigier murió a los 93 años dejando a sus hijas como herederas del fundo. Al morir la señora Vigier entregó la administración al señor Horacio Krumbach quien ejerció como gerente general hasta el año 1993.

En el año 1994 Michel Guidi, nieto de la señora Vigier, tomó la administración del fundo, ya que su abuela fue su mentora en los negocios. A finales del año 2010 Guidi cedió la administración al accionista nieto de la señora Vigier, el señor Barret, quién contrató al señor Luis Araneda como consultor de administración y finanzas. Durante ese periodo, el señor Araneda realizó operaciones sin el conocimiento de Barret, las cuales afectaron severamente a la continuidad de la empresa. Araneda pagaba facturas asociadas con arriendos de terrenos a empresas dónde él tenía participación, cuya cuota mensual era mayor al valor de arriendo de mercado. Además, él compraba alimento seco en exceso para las vacas, lo cual se tradujo en un incremento marginal en la producción de leche, pero con altísimos costos. Lo anterior fue consecuencia de que el sueldo del señor Araneda era calculado en base a los litros de leche producidos.

A inicios del año 2013 se descubrió estas operaciones después de que el señor Barret presentó los resultados financieros del año 2012, los cuales arrojaron una pérdida de \$78 millones de pesos. Luego de esta reunión Michel Guidi junto a los tres principales accionistas (Juan, Manuel y Bastián) tomaron el control de la empresa, siendo Michel Guidi nombrado como administrador general de FLU.

Dada la crítica situación del fundo, Guidi tomó diversas decisiones con la aprobación del resto de accionistas, entre las que destacaron: i) inmediatamente finalizó los contratos de arriendo relacionados con Araneda, aunque algunos por asuntos legales debían mantenerse hasta mediados del año 2014, y ii) en junio del año 2013 liquidó activos (terrenos y ganado) para disminuir deudas con instituciones financieras que en gran parte se asumieron en la gestión anterior. Sin embargo, estas medidas solamente solucionaron parcialmente los problemas financieros de la empresa. Además, este cambio de administración generó muchas dificultades para gestionar la empresa familiar, especialmente en aquellas decisiones que involucraban la asignación de recursos para mantener las operaciones, implementar la estrategia competitiva y las políticas de uso de terrenos, que sumado a la incapacidad de Guidi de mejorar la eficiencia de los procesos de producción, el fundo continuó generando pérdidas en el año 2013.

En la búsqueda de la eficiencia de los procesos del fundo

Guidi estaba en su oficina pensando en alternativas que incrementaran la rentabilidad del negocio, pero no lograba encontrar alguna vía de solución. En un momento de melancolía recordó a su hija, Alexandra, quien era la mayor inspiración de su vida. Por ello, la llamó por teléfono inmediatamente. Tras ponerse al día, Guidi le conversó sobre los problemas que estaba pasando el fundo y la conversación finalizó con la siguiente frase:

Alexandra. – *Papá tienes que enfocarte, tu sabes que eres capaz de lograr que el fundo sea viable en el largo plazo. ¡A por ello! ¡Te quiero!*

Tras la conversación con su hija, Guidi volvió a concentrarse y comenzó a revisar toda la información que tenía disponible sobre el negocio de la leche y los procesos de producción. En primer lugar, leyó antecedentes del sector lechero a nivel regional y de la industria lechera en Chile.

Sector lechero a nivel regional

Según datos de la Organización de Agricultura y Alimentos de las Naciones Unidas (FAO, por sus siglas en inglés), la producción de leche líquida no superó el 7% de la comercialización de productos lácteos en el mundo debido principalmente al carácter perecedero de este tipo de producto. Las importaciones de leche líquida a este tipo de países representaban el 62% de las importaciones mundiales. No obstante, gracias al aumento sostenido que experimentaron los ingresos per cápita de los países en vías de desarrollo, se esperaba un aumento en la demanda de los productos lácteos en los próximos años (Uribe, 2012) (ver anexo 2).

En general, el mayor costo de la producción lechera era el alimento seco para animales, en especial maíz y trigo, los cuales tuvieron grandes oscilaciones de precios en los últimos años. A esto se sumaba los precios de los fertilizantes que eran determinados por los precios del petróleo. Nueva Zelanda había tenido ventajas en la producción de leche, debido a sus vastas praderas, con abundante lluvia en especial en la isla sur de ese país y un clima cálido que había permitido la abundancia de alimento

para los animales.

En Latinoamérica, la producción lechera era relativamente baja salvo en Brasil, Argentina y México los cuales eran los mayores productores de la región (ver anexo 3). En Argentina, la producción principalmente para exportación era de leche en polvo, la cual había disminuido debido a las crisis económicas que habían afectado a este país desde fines de la década de los 90 (Dobson, 2003). En el caso de Brasil, la producción se fomentaba por la gran demanda interna del país. Cabe destacar que la raza de vacuno Holstein Freisian, la mayor raza productora de leche en el mundo, tuvo dificultades para adaptarse a climas cálidos como el de gran parte de Brasil, lo que llevaba a que las lecheras brasileñas importasen bovinos de otras razas como el caso de la raza Cebú. En la zona de América Central destacaba México como el principal importador, mientras que Nicaragua lograba fomentar la industria lechera gracias a las grandes extensiones de terreno que destinaba a ganado lechero.

La industria lechera en Chile

El precio por litro de leche primaria (sin procesar o empaquetar) en Chile era determinado principalmente por la cantidad de proteína, la grasa que contenía, y un bajo recuento de bacterias (células somáticas y unidades formadoras de colonias). Por otro lado, en el mercado de productos de leche manufacturada o mercado secundario, el precio de la leche procesada y empaquetada era calculado en base al precio de la leche en polvo a nivel internacional, el cual en gran parte era determinado por la capacidad de producción de los principales países exportadores de leche. En abril del año 2014 el precio promedio de la leche en el mercado primario fue de \$237 pesos chilenos el litro (1.000 cc) que equivalía a \$0,42 dólares estadounidenses (Fedeleche F.G. c, 2018).

En Chile, cuatro grandes empresas productoras de leche en el mercado secundario habían adquirido cerca del 81% de la leche sin procesar en Chile (Nestlé, Soprole, Watt's y COLUN) (FEDELECHE, 2013). Una vez que era recibida la leche de las lecherías, las grandes productoras procesaban este insumo creando diferentes productos lácteos que luego eran vendidos a cadenas de minoristas que vendían estos productos a clientes finales. En promedio, el 80% de la venta de leche y productos lácteos a minoristas eran realizadas a 4 cadenas de supermercados minoristas en Chile: Cenconsud, Tottus, SMU y Walmart Chile (Diario Estrategia, 2012). El 20% restante era distribuido a otros supermercados y tiendas minoristas.

Michel. – *Muy interesante esta información sobre la demanda y los precios del mercado de la leche, pero ahora debo concentrarme en el análisis del modelo con el que ha operado la lechería.*

Modelo operativo de la lechería

El modelo operativo de la lechería era dividido en dos macro procesos: crianza y ordeña. La cantidad de leche que se producía por una vaca era consecuencia de varios factores de crianza del animal y factores genéticos. Los factores genéticos eran relacionados con la producción de leche, ya que a mayor porcentaje de genética Holstein Fresian mayor era la producción de leche. Por lo mismo, empresas como Cooprinsem ofrecían catálogos de diferentes tipos de toros Holstein Fresian de diferentes partes del mundo con las mejores características genéticas, según las necesidades del comprador. Dadas las características específicas que tenían los animales del FLU, no se consideraba posible obtener en el mercado vacas de la misma calidad. Así, la empresa

decidió sólo criar vaquillas y no compraba animales en el mercado local. Según datos que estaban contenidos en un estudio que fue encargado a una consultora externa por el administrador anterior, el nivel óptimo de eficiencia en cuanto a la estructura de costos del FLU se lograba anualmente con la producción de 2.858.509 litros de leche de buena calidad. El detalle de la extracción de leche histórica, en promedio, por tipo de vaca que realizó la gerencia del FLU se muestra en el anexo 4.

Michel. – *Me queda claro el modelo, pero desconocía el estudio que fue solicitado por Barret. Necesito más información sobre los costos tanto del proceso de crianza desde ternera a vaquilla como del proceso de ordeña y secado. Voy a buscar y resumir esta información, así como diagramare estos procesos.*

Proceso de crianza de ternera a vaquilla

Los animales recién nacidos se separaban de la madre y se comenzaban a alimentar con el calostro de ésta (ver anexo 5). Durante los primeros cuatro días desde el nacimiento, la madre producía calostro, leche fundamental para la inmunización y el crecimiento saludable del ternero. El calostro no era vendido en el mercado. El calostro se retiraba de la vaca con el uso de máquinas de ordeña y se entregaba en biberones a los terneros. Las terneras permanecían en la ternerera (criadero) ubicada en Los Ulmos 1 durante los primeros veinte días protegidas del frío, en donde eran alimentadas con el calostro. Las crías hembras continuaban en el fundo hasta los ocho meses de edad en promedio. En cambio, los terneros machos eran vendidos lo antes posible. La administración de FLU asociaba el costo de mantener un ternero en edad de lactancia a la vaca. En promedio, el costo anual por vaca por mantener un ternero premium era de \$280.000 y de \$150.000 por ternero no premium.

A los ocho meses de edad eran transferidos a un terreno que se arrendaba en los alrededores donde se alimentaban mediante pastoreo hasta que alcanzaban la madurez para ser inseminadas. Esta práctica permitía a la empresa no tener que comprar alimento para los terneros y las vaquillas que no tuvieron partos. La edad óptima para que fueran inseminadas bordeaba los dos años. En FLU las vacas eran inseminadas cuando alcanzaban un peso de 300 kilogramos (Wattiaux, 2014). FLU asignaba anualmente un presupuesto por vaca que se asociaba a gastos de servicios de veterinario y fármacos. Este presupuesto se estimaba de acuerdo a los siguientes gastos: (1) la dosis para inseminación costaba \$25.000 pesos chilenos. Además, (2) FLU debía pagar al Servicio Agrónomo y Ganadero de Chile la suma de \$3.000 pesos chilenos por una muestra de sangre que se entregaba para cumplir con la regulación chilena. Por último, (3) FLU calculaba que las vacas de alta producción gastaban \$5.000 pesos chilenos en fármacos, mientras que para las vacas de menor producción se estimaban gastos por \$15.000 pesos chilenos al año, ya que estas últimas eran más propensas a tener problemas físicos.

Proceso de ordeña y secado

Tanto las vaquillas como las vacas comenzaban a producir leche desde el quinto día después del parto (entre el día 1 y 4 producían calostro). La empresa implementó una política que todas las vacas debían ser ordeñadas diariamente durante 3 meses, luego de este periodo, las vacas debían tener un periodo de descanso de 2 semanas (ver anexo 6).

Para las vacas de primer parto, el proceso de ordeña se realizaba en el sector de la Lechería 1 dentro del fundo que era denominado Los Ulmos 1. En este fundo también se encontraba el criadero de terneros recién nacidos.

La Lechería 1 ordeñaba las vacas con un dispositivo de ordeña de ocho extractores que trabajaba tanto para las vacas de categorías premium como no premium. El tiempo de ordeña de una vaca de primer parto premium alcanzaba los 341 minutos por año mientras que el de una vaca no premium de primer parto tomaba solo 131 minutos. La capacidad máxima de ordeña en el periodo de 1 año no superaba los 128.100 minutos para ambos tipos de vacas de primer parto.

Hace varios años que la empresa sólo criaba vacas lecheras con un máximo de siete partos. Después del parto número siete la vaca era vendida. FLU asignó que todas las vacas entre el parto número dos y el parto número 7 debían localizarse en el sector de la Lechería 2, debido a que en esta lechería estaban instalados otro grupo de dispositivos de ordeña de diez extractores. En promedio una vaca premium de segundo a séptimo parto tomaba 504 minutos por año, mientras que una vaca no premium de segundo a séptimo parto tomaba 210 minutos por año. La capacidad máxima de ordeña en La Lechería 2 para ambos tipos de vacas de segundo al séptimo parto alcanzaba los 128.100 minutos por año.

El proceso de ordeña era idéntico tanto en la Lechería 1 como en la Lechería 2. Las vacas entraban al equipo de ordeña según el número correspondiente a la capacidad del equipo (ver anexo 7). Las vacas se encerraban en un espacio limitado con alimento. Mientras ellas se alimentaban un técnico desinfectaba sus ubres y luego colocaba la unidad de ordeña. Al finalizar la extracción de leche, el técnico retiraba la unidad de ordeña y desinfectaba las ubres nuevamente. Luego, las vacas iban saliendo de la sala hacia el respectivo potrero. FLU calculaba el costo de mano de obra de ordeña por vaca. Para las vacas premium el costo anual por ordeña era de \$95.000 pesos chilenos, y para las vacas no premium el costo anual por ordeña se estimaba en \$90.000 pesos chilenos.

La empresa implementó una política de pastoreo que asignaba a las vacas del primer parto en el fundo Los Ulmos 1 y las vacas del segundo al séptimo parto en los terrenos del fundo Los Ulmos 2. Los terrenos que estaban aptos para vacas lecheras en Los Ulmos 1 sumaban 205 hectáreas, en cambio, en Los Ulmos 2 el número de hectáreas que estaban aptas para ganado lechero sumaban 89,5 hectáreas. Los terrenos eran considerados como aptos cuando se encontraban equidistantes a la lechería y cuando los caminos se encontraban en buen estado. Una distancia muy larga entre el potrero y la lechería generaba diversos problemas entre los que se destacaban el gasto excesivo de energía y los posibles daños físicos del animal.

Los requerimientos de alimento para vaca no podían exceder los 6.589.207 kilogramos de alimento anuales para todas las vacas del FLU. Si bien, la cantidad de alimento consumido podía variar entre vacas del mismo tipo, un estudio que fue realizado por FLU sugirió que los requerimientos de alimento varían entre 3.000 y 4.500 kilogramos por año.

Visionando el futuro de la lechería

Después que Guidi analizó en detalle toda la información sobre el mercado lechero y los procesos de producción del fundo, él reflexionaba si continuar con la operación de las lecherías Los Ulmos 1 y Los Ulmos 2 era la mejor opción dado el modelo histórico que separaba las vacas por número de partos. Guidi se preparaba para una nueva reunión de accionistas la próxima semana y debía presentar una propuesta contundente a sus primos accionistas, la cual debía tanto mejorar radicalmente la eficiencia del fundo como revertir las pérdidas de los últimos años. Él sabía que los antecedentes que disponía eran suficientes para idear una gran propuesta, pero nuevamente dudó cuando recibió una llamada de su primo Juan.

Juan. – *Michel te informo que recibí una propuesta de compra de una empresa forestal por todos los terrenos del fundo por 5 millones de pesos por hectárea.*

Michel. – *Nos vemos la próxima semana Juan. ¡Estas destruyendo el legado de nuestra abuela!*

Tras la llamada Guidi se sintió más presionado, ya que se estaba agotando el tiempo para tomar una decisión. La decisión de Guidi no sólo iba influir en las operaciones del fundo en el año 2014, sino que también iba afectar al futuro del Fundo Los Ulmos en la industria de leche en Chile.

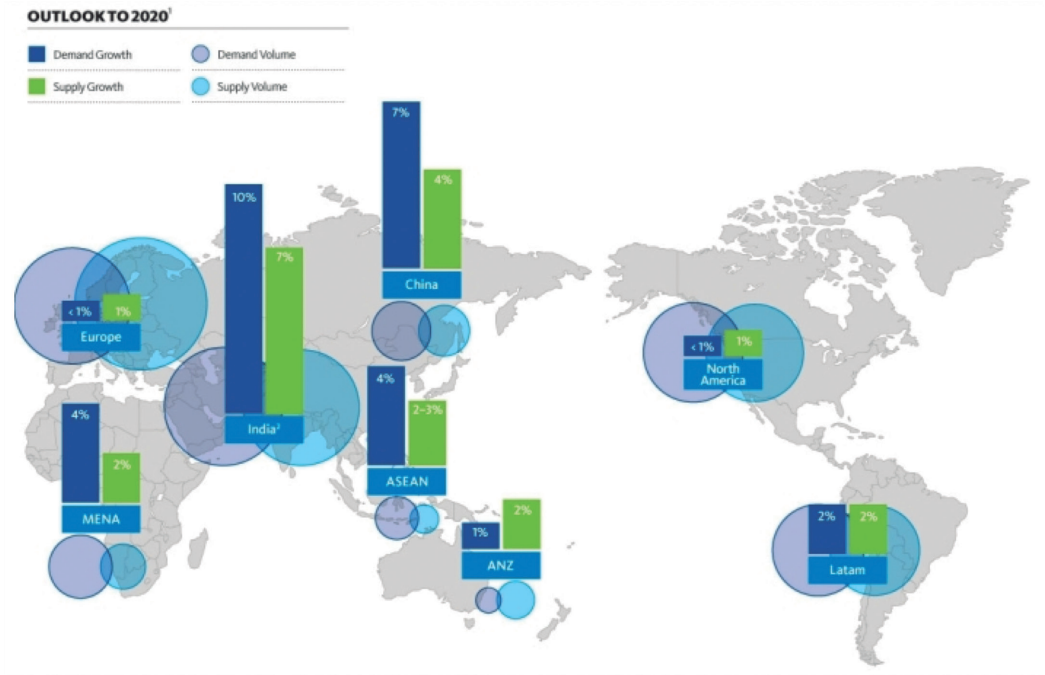
Anexos

Anexo 1. Ingresos, utilidad o pérdida neta y márgenes del Fundo Los Ulmos para el periodo 2010-2013.

Ingresos (millones de pesos chilenos)	2010	2011	2012	2013
Venta leche	\$568,30	\$548,90	\$536,70	\$539,50
% venta leche del total	87,65%	90,29%	94,52%	69,84%
Venta animales	\$80,10	\$59,00	\$31,10	\$123,00
% venta animales del total	12,35%	9,71%	5,48%	15,92%
Venta de terrenos				\$110,00
% venta animales del total				14,24%
Total ingresos	\$648,40	\$607,90	\$567,80	\$772,50
Utilidad (pérdida) neta (millones de pesos chilenos)	\$62,64	\$-46,46	\$-78,01	\$-4,48
Margen bruto (%) ^a	30,00%	22,00%	18,00%	26,00%
Margen operacional (%) ^a	10,20%	-4,20%	-10,30%	0,50%
Margen neto (%) ^a	9,66%	-7,64%	-13,74%	-0,58%

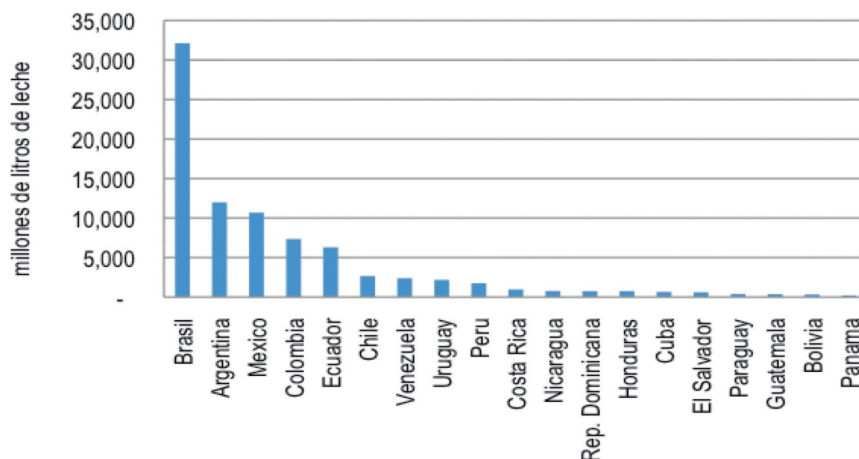
Elaboración propia basada en datos entregados por la empresa. Algunos datos fueron modificados. ^a Calculado sobre el total de ingresos.

Anexo 2. Demanda regional mundial (Basado en estimaciones de Fonterra)



Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura (FAO).2013. Food Outlook , Milk and Milk Products. [Online] http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/November_2013.pdf [16 de mayo de 2014]

Anexo 3. Producción de leche en 19 países de América Latina y el Caribe
Año 2011 (millones de litros)

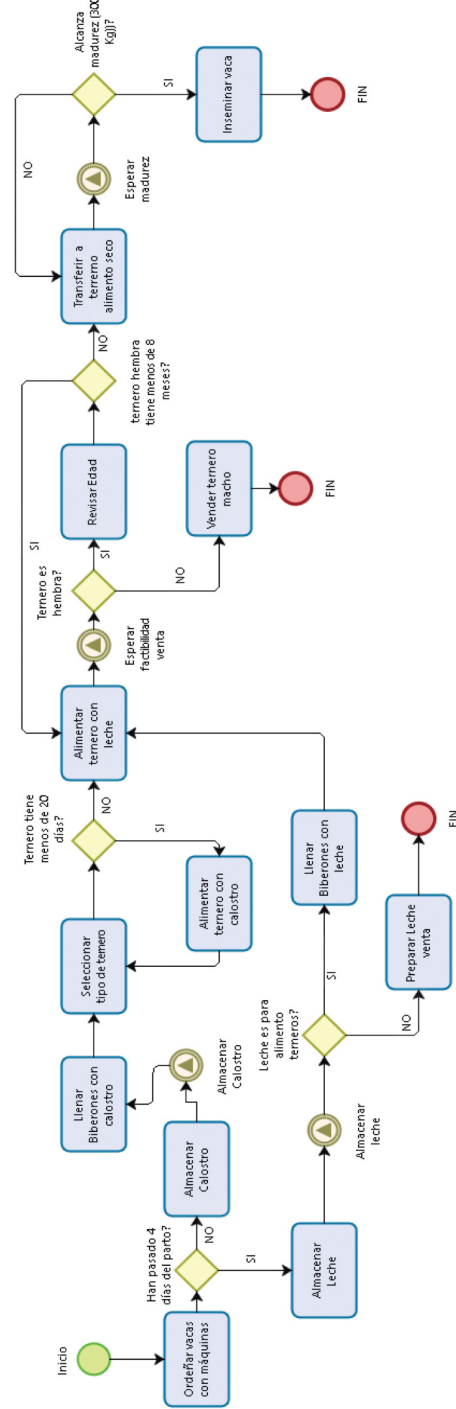


Organización de las Naciones Unidas para Alimentación y la Agricultura (FAO) y Federación Panamericana de lechería (FEPALE). 2011. Situación de la lechería en América Latina y el Caribe en 2011. Capítulo 3, Situación sectorial láctea en América Latina. [en línea] <http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Dairy/Documents/Paper_Lecher%C3%ADa_AmLatina_2011.pdf> [18 de mayo de 2014]

Anexo 4. Producción de leche y consumo de alimento, en promedio, por tipo de vaca al año.

Tipo de vaca parto	Número Peso (Kilogramo)	2011 Producción (Litros/año)	2012 Consumo de alimento (Kilogramo/año)	2013 \$539,50
Premium	1	450	4.000	2.898
Premium	2	530	5.500	3.172
Premium	3	615	6.000	3.797
Premium	4	580	5.250	3.706
Premium	5	570	5.000	3.691
Premium	6	570	5.000	3.691
Premium	7	560	4.500	3.660
No premium	1	450	2.040	3.495
No premium	2	530	2.800	3.996
No premium	3	615	3.055	4.696
No premium	4	580	2.673	4.492
No premium	5	570	2.545	4.439
No premium	6	570	2.545	4.439
No premium	7	560	2.291	4.334

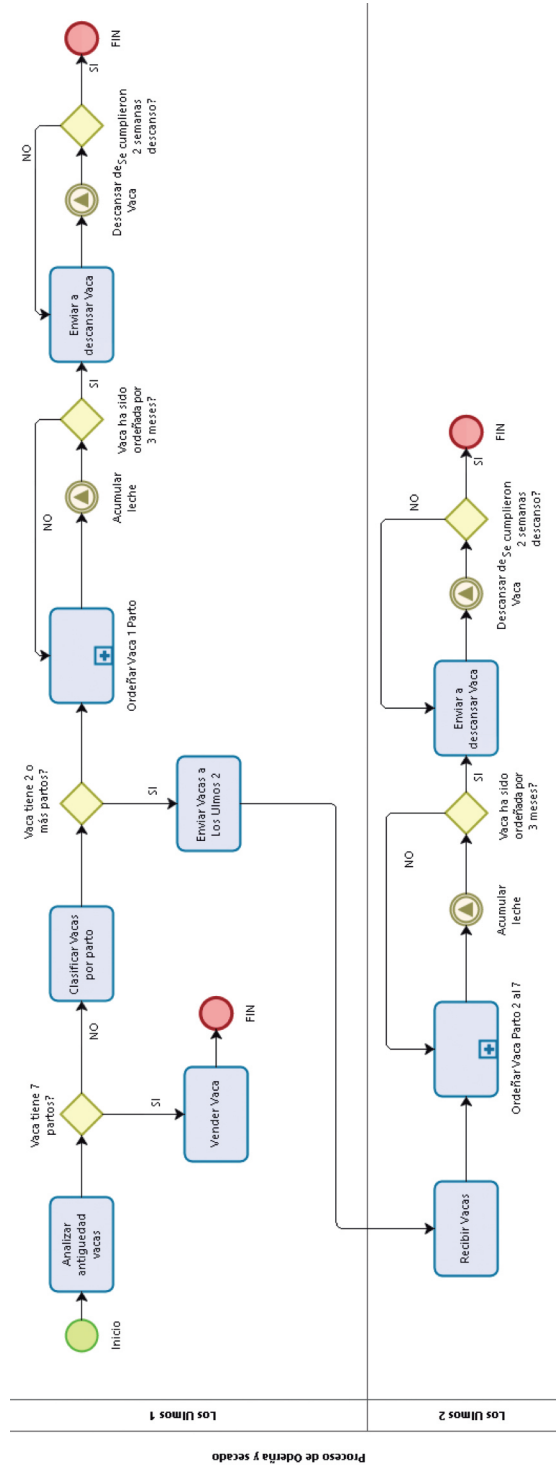
Anexo 5. Modelo de crianza de ternera a vaquilla



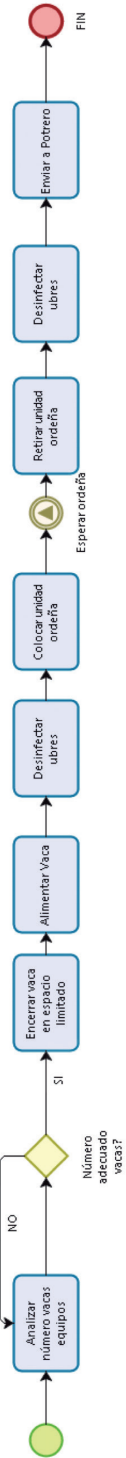
Los Ulmos 1

Model de Crianza de ternera a vaquilla

Anexo 6. Proceso de ordeña y secado



Anexo 6. Proceso de ordeña y secado



Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Uribe L. (2012). Base de la pirámide, futuro de la industria láctea. EL Economista. Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/columnas/agro-negocios/2012/08/23/base-piramide-futuro-industria-lactea>. [6 mayo 2014].
- Fonterra Co-operative Group Ltd. (2012). The New Zealand dairy industry. Fonterra. Recuperado de: <https://www.fonterra.com/global/en/financiamiento/global+dairy+industry/new+zealand+dairy+industry>. [6 mayo 2014].
- W.D. Dobson (2003). Desarrollo de las Industrias Lecheras en Latinoamérica. Novedades lácteas, Lechería Mundial número 102. Instituto Babcock. Recuperado de: http://babcock.wisc.edu/sites/default/files/documents/productdownload/du_102.es_.pdf. [1 junio 2014].
- Federación Nacional de Productores de Leche (2014). Precios del sector lácteo en Chile. Fedeleche. Recuperado de: <http://www.fedeleche.cl/estd/PDF/precios.pdf> [10 junio 2014].
- Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile (2014). Precios al consumidor en línea. Ministerio de Agricultura. Recuperado de: <http://www.odepa.cl/precios-al-consumidor-en-linea/>. [10 junio 2014].
- Federación Nacional de Productores de Leche (2014). Colún, Soprole, Nestlé y Watt's Concentran el 81% de la Recepción de Leche. Fedeleche. Recuperado de: <http://www.fedeleche.cl/site/index.php/noticias1/253-colun-soprole-nestle-y-watt-s-concentran-el-81-de-la-recepcion-de-leche>. [10 junio 2014].
- COLUN, Cooperativa agrícola y lechera de la Unión limitada (2014). Cooperados. Recuperado de: http://www.colun.cl/quienes_somos/cooperados.html. [10 junio 2014].
- Diario Estrategia (2012). Colusión y abuso de poder de supermercados en la mira de la FNE. Diario Estrategia. Recuperado de: http://www.estrategia.cl/detalle_noticia.php?cod=55292. [10 junio 2014].
- Federación Nacional de Productores de Leche (2014) Comercio de productos lácteos. Federación Nacional de Productores de Leche. Recuperado de: <http://www.fedeleche.cl/estd/PDF/comex.pdf>. [10 junio 2014].
- Federación Nacional de Productores de Leche (2014). Estadísticas, informe mensual. Federación Nacional de Productores de Leche. <http://www.fedeleche.cl/site/index.php/estadisticas1>. [10 junio 2014].

- Wattiaux, M. (2014). Tasa de crecimiento, capítulo 34. En Crianza de terneras, del crecimiento al destete. Instituto Babcock. Recuperado de: <http://babcock.wisc.edu/es/node/259>. [13 junio 2014].
- Empresa Cooperativa Agrícola y de Servicios Limitada (2014). Catalogo toros de leche. Empresa Cooperativa Agrícola y de Servicios Limitada. Recuperado de: <http://cooprinsem.cl/home/index.php>. [14 junio 2014]
- Delaval (2014). Consejos de ordeño, 12 Reglas de oro para el ordeño. Delaval. Recuperado de: <http://www.delaval.com.co/Dairy-Advice/12-Reglas-de-Oro/>. [14 junio 2014].
- Cooprisem (2014). Alpro. Sistema de alimentación automáticos para salas de ordeña. Cooprisem. Recuperado de: http://cooprinsem.cl/home/servicios/nutricion_animal/sistemas_de_alimentacion/alimentacion_en_sala/alpro.php. [14 junio 2014].
- Wattiaux M., & Howard, W (2014). Alimentos para vacas lecheras. Esenciales lecheras, Departamento de Ciencia de ganado lechero. Recuperado de: http://babcock.wisc.edu/sites/default/files/de/es/de_06.es.pdf. [15 junio 2014].

¿CÓMO PUEDE UNA EMPRESA LOCAL ENFRENTAR LA COMPETENCIA DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL? PRODUCTOS RAMO VS. BIMBO DE COLOMBIA

HOW CAN A LOCAL COMPANY FACE THE COMPETITION OF A MULTINATIONAL COMPANY? INDUSTRIAS RAMO VS. BIMBO DE COLOMBIA

JEL Classification: L66, M11, M16

Received: August 12, 2019 | Accepted: April 24, 2020 | Available Online: May 28, 2020

Cite this article as: Lombana, J., & Leon A. (2020). ¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional? Productos Ramo Vs. Bimbo de Colombia. Estudios de Administración, 27 (1),31-48. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56968>

Juan José Lombana Roa

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Colombia.
jlombana@poligran.edu.co

Aida Ximena León Guatame

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Colombia.
aleongua@poligran.edu.co

Resumen

La empresa Productos Ramo S.A.S., líder del sector de pastelería y panadería en Colombia desde el año 1956 y con especial énfasis en la ciudad de Bogotá, había competido en un ambiente relativamente estable durante muchos años, sin grandes competidores hasta que en el año de 1995 ingresa al mercado la multinacional mexicana Bimbo de Colombia S.A. Esta compañía inició su operación generando una diferenciación en el mercado al posicionar una marca premium en la línea de productos de pan, adicionalmente, lanzó un amplio portafolio de productos y mediante un proceso eficiente de distribución, logró alterar de forma permanente este mercado, obteniendo un crecimiento de forma acelerada, llegando a asumir el liderazgo de este. Para el año 2006, Bimbo de Colombia registró más ingresos que Productos Ramo, siendo la diferencia de un 7 por ciento y para el año 2018, la diferencia frente a los ingresos fue de un 45 por ciento más (mientras Productos Ramo vendió US\$247 millones, Bimbo vendió US\$360 millones en Colombia). Ante tal situación, el Gerente General de Productos Ramo se preguntaba: ¿Qué estrategia debía implementar para poder hacer frente a Bimbo y recuperar su liderazgo en el mercado colombiano?

El caso se divide en cuatro partes, las cuales son: primera parte del caso, se presentan la historia de la empresa Productos Ramo S.A.S; segunda parte, se aborda el ingreso de Bimbo al mercado colombiano; tercera parte se presenta la respuesta o reacción de Productos Ramo ante el ingreso de este nuevo competidor y cuarta parte, en la cual se

plantean algunas inquietudes estratégicas sobre el futuro para la empresa Productos Ramo.

Palabras claves: Ventaja competitiva, liderazgo, estrategia de mercadeo.

Abstract

The company Productos Ramo S.A.S. «Simplified Joint-Stock Company», leader in the pastry and bakery sector in Colombia since 1956 and with special emphasis on the city of Bogotá, had competed in a relatively stable environment for many years, with no major competitors until 1995, when the Mexican multinational Bimbo de Colombia S.A. enters the market. This company started its operation generating a differentiation in the market by positioning as premium brand in the bread product line. Additionally, it launched a broad portfolio of products and through an efficient distribution process, managed to permanently alter this market, obtaining a growth in an accelerated way, coming to assume the leadership of it. For the year 2006, Bimbo de Colombia recorded more sales or income than Productos Ramo, with a difference of 7 percent and for 2018, the difference in revenue was 45 percent more (while Productos Ramo sold US \$ 247 million, Bimbo sold US \$ 360 million in Colombia). In such a situation, the General Manager of Productos Ramo wondered: What strategy should he implement in order to face Bimbo and regain its leadership in the Colombian market?

The case is divided into four parts, which are: first part of the case, the history of the company Productos Ramo S.A.S. is presented; second part, it addresses the entry of Bimbo into the Colombian market; third part presents the response or reaction of Productos Ramo to the entry of this new competitor and fourth part, which raises some strategic concerns about the future for Productos Ramo company.

Keywords: Competitive advantage, leadership, marketing strategy.

Introducción

Productos Ramo S.A.S inicia como un negocio informal de Rafael Molano hacia el año 1956 el cual se transformó en una empresa familiar que alcanzó el liderazgo en el mercado; su industrialización fue acompañada de estrategias enfocadas a la disminución de costos a través de distribución y logística; así como el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados.

En el año 1995, llega a Colombia la multinacional Bimbo de Colombia S.A., quien se convierte en el principal competidor, empleando un conjunto de estrategias competitivas que rápidamente lo llevan a ganar el liderazgo en el mercado, desplazando a Productos Ramo. Su estrategia estuvo enfocada en un ataque frontal, atacando todos los frentes de Productos Ramo, con una diferenciación por calidad y consolidando su marca internacional en el mercado colombiano.

El desequilibrio en el crecimiento anual del mercado entre los dos competidores ha

hecho que surja un punto de tensión para la empresa de Rafael Molano, dado que pasó de ser el líder en el mercado a un seguidor. Esta situación ha llevado a Productos Ramo a ejecutar un conjunto de estrategias principalmente de desarrollo de productos, pero los resultados han sido erráticos, lo cual ha generado que algunos años registre crecimientos significativos y en otros, resultados poco favorables. En contraste, la competencia (Bimbo de Colombia) ha mantenido un crecimiento constante y superior a Productos Ramo, lo que genera un alto riesgo y que pueda verse debilitada y que a futuro Bimbo pueda pretender una compra agresiva.

Por lo que el Gerente General de Productos Ramo S.A.S., debería redefinir su estrategia para poder hacer frente a Bimbo y recuperar su liderazgo a nivel local.

1. Historia de productos Ramo S.A.S. Y de la industria de panificación en el mercado colombiano

En el año 1950 en la ciudad de Bogotá (Colombia), el señor Rafael Molano comenzó a elaborar un ponqué¹ con características especiales que evita que sus tajadas se desmoronen, tomando como punto de partida una receta familiar. El señor Molano, empezó a ofrecer este producto a sus compañeros de trabajo y se sorprendió por la gran acogida y aceptación que tuvo en ese momento, recibiendo muchos pedidos de este de forma permanente y cada vez mayor. Por lo anterior, se animó y junto con su esposa, tomaron la decisión de retirarse del trabajo que tenía para dedicarse de tiempo completo a la creación de su empresa familiar.

Al iniciar la operación, en Colombia los productos de panadería (incluidos los ponqués) se elaboraban de forma artesanal, principalmente en establecimientos de comercio pequeños ubicados en los diferentes barrios de las ciudades y no había fabricantes que tuvieran una producción a nivel industrial, con grandes volúmenes de producción y economías de escala. De acuerdo con la información del registro mercantil de Bogotá, históricamente en esta ciudad se han creado o registrado de forma oficial hasta el año 2018, un total de 1.841 empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería y de estas, tan solo 12 (el 0,7%) se crearon antes del año 1970 (incluida Productos Ramo). Por lo tanto, este vacío en el mercado se convirtió en una oportunidad para el señor Molano, logrando establecer su empresa iniciando con una fabricación casera y con gran esfuerzo y préstamos bancarios, logró convertirse en la empresa líder del mercado nacional en la línea de ponqués. Los principales factores con los cuales inició su operación esta empresa fueron:

- Enfoque en tener sus costos bajos y de esta forma, poder ofrecer sus productos a un bajo precio para el consumidor colombiano. En palabras del señor Rafael Molano, este enfoque fue denominado DISCOS, lo cual significaba: Disciplina y Costos y se convirtió en el mantra de Productos Ramo durante muchos años (Dinero, 2004a).

- Desarrolló un amplio portafolio de productos, incluyendo las siguientes categorías:

- Ponqué tradicional
- Ponqués individuales: Chocoramo y Gala

¹ El ponqué es un bizcocho de harina, mantequilla y huevos, que puede estar relleno de frutas, crema, etc. Con este nombre se conoce en Colombia, Venezuela y Ecuador. En otros países, se conoce como bollo en México, queque en Chile, Bolivia, Cuba y Perú y como budín en Argentina.

¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional?

- Pasabocas o snacks: Maizitos y Tostacos
- Galletas y colaciones: Panderitos, limoncitas, entre otras.
- Pan

- Desarrolló una marca fuerte, única y relevante en el mercado, la cual alcanzó a tener una gran cercanía y aceptación de los consumidores, convirtiéndose en una marca de gran tradición en el país.

Hitos de Productos Ramo

- En el año 1967 continuó su estrategia de desarrollo de mercados a nivel nacional, fortaleciendo la distribución de los productos en el departamento de Antioquia al noroccidente del país, lo cual hizo que realizara la apertura de una planta de producción en esta región (municipio de Sabaneta) para poder abastecer este mercado en crecimiento (allí queda la ciudad de Medellín, la cual es la segunda en importancia para Colombia por la cantidad de habitantes). En el año 1979, fortalece la distribución en el suroccidente del país, abordando principalmente la ciudad de Cali (tercera en importancia) y debe realizar la apertura de otra planta productora en el municipio de Palmira en el departamento del Valle del Cauca.

- En el año 1972, gracias a la idea de uno de sus hijos y el ingenio del pastelero Olimpo López, se desarrolló el icónico producto Chocoramo (es una barra de ponqué cubierta de chocolate). Este fue un producto único e innovador y se convirtió rápidamente en el producto más importante para la compañía, con una gran acogida por parte de los consumidores de todas las edades a nivel nacional. Este producto se volvió la insignia de la empresa y de forma acelerada, se convirtió en la principal vaca lechera para Productos Ramo (según la matriz BCG – Boston Consulting Group), llegando a representar el 80 por ciento de las ganancias de esta compañía. De acuerdo con la información del portal de Productos Ramo S.A.S. (www.ramo.com.co), actualmente se fabrican 625 Chocorramo por minuto, con una fabricación anual de 242 millones de estos ponqués, lo que equivale a que cada habitante de Colombia consumiera aproximadamente 5,3 unidades anualmente (Pulzo, 2019), conservando su gran importancia dentro de los ingresos de la organización.

- Al tener una producción a gran escala y por los cambios en el entorno, la empresa se vio enfrentada en varias oportunidades al riesgo en el suministro de materias primas claves para su operación. Por lo tanto, el señor Rafael Molano tomó la decisión de realizar estrategias de integración hacia atrás², iniciando en el año de 1973 con el establecimiento de la granja productora de huevos la cual se llama AVINSA y en el año 1996 con la compra del Molino las Mercedes, con lo cual aseguró la proveeduría de estos dos (2) insumos fundamentales para la continuidad del negocio.

- De otro lado y buscando la forma de disminuir los costos en el proceso de distribución (el cual venía creciendo de forma acelerada por el aumento de la demanda de los productos), durante el año 1975 innovó su operación incorporando triciclos

² “La integración hacia atrás es la estrategia que busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos”. (David & David, 2017)

repartidores, los cuales fueron inspirados en los utilizados en China, después de un viaje que hizo el señor Molano a ese país y durante el cual realizó la compra de los diseños para la fabricación de estos vehículos a nivel local. Como innovación a estos triciclos, uno de sus hijos decidió incorporarles un furgón para darle una mayor capacidad para el transporte de carga y que garantizara el manejo adecuado de los productos hasta llegar a los puntos de venta. Con este nuevo y novedoso medio de transporte, la empresa pudo entregar sus productos a las tiendas y a los diferentes puntos de venta detallista en las principales ciudades del país, con especial énfasis en la ciudad de Bogotá. Esta acción le permitió reforzar y construir una ventaja competitiva³ fortaleciendo el enfoque en costos bajos y la cual perduró durante muchos años.



Dinero (2014b)

- En la década de los 80's, la empresa inicia una etapa de desarrollo de productos, destacándose por el lanzamiento de la línea de panes durante el año de 1981, los pasabocas (Tostacos y Maizitos) durante el año 1982 y la Barra de Chocoramo, el Gansito y el ponqué Felicidades durante el año 1986. Sin embargo, esta dinámica de lanzamientos de productos no pudo continuar y solo hasta el año 2002 se realiza el lanzamiento de dos nuevos productos, los cuales son la mogolla y el pan integral.

Durante el año de 1995 y antes del inicio de la operación de Bimbo de Colombia S.A., Productos Ramo registró ingresos de ventas por un monto de US\$20,6 millones de dólares con un crecimiento del 142 por ciento durante el periodo comprendido del año 1990 al año 1995. Con este nivel de ingresos, Ramo era la empresa líder del mercado colombiano, al registrar un 163 por ciento más de ingresos que la empresa seguidora, que era Comapan S.A., la cual reportó ingresos por \$7,8 millones de dólares y con su centro de operación en la ciudad de Bogotá, al igual que Productos Ramo.

³ Ventaja competitiva es "cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien, en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva". (David & David, 2017)

2. Ingreso de un nuevo al mercado colombiano: Bimbo de Colombia S.A.

En el año 1995, la industria de panificación en Colombia registró un hecho sin precedentes y fue la puesta en operación de una subsidiaria de la multinacional mexicana BIMBO (en Colombia se estableció como BIMBO DE COLOMBIA S.A.), cambiando el ritmo y condiciones de la competencia de este sector, que hasta ese momento solo operaban empresas locales de origen familiar y con gran tradición en sus productos y forma de competir.

Para su ingreso a Colombia, esta multinacional realizó una inversión de US\$35 millones de dólares y conformó una sociedad con la Compañía de Galletas Noel S.A.S. La importancia de esta asociación consistió en que la empresa local era y continúa siendo líder en el mercado nacional en la línea de galletas y por su gran experiencia (funciona desde el año 1916), es una empresa que posee un gran conocimiento del mercado local, tanto del consumidor como de los canales de distribución. Todo lo anterior le dio a Bimbo de Colombia una mayor garantía y confianza para realizar su cuantiosa inversión, al lograr disminuir el riesgo de ingresar a un nuevo mercado extranjero, frente a la opción de haber tomado la decisión de ingresar de forma independiente. Es importante señalar que la participación accionaria de la empresa local fue tan solo del 40 por ciento, lo cual le dio a Bimbo de México el control principal sobre las decisiones para la nueva subsidiaria.

Bimbo de Colombia S.A. introdujo un portafolio muy amplio de productos, los cuales fueron traídos principalmente de México y de los otros países donde opera esta gran multinacional. Adicionalmente, estableció un esquema de distribución intensiva que le permitió tener presencia en la mayor parte del territorio nacional rápidamente y de esta forma, competir de forma directa, decidida y con un factor de diferenciación frente a Productos Ramo S.A.S. y a otros competidores más pequeños, no solo en Bogotá sino en las diferentes regiones del país. Esta empresa de origen mexicano logró replicar el modelo de distribución que tenía en su país de origen, con el cual asegura la frescura de sus productos para el consumidor final, al implementar la visita diaria a los diferentes puntos de venta y una política clara y generosa de devolución de productos (en los productos de panificación, los productos que cumplan tres días sin ser vendidos se cambian por uno nuevo). Al inicio estableció una numerosa flota con camiones de la marca Iveco, los cuales tienen una gran capacidad de carga y a su vez, apoyó o favoreció el desarrollo de la marca Bimbo en Colombia, con su atributo de frescura reflejado con el uso del color blanco impecable para estos vehículos.

De otro lado, Bimbo de Colombia realizó el desarrollo y lanzamiento de productos similares a los tradicionales que ofrecía el líder del mercado a nivel nacional, como se puede observar en la tabla No.1:

Tabla 1. Comparativo de productos tradicionales de Productos Ramo y los ofrecidos por Bimbo de Colombia

Productos Ramo	Bimbo de Colombia
 <p data-bbox="224 542 577 569">Imagen recuperada de (Jumbo, 2019)</p>	 <p data-bbox="662 542 1055 593">Imagen recuperada de (Mercado en casa, 2019b)</p>
 <p data-bbox="209 860 593 911">Imagen recuperada de (Industrias Ramo S.A.S., 2019)</p>	 <p data-bbox="662 860 1055 911">Imagen recuperada de (Mercado en casa, 2019a)</p>
 <p data-bbox="209 1175 593 1226">Imagen recuperada de (Industrias Ramo S.A.S., 2019)</p>	 <p data-bbox="681 1175 1034 1203">Imagen recuperada de (García, 2019)</p>

Con esta acción de imitación de los principales productos que ofrecía el líder del mercado, lo que hizo Bimbo de Colombia fue realizar un ataque frontal⁴, retando al líder. Sin embargo, por la gran tradición y cercanía de la marca Ramo y de su portafolio de productos con el público local, los artículos de la empresa mexicana no tuvieron una gran acogida en el mercado, pero le permitió hacer presencia permanente en los diferentes canales de comercialización, al lado de su rival local.

Del portafolio de productos de Bimbo de Colombia, las principales líneas que ofreció desde el inicio de su operación fueron:

4 “Se produce un ataque frontal cuando se concentran todos los recursos contra un oponente, combatiendo incluso sus puntos fuertes. En un ataque frontal puro, el atacante debe buscar una o más formas de lograr una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores. Esta ventaja puede basarse en el bajo coste o en la diferenciación”. (Munuera & Rodríguez, 2007)

¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional?

- Línea de panes, corresponde a la más importante para la empresa. Para el mercado local y por las características diferenciadoras de los productos, se logró posicionar como el producto premium de la categoría, estableciendo un precio superior a los demás competidores. De otro lado, logró ingresar al mercado institucional ofreciendo productos de alto valor acorde con las exigencias de las principales cadenas de hamburguesas, perros calientes, entre otros, logrando desplazar a la mayoría de los competidores en el sector HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías).

- Línea de ponqués, adicional a los productos que imitó del líder del mercado, se destacó ofreciendo los Pingüinitos y Piolo de la marca Marinela, principalmente al mercado infantil por las características del empaque y la asociación con el Osito Bimbo que genera afinidad y cercanía.

- Línea de tortillas mexicanas, fortaleciendo el vínculo cultural entre los dos (2) países.

Adicionalmente, Bimbo de Colombia al observar un vacío en el posicionamiento de las marcas locales en la línea de panes, logró ingresar y desarrollar una marca premium o de alto valor en esta industria, con las siguientes características:

- Las características de sus productos. Por ejemplo, el pan tajado o pan de molde con tajadas más gruesas de las ofrecidas por los competidores locales y con una textura más blanda que los existentes en el mercado.

- Un precio de descreme o precio alto, con lo cual el consumidor lo asoció rápidamente con un producto de mayor calidad.

- Una exitosa campaña de construcción de marca, acompañada de su “Oso Bimbo” como ícono, lo que permitió establecer un nivel distinto frente a la competencia que hasta ese momento en esta industria solo había competido con las marcas tradicionales, pero sin grandes cambios, ni renovaciones que indicaran algún tipo de evolución.

- Una estrategia de distribución intensiva y de mayor frecuencia que los competidores, garantizando la frescura del producto, como se mencionó anteriormente.

Durante su primer año de operación en Colombia (1995), Bimbo de Colombia registró ventas por US\$0,3 millones de dólares, sin embargo, es importante destacar que durante sus dos primeros años de operación, logró obtener utilidades operacionales por un monto de US\$ 70.986 dólares para el año 1995 y de US\$ 298.740 dólares para el año 1996 (esta situación no es habitual para una empresa que inicia su operación, dado que el retorno de inversión se espera en un horizonte de tiempo de mediano a largo plazo).

Sin embargo, las condiciones macroeconómicas del país cambiaron y Colombia sufrió una de las crisis económicas más profundas que ha tenido y fue durante el periodo comprendido del año 1997 al 2002 en plena fase de expansión de la empresa mexicana (se conoció popularmente como la crisis del UPAC, que fue un esquema de financiación de vivienda que colapsó e hizo que muchos hogares perdieran sus inmuebles y se llegara a altos niveles de desempleo - (Cárdenas & Badel, 2003), crisis que afectó inmediatamente el desempeño de la compañía en el mercado local, debido a que, las características de sus productos eran premium o de alto valor y este tipo de productos son los primeros que se afectan en las condiciones económicas que estaba atravesando Colombia.

Bajo estas condiciones tan difíciles, es importante destacar que Bimbo de Colombia logró mantener un gran ritmo de crecimiento en sus ventas con un 22% de promedio

anual durante este periodo, pero las pérdidas acumuladas fueron de US\$15 millones de dólares. Estos resultados obligaron a que los planes de expansión que tenía esta multinacional se tuvieran que replantearan y se frenaran un poco en su alcance. Una de las acciones más importantes, fue la concentración de la distribución de sus productos en los barrios de mayor capacidad económica o de compra en lo correspondiente a la venta TAT (Tienda a Tienda) y de otro lado, la venta por medio de las grandes cadenas de supermercados, a la cual asisten las personas de mayor capacidad de compra y que los efectos de la crisis económica los afecta en menor proporción. Estas acciones también tenían como meta la disminución de los costos de operación.

De otro lado y una vez se superó la crisis económica en el país, Bimbo de Colombia retomó sus estrategias y tácticas para continuar con su crecimiento en el mercado local y de esta forma, buscó superar a los competidores. El resultado se vio en el año 2006 (tan solo doce años después de iniciar su operación y cuatro después de superada la crisis) al tomar el liderazgo del mercado, registrando un siete (7) por ciento más de ventas que su rival Productos Ramo S.A.S.: Bimbo de Colombia reportó US\$73,6 millones de dólares frente a US\$68,6 millones de dólares que registró Productos Ramo.

Adicionalmente y con el propósito de continuar su fase de crecimiento en el mercado, a finales del año 2008, Bimbo de Colombia ejecutó una estrategia de integración horizontal⁵, al adquirir a la empresa Pan Guadalupe, con lo cual logró llegar a un segmento de mercado de menor capacidad económica y sensible al precio, compitiendo de forma directa con otras marcas de pan tradicional en Colombia como Comapan, Santa Rita, entre otras. De otro lado, en el año 2017 la empresa mexicana adquirió a la firma Panettiere, con la cual llegó al mercado de productos congelados, fortaleciendo su portafolio de productos dirigido a clientes institucionales que compran grandes volúmenes.

De esta forma, Bimbo de Colombia siguió consolidando su liderazgo en el mercado colombiano y al cierre del año 2018, reportó ventas por un valor de US\$359,7 millones de dólares y Productos Ramo S.A.S. registró ventas por US\$247,9 millones de dólares, es decir, que Bimbo de Colombia ya reportaba ventas superiores en un 45 por ciento frente a su principal competidor.

Adicionalmente, otro indicador favorable para Bimbo de Colombia fue el ritmo o dinámica de crecimiento de sus ventas registrado durante el periodo 2005 al 2018, en el cual la empresa mexicana registró un aumento del 566 por ciento (US\$306 millones de dólares en términos absolutos) frente a Productos Ramo que aumentó un 297 por ciento (US\$185 millones de dólares en términos absolutos). Este desempeño permitió que el liderazgo de esta multinacional mexicana se consolidara aún más en el mercado local colombiano, distanciándose de los demás competidores locales.

En la Tabla No. 2 se muestran las cifras de ventas o ingresos de estas dos (2) empresas durante el periodo 1991 al 2018:

5 "La integración horizontal es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o aumentar el control sobre los mismos" (David & David, 2017).

¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional?

Tabla 2. Comparativo evolución de las ventas de Productos Ramo Vs. Bimbo de Colombia

Cifras en millones de dólares						
Año	Productos Ramo		Bimbo de Colombia		Diferencia entre Ramo Vs. Bimbo	
	Ingresos	Variación	Ingresos	Variación	Absoluta	Porcentual
1.991	8,5					
1.992	10,7	25,1 %				
1.993	13,9	30,8 %				
1.994	16,5	18,7 %				
1.995	20,6	24,4 %	0,3		20,3	6024 %
1.996	23,2	12,7 %	0,3	-6,3 %	22,9	7272 %
1.997	26,6	14,4 %	17,0	5308,6 %	9,5	56 %
1.998	28,7	8,2 %	28,5	67,5 %	0,2	1 %
1.999	30,7	6,7 %	34,9	22,2 %	-4,2	-12 %
2.000	39,2	27,7 %	38,7	10,9 %	0,5	1 %
2.001	43,9	11,9 %	38,3	-1,0 %	5,6	15 %
2.002	45,3	3,3 %	41,5	8,6 %	3,7	9 %
2.003	51,6	13,8 %	45,7	10,1 %	5,8	13 %
2.004	59,3	15,0 %	54,2	18,5 %	5,1	9 %
2.005	62,5	5,3 %	54,0	-0,4 %	8,5	16 %
2.006	68,6	9,9 %	73,6	36,3 %	-5,0	-7 %
2.007	78,8	14,8 %	93,5	27,1 %	-14,8	-16 %
2.008	93,2	18,3 %	111,0	18,6 %	-17,8	-16 %
2.009	98,8	6,1 %	130,5	17,6 %	-31,6	-24 %
2.010	104,8	6,0 %	153,3	17,5 %	-48,5	-32 %
2.011	124,7	19,0 %	187,3	22,2 %	-63	-33 %
2.012	133,7	7,2 %	218,0	16,4 %	-84	-39 %
2.013	138,4	3,5 %	229,8	5,4 %	-91	-40 %
2.014	160,1	15,7 %	253,0	10,1 %	-93	-37 %
2.015	179,1	11,9 %	278,1	9,9 %	-99	-36 %
2.016	243,9	36,2 %	314,5	13,1 %	-71	-22 %
2.017	243,9	0,0 %	335,6	6,7 %	-92	-27 %
2.018	247,9	1,7 %	359,7	7,2 %	-112	-31 %

Fuente: Elaboración propia a partir de Supersociedades (2018)

3. La respuesta inicial de productos Ramo S.A.S. al ataque de Bimbo de Colombia S.A.

Desde el inicio de la operación de Bimbo de Colombia y durante gran parte del rango de tiempo analizado, Productos Ramo tomó una posición de defensa o defender⁶ en el mercado, soportado principalmente en su tradición y experiencia en el mercado local, con un portafolio de productos reconocido en el mismo.

Adicionalmente, al ser una empresa de origen familiar y dirigida aún por su fundador, continuó ejerciendo las prácticas que fueron válidas en momentos en los cuales la competencia era más básica o estable. Esta condición se vio reflejada en la entrevista que hizo la revista Dinero al señor Rafael Molano durante el año 2004, en la cual él manifestó que no autorizaba realizar publicidad en medios masivos dado que la mejor publicidad era el voz a voz y que ese dinero mejor lo enfocaba en ofrecer productos de bajo precio, por lo que la poca publicidad realizada por Productos Ramo en ese entonces, tenía bajos niveles de inversión y poca frecuencia. Adicionalmente, estaban enfocadas en mantener la tradición de sus productos en el mercado nacional, resaltando el uso de los empaques tradicionales, frente a los utilizados por Bimbo, los cuales eran coloridos y llenos de adornos, que los hacen llamativos para el público.

Adicionalmente, este enfoque se vio reflejado también con un escaso o casi nulo enfoque hacia el desarrollo de productos, como ventaja competitiva, observando que tan solo en el año 2002 fortaleció su línea de panadería con el lanzamiento de dos (2) productos, los cuales fueron el pan integral y la mogolla (línea de productos que no es la más fuerte de esta empresa). Sin embargo y para conservar una baja estructura de costos, para la elaboración de la mogolla se emplearon los mismos moldes de los ponqués tajados como son el Chocoramo y el Gala, pero rompiendo la tradición y costumbre del consumo de este producto, dado que la forma o figura habitual es redonda y no cuadrada, por lo que para el público pasó desapercibido este esfuerzo de Productos Ramo por completar su portafolio y el nivel de ventas nunca alcanzó grandes volúmenes.

Ya para el año 2011, se comienza a observar un cambio en la forma de competir de Productos Ramo y da un giro estratégico a nivel competitivo al realizar el lanzamiento de diez (10) productos al mercado nacional, los cuales fueron:

- Gansito Chocolate
- Gansito Mora
- Gansito Arequipe
- Ramito frutos rojos
- Ramito frutos amarillos
- Galletas artesanas de trigo entero
- Galletas artesanas de trigo entero y miel
- Ponqué Ramo de nuez
- Ponqué Ramo de chocolate
- Chocoramo Mini

Es importante señalar que este último producto se convirtió rápidamente en otra vaca lechera para Productos Ramo (según la matriz BCG – Boston Consulting Group),

6 El defender “Se enfoca en aprovechar los activos locales en segmentos de mercado donde las multinacionales son débiles” (Dawar & Frost, 1999). Traducción realizada por los autores.

reforzando el posicionamiento y el brand equity o valor de la marca Chocoramo, adicionalmente que llegó al segmento de mercado de niños, a quienes había perdido en gran medida para su consumo durante un momento clave del día, como era el momento de las onces en el colegio: el Chocoramo tradicional era demasiado grande para los niños y se presentaba desperdicio del producto en las loncheras, por lo que la preferencia de los hogares era incluir productos sustitutos más pequeños, corriendo el riesgo que los niños se desconectarán de esta marca tan importante para el futuro de la compañía.

Otra acción importante que realizó Productos Ramo durante este año fue el relanzamiento de una nueva imagen para su producto Ponqué tradicional, el cual fue el primer producto que ofreció el señor Rafael Molano y le dio el impulso inicial para fundar la empresa.

Tabla 3. Ponqué tradicional de Ramo: empaque anterior y empaque nuevo



Fuente: Elaboración propia

Para Productos Ramo, este enfoque en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos le dieron muy buenos resultados, lo cual se vio reflejado en el año 2011 con un crecimiento de ventas del 19 por ciento frente al año anterior, lo cual rompió la dinámica de los años previos, en los cuales el ritmo de crecimiento fue del 6 por ciento anual, muy por debajo de Bimbo de Colombia.

De otro lado, es fundamental indicar que la dinámica de lanzamiento de productos se frenó un poco durante los siguientes años y con el lanzamiento de algunos productos que no tuvieron una clara diferenciación en el mercado, como por ejemplo los Gala con sabor a Maracuyá y a Mandarina, los cuales no lograron sobresalir:

Tabla 4. Lanzamiento de productos de Productos Ramo durante el periodo 2012 al 2018

Año 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Brownie • Gala Maracuyá • Gala Mandarina
Año 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Mini Brownie • Gala Miti
Año 2014	No se realizó lanzamiento de productos durante este año
Año 2015	No se realizó lanzamiento de productos durante este año

Año 2016	<ul style="list-style-type: none"> • Crema para untar Chocoramo • Donas de chocolate
Año 2017	No se realizó lanzamiento de productos durante este año
Año 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Crispetas • Ponqué con trozos de chocolate • Gala de naranja con vitamina C

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior, durante estos siete (7) años, se lanzaron solo diez (10) productos y en tres (3) de estos años, no se realizó el lanzamiento de ningún producto, es decir, fue un enfoque estratégico competitivo, pero con una implementación parcial y más si se tiene en cuenta que Bimbo de Colombia de forma permanente hizo lanzamiento de nuevos productos, para llegar a diferentes segmentos de mercado, subiendo el nivel de competitividad.

De otro lado y para comprender un cambio importante que se realizó en el proceso de orientación estratégica de Productos Ramo, en el año 2015 y enmarcado en el proceso de transformación empresarial que estaba viviendo esta empresa, fue nombrado el primer Gerente General que no era de la familia, el señor Germán Martínez y quien venía laborando en la empresa como Director Financiero (Portafolio, 2015). Con este nombramiento, el señor Martínez logró dar un nuevo aire que permitió realizar un análisis distinto del entorno y comprendió o hizo consciente a la empresa sobre el mundo global en el cual estaba compitiendo.

A partir del año 2015, la empresa inicia el proceso de internacionalización, con la exportación de su producto principal (Chocoramo) a países como Estados Unidos, Australia, Canadá y Panamá y con grandes planes de expansión internacional para llevar el producto a otros países. Para llevar este producto a los países destino, ha sido realmente cuidadoso en la selección de distribuidores, quienes deben contar con una infraestructura adecuada que pueda garantizar la idoneidad y frescura del producto al momento de llegar al consumidor final. Adicionalmente y de acuerdo con lo expresado por el señor Martínez, el distribuidor seleccionado debe tener “un mercado étnico de productos latinos”, es decir, que estén especializados en los inmigrantes con lo cual se aumenta la probabilidad de éxito en la expansión internacional.

Durante el año 2016, el señor Martínez toma la decisión de invertir US\$81 millones en su expansión, apostándole a la innovación (Portafolio, 2017a). Durante este año inicia el proceso de maquila en el exterior del país, para la elaboración de dos (2) nuevos productos: crema para untar Chocoramo fabricada en Canadá y las Donas de chocolate elaboradas en España. Inicialmente, la empresa logró vender de forma diaria 20.000 unidades de Donas de Chocolate solamente en la zona de Bogotá y su región según la información publicada en Dinero (2016) y con una proyección de ventas de 8.000.000 de unidades de donas por año (Pulzo, 2016).

En el año 2017, realizó la apertura de la primera tienda para atender al público, ubicada en el municipio de Mosquera, lo cual marcó un nuevo hito en la distribución de la compañía al llegar directamente al consumidor y una segunda tienda al año siguiente en la ciudad de Bogotá.

Frente a la administración de sus marcas y como un hecho sin precedentes, Ramo

logró que en el año 2017 la Superintendencia de Industria y Comercio le otorgara el registro del color anaranjado como distintivo para su marca Chocoramo y para identificar los productos como pasteles, bizcochos, tortas y ponqués (Portafolio, 2017b). Adicionalmente, a mitad del año 2018 y después de 65 años, la empresa decide realizar un cambio de su identidad de marca, como se puede observar en la siguiente imagen:

Revista P&M (2018)



Todo el esfuerzo de marca que ha realizado la empresa y el cambio de la misma arrojó como resultado que la marca RAMO se ubicara en la posición 15 del escalafón de empresas con portafolios de marcas más valiosas, en el estudio realizado por la empresa Compassbranding (Dinero, 2019), superando ampliamente a sus competidores directos.

Sin embargo, durante el periodo 2012 al 2018, la compañía registró resultados erráticos, observando algunos años crecimientos extraordinarios como fueron el 2014, el 2015 y el 2016, pero otros con desempeños significativamente inferiores que su competidor Bimbo, como sucedió durante 2012, 2013, 2017 y 2018, lo cual genera una gran preocupación, dado que, si se desea implementar estrategias, se requiere mantener un crecimiento estable, que permita apalancar financieramente las mismas.

Adicionalmente, esta preocupación se profundiza al observar cómo desde el año 2005 en el cual Productos Ramo pierde el liderazgo a nivel local, Bimbo de Colombia aumentó sus ventas en US\$306 millones frente a US\$185 de Ramo, es decir, creció un 165% más que su competidor, volviéndose aún más fuerte en el mercado local.

Con esta situación y sin lograr un crecimiento estable, es muy riesgoso para la empresa implementar estrategias agresivas y pensar en buscar la recuperación del liderazgo en el mercado local, por lo tanto, es sumamente importante para Productos Ramo definir el camino estratégico que debe adoptar la empresa para su futuro, tanto a nivel de mercadeo como a nivel organizacional.

4. El futuro para productos Ramo S.A.S.

Ante esta crítica situación de haber perdido el liderazgo en el mercado nacional y que las estrategias y acciones implementadas no han dado unos resultados estables para que la empresa pueda tomar decisiones estratégicas agresivas para competirle a una empresa multinacional, el Gerente General se preguntó ¿cuál posición estratégica debería adoptar la empresa (extender, defender, contender o dodger) según el planteamiento realizado por los señores Dawar y Frost (1999) en un artículo titulado “Competing with GIANTS Survival Strategies for Local Companies in Emerging Market”, para buscar recuperar el liderazgo a nivel local? ¿Cuál debería ser la posición

estratégica si quiere tener un crecimiento superior y estable que le asegure continuar con la empresa? ¿Qué podría sucederle a Productos Ramo si Bimbo continúa creciendo a un mayor ritmo en los siguientes años y no hay un cambio significativo en su enfoque estratégico?

Y a su vez, le preguntó a su Gerente de Mercadeo: ¿qué estrategia de mercadeo debería implementar de inmediato para enfrentar a Bimbo de Colombia?, ¿Sería conveniente implementar alguna de las estrategias de mercadeo propuestas en la matriz Ansoff o matriz de expansión de productos y mercados? ¿Por qué? ¿Qué otras estrategias de mercadeo podrían ser pertinentes para que sean implementados por esta empresa?

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Cárdenas & Badel (2003). Cárdenas Santa-María Cárdenas S., & Badel, A. (2003). *La crisis de financiamiento hipotecario en Colombia: causas y consecuencias*. Inter-American Development Bank, Research Department.
- David & David (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. 15 ed. México: Pearson Educación.
- Dawar & Frost (1999). Competing with Giants. *Harvard Business Review*, 77, 119–132. Retrieved from: http://elearning.kocw.net/document/lec/2012/ChungNam/ParkJaeKie/12_13.pdf
- Dinero (2004a). *Productos Ramo, tradición de una vida*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/productos-ramo-tradicion-vida/22577>
- Dinero (2004b). *Imagen ciclista*. Recuperado de www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/productos-ramo-tradicion-vida/22577
- Dinero (2016). *Donas Ramo llega para quedarse*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/hoy-lanzamieto-de-donas-ramo/221193>
- Dinero (2019). *Estas son las marcas colombianas más valiosas del 2019*. Recuperado de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/ranking-de-las-marcas-mas-valiosas-en-colombia-2019/279396>
- El Tiempo (2014). *Rafael Molano: el cerebro detrás de los ponqués Ramo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14427959>
- García (2019). *Imagen del producto Gustoso*. Recuperado de https://static.wixstatic.com/media/e8ed32_5db6fa02eb147f626133c14aff2a20d0.jpg/v1/fill/w_410,h_410,al_c,q_90/e8ed32_5db6fa02eb147f626133c14aff2a20d0.webp
- Industrias Ramo S.A.S. (2019). Sitio Web Ramo. Recuperado de <http://www.ramo.com.co/site>
- Jumbo (2019). *Imagen del producto Chocoramo X 70 g*. Recuperado de <https://www.tiendasjumbo.co/chocoramo-x-70-g/p>
- Mercado en casa (2019a). *Ponqué Casero Bimbo Vaini 6*. Recuperado de <https://www.mercadoencasa.com.co/es/ponque-casero-bimbo-vaini-6-CTVP2389>
- Mercado en casa (2019b). *Ponqué con cobertura de chocolate*. Retrieved February 21, 2019, from <https://www.mercadoencasa.com.co/es/ponque-chocoso-bimbo-CTVP2303>
- Portafolio (2015). *¿Por qué cambia Ramo a su director general?*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cambia-ramo-director-general-31976>

- Portafolio (2017a). *Productos Ramo invierte \$140.000 millones en su apuesta de expansión*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/productos-ramo-le-apuesta-a-la-expansion-504989>
- Portafolio (2017b). *Superindustria otorga color anaranjado a productos Ramo para identificar sus productos*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/porque-ramo-tendra-asegura-su-color-anaranjado-frente-a-la-superindustria-503208>
- Pulzo (2016). *Ahora Chocoramo es una dona y desafía el mercado de Dunkin' Donuts y Krispy Kreme*. Recuperado de <https://www.pulzo.com/economia/ahora-chocoramo-es-una-dona-y-desafia-el-mercado-de-dunkin-donuts-y-krispy-kreme-PP4478>
- Pulzo (2019). *700.000 Chocoramos al día prueban que los colombianos siguen engolosinados con este ponqué*. Recuperado de <https://www.pulzo.com/economia/cuantos-chocoramos-diarios-producen-colombia-PP679213>
- Ramo S.A. (2019). *Ponqué Ramo*. Recuperado de <http://ramo.com.co/images/product/family/1525880521.jpg>
- Revista P&M (2018). *Ramo renueva su imagen después de 68 años*. Recuperado de <https://revistapym.com.co/comunicacion/ramo-renueva-su-imagen>
- Supersociedades (2018). *Evolución de las ventas de Productos Ramo Vs. Bimbo de Colombia*. Recuperado de www.supersociedades.gov.co

Lecturas Adicionales

- Cotler & Woodruff (2008). The impact of short-term credit on microenterprises: Evidence from the Fincomun-Bimbo program in Mexico. *Economic Development and Cultural Change*, 56(4), 829–849. <https://doi.org/10.1086/588169>
- Dibb & Carrigan (2013). Social marketing transformed: Kotler, Polonsky and Hastings reflect on social marketing in a period of social change. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1376–1398. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2013-0248>
- Kotler y Armstrong (2017). *Mercadeo*, Decimocuarta edición, México: Pearson Educación de México S.A.
- Kotler y Keller (2016). *Dirección de Mercadeo*. Decimoquinta edición, Pearson.
- Lambin, Gallucci y Sicurello (2008). *Dirección de Mercadeo*, Segunda edición, México: McGraw Hill / Interamericana de México
- Lehman y Winer (2007). *Administración del producto*, Cuarta edición, México: McGraw Hill
- Munera, J. & Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.

¿Cómo puede una empresa local enfrentar la competencia de una empresa multinacional?

Pulgarin, S. A., & Rivera-Rodríguez, H. A. (2012). *Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales* (Strategic Tools: Supporting the Managerial Decision Making Process). *Criterio Libre*, 10(16), 89-114. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.16.1165>

ESTILOS DE VIDA EN CUANTO AL OCIO DE LAS PAREJAS SIN HIJOS VS. NIDO LLENO

LEISURE LIFESTYLES OF CHILDLESS COUPLES VS. FULL NEST

JEL Classification: M31, D19

Received: October 21, 2019 | Accepted: March 23, 2020 | Available Online: May 28, 2020

Cite this article as: Gallego-Martelo S., Ceballos, L. & Mejia-Gil, M. (2020). Estilos de Vida en cuanto al Ocio de las Parejas Sin Hijos vs. Nido Lleno. Estudios de Administración, 27 (1), 49-68. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56971>

Sandra María Gallego-Martelo

Empresa Haceb, Colombia
sandris.gallegom@gmail.com

Lina María Ceballos

Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Colombia
lceball4@eafit.edu.co

María Claudia Mejia-Gil

Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Colombia
mmejiagi@eafit.edu.co

Resumen

A pesar de los múltiples estudios relacionados con estilos de vida y ciclo de vida familiar, pocos académicos se han concentrado en temas de ocio, y más aún en hogares de países emergentes, como el caso de Colombia. Este estudio cualitativo se realizó por medio de 16 entrevistas a profundidad, y un total de 32 participantes, para explorar los estilos de vida en cuanto al ocio, de acuerdo con el ciclo de vida familiar, específicamente en parejas que comienzan su vida en pareja (parejas sin hijos) y las que ya están en la etapa de crianza de hijos pequeños (nido lleno). La literatura indica que los estilos de vida y el ocio están directamente relacionados con la situación económica; por tanto, este estudio se centra en participantes con mayor ingreso, los cuales están representados por individuos de los estratos medio alto y alto (5 y 6) en la ciudad de Medellín, Colombia (Sur América). Los hallazgos revelan estilos de vida similares en cuanto al ocio en ambos tipos de parejas. Sin embargo, la disponibilidad de tiempo, la frecuencia y el tipo de productos o servicios en los que estas parejas invierten su tiempo y dinero presentan algunas diferencias, especialmente debido a los hijos. Este estudio puede ser útil a gerentes de mercadeo que tienen como mercado objetivo hogares que comienzan a constituirse.

Palabras claves: Estilo de vida, ciclo de vida familiar, consumidor, parejas, hijos, ocio.

Abstract

Despite multiple studies related to lifestyles and family life cycle, few academics have concentrated on leisure topics in emerging countries, such as Colombia. This qualitative study was conducted via 16 in-depth interviews and a total of 32 participants to explore lifestyles in terms of leisure among couples by their family life cycle, specifically couples starting a life together (couples without children) and those who are already in the stage of raising young children (full nest). Literature indicates that lifestyles and leisure are directly related to the economic situation; therefore, this study focuses on participants with greater economic income, which is represented by individuals from the upper-middle and upper strata (5 and 6) in the city of Medellín, Colombia (South America). Findings reveal similar lifestyles in terms of leisure in both types of couples. However, the availability of time, frequency, and type of products or services in which these couples invest their time and money present some differences, especially due to children. This study can be useful to marketing managers whose target market is related to homes in family formation.

Keywords: Lifestyle, family life cycle, consumer, couples, children, leisure.

1. Introducción

El ocio constituye en la actualidad una de las mayores fuentes de empleo con gran influencia en las economías locales y nacionales (Hurd & Anderson, 2017). Particularmente, el ocio es una fuente importante tanto de cohesión familiar como de conflicto, debido a ciertas barreras o inhibidores de ocio (Crawford & Godbey, 1987). A pesar del largo recorrido en la agenda académica internacional, los múltiples estudios académicos en el tema y su relación con la vida familiar han abordado de manera tangencial el ocio familiar en países de Latinoamérica (e.g., Cruz, 2017). Más aún, el campo de estudios del ocio (en inglés “leisure studies”) tiene aún grandes retos y oportunidades de investigación, como lo son la “fragmentación”, porque se encuentran investigaciones enfocadas a diferentes frentes, como deportes, turismo, hospitalidad, y eventos, entre otros subtemas abordados (Parr & Schmalz, 2019). No obstante, la comprensión de la relación entre el ocio y las familias ha sido y seguirá siendo un área importante de estudio (Hodge et al., 2015). Especialmente, porque el ocio familiar aporta a mejorar la vida familiar y el bienestar de sus miembros (Mintz & Kellogg, 1988).

Por otro lado, el consumo en Colombia, y, por tanto, las actividades relacionadas con el ocio familiar se han visto afectadas por las condiciones económicas y de estilo de vida de las personas. Según Portafolio (2016) la devaluación del peso colombiano, el incremento del precio de los alimentos y el aumento de la tarifa de los servicios públicos modifican los hábitos de ahorro de las personas, quienes disminuyen el consumo y, además, se ven obligados a comprar productos más económicos. Esto reduce, por ejemplo, la adquisición de comida a domicilio y de salidas de entretenimiento; rubros que, aunque descienden, no se eliminan por completo. Así, dependiendo del nivel de

ingresos, las personas se ven obligadas a regular su consumo, lo cual, sin lugar a duda tiene repercusiones en el ocio familiar de los colombianos.

Como existe una relación entre los estilos de vida y el ciclo de vida familiar (Thach & Olsen, 2004), considerar ciertas etapas del ciclo de vida familiar (e.g., formación de pareja y crianza de hijos pequeños) (Bauer & Auer-Srnka, 2012) puede ser útil para explicar cambios que se puedan presentar en el estilo de vida de las familias en relación con el ocio. Aunque la mayoría de investigaciones relacionadas con estilos de vida han sido desarrolladas utilizando métodos cuantitativos (e.g., Tolhurst & Stewart, 2004), preferiblemente encuestas, el abordaje de este tema también puede desarrollarse con métodos cualitativos. En respuesta al paradigma tradicional, uno de los autores más representativos en mercadeo en tiempos contemporáneos, Holt (1997), desarrolla un estudio cualitativo para clasificar interlocutores. El autor argumenta que los estilos de vida se pueden ver como un “fenómeno colectivo” que establece “barreras simbólicas” y que requiere de un enfoque más sensible e interpretativo para describir los patrones de consumo construidos por lo simbólico. Holt (1997) aclara, además, que los estilos de vida son creados por diferencias relacionales entre los patrones de consumo y que sus significados se construyen en, y por, esas diferencias.

Por tanto, la presente investigación plantea la siguiente pregunta: ¿Qué diferencias existen en los estilos de vida en cuanto al ocio entre las parejas sin hijos vs. nido lleno? Este interrogante se desarrolla por medio de un enfoque cualitativo que propone como objetivo principal conocer los estilos de vida de estas parejas en cuanto al ocio en la ciudad de Medellín en los niveles de ingresos medio alto y alto. Se busca además comparar estos estilos de vida según el ciclo de vida que estén experimentando. Estos objetivos serán explorados específicamente en parejas que corresponden a los grupos domésticos que están experimentando las dos etapas del ciclo de vida familiar de formación de pareja y familia con hijos en etapa inicial (Dupont, 2018; Moratto et al., 2015).

Este trabajo podría favorecer el desarrollo de productos y servicios y soportar estrategias de comunicación para parejas según los ciclos de vida estudiados, quienes están en una etapa de consumo importante en sus vidas. Gracias a que parejas con mayores niveles de ingresos tienen más libertad de elegir su estilo de vida debido a su poder adquisitivo, estas parejas se consideran un público objetivo interesante para las empresas, pues en ellas se pueden encontrar necesidades de consumo que dinamicen la economía en cuanto a oferta y demanda (Portafolio, 2016).

2. Marco de Referencia Conceptual

2.1 Estilos de Vida y Ciclo de Vida Familiar desde una Perspectiva de Consumo

Aunque el término de estilo de vida tiene sus raíces hace varias décadas en la sociología, este ha sido tomado por el mercadeo para entender la sociedad actual de consumo y sus individuos, a partir de sus patrones de preferencias (Featherstone, 1987; Plummer, 1974). La definición de estilo de vida utilizada para este estudio es la planteada por Zablocki y Kanter (1976), quienes en un artículo seminal lo definen como un patrón de consumo que refleja las decisiones de los individuos con relación a como invierten su tiempo y dinero. Solomon, Bennet y Previt (2013) indican que “podemos ‘abreviar’ el estilo de vida de las personas al descubrir cómo pasan su tiempo, qué encuentran interesante e importante, cómo se ven a sí mismas y el mundo que las rodea” (p. 231). Precisamente, el estudio de estilos de vida puede considerar las dimensiones de Actividades, Intereses y Opiniones (AIO) que incluyen variables de motivación, psicográficas y racionales de las personas (Ramos, 2008; Wells & Tigert,

1977); siendo AIO una de las estructuras más utilizadas en estudios de estilos de vida a nivel internacional (Plummer, 1974; Ramos, 2008). En AIO, las actividades (A) se relacionan con el como las personas invierten su tiempo (e.g., hobbies, realizar compras, jugar con los hijos); los intereses (I) son los eventos, objetos o temas a los que los individuos dan importancia en su entorno inmediato (e.g., pareja, hijos, familia, estudio); y por último, las opiniones (O) son las maneras de verse a sí mismos y a su mundo alrededor (e.g., preocupación por la economía del país, el futuro, política) (Plummer, 1974).

Esta estructura AIO fue originalmente propuesta en los años 70's y múltiples autores (e.g., Valette-Florence & Jolibert, 1990) reconocen a Well (1974) como uno de los primeros en utilizarla. Existen múltiples investigaciones empíricas que han utilizado las dimensiones AIO para el estudio de estilos de vida y que permiten el entender patrones de consumo. La mayoría de estas se han abordado de manera cuantitativa (Valette-Florence & Jolibert, 1990). Es el caso de Swinyard y Smith (2004), quienes exploraron cuantitativamente el crecimiento, en hogares en Estados Unidos, de las compras en línea según las características de los estilos de vida de las familias investigadas, y encontraron que los estilos de vida son diferentes de acuerdo con la realización de compras en línea. Sin embargo, los estilos de vida también se pueden abordar por medio de métodos cualitativos (Holt, 1997; Lastovicka, Murry Jr & Joachimsthaler, 1990); ejemplo de esto es el estudio de Tolhurst y Stewart (2004) realizado por medio de grupos focales y entrevistas a profundidad para explorar los estilos de vida de estudiantes de medicina en Australia.

Investigaciones previas han relacionado además los estilos de vida con el ciclo de vida familiar (e.g., Thach & Olsen, 2004). Efectivamente, cambios de estado en la vida de los hogares (e.g., debido a tenencia de hijos) influyen en las preferencias de consumo de las familias (e.g., cambios en marcas preferidas) (Andreasen, 1984). Es del interés del mercadeo el entender los cambios de consumo durante la vida de las personas, y, por ende, la importancia del ciclo de vida— concepto multidisciplinario, adoptado de las ciencias sociales y con orígenes en la sociología—radica en su aporte al estudio de las familias y sus individuos (Bauer & Auer-Srnka, 2012). Por ejemplo, el estudio de Da Costa Ganzo Fernandez, de Oliveira y Hochheim (2002) utiliza el concepto del ciclo de vida familiar y demuestra su utilidad en la segmentación de familias en el mercado inmobiliario. Por su parte, Moratto, Zapata y Messenger (2015) realizan una revisión conceptual del ciclo de vida familiar y presentan definiciones de múltiples autores. Entre estas, la definición propuesta por Glick, Berman, Clarkin y Rait (2001) es la más apropiada para el presente estudio porque define el ciclo de vida familiar como las fases (o ciclo evolutivo familiar) que experimentan las familias, al igual que sus individuos, y que incluye “las transiciones o acontecimientos vitales esperados por los que pasan la mayoría de las familias a lo largo de su desarrollo, en una secuencia bastante predecible, aunque variable” (p.34).

Redondo-Bellon, Royo-Vela y Aldas-Manzano (2001) realizan una revisión de literatura cronológica y detallada de los orígenes y avances más importantes del concepto del ciclo de vida. Los autores aclaran que la utilidad del concepto va más allá de su capacidad de dar bases para segmentación y que puede aplicarse para otros propósitos, como es la comprensión de los consumidores desde su individualidad, y a nivel de pareja y de familia; lo cual sustenta su aplicación para clasificar los hogares de acuerdo con el estado civil y presencia de hijos, entre otras variables. Similarmente, Moratto et al. (2015) identifican relevante la clasificación del ciclo de vida familiar según sus etapas de expansión, es decir, según la fase en las que se encuentra un hogar en específico (e.g., crianza de los hijos). Esto se debe a que cada etapa del ciclo de vida

de una familia (e.g., formación de pareja, familia con hijos) implica una reorganización de las relaciones familiares y reglas de vida compartida (Dupont, 2018). Para el caso de familias con presencia de hijos, se debe estimar si la crianza está en una etapa inicial o más desarrollada, generalmente marcada por la edad de 6 años de vida de los hijos (Moratto et al., 2015).

Tanto la familia como el hogar constituyen “instituciones básicas de socialización y consumo” en la sociedad que se caracterizan por la co-residencia (Bauer & Auer-Srnka, 2012, p. 71). A nivel Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2018) indica que según el último censo realizado, el tamaño promedio de los hogares en Colombia es de 3,1 personas. Como este censo evidencia además que los hogares unipersonales crecen en Colombia y especialmente en estratos altos, las estadísticas reportan adicionalmente que, en el departamento de Antioquia, en donde se localiza la ciudad de Medellín, los hogares en estratos 5 y 6 están principalmente conformados por dos personas. Generalmente las familias colombianas tienen hijos cuando cuentan con un poder adquisitivo más alto y una edad más avanzada (Salgado, 2012). Y cuando las parejas efectivamente tienen su primer hijo, se acercan más a las familias ampliadas, es decir, padres, abuelos y hermanos; además que se identifica que lo más difícil para estas parejas es la definición de las tareas, la crianza y los límites que se impondrán a los hijos, lo que genera fatiga y falta de intimidad (Semenova et al., 2015).

2.2 El Ocio y su Relación con el Ciclo de Vida Familiar

En la exploración del estilo de vida de las parejas según su ciclo de vida familiar, este estudio se concentró en el ocio familiar. Efectivamente, existe una estrecha relación entre el ciclo de vida familiar y el ocio (Rapoport & Rapoport, 2019). El autor seminal Neulinger (1974) es uno de los primeros académicos en revisar definiciones del concepto de ocio, aunque no logra proponer una definición unificada o teoría relacionada. A pesar de ello, su trabajo marca el comienzo del estudio académico del ocio desde la psicología. Múltiples autores (e.g., Rapoport & Rapoport, 2019) reflexionan sobre la dificultad de definir el ocio, especialmente, porque el término contempla múltiples actividades, tanto al interior, como por fuera del hogar, y en el trabajo.

Al interior de los estilos de vida, el ocio cobra un papel cada vez más importante porque la definición de múltiples autores (e.g., López-Sintas, Rojas de Francisco & García-Álvarez, (2017) sobre el concepto de ocio se relaciona con aquello que se hace en el tiempo libre. Para Rodríguez y Agulló (1998) este tiempo corresponde a actividades y prácticas libremente elegidas y no determinadas por la obligatoriedad, como cuando no se está trabajando o haciendo trabajos domésticos. Por tanto, su finalidad es satisfacer necesidades personales y darle vía libre al descanso, la diversión, la creación o el desarrollo personal. Publicaciones más recientes logran ser más precisas en la definición del ocio, como la de Fradua y Cabrera (2012), que define el ocio como “relajarse”, “conocer gente agradable”, “hacer lo que yo quiera” y “aprender algo” (p. 289). Esta conceptualización considera los momentos de descanso y desconexión, como también las actividades vinculadas a las relaciones sociales y a los comportamientos individualistas, y las actividades productivas y de enriquecimiento personal a través de la formación y aprendizaje.

Fradua y Cabrera (2012) proponen además que el ocio va más allá de ciertas actividades y se presenta como un valor fundamental en la sociedad contemporánea. Estos autores justifican su proposición porque sugieren que el tiempo de ocio (o tiempo libre) juega un papel cada vez más importante en la vida de las personas,

especialmente en ámbitos como la familia, porque ayuda a los individuos que la conforman a encontrar equilibrio con el tiempo dedicado al trabajo remunerado. Esto tiene sentido porque el ocio hace contribuciones significativas al estilo de vida y bienestar de las personas (Smale et al., 2010). Por tanto, basados en Fradua y Cabrera (2012) y Rodríguez y Agulló (1998), la definición de ocio adoptada en la presente investigación es la siguiente: actividades y prácticas libremente elegidas, realizadas en el tiempo libre y consideradas para momentos de descanso y diversión, las cuales tienen como fin el obtener relajación, experiencias y aprendizajes. Según esta definición, el concepto de ocio se relaciona estrechamente con varios aspectos de la vida en pareja.

En primera instancia, el tiempo libre compartido con la pareja, en cuanto a cantidad, calidad y satisfacción, es fundamental para la unión y cohesión de las parejas (Amato et al., 2016; Milek, 2015; Ward, Barney, Lundberg & Zabriskie, 2014). Por ejemplo, un estudio cuantitativo en Estados Unidos comprobó una relación positiva entre los patrones de ocio de pareja y la satisfacción matrimonial (Johnson, Zabriskie & Hill, 2006). Específicamente, las vacaciones en pareja contribuyen a mejorar la cohesión, flexibilidad y funcionamiento de las parejas (Shahvali, Kerstetter y Townsend, 2019). No obstante, en Estados Unidos se encuentran diferencias significativas por género en la manera que se experimenta el ocio: los hombres generalmente tienen mayor disponibilidad de tiempo libre debido a que las mujeres tienden a tener mayores actividades no relacionadas al ocio, como lo son tareas del hogar (e.g., trabajos domésticos, cuidado de los niños) (Mattingly & Bianchi, 2003). En Colombia, país en el cual también se continúa con la percepción del varón como la figura central dentro de la unidad familiar (Gutiérrez de Pineda, 1994), es posible que estas diferencias en la cantidad de ocio por género sean también una realidad, aún en la actualidad.

En segunda instancia, el ocio familiar brinda oportunidades a las familias en cuanto a la tenencia de hijos. Esto se debe a que existe una relación entre la satisfacción del ocio familiar y la satisfacción con la vida familiar (Agate, Zabriskie, Agate, & Poff, 2009; Arazuri, de Jubera Ocón & González, 2018); y, por tanto, el ocio familiar permite que las familias se unan, resuelvan problemas y fortalezcan sus relaciones (Agate, Zabriskie, Agate & Poff, 2009). Por ejemplo, Prados y Muñoz (2019) confirman que existe una relación entre el equilibrio familiar respecto al ocio y el logro académico de los hijos en educación primaria. Además, los espacios de juego en parques no son solo lugares donde juegan los niños, sino también donde la vida familiar y la infancia son “construidas” debido a la calidad de relación “niño-padre” experimentada en esos espacios (Chen, Yuan & Zhu, 2019, p. 10). Un estudio cuantitativo sobre familias con hijos en Turquía de Zabriskie, Aslan y Williamson (2018) encuentra además relaciones positivas y significativas entre las variables de ocio familiar y todas las variables de funcionamiento y satisfacción familiar, tanto desde la perspectiva de los padres, como de los hijos. Similar al beneficio que las vacaciones representan para las parejas (Shahvali et al., 2019), otro estudio cualitativo (Pomfret & Varley, 2019) en familias con hijos en el Reino Unido que eligen participar en vacaciones de aventura al aire libre, concluye que estas se benefician positivamente de las experiencias compartidas en términos de salud, estado físico y unión familiar.

Para ambos tipos de parejas, sin y con hijos, Shannon (2019) propone el ocio familiar como un contexto en el cual los individuos construyen identidad y participan en actividades que significan “hacer familia” (p. 1). López-Sintas et al. (2017) señalan que la introducción e incorporación de información y tecnologías de comunicación en el hogar ha transformado algunas de las actividades tradicionales de ocio y ha convertido en “ocio digital” (p. 1). Los resultados de este estudio cualitativo en

Barcelona, España, describen cómo la incorporación de la tecnología en el ocio no es homogénea para los miembros de una familia, aunque ofrece a los individuos mayor satisfacción dada una disminución en tiempo y costos de dinero, mayor libertad y control sobre las actividades realizadas, al ser comparadas, por ejemplo, con actividades conexas a la radio y televisión. Adicionalmente, Shannon (2019) agrega que las redes sociales de Facebook e Instagram son herramientas modernas que ofrecen espacios de esparcimiento para compartir fotos y narrativas, permitiendo construir la identidad familiar y transmitirla a otros, además de ayudar a los padres a establecer sentido de pertenencia al interior de su red de contactos.

Al referirse específicamente a Colombia, existen múltiples actividades de ocio disponibles para los ciudadanos, como las actividades culturales enmarcadas en las industrias creativas y que incluyen producciones culturales y eventos (Rojas De Francisco & Monroy Osorio, 2017). Sin embargo, existen factores adicionales a considerar cuando se compara con investigaciones realizadas en países desarrollados. Por ejemplo, la incertidumbre económica del país tiene mucho que ver con los comportamientos habituales (Solomon et al., 2013), y, por tanto, con la disposición del tiempo libre. Esto lleva a que se afirme que los colombianos ahorran más, gastan menos y solo invierten en lo estrictamente necesario (Portafolio, 2016), posiblemente porque sacrifican actividades de ocio debido a la situación económica de sus hogares y del país. En contraste a la incertidumbre económica, la cultura, costumbres y características sociales determinan también en gran medida los hábitos de consumo, como lo es el ocio; lo cual genera que en los hogares colombianos se destine un mayor gasto hacia renglones como el esparcimiento y las comunicaciones (España, 2011). Adicionalmente, el autor indica que las familias en Colombia salen a comer afuera de sus casas más de lo que lo hacían 10 años atrás, lo cual ocurre gracias a la influencia de los niños, la gran variedad y precios que se encuentran en los establecimientos de comida y el incremento en la adquisición de vehículos. Por tanto, pareciera que variables económicas y cambios en las tendencias de consumo inciden en las decisiones tomadas relacionadas al ocio familiar. Sin embargo, dado que los padres jóvenes valoran la conveniencia (Euromonitor, 2018), es probable que una actividad de ocio que no sea percibida como conveniente, sea un limitante.

3. Aspectos metodológicos

Esta investigación es de enfoque interpretativo y está orientada a describir cómo la experiencia social es creada y significada (Denzin & Lincoln, 2000). La exploración se desarrolla por medio de 16 entrevistas a profundidad de aproximadamente una hora y media de duración con grupos domésticos, compuestos por parejas, ocho con hijos y ocho sin hijos, para un total de 32 participantes. La decisión metodológica de entrevistar grupos domésticos y no personas individuales, responde a las siguientes razones: la primera de ellas es la utilidad que representa contar con dos personas del grupo durante la entrevista para comprender los estilos de vida, porque entre ellas se organizan y coordinan las actividades, intereses y opiniones de la pareja, y así mismo, se reproducen relaciones de poder al interior y por fuera de esta unidad de consumo (Narotsky, 2004); la segunda razón es que el grupo doméstico une y compromete a sujetos que tienen lazos de sangre o intereses particulares, en la gestión de bienes y servicios comunes, los cuales pueden estar relacionados con el ocio (Chacón Jiménez & Chacón Martínez, 2015), además de ser el ámbito en el cual los sujetos aprenden a relacionarse con la sociedad que los envuelve, lo significan y aprenden sus rituales, costumbres y valores que allí predominan (Contrera, 2006).

Adicionalmente, las entrevistas que fueron realizadas al grupo doméstico representaron una ventaja respecto a la dificultad que se puede presentar en entrevistas individuales para lograr contrastar significados y descripciones. Al realizar las entrevistas colectivamente, se suscitaron momentos en los cuales uno de los integrantes negaba lo que el otro decía, ampliando la explicación y cambiando características que parecían provenir de un deseo de ocultar una realidad que puede parecer penosa. Se identifica que los datos generados de esta manera alcanzan una mayor validez interna, la cual está dada por una interpretación correcta de los datos, en la que interfiere la forma de recolección de estos (Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas, & Rebolledo-Malpica, 2012). En este aspecto, la entrevista a más de una persona del grupo doméstico se parece a lo que se denomina como una entrevista interactiva, en la cual se citan varias personas que sean pertenecientes a una misma familia, empresa, grupo de amigos, entre otras, para que compartan sus historias y de esta manera, todos discutan y aprendan de las experiencias de los demás (Ellis, 2008).

Se reclutaron grupos domésticos con parejas conformadas sin hijos que llevaran al menos un año de convivencia y parejas con hijos pequeños entre los 6 meses y 14 años de edad. El resultado fue un perfil de los participantes que corresponde a hombres y mujeres nacidos entre 1982 y 1990, que viven en la ciudad de Medellín en estratos¹ medio alto y alto, con hijos y sin hijos. Se aclara que los estratos incluidos (5 y 6) corresponden a los barrios donde viven individuos de medio-alto y alto poder adquisitivo, y, por tanto, los individuos que allí habitan tienen mayores ingresos disponibles para actividades relacionadas al ocio. Las parejas participantes se encuentran en edades entre 28 y 36 años y con una edad promedio de los hijos de 3,7 años. Por tanto, la muestra seleccionada corresponde a las dos etapas del ciclo de vida familiar: formación de pareja y familia con hijos (Dupont, 2018). Para la segunda etapa, se consideraron en su mayoría aquellos grupos domésticos con hijos en etapa inicial, es decir, con hijos menores de 6 años de edad (Moratto et al., 2015).

Las características de los grupos domésticos elegidos a conveniencia están en la Tabla 1, la cual indica el número del grupo doméstico, el pseudónimo utilizado por participante, la edad, estado civil, estrato, número de hijos, edad de los hijos y años de convivencia. Las primeras ocho parejas no tienen hijos, y las siguientes ocho sí. Se anota que las parejas entrevistadas, en promedio, se fueron a vivir juntos o se casaron entre los 27 y 30 años de edad.

Tabla 1. Datos demográficos de los participantes entrevistados

Grupo doméstico (parejas)	Participante	Edad	Estado civil	Estrato	# Hijos	Edad hijos	Años de convivencia
1	Mujer 1	36	Unión libre	5	0	NA	2 años
	Hombre 1	31	libre				
2	Mujer 2	33	Casados	6	0	NA	4 años
	Hombre 2	35					

1 Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, la estratificación socioeconómica se desarrolló desde el año 1991 como un mecanismo que el Gobierno Nacional de Colombia ha creado para realizar el cobro diferenciado de los servicios públicos domiciliarios por grupos económicos al interior de la población (DANE, 2020).

Grupo doméstico (parejas)	Participante	Edad	Estado civil	Estrato	# Hijos	Edad hijos	Años de convivencia
3	Mujer 3	35	Unión libre	5	0	NA	3 y medio
	Hombre 3	32					
4	Mujer 4	31	Casados	5	0	NA	2 años
	Hombre 4	36					
5	Mujer 5	28	Casados	6	0	NA	1 año
	Hombre 5	30					
6	Mujer 6	29	Casados	5	0	NA	1 año y medio
	Hombre 6	35					
7	Mujer 7	36	Unión libre	5	0	NA	4 años
	Hombre 7	36					
8	Mujer 8	31	Casados	5	0	NA	4 años
	Hombre 8	32					
9	Mujer 9	33	Casados	6	1	Jerónimo: 22 meses	6 años
	Hombre 9	35					
10	Mujer 10	31	Casados	6	2	Emma: 2 años, Samuel: 6 meses de embarazo	5 años
	Hombre 10	33					
11	Mujer 11	29	Casados	6	1	Amelia: 2 años	2 años
	Hombre 11	30					
12	Mujer 12	36	Casados	5	3	Gabriela: 14 años, María Paula: 8 años, María Andrea: 4 años	14 años
	Hombre 12	35					
13	Mujer 13	28	Unión libre	5	1	Juan Jose: 1 año	1 año
	Hombre 13	30					
14	Mujer 14	31	Casados	5	1	Luciana: 2 años	6 años
	Hombre 14	34					
15	Mujer 15	30	Unión libre	5	1	Jerónimo: 3 años	4 años
	Hombre 15	36					
16	Mujer 16	36	Casados	6	2	Gregorio: 4 años, Eloísa: 8 meses	5 años
	Hombre 16	36					

Se aclara que a partir de la décima entrevista se empezó a presentar saturación teórica en la recolección de datos, la cual ocurre cuando no llega información nueva para las categorías de análisis del estudio (Corbin & Strauss, 2002). El tamaño de la muestra en este estudio se justifica porque lo que importa en la muestra cualitativa, la cual en este caso contiene un número reducido de familias, es la profundidad en el conocimiento del objeto de estudio y no la extensión en el número de casos estudiados (Mejía Navarrete, 2000).

La guía de entrevista se formuló a partir de las dimensiones AIO que permiten indagar acerca de los intereses, actividades y opiniones del estilo de vida de los participantes. La estructura de la entrevista contenía tres secciones. Después de firmar el consentimiento informado, la primera sección inicia con preguntas de datos sociodemográficos de los participantes y preguntas introductorias para romper el hielo. Por ejemplo, ¿cómo era la vida con sus padres?, ¿qué los motivó a tomar la decisión de independizarse? La segunda sección indaga acerca del ocio con preguntas como: ¿qué tipo de actividades les gusta realizar en su tiempo libre?, ¿qué es lo que más disfrutan hacer en pareja? y ¿con sus hijos? La tercera y última sección pregunta por actividades, intereses y opiniones de acuerdo con la tenencia de hijos, y preguntas de cierre, como: ¿qué actividades realizan como pareja en su tiempo libre?, ¿qué actividades cambiaron cuando tuvieron hijos?, ¿cuáles son sus intereses como pareja?, ¿qué opiniones tiene sobre la vida en pareja? Se aclara que la guía de entrevista era unificada y las preguntas relacionadas con actividades con hijos se excluyeron de las entrevistas a parejas sin hijos.

El análisis de datos se hizo por medio de la codificación de las entrevistas en una matriz de Excel, en la cual se iba haciendo transcripción selectiva para clasificar los testimonios de las parejas participantes en cuanto a categorías y subcategorías de análisis identificadas por objetivo de investigación. Por tanto, la codificación se hizo a través de categorización y comparación, y la interpretación por medio de análisis temático (Spiggle, 1994). Específicamente, durante el análisis de las actividades enfocadas al ocio (dimensión AIO), estas actividades analizadas se categorizaron según el tipo de actividad, el lugar y la compañía con quien eran realizadas.

4. Presentación de resultados y discusión

Con base en el análisis e interpretación de datos, se encontró que las parejas participantes sin hijos entienden por ocio todas las actividades que los hacen desligarse de sus obligaciones, trabajo y estudio. Valoran el tiempo de descanso, en familia, y la desconexión de su día a día. Como relata la Mujer 1 sin hijos: “Utilizo redes sociales, juego en el celular, me voy para donde mi mamá, voy al gimnasio” (36 años, estrato 5). Las actividades en general que más mencionan las parejas sin hijos son las siguientes: salir a comer y ocio digital, como utilizar las redes sociales y ver series y películas en Netflix. Algunos participantes van al gimnasio sobre todo en las tardes. Estas parejas también mencionan las siguientes actividades que realizan en casa: cocinar, tomarse una copa de vino o una cerveza en el balcón o sala, también oír música y descansar. Por ejemplo, la pareja 6 sin hijos, indica: “Disfrutamos mucho la casa, nos gusta ver películas, salir de la rutina, hacer algo que no tenga nada que ver con las actividades normales” (35 y 30 años, estrato 5).

Al interior de las actividades que realizan fuera de casa, las parejas sin hijos participantes incluyen: visitar restaurantes, ir a cine, salir a caminar, frecuentar eventos y viajar. En su mayoría, planean como mínimo dos viajes al año; otros viajes resultan según las oportunidades u ofertas que se presentan con tiquetes y hoteles, y

dependiendo también de los horarios y disponibilidad laboral. Las actividades antes mencionadas son realizadas generalmente en pareja, pero también se presentan actividades que cada uno prefiere hacer de forma individual, como coser, ir al gimnasio, ir de compras, salir con amigos, visitar a los papás y jugar Play Station. Las mujeres en general prefieren ir de compras, pues disfrutan adquirir ropa, accesorios u objetos para decorar su casa. Los hombres, en cambio, disfrutan más de la tecnología, les gusta estar actualizados en objetos de última generación como celulares, consolas de juegos, relojes, entre otros. También, quienes tienen mascotas invierten en objetos para ellas.

Por otro lado, existen limitantes o inhibidores para disfrutar del ocio, como el tiempo y dinero disponible: dependiendo de las obligaciones o del momento de su vida, las parejas invierten o no en ciertas actividades de ocio. Algunas parejas están ahorrando para comprar su apartamento o están pagando sus estudios y otras prefieren restringirse un poco en el día a día para poder viajar y vivir mejores experiencias. Otras parejas quieren crear su propio negocio en el futuro. En general, los intereses de las parejas sin hijos participantes giran en torno a la familia, los amigos, la moda, medios de comunicación y logros profesionales. La mayoría de las parejas sin hijos aclararon interesarse por planes sociales en diferentes casas de sus amigos pues tienen un círculo social cerrado y ya conformado. Es muy importante para ellos la comida, la música y la mayoría de las parejas revisa medios de comunicación diariamente.

Las principales prioridades generales de las parejas sin hijos en su vida como pareja son: ser felices en libertad, consolidarse como pareja, cumplir sus metas laborales y académicas, disfrutar el día a día, viajar, conocer lugares, entre otras, para luego estar preparados para formar una familia. La segunda pareja sin hijos explica: “Vivir la vida es ser resolutivo, tener tranquilidad, ir obteniendo las cosas y experiencias que siempre he querido vivir, no negarse nada de lo que uno quiera para no arrepentirse” (Hombre 2, 35 años, estrato 6), “Vivir el día a día, disfrutar al máximo, ser una compañía el uno para el otro” (Mujer 2, 33 años, estrato 6). Efectivamente, tiempo compartido en pareja es esencial para la unión y cohesión de estas (Amato et al., 2016).

Ahora, respecto a las actividades identificadas al interior de la dimensión AIO de los estilos de vida en cuanto al ocio de las parejas clasificadas como nido lleno, se encuentra: descansar, hacer actividades fuera y dentro de casa, pasar tiempo en familia, ir a clases con los niños, ir a parques, ir a centros comerciales. Muchas de las actividades que realizan, tienen que ver con aquello que disfrutaban sus hijos: asistir a clases o compartir en casa con la familia. La Mujer 12 manifiesta: “Ocio es el tiempo libre, tiempo para disfrutar. Mis ratos de ocio se convierten en el rato de ocio de las niñas porque me encanta hacer cosas con ellas” (36 años, estrato 5).

Las parejas clasificadas como nido lleno realizan actividades en su hogar, por fuera de casa y planean actividades como viajes o nuevas experiencias, tanto con los hijos como en pareja. Algunos de ellos esperaron a que sus hijos estuvieran más grandes para poder salir, otros tienen apoyo de los abuelos y eso facilita el hacer otro tipo de actividades en su tiempo libre. Las principales actividades de ocio en casa son: leer, cocinar, ver series, películas o dibujos animados (i.e., ocio digital); sin embargo, estas acciones se ven interrumpidas, dado que los niños no les permiten concentrarse en una sola actividad. Para las parejas nido lleno (con hijos en etapa temprana), el tiempo en casa es muy valorado, pues le dedican toda su atención a sus hijos, en lo cual le dan prioridad a acompañar los nuevos aprendizajes y etapas que viven. La Mujer 10 con hijos (31 años, estrato 5) afirma:

Nos gusta leer, ir a cine cuando tenemos quien nos cuide a Emma, ver series, salir a comer a restaurantes, salir a pasear, cocinar juntos, ir a juegos

infantiles, compartir con las familias alrededor de la comida, tratamos de hacer planes donde Emma se sienta tranquila.

Las siguientes son las actividades que las parejas con hijos realizan fuera de casa: visitar restaurantes, salir a pasear, ir a juegos infantiles o clases especiales para los niños, compartir con las familias, alrededor de la comida o alquilar una finca un fin de semana. Las actividades de ocio familiar realizadas por las parejas de nido lleno efectivamente les permiten unir y fortalecer sus relaciones (Agate, Zabriskie, Agate & Poff, 2009), y de manera particular tanto la relación de pareja, como la relación de los padres e hijos. Cuando las parejas tienen tiempo libre sin los niños prefieren descansar, dormir, salir a comer, ir a cine o ver una serie (i.e., ocio digital), puesto que pocas veces tienen oportunidad para dedicarse a ello. Por ejemplo, la Mujer 15 con hijos explica: “nos encanta ver películas, ir a cine, comer, pasear, ir al centro comercial, acompañar al niño a sus clases, ir al parque, y estar con las familias” (30 años, estrato 5). Los padres alternan entonces el cuidado de los hijos, para que una persona de la pareja pueda tener tiempo libre para dormir, leer, estudiar, hacer ejercicio y salir con amigos, mientras la otra cuida al hijo. Los principales limitantes o inhibidores para disfrutar del ocio también son el tiempo y el dinero, como pasa con las parejas sin hijos, en donde el ocio depende de las obligaciones o del momento de vida en el que están. Sin embargo, el tiempo para realizar ciertas actividades, como, por ejemplo, las deportivas, si se ve afectado, porque este tiempo está ligado a la disponibilidad de tiempo y horario. Piensan que cuando los hijos estén más grandes, podrán retomar el deporte.

Dentro del grupo con hijos, las parejas son conscientes de la energía, dedicación y tiempo que los hijos requieren, por lo tanto, buscan que uno de los padres tenga más flexibilidad de horario y este es uno de los puntos más valorados en sus trabajos. Estas parejas quieren dar a sus hijos las mejores condiciones de vivienda, estudio y esparcimiento, donde puedan compartir y disfrutar tiempo con ellos. La Mujer 15 aclara: “Tenemos un estilo de vida tranquilo y familiar, nos gusta darle gusto a Jerónimo y a la pareja; no todo es ahorrar, también nos gusta viajar y hacer planes” (30 años, estrato 5). Es por esto que para las mujeres pesa la edad en la cual tienen el primer y segundo hijo. En general, en cuanto al ocio, las parejas con hijos tienen un estilo de vida calmado, enfocado a los hijos y sus familias. Buscan actividades, clases y demás que los niños disfruten y donde aprendan constantemente, tratan de dejarlos libres para que se expresen y empiecen a conocer lo que realmente les gusta, como correr, bailar, pintar, cantar, etcétera. Tiene sentido que las parejas de nido lleno le dediquen menor tiempo al ocio en comparación con las parejas sin hijos, puesto que “a más edad menor importancia otorgada al ocio, mientras que a menos edad mayor importancia del ocio” (Fradua & Cabrera, 2012, p. 288). Sin embargo, parejas con edades similares difieren en su importancia asignada al ocio debido principalmente a la presencia de hijos. Por tanto, no solo la edad, sino también el ciclo de vida familiar, influyen en la importancia asignada al ocio.

A continuación, se presenta en la Tabla 2 una síntesis de las características encontradas en los grupos domésticos con hijos y sin hijos, a través de las variables AIO de los estilos de vida, respecto al ocio. En la tabla se presentan algunos verbatim representativos y factores relacionados con las dimensiones AIO de cada tipo de pareja.

Tabla 2. Estilos de vida enfocados al ocio por ciclo de vida

	El ocio como expresión de la libertad (parejas sin hijos: grupos domésticos sin hijos)	El ocio como tiempo en familia (parejas nido lleno: grupos domésticos con niños en etapa inicial)	Diferencias
Verbatims representativos	<p>“Ser cada vez mas dueño de mi tiempo, pero con los ingresos que satisfagan lo que necesitamos... viajar, correr, todo esto vale” (Hombre 16)</p> <p>“Un hijo es un limitante muy grande... si quiero seguir creciendo profesionalmente debía de seguir estudiando” (Mujer 8)</p>	<p>“No todo es felicidad, pero todos los sufrimientos, nuevos retos, experiencias que uno nunca había vivido antes, vuelven más interesante el matrimonio” (Mujer 15)</p> <p>“Las prioridades de uno se convierten más en las de los demás, mi prioridad es que ellas (hijas) y el nuevo bebé estén bien, ya mis prioridades no son tan egoístas” (Hombre 11)</p>	<p>Se presenta un cambio en la dirección en la cual se centra la atención de los grupos domésticos, respecto al ocio: en el caso de las parejas sin hijos, su atención está enfocada en ellos mismos, sus intereses y necesidades; en cambio, para las parejas con hijos, la mirada está puesta en satisfacer las necesidades de los hijos respecto al ocio, con lo cual se intenta también disfrutar. Se continúa dedicando tiempo al ocio, pero para el segundo tipo de parejas, este tiempo se busca principalmente compartir en familia.</p>
A: Actividades de ocio	<p>Pasar tiempo en familia.</p> <p>Salir a comer.</p> <p>Actividades en casa (descansar, ver películas, cocinar) y ocio digital (redes sociales, etc.).</p> <p>Actividades fuera de casa (ir a restaurantes, cine, viajar).</p>	<p>Pasar tiempo en familia.</p> <p>Descansar.</p> <p>Actividades en casa (jugar con los niños, dormir) y ocio digital (series, etc.).</p> <p>Actividades fuera de casa (clases de los niños, ir a juegos infantiles, viajes con los niños, ir a restaurantes, cine).</p>	<p>Aunque para ambas parejas pasar tiempo en familia es lo más importante, las prioridades en actividades de ocio cambian. Para las parejas con hijos, las actividades en casa toman mayor importancia que las actividades fuera de casa, y si son fuera de casa, son con los hijos, y, por tanto, cambia la dinámica. La distribución del tiempo cambia y la frecuencia de realización de actividades de ocio es menor en las parejas con hijos.</p>

	El ocio como expresión de la libertad en pareja (parejas sin hijos: grupos domésticos sin hijos)	El ocio como tiempo en familia (parejas nido lleno: grupos domésticos con niños en etapa inicial)	Diferencias
<i>I: Intereses de ocio</i>	Música Viajar Comida Amigos Moda	Pasar tiempo en familia, con sus hijos. Enfoque hacia la felicidad y disfrute con los hijos.	En general, los intereses de las parejas sin hijos giran en torno a la familia, los amigos, la moda, medios de comunicación y logros profesionales. La mayoría de las parejas sin hijos aclararon interesarse por planes sociales en diferentes casas de sus amigos, pues tienen un círculo social cerrado y ya conformado. Las parejas con hijos tienen intereses familiares y de pareja, sin embargo, se incorporan los nuevos intereses generados por la presencia de hijos, como el deseo de pasar más tiempo en familia por medio de actividades para niños en o fuera de casa. Cambian prioridades, las opiniones cuando tienen hijos giran más hacia la familia, los hijos, mientras la inversión en lujos pasa a proveer en primera instancia el bienestar de los hijos. Le dan prioridad al tiempo que le dedican a los hijos y aunque descargan gran parte de la responsabilidad en las familias ampliadas, desean pasar tiempo de calidad con sus hijos. El tiempo y el dinero es muy importante, pero se usa para tomar decisiones diferenciadas.
<i>O: Opiniones</i>	Importancia de la prosperidad económica para tener más de lo necesario y poderse dar lujos. Deseo de estabilidad y tranquilidad del hogar y de vivir las experiencias necesarias antes de tener los hijos. El tiempo libre está dedicado al disfrute y a la búsqueda de experiencias fructíferas.	Se complementan como pareja, buscan lo mejor para sus hijos, ser felices y salir adelante ellos para que su familia este muy bien. Es necesario que alguno de los dos padres tenga un trabajo flexible para poder dedicarle más tiempo a los hijos. El deseo del segundo hijo está atravesado por las capacidades económicas y de tiempo.	

5. Conclusiones e implicaciones

Esta investigación exploró el estilo de vida en cuanto al ocio de parejas según su ciclo de vida familiar, específicamente si son parejas sin hijos o de nido lleno (con hijos menores), en la ciudad de Medellín y en los estratos medio altos y altos. La interpretación de los datos evidenció principalmente similitudes, pero también algunas diferencias entre los dos tipos de parejas. Desde las actividades que realizan estas parejas y enmarcadas en su estilo de vida, se evidencia que, aunque para ambas parejas pasar tiempo en familia es lo más importante, las prioridades en actividades de ocio cambian con la tenencia de hijos: las actividades en casa toman mayor importancia que las actividades fuera de casa, y si son fuera de casa, se tienen en cuenta a los hijos, por lo cual, cambia la dinámica de las actividades, su planeación y ejecución. Se encuentra además que ambos tipos de parejas comparten los mismos intereses relacionados con las actividades de ocio; sin embargo, lo que cambia es que las parejas con hijos incorporan algunos intereses relacionados con sus hijos: la música infantil, juegos infantiles, entre otros, pero finalmente que promuevan pasar más tiempo en familia.

Acerca de las opiniones que se generan alrededor del estilo de vida relacionado con el ocio, se observa que en las parejas con hijos cambian las prioridades, por lo que sus opiniones ahora giran en torno a la crianza, las familias y los hijos en general. Adicionalmente, la inversión en lujos pasa a un segundo plano y lo que prima es la capacidad de brindarle bienestar a sus hijos. Las parejas de nido lleno opinan que una de sus prioridades es pasar tiempo de calidad con sus hijos, a pesar de descargar gran parte de la responsabilidad en las familias ampliadas. Por último, opinan, al igual que las parejas sin hijos, que el dinero y el tiempo es importante, pero las parejas con hijos lo usan para tomar decisiones diferentes a las que toman las otras parejas, las cuales están enfocadas en el bienestar de sus hijos y las familias.

La principal implicación teórica de este estudio se encuentra el aporte que se realiza en torno al estudio de un grupo social amplio y algo desconocido, como son los hogares que comienzan a establecerse y a encargarse de la crianza de hijos, los cuales han sido poco estudiados en Latinoamérica, e inclusive en Colombia. Por tanto, esta investigación extiende el conocimiento generado sobre el ocio y de acuerdo no solo con variables ya conocidas, como género (Mattingly & Blanchi, 2003) y edad (Fradua & Cabrera, 2012), sino también con la etapa que se está experimentando del ciclo de vida familiar. Entre las implicaciones prácticas de este estudio se encuentra que los hallazgos pueden ser del interés de áreas de mercadeo de empresas de productos de consumo masivo o de servicios, porque allí se relacionan los principales intereses en cuanto al ocio de las parejas sin hijos y con hijos pequeños en la ciudad de Medellín, sus prioridades, las actividades en las cuales les gusta invertir su dinero, qué buscan para sus hijos y qué hacen en su tiempo libre. Por la naturaleza del estudio, los hallazgos no deben ser generalizados para el resto de la población colombiana debido a las diferencias regionales. Futuros estudios podrían considerar parejas homosexuales, familias compuestas y otras zonas del país.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Agate, J. R., Zabriskie, R. B., Agate, S. T., & Poff, R. (2009). Family leisure satisfaction and satisfaction with family life. *Journal of leisure research*, 41(2), 205-223.
- Amato, M. P., Lundberg, N., Ward, P. J., Schaalje, B. G., & Zabriskie, R. (2016). The mediating effects of autonomy, competence, and relatedness during couple leisure on the relationship between total couple leisure satisfaction and marital satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 48(5), 349-373
- Andreasen, A. R. (1984). Life status changes and changes in consumer preferences and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 11(3), 784-794.
- Arazuri, E. S., de Jubera Ocón, M. S., & González, R. C. (2018). Actitudes de padres e hijos hacia un ocio compartido en familia. *Pedagogía Social: Revista Interuniversitaria*, 32, 59-70.
- Bauer, M., & Auer-Srnka, K. J. (2012). The life cycle concept in marketing research. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(1), 68-96.
- Chacón Jiménez, F., & Chacón Martínez, A. (2015). Hogar y familia: Corrientes interpretativas y realidades sociales. Los ejemplos de movilidad de la población (1771) y movilidad social (1797) en Lorca. *Revista de Demografía Histórica*, XXXIII(II), 29-63.
- Chen, C., Yuan, Z., & Zhu, H. (2019). Playing, parenting and family leisure in parks: Exploring emotional geographies of families in Guangzhou Children's Park, China. *Children's Geographies*, 1-14.
- Contrera, V. L. (2006). La narrativa en trabajo social: Entrevista familiar como espacio de re-construcción de relatos. *Revista Tendencias y Retos*, 11(0122-9729), 143-151. Recuperado a partir de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/175>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2002). *Bases de la investigación cualitativa*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Crawford, D. W., & Godbey, G. (1987). Reconceptualizing barriers to family leisure. *Leisure Sciences*, 9(2), 119-127.
- Cruz, Á. M. R. (2017). El binomio ocio-familia desde el enfoque humanista: el caso de las familias de la Caja de Compensación Familiar del Huila. *Lúdica Pedagógica*, 26(II), 105-114.
- Da Costa Ganzo Fernandez, J. A., de Oliveira, R., & Hochheim, N. (2002). Application of family life cycle concept in determining potential segment for housing projects: case study of two downtown projects in Florianópolis, Brazil. *Property Management*, 20(5), 312-325.

- DANE (2018). ¿Cómo vivimos? Recuperado el 17 de febrero de 2020, de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/como-vivimos>
- DANE (2020). Estratificación socioeconómica para servicios públicos domiciliarios. Recuperado el 17 de febrero de 2020, de: <https://www.dane.gov.co/index.php/servicios-al-ciudadano/servicios-informacion/estratificacion-socioeconomica>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). The discipline and practice of qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 2nd edition (pp. 1-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Devillard, M. (1990). El grupo doméstico: Concepto y realidades. *Política y Sociedad*, 6/7, 103-111. Recuperado a partir de <https://eprints.ucm.es/39137/1/grupo-domestico-devillard.PDF>
- Dupont, S. (2018). The family life cycle: An essential concept for looking at contemporary families. *Thérapie Familiale*, 39(2), 169-181.
- Ellis, C. S. (2008). Interactive interview. En T. Barone, J. Cheek, J. Clandinin, J. W. Creswell, N. K. Denzin, K. D. Elsbach, ... C. Seale (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods Volumes 1 & 2* (pp. 443-445). California: SAGE Reference Publication.
- España, R. (2011). Los cambiantes hábitos del consumidor colombiano. España (Presidencia). Conferencia Fenalco, Bogotá. Recuperado de: https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Los+cambiantes+h%C3%A1bitos+del+consumidor+Colombiano+espa%C3%B1a&btnG=
- Euromonitor (2018). Understanding millennials as parents (Septiembre). Recuperado el 9 de noviembre de 2018, de: <https://www.euromonitor.com/>
- Featherstone, M. (1987). Lifestyle and consumer culture. *Theory, Culture & Society*, 4(1), 55-70.
- Fradua, I. A., & Cabrera, M. S. (2012). El ocio como valor en la sociedad actual. *Arbor*, 188(754), 283-291.
- Glick, I. Berman, E. Clarkin, J. Rait, D. (2001). *Marital and family therapy*. 4th ed. Amer Psychiatric Pub Inc.
- Gutierrez de Pineda, V. (1994). Familia y Cultura en Colombia (3era edición). Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Hodge, C., Bocarro, J. N., Henderson, K. A., Zabriskie, R., Parcel, T. L., & Kanters, M. A. (2015). Family leisure: An integrative review of research from select journals. *Journal of Leisure Research*, 47(5), 577-600.

- Holt, D. B. (1997). Poststructuralist lifestyle analysis: Conceptualizing the social patterning of consumption in postmodernity. *Journal of Consumer research*, 23(4), 326-350.
- Hurd, A., & Anderson, D. M. (2017). *Kraus' Recreation & Leisure in Modern Society*. MA: Jones & Bartlett Learning.
- Johnson, H. A., Zabriskie, R. B., & Hill, B. (2006). The contribution of couple leisure involvement, leisure time, and leisure satisfaction to marital satisfaction. *Marriage & Family Review*, 40(1), 69-91.
- Lastovicka, J. L., Murry Jr, J. P., & Joachimsthaler, E. A. (1990). Evaluating the measurement validity of lifestyle typologies with qualitative measures and multiplicative factoring. *Journal of Marketing Research*, 27(1), 11-23.
- López-Sintas, J., Rojas de Francisco, L., & García-Álvarez, E. (2017). Home-based digital leisure. *World Leisure Journal*, 59(sup1), 86-92.
- Mattingly, M. J., & Blanchi, S. M. (2003). Gender differences in the quantity and quality of free time: The US experience. *Social Forces*, 81(3), 999-1030.
- Mejía Navarrete, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*, 5(Año IV), 165-180.
- Milek, A. (2015). Spending time with one's partner: the interplay between dimensions of shared time, external stress, and couples' relationship functioning (disertación doctoral), University of Zurich.
- Mintz, S. M., & Kellogg, S. (1988). *Domestic revolutions: A social history of American family life*. New York, NY: Free Press.
- Moratto, N.S., Zapata, J.J., & Messenger T. (2015). Conceptualización de ciclo vital familiar: una mirada a la producción durante el periodo comprendido entre los años 2002 a 2015. *Revista CES Psicología*, 8(2), 103-121.
- Narotsky, S. (2004). *Antropología Económica Nuevas tendencias* (Primera ed). Barcelona: Editorial Melusina.
- Neulinger, J. (1974). The psychology of leisure: Research approaches to the study of leisure. *Springfield*, 11, 295-306.
- Noreña, A. L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J. G., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *AQUICHAN*, 12(3), 263-274.
- Parr, M. G., & Schmalz, D. (2019). Leisure studies in the 21st century: Challenges and opportunities in our collective identity. *Journal of Leisure Research*, 50(4), 1-16.
- Pomfret, G., & Varley, P. (2019). Families at leisure outdoors: well-being through adventure. *Leisure studies*, 38(4), 1-15.

- Portafolio (2016, 18 de febrero). Por la coyuntura, colombianos cambiaron hábitos de consumo. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/colombianos-cambiaron-habitos-consumo-155210>
- Plummer, J.T. (1974). The concept of life style segmentation. *Journal of Marketing*, 38, 33-7.
- Prados, M. Á. H., & Muñoz, J. S. Á. (2019). Family leisure and academic achievement. Perception of the families. *Italian Journal of Educational Research*, 23, 86-105.
- Ramos, I. (2008). Estilos de vida y valores en las personas mayores de 65 años: adaptación y validación de la lista de valores LOV (Tesis maestría). Universidad de Alicante, departamento de comunicación y psicología social, San Vicente del Raspeig, Alicante, España. Recuperado de: <http://casus.usal.es/pkp/index.php/MdE/article/viewFile/990/931>
- Rapoport, R., & Rapoport, R. N. (2019). Leisure and the family life cycle. Routledge.
- Redondo-Bellon, I., Royo-Vela, M., & Aldas-Manzano, J. (2001). A family life cycle model adapted to the Spanish environment. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 612-638.
- Revista Credencial (2012). ¿Cómo es la nueva familia colombiana? Recuperado de: <http://www.revistacredencial.com/credencial/noticia/actualidad/como-es-la-nueva-familia-colombiana>
- Rodríguez, J. & Agulló, E. (1998). Estilos de vida, cultura, ocio y tiempo libre de los estudiantes universitarios (Tesis maestría). Universidad de Oviedo, Oviedo, España. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/727/72711202/>
- Rojas De Francisco, L., & Monroy Osorio, J. C. (2017). The Cultural Agenda and Leisure Time in Medellín, From the Perspective of the Online Content Experiences Shared. *ACR Latin American Advances, proceedings* Vol. 4 (pp. 83-83).
- Tolhurst, H. M., & Stewart, S. M. (2004). Balancing work, family and other lifestyle aspects: a qualitative study of Australian medical students' attitudes. *Medical journal of Australia*, 181(7), 361-364.
- Salgado, A. F. (2012, 25 de julio). La familia colombiana al desnudo. Blog Sura. Recuperado de: <https://www.sura.com/blogs/calidad-de-vida/familia-colombiana-al-desnudo.aspx>
- Shannon, C. S. (2019). # Family: Exploring the Display of Family and Family Leisure on Facebook and Instagram. *Leisure Sciences*, 1-17.
- Semenova M. N., Zapata J. J. & Messenger T. (2015). Conceptualización de ciclo vital familiar: una mirada a la producción durante el periodo comprendido entre los años 2002 a 2015. *Revista Ces*, 8 (2), 103-121. Recuperado de: <http://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/view/3555>

- Shahvali, M., Kerstetter, D. L., & Townsend, J. N. (2019). The Contribution of Vacationing Together to Couple Functioning. *Journal of Travel Research*, 1-16.
- Smale, B., Holly, D., Pelot, C., Croxford, A., & Auger, D. (2010). Leisure and Culture: A report of the canadian index of wellbeing (CIW). <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/pdf/leisureandculturefullreport.pdf>
- Solomon, M., Bennet, R. & Previt, J. (2013). *Consumer Behavior*. Malasia: Pearson Australia.
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 491-503.
- Swinyard, W. R., & Smith, S. M. (2004). Activities, interests, and opinions of online shoppers and non-shoppers. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 3(4).
- Thach, E. C., & Olsen, J. E. (2004). The search for new wine consumers: marketing focus on consumer lifestyle or lifecycle. *International Journal of Wine Marketing*, 16(3), 44-57.
- Valette-Florence, P., & Jolibert, A. (1990). Social values, AIO, and consumption patterns: Exploratory findings. *Journal of Business Research*, 20, 109-122.
- Ward, P. J., Barney, K. W., Lundberg, N. R., & Zabriskie, R. B. (2014). A critical examination of couple leisure and the application of the core and balance model. *Journal of Leisure Research*, 46(5), 593-611.
- Well, W. D. (1974). Life style and psychographics: Definitions, users and problems, life style and psychographics. Chicago III: AMA, 325-363.
- Wells, W. & Tigert, D. (1977). Activities, interests, and opinions. *Journal of Advertising Research*, 11(4), 27-35.
- Zablocki, B. D., & Kanter, R. M. (1976). The differentiation of life-styles. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 269-298.
- Zabriskie, R. B., Aslan, N., & Williamson, M. (2018). Turkish family life: A study of family leisure, family functioning, and family satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 49(1), 8-27.

GESTIÓN DE LAS PYME EN MÉXICO. ANTE LOS NUEVOS ESCENARIOS DE NEGOCIOS Y LA TEORÍA DE LA AGENCIA

MANAGEMENT OF SMES IN MEXICO. BEFORE THE NEW BUSINESS
SCENARIOS AND THE THEORY OF THE AGENCY

JEL Classification: M19

Received: June 19, 2019 | Accepted: May 12, 2020 | Available Online: May 28, 2020

Cite this article as: Lopez M., Gomez A., & Sanchez M. (2020). Gestión de las PyME en México. Ante los nuevos escenarios de negocios y la teoría de la agencia. Estudios de Administración, 27 (1), 69-91. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56967>

María Rosa López Mejía

Facultad de Contaduría Pública, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
mariarosalm@yahoo.com.mx

Alicia Gómez Martínez

Facultad de Contaduría Pública, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
agfludisa@hotmail.com

Mitzi Donají Sánchez Meléndez

Facultad de Contaduría Pública, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
mitzidonajisanchez@hotmail.com

Resumen

Este siglo se caracteriza por un entorno de fuerte competencia empresarial. Por tal motivo, el propósito de este trabajo fue identificar la utilización de herramientas básicas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así como Sistemas contables y Control Interno en las PyME de Puebla, México, atendiendo a su tamaño, edad y perfil del director a partir de la Teoría de la Agencia. Se trata de un estudio empírico, cuantitativo, de corte transversal. Los resultados muestran que, en cuanto a estructura de la propiedad, predominan las PyME familiares dirigidas por el Principal y son las empresas maduras las que más usan herramientas de gestión, pero debe impulsarse su uso en todas las empresas para eficientar el desarrollo empresarial en México.

Palabras Clave: Herramientas, Gestión, PyME, Sistema Contable, Control Interno.

Abstract

This century is characterized by an environment of strong business competition. For

this reason, the purpose of this work was to identify the use of basic management tools such as Misión-visión, Organization chart and Planning as well as accounting Systems and Internal Control in SMEs in Puebla, México, according to their size, age and profile director of Agency Theory. It is an empirical, quantitative, cross-sectional study. The results shown, that regarding the structure of the property, family SMEs run by the director and the son of mature companies predominate, the ones that use the most management tools, but should boost their use for all business development in México.

Keywords: Tools, Management, SME, Accounting System, Internal Control.

Introducción

En los últimos años los cambios tecnológicos, han modificado los procesos en el manejo de la información y la forma de hacer negocios. Para las empresas, eso significa dar respuesta a nuevas formas de operación. En el ámbito empresarial se observa que la Pequeña y Mediana Empresa (PyME), tanto en países de la Unión Europea como de América Latina y el Caribe, representan aproximadamente el 99% del total de empresas y generan alrededor del 67% del empleo (Calderón y Ferraro, 2013).

En Estados Unidos de Norte América (EUA), el 99% son pequeñas empresas (tienen menos de 500 empleados) y proporcionan casi la mitad de todos los empleos del sector privado (Babson, 2016). Tal situación varía en México, donde las PyME representan el 99.8% integrado por 94.3% de microempresas (emplea de 1 a 10 trabajadores), 4.7% pequeñas (mantiene de 11 a 50 trabajadores), un 0.8% son medianas (emplea de 51 a 250 trabajadores) y generan el 74% de los empleos en el país (INEGI, 2015).

Hayes, Chawlay y Kathawala (2015) en un estudio comparativo exploratorio que realizaron sobre las PyME de EUA y México, señalan que este tipo de empresas son muy importantes para los países desarrollados y en vías de desarrollo. Ello justifica la importancia de tomar en cuenta las condiciones internas en las empresas y generar un contexto político y económico, que les permita superar sus problemas y mejorar sus procesos de planificación y desempeño (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo, 2015).

Siendo las PyME empresas indispensables para el desarrollo económico a nivel mundial, resulta importante conocer la crisis que tienen en su gestión. Su manejo es un componente central que ha sido desatendido en las escuelas de negocios (Piotrowski, 2006).

Zapata (2004) señala que las PyME tienen una problemática integral que se origina por influencias del entorno, así como por deficiencias de gestión interna, lo cual también tiene que ver con el estilo de liderazgo y el proyecto de vida personal del empresario. Considerando lo anterior, en este trabajo se hace énfasis en la gestión, la cual se define de acuerdo a lo que señala Velásquez (2003, pág. 4): conjunto de acciones para alcanzar un objetivo; que, en esta investigación se orienta hacia la identificación de la utilización de herramientas básicas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así como sistemas contables y control interno en las PyME.

En este sentido, Velásquez (2003) resalta la importancia de la gestión de las PyME en cuestiones de estrategia empresarial, asignación de recursos y planeación. Se

puntualiza que, en la gestión de operaciones de estas empresas, es necesario hacer énfasis en aspectos sobre filosofía gerencial relativos a su Misión y visión. Estos conceptos según describe Delgado (2011), son considerados por los estrategas, como la razón de ser o existir de las organizaciones y con un objetivo a largo plazo con acciones concretas.

Aragón y Rubio (2005) señalan que para que las organizaciones sean competitivas deben considerar factores internos y externos y, de estos, los más importantes son los internos, tales como recursos financieros, tecnológicos, innovación, calidad de los productos y servicios, recursos humanos calificados, estructura organizativa flexible, sencilla y efectiva, así como sistemas de información y cooperación.

Por otra parte Nava, Mercado y Martínez (2018), en un estudio empírico realizado en Cali Colombia, reconocen que las tecnologías de la información en la administración de información contable son determinantes para mejorar el desempeño de las PyME.

En el caso de las PyME mexicanas, Navarrete y Sansores (2011), en su investigación sobre las establecidas en Quintana Roo, México, aprecian que tienen dificultades para sobrevivir y crecer, se caracterizan principalmente porque quienes las manejan carecen de formación de habilidades empresariales, insuficientes sistemas de información, desconocimiento del mercado, problemas de comercialización, falta de vinculación con programas para el desarrollo e innovación tecnológica. Al respecto, Mite (2018) señala que existe escasez de conocimientos en dirección de PyMES.

En relación a lo anterior, Valdez, Ramos y Borboa (2019) señalan que las PyME necesitan establecer estrategias que las impulsen hacia una mejor rentabilidad y competitividad; es decir, orientarse al aprendizaje organizacional, entre otros aspectos.

En Aguascalientes, México, Vivanco, Aguilera y González (2011) realizaron un estudio de PyME, relativo a la adopción de los sistemas de control de gestión, en el que se advierte que consideran como variables importantes la edad de las compañías estudiadas (joven y madura). En ese sentido, el trabajo de García, Marín y Martínez (2006) coincide al hacer referencia a la edad de la empresa y encontrar diferencias significativas entre empresas jóvenes y maduras, además muestran que las empresas de mayor edad han utilizado con mayor profundidad los sistemas de contabilidad de costos con un 23 % y las empresas jóvenes solamente en un 16.7%. Adicionalmente, señalan que la formación de los gerentes también es importante en la adopción de sistemas de contabilidad de costos y revelan que los gerentes universitarios utilizan en un 22.5% sistemas de contabilidad de costos y los no universitarios están en apenas un 15.3 %.

Montoya, Martínez y Somohano (2013), realizaron un trabajo de investigación considerando el tamaño y antigüedad de la empresa donde muestran que las organizaciones jóvenes son las que dedican mayor esfuerzo para planificar formalmente; señalando que hay una relación entre el tamaño de las instituciones y la planificación estratégica de manera formal.

En el caso de México, hay escasas investigaciones que examinen los procesos de gestión de las PYME (Palomo, 2005). Se advierte la importancia, de reflexionar en la esfera académica sobre la relevancia de conocer la situación que prevalece en la gestión de las PyME que son generadoras de empleos. Partiendo, de la necesidad de conocer los aspectos de su gestión se podrá contextualizar su problemática y vislumbrar posibles soluciones que les permitan enfrentar con éxito el nuevo entorno competitivo que le rodea.

Por lo antes expuesto, el propósito de este trabajo es identificar la utilización de herramientas básicas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así

como sistemas contables y control interno en las PyME en Puebla, México, atendiendo a su tamaño, edad y perfil del director a partir de la Teoría de la Agencia, que reconoce al Principal o Agente. Se trata de un estudio empírico, llevado a cabo en 230 empresas PyME de Puebla, México en el cual se buscó dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son herramientas básicas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así como Sistemas contables y Control Interno que usan las PyME en Puebla, México, considerando su edad?
2. ¿Es posible determinar si hay diferencias significativas en el uso de herramientas de gestión como Misión y visión, Organigrama y Planeación, así como sistemas contables y control interno en las PyME, dependiendo del perfil de quien las dirige: el dueño o accionista (s) (Principal) o personas contratadas para dirigir las (Agente) y de su formación profesional?

Para dar respuesta a estas preguntas se plantearon las hipótesis que se describen antes de la metodología de este documento.

Esta investigación está integrada, en primer lugar, por un estudio teórico previo, relativo a las PyME, sus problemas de gestión y aspectos relativos a la Teoría de la Agencia; en segundo lugar, se presentan las hipótesis y la metodología utilizada; en tercer lugar, se hace un análisis de los resultados, posteriormente se muestran las conclusiones, discusión, limitaciones y futuros estudios.

Estudios Teóricos Previos

Las PyME y sus Problemas de Gestión

Actualmente, existe un creciente interés en el estudio de las PyME, tanto por observatorios, como instituciones de educación superior de Europa, América del Norte y Latinoamérica porque representan un número importante de entidades económicas generadoras de empleo.

Las PyME, en términos generales, a nivel mundial representan más del 95%, no obstante, su importancia tiene un índice de mortalidad muy alto. Debido a que a veces no cuenta con capital suficiente o carecen de una buena gestión de sus costos, políticas y lineamientos. En el caso de México, aproximadamente 70% de los negocios que se inician no llegan al tercer año de vida. La aniquilación de las empresas familiares se explica generalmente por la falta de un plan de negocios, una estructura de control ineficiente flexible, y la falta de alineación a la estrategia de empleados o directivos (KPMG, 2013).

Tal situación, coincide con lo señalado por Navarrete y Sansores (2011) en su estudio de las PyME, señalan que este tipo de empresas tienen dificultades para sobrevivir y crecer caracterizándose principalmente porque quienes las manejan carecen de habilidades empresariales, manejo de sistemas de información, desconocimiento del mercado, comercialización, y no están vinculados a programas para el desarrollo e innovación tecnológica. Al respecto, como señala Mite (2018), existe escasez de conocimientos en dirección de PyMES.

Por otra parte, en un estudio comparativo que se hace de las PyME, se observa que el nivel de preocupación de su gestión es más importante en países en vías de desarrollo, como México y Perú, que en los de Estados Unidos (Parnell, 2015).

Saavedra, Milla y Tapia (2013) en un estudio que realizaron sobre las PyME en la ciudad de México aprecian que la competitividad es clave para su desarrollo, crecimiento y sustentabilidad; así mismo, señalan la importancia de detectar los obstáculos que no

les permiten tener ventajas competitivas en forma interna. También, hacen referencia a que las estrategias de las empresas y el entorno de negocios impactan en forma distinta al momento de generar competitividad en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyME), y muestran que es importante reconocer que esto se relaciona con el tamaño de la empresa.

Investigadores como Jiang y Li (2010), precisan que algunas de las dificultades que afrontan las PyME son aquellas relativas a su gestión, específicamente: control interno, medio ambiente, distorsión de la información supervisión ineficaz. Igualmente, problemas relacionados con la inapropiada o escasa supervisión que ocasiona no evaluar adecuadamente la información contable. Al respecto, Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo (2015) también consideran que las microempresas tienen niveles de competitividad preocupantes en las áreas de recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Gironella (2013) señala que las PyME necesitan mejorar algunos aspectos contables relativos a la elaboración de la información financiera, de tal manera que responda a las necesidades, dimensiones y peculiaridades de este tipo de empresas. Los sistemas contables necesitan ser sencillos y comprensibles, para que la información financiera sea confiable.

Sallem, Nasir, Nori y Kassim (2017) concuerdan con Gironella, respecto a que los problemas de las PyME se deben a la falta de conocimiento en contabilidad y a su registro de acuerdo con las regulaciones legales y sus estándares, y también a que dichas empresas carecen de tecnología adecuada de acuerdo a los cambios que se han dado en las actividades comerciales y recursos financieros limitados.

En otro estudio, realizado en Australia por Pease y Rowe (2003), se hace referencia a factores significativos internos y externos que afectan el desarrollo de las PyME para que se desenvuelvan de manera innovadora y en el comercio electrónico. Dentro de los aspectos internos detectados esta la falta de habilidades, conciencia y conocimiento sobre comercio electrónico, percepción de altos costos en su implementación, preocupaciones por la seguridad, la privacidad, también se hace alusión a una gestión empresarial deficiente en general, en donde falta orientación o perspectiva estratégica. Los factores externos que resaltan en su trabajo son la falta de estándares de Software adecuados, asesorías de bajo costo y problemas de infraestructura.

En América Latina y el Caribe, las PyME no han presentado mejoras significativas en su productividad ni en su competitividad. Además, su participación en la exportación es limitada, situación que muestra una clara orientación al mercado interno (Calderón y Ferraro, 2013). Otro estudio de Saavedra (2012) señala que son las empresas de menor tamaño las que más problemas presentan para lograr un nivel alto de competitividad.

En relación al desempeño Jurburg y Tanco (2017), revelan que las PyME en Uruguay realizan esfuerzos para mejorar su gestión en sus procesos de valor y presentan carencia de uso de indicadores de desempeño, tecnologías de la información y comunicación, así como en el manejo de cadenas de abastecimiento.

Por otra parte, Krej, Strielkowski y Cabelková (2015) confirman que, dentro de los factores importantes a considerar para el éxito de las PyME, están los factores financieros y no financieros. Así, como desarrollar sistemas de contabilidad y gestión que suministren de información objetiva, tanto del costo como del desempeño en las compañías (Haldama y Lääts, 2002).

Aguirre y Armenta (2012) señalan que las PyME en México, comúnmente son familiares y se caracterizan por no tener un control interno que se refleja en una inadecuada organización; además, no cuentan con manuales de procedimientos ni políticas. También señalan que tales herramientas deben ser utilizadas por todas

las empresas independientemente de su estructura, tamaño, y naturaleza de sus operaciones.

En síntesis, se puede decir que las PyME, aparte de enfrentarse a problemas relativos a recursos financieros limitados, tienen problemas no financieros que afectan su desempeño y crecimiento al carecer o no tener bien definidos aspectos como filosofía gerencial (misión y visión, valores), organización, planeación, sistemas de contabilidad, sistemas de información y comunicación, control interno, manejo de comercio electrónico, mejora en la gestión en procesos de valor, uso de indicadores de desempeño, gestión ambiental y tecnología de vanguardia. En este estudio se hace énfasis en el uso de Misión y visión, Organización, Plan estratégico, Sistemas de contabilidad y Control Interno.

La Teoría de la Agencia

En virtud de que en este trabajo se busca analizar el uso de herramientas básicas de gestión atendiendo al perfil de quien dirige a las PyME, se presenta el estudio de Ganga, Quiroz y Maluk (2015b) donde se hace referencia a la Teoría de la Agencia, la cual se trata de un enfoque contractual en la que los elementos sustanciales son denominados: Principal y Agente; siendo el Principal, el dueño o accionista (s) quien (es) contrata (n) a otra persona, denominada Agente, quien realiza determinado servicio a su nombre, lo cual implica delegación de autoridad. Esto, puede repercutir en que el Agente no responda al perfil del cargo para el que fue contratado, lo que se denomina selección adversa o existe el peligro de que el Agente lleve a cabo sus tareas de acuerdo a sus intereses, entonces puede haber un riesgo moral y tanto la selección adversa, así como el riesgo moral pueden afectar la eficiencia y eficacia del gobierno en las organizaciones. La selección adversa se produce cuando el director (dueño o accionista (s) Principal, no puede verificar que el Agente está calificado o tiene la experiencia requerida para representar a la empresa (Mole, 2002).

Por otro lado, Jensen y Meckling (1976) autores de la Teoría de la Agencia, identifican que los problemas de agencia en materia de gestión en todas las organizaciones generalmente se centran en inducir al Agente para obtener el bien del Principal. Lo cual concuerda con la apreciación de Ganga, et. al. (2015a) que revelan que la principal desavenencia que se puede dar entre Agente y Principal es el riesgo moral; divergencia que se puede disminuir, como señalan Ramírez y Macías (2012), al obtener previamente mayor información del Agente.

Al respecto, González, Guzmán, Pombo y Trujillo (2010) aprecian que los problemas de agencia en las empresas familiares, al revisar la literatura, no son concluyentes en el sentido de que reportan resultados contradictorios, algunos autores señalan un mejor desempeño financiero en empresas familiares donde se une la figura de propietario y gerente, debido al cuidado de los intereses de la familia, sobre todo tratándose de empresas no complejas (jóvenes y pequeñas). Sin embargo, las empresas familiares al crecer pueden requerir la contratación de gerentes externos, con los riesgos de costos de agencia. Lo anterior se podría mitigar con mecanismos de control de la familia, como puede ser la formación de un gobierno corporativo o separar las decisiones financieras de las operativas.

Por su parte De Massis, Kotlar, Campopiano, y Cassia (2015) señalan la importancia de complementar la Teoría de la Agencia con el comportamiento de la participación familiar, lo cual puede afectar el desempeño de la empresa. Al respecto, George y Jones (1999) advierten que considerando esta teoría se pueden presentar problemas de selección adversa, que afecta el comportamiento organizacional en el tema de influencia y poder dentro de la organización, principalmente en empresas pequeñas

que tienen un sistema de control poco formalizado y una política de talento humano poco definida, en donde la gestión puede verse afectada al dar empleo a familiares sin considerar sus competencias para el cargo (Ramírez y Macías, 2012).

En la Teoría de la Agencia, tanto la influencia como el poder pueden recaer en el Principal o Agente que son quienes tienen el poder de decisión en las negociaciones comerciales. Al respecto, MacMillan et. al. (2000) sugieren considerar siete impulsores de relaciones comerciales exitosas en los negocios, que son: beneficios materiales, no materiales, poder legítimo de recompensa, coercitivo, de información, experto y referente carismático.

Cabe destacar que dentro de los impulsores señalados MacMillan et. al., (2000), indican que son de suma importancia para el Agente y el Principal, los relacionados al poder legítimo que refieren a la autoridad legal para controlar y usar los recursos organizacionales y el de información, relativo al poder derivado del acceso y control sobre la información.

Por otro lado, el trabajo de Medina y Aguilar (2013) señala que son los gerentes, quienes manejan la información de la empresa, y son los que deben comprobar que todas las estrategias de la organización sean compatibles y coincidan con la misión y la visión; además, señalan que para administrar la información es importante desarrollar herramientas y técnicas en el área de administración y contabilidad. También, es importante analizar detenidamente la contratación de un gerente profesional en empresas familiares (Fletcher, 2002).

En ese sentido, Ganga, Ramos, Leal y Valdivieso (2015a), aprecian que las organizaciones siempre buscan lograr sus objetivos de manera eficaz y eficiente. Resulta interesante conocer, si el uso de ciertas herramientas administrativas para la gestión son más utilizadas por el Principal o Agente. Ganga, et. al. (2015a), también revelan que millones de personas confían su riqueza personal al cuidado de directivos y reflexionan sobre la importancia de la Teoría de la Empresa, costos de agencia, el comportamiento gerencial, y la estructura de la propiedad.

El actual contexto de negocios, invita a recapacitar sobre estos asuntos por la rapidez con que se dan los cambios en un mundo globalizado. En el caso de las PyME de México, la mayoría son empresas familiares que aún no alcanzan su pleno desarrollo en gestión contable y administrativa. Por lo que están interesadas en la búsqueda de herramientas de vanguardia y modelos de gestión que les permitan crear ventajas competitivas de manera estratégica.

Bajo este escenario, hoy más que nunca es relevante realizar estudios que precisen sobre el uso de herramientas básicas de gestión en las PyME, tales como: Misión y visión, Organigrama, Planeación, Sistemas Contables y de Control Interno, que son elementos esenciales para su desarrollo. Así mismo, investigar si su uso depende de la edad de la empresa, de quién las dirige, sea el dueño o accionista (s) (Principal) o personas contratadas para dirigir las (Agente) o de la formación profesional que tiene quien las administra.

Por lo antes señalado, se plantearon las siguientes hipótesis:

H₁: Las PyME maduras le dan mayor importancia a la Misión y visión; Organigrama y plan estratégico que las empresas jóvenes.

H₂: Cuando las PyME son dirigidas por el Principal de la empresa se da mayor importancia a la Misión y visión, Organigrama y Plan estratégico que cuando quien las dirige es una persona contratada Agente.

H₃: Cuando las PyME son dirigidas por el Principal de la empresa se da mayor importancia al uso de Sistemas contables que cuando quien las dirige es el Agente.

H₄ : Cuando las PyME son dirigidas por el Principal de la empresa se da mayor importancia al uso de Control Interno contables que cuando quien las dirige es un Agente.

H₅: La formación del directivo de las PyME en el área de negocios determina mayor importancia al uso de Sistemas contables y Control Interno.

Para llevar a cabo este estudio se aplicó la siguiente metodología:

Metodología

Diseño y Cobertura de la Muestra

Esta investigación se llevó a cabo en empresas industriales del estado de Puebla, México. Este estado cuenta con una superficie de 34,306 km², se localiza al centro oriente del país. Entre las principales actividades de este estado destacan como sectores estratégicos los de la industria automotriz-autopartes, textil, confección, agroindustrial, tecnologías de la información y turismo. (S.E., 2015).

Este estudio empírico cuantitativo, de corte transversal, utilizó una muestra de la base de datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) del municipio de Puebla, México que está integrado por 15,864 empresas, de las cuales aceptaron participar 239, en este trabajo se incluyen los resultados de 230 porque 9 de las encuestas contenían datos incompletos. Para el análisis y tabulación de datos se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Para obtener la información, se aplicó la técnica de encuesta a los directivos de mayor jerarquía de la empresa o propietarios o gerentes, de manera aleatoria. Las empresas encuestadas en julio de 2016 son PyME del municipio de Puebla, México. La muestra, objeto de estudio, fue estratificada, siendo segmentada de acuerdo a criterios de tamaño, edad, actividad y tipo de perfil del director (Principal- Agente).

Medición de Variables

En este trabajo se utilizan básicamente como variables de control: tamaño, actividad, edad y perfil del director de la empresa. El tamaño se estableció tomando como base al número de empleados con que cuenta la empresa, de acuerdo con los criterios establecidos en la estratificación de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 01 de diciembre de 2016 (DOF, 2016) considerando el número de empleados como se muestra en la Tabla No. 1:

Tabla 1. Estratificación por tamaño y actividad de las PyME

Actividad	Pequeña	Mediana
Industrial	de 11 a 50	de 51 a 250
Comercial	De 11 a 30	De 31 a 100
Servicios	De 11 a 50	De 51 a 100

Fuente: DOF (2016)

Para estimar la fiabilidad del instrumento, se calculó el Alpha de Cronbach y el resultado fue de 0.807 que de acuerdo a George y Mallery (2016: 264) es un coeficiente alfa > 0.8 que se puede considerar como bueno. Para efectos de validar las hipótesis, se elaboraron tablas de contingencia y se aplicó la prueba de Chi cuadrada.

Edad de la empresa

Esta variable continua, hace referencia al número de años de la constitución de la empresa. Partiendo de ésta, se construye una variable dicotómica, cuyo valor es = 0 cuando la empresa tiene menos de 10 años de antigüedad y se le denomina joven; y se le asignó el valor = 1 cuando la empresa tiene 10 o más años y se denomina madura. Esta medida ha sido utilizada en estudios como el de Holmes y Nicholls (1989), de Lema (2005) y Yasuda (2005).

Misión- Visión y Plan Estratégico

Para conocer el grado de importancia que se da a la Misión y visión; Organigrama y plan estratégico de acuerdo a la edad de la empresa, se realizó una prueba de Anova de un factor con medias estratificadas, en base a la edad de la empresa (Jóvenes y Maduras).

Adicionalmente, para determinar el grado de utilización e importancia que le dan a la Misión y visión, Organigrama y Plan Estratégico se utilizó una escala Likert de cinco categorías, donde 1 = No importante y no utilizada y 5 = muy importante y utilizada.

Otras variables analizadas se desglosan a continuación:

Actividad de la Empresa

Esta variable, estratifica las empresas en Industriales, comerciales y de servicios de acuerdo a la clasificación de las PyME que reconoce INEGI (2009) y DOF (2016) que es industrial comercial y de servicios.

Estructura de la propiedad y tipo de director

Otro aspecto importante, fue conocer la estructura de la propiedad y tipo de director, para ello se utilizó una variable dicotómica en la que se le designa un valor = 0 cuando la empresa es dirigida por la persona contratada por el dueño (Agente) y valor = 1 cuando la dirección de la empresa se lleva a cabo por el dueño o accionista (s) (Principal).

Profesionalización de la gestión

Adicionalmente, se tomó en cuenta la profesionalización para conocer de los directivos Principal y Agente las habilidades, conocimientos, recursos, ideas, experiencias, con que cuentan para buscar la supervivencia del negocio (Fletcher, 2002), por lo tanto, se utilizó una escala en donde: 1= área de negocios 2= ingeniería 3= ciencias sociales, 4= ciencia y tecnología 5 = otras carreras universitarias y 6 = carecen de carrera universitaria.

En relación a las variables que sirvieron para determinar el grado de utilización de herramientas de gestión en las PyME como son el uso de sistemas contables y de control interno. Se aplicó, a las variables de utilización, una escala de valores que para efectos estadísticos fueron: 0 = No 1 = Si y 2= A veces

Análisis de resultados

Como punto de partida de los resultados obtenidos en esta investigación, se exponen las principales características de las empresas encuestadas de acuerdo con su tamaño (Ver Tabla No. 2). Las pequeñas representan un porcentaje de 83.3 % de la muestra y 16.7 % son medianas.

Tabla 2. Tamaño de las empresas encuestadas

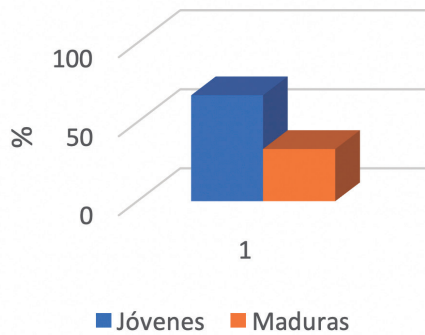
Tamaño	%
Pequeñas	83.3
Medianas	16.7

Fuente: Elaboración propia, adaptada de López, Gómez y León (2016)

Para conocer el uso de herramientas contables, administrativas de control y de gestión que utilizan las PyME considerando su edad, se identificó lo siguiente:

En relación a la edad de las PyME, sujetas a este estudio, la gráfica No. 1 revela que un 67 % son jóvenes, porque tienen menos de 10 años operando y sólo un 33 % son maduras, como se puede apreciar en la gráfica No. 1.

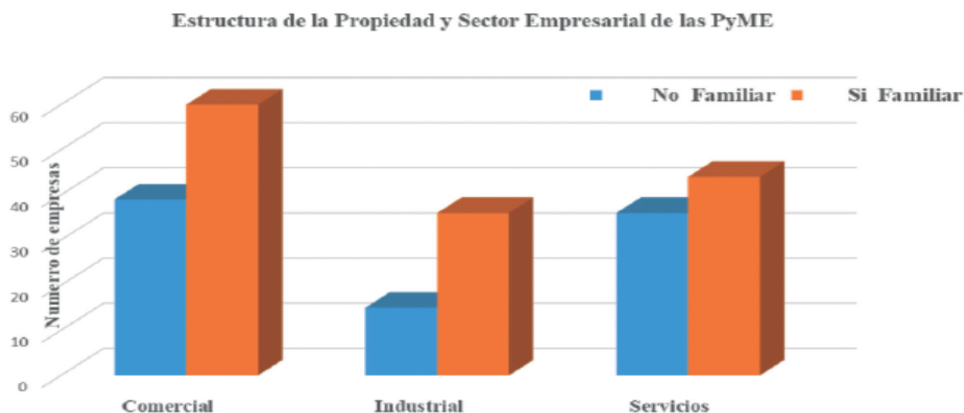
Gráfica N°1. Edad de las PyME Investigadas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al sector al que pertenecen las PyME estudiadas, la Gráfica No. 2 muestra que un 69 % son familiares y 31 % no familiares, revelando que predominan en todos los sectores las empresas familiares; de las cuales son mayoría las comerciales con un 43.05 %, seguidas de las de servicio que representan 34.78% y un 22.17 % son industriales.

Gráfica N° 2. Estructura de la Propiedad y Sector empresarial de las PyME



Sector	No	Si	Total	%
	Familiar	Familiar		
Comercial	39	60	99	43.05
Industrial	15	36	51	22.17
Servicios	36	44	80	34.78
Total	90	140	230	100.00

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinadas las características generales de las empresas estudiadas, en relación a las herramientas contables, administrativas de control y de gestión que utilizan las PyME considerando su edad se conoció lo siguiente:

Del análisis que se realizó a través de Anova de un factor con medias estratificadas, con base en la edad de la empresa (jóvenes y maduras), para conocer el grado de importancia que le dan las PyME a la Misión y visión, Organigrama y Plan estratégico, de acuerdo con la edad que tienen (tiempo que tienen de operar). Se consideró pertinente realizar una comparación de medias entre empresas jóvenes y maduras (las que tienen menos de 10 años = Jóvenes y más de 10 años = Maduras), esta clasificación se ha utilizado en estudios como el de Holmes y Nichols (1989), de Lema (2002 y 2005) y Yasuda (2005).

En la tabla No. 3 los resultados muestran, con una media de 2.9747, que son las empresas maduras, las que dan más importancia a la Misión y visión. Situación similar se presenta en la importancia que se le da al Organigrama cuya media, en las maduras, es de 2.8734 contra 2.6750 de las jóvenes. En cuanto al plan estratégico, son las maduras con una media de 2.8734 las que dan mayor importancia.

Tabla N°3. Grado de uso e importancia de Misión y visión, Organigrama y Plan Estratégico atendiendo a la edad de las PyME.

Grado de uso e importancia que dan las PyME a:	Jóvenes	Maduras
Misión y visión	2.5937 *	2.9747 *
Organigrama	2.6750	2.8734
Plan estratégico (a largo plazo, documentado)	2.4750	2.8734
Valor del ítem: 1, no usado 5, muy usado ANOVA, significación de la F (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***): $p < 0.01$		

Fuente: Elaboración propia.

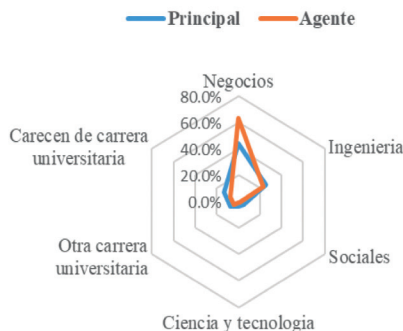
Como se puede observar, hay una diferencia estadísticamente significativa, al 90%, en las variables Misión y visión entre los grupos de empresas estudiadas ya que son las PyME maduras las que le dan mayor uso e importancia.

Para conocer la profesionalización de quienes ocupan puestos directivos como Principal o como Agente, en el análisis estadístico de las 230 empresas estudiadas se advierte que 140 son dirigidas por el Principal, que representan el 61.0 % del total y de ese porcentaje el 44.3 % tiene estudios en áreas de negocios, en ingeniería el 25.7 %, en sociales 5.0 %, en ciencia y tecnología 3.5 %, en otras carreras universitarias un 7.9 %, los que carecen de carrera universitaria son un 13.6 %.

En cuanto a las dirigidas por el Agente, son 90 y representan un 39 % del total de las empresas objeto de estudio. Del total de ellas, se identifica que el 63.4 % tiene estudios en el área de negocios, un 22.6 % en ingeniería, en sociales 1.1 %, en ciencia y tecnología 1.1 %, en otras carreras universitarias el 4.3 % y no tienen una carrera universitaria el 7.5 % como se muestra en la gráfica No. 3.

Gráfica N° 3. Profesionalización de los directivos Principal y Agente

Profesionalización de los directivos Principal y Agente



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el perfil de quienes dirigen a las PyME estudiadas,

predominan los que tienen formación en el área de negocios, principalmente en las personas contratadas o Agentes.

Posteriormente, se buscó conocer el grado de importancia que le dan los directivos a la Misión y visión; Organigrama, y Plan estratégico dependiendo del tipo de dirección a la que están sujetas, es decir las dirigidas por el Principal y por el Agente se aplicó Anova de un Factor con medias estratificadas, en donde se hizo la comparación de medias.

Los resultados que se observan en la tabla No.4 revelan que, en todos los aspectos, predominan el uso e importancia que le dan a estas herramientas los Agentes con una media de 2.9355 en la Misión y visión desarrolladas por escrito, una media de 3.0645 en el Organigrama, y una media de 2.9785 en el uso de Plan estratégico. Destacando una diferencia estadísticamente significativa al 90% en el uso de la variable Organigrama, ya que es el Agente el que le da mayor uso e importancia (Ver tabla No.4).

Tabla N° 4. Grado de uso de herramientas de gestión atendiendo al tipo de dirección de las PyME.

Grado de uso e importancia que dan las PyME a:	Dirigida por el Principal	Maduras
Misión y visión desarrolladas por escrito	2.5655	2.9355
Organigrama	2.3241 *	3.0645 *
Plan estratégico (a largo plazo, documentado)	2.6276	2.9785
Valor del ítem: 1, no usado 5, muy usado ANOVA, significación de la F (*): $p < 0.1$; (**): $p < 0.05$; (***) : $p < 0.01$		

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, del análisis comparativo que se realizó a través de una tabla de contingencia para conocer la importancia que dan al uso de sistemas contables los directivos: Principal y Agente. El resultado se muestra en la Tabla No. 5 y revela que cuando los puestos directivos son ocupados por el Principal se le da importancia al uso de sistemas contables en un 93 % y cuando quien dirige a la empresa es el Agente se da importancia en un 90 %.

Al conocer los resultados de la prueba de Chi-cuadrado el grado de significación asintótica fue de 0.994 lo cual permite inferir que no existe una diferencia significativa; entre la importancia que le da a la utilización de los sistemas contables el Principal y el Agente.

Tabla N° 5. Utilización de Sistemas Contables.

Puestos de dirección ocupados por el Principal o Agente	Utilizan un Sistema Contable			Total
	Sí	No	A veces	
Principal	130	10	0	140
	93 %	7 %	0 %	100 %
Agente	81	7	2	90
	90. %	8 %	2 %	100 %
Suma	211	17	2	230
	91.7 %	7.3 %	1 %	100 %

Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto que era interesante conocer, se refiere a la importancia que se da al uso de control interno, cuando los puestos directivos son ocupados por el Principal, o por los Agentes. Se encontró, como lo muestra la tabla No. 6, que cuando los puesto directivos son ocupados por el Principal se le da importancia al uso del control interno en un 56.5 % y si quien las dirige es el Agente se da importancia en un 43.5 %. Situación que se avala con la prueba de Chi-cuadrada, en donde el grado de significación asintótica fue de 0.380 lo cual permite deducir que no existe una diferencia significativa entre la importancia que le da a la utilización de control interno el Principal y el Agente.

Tabla N°6. Utilización de Control Interno

Puestos de dirección ocupados por el Principal o Agente	Utilizan Control Interno			Total
	Sí	No	A veces	
Principal	74	54	12	140
	56.5 %	70.1 %	54.5 %	60.9%
Agente	57	23	10	90
	43.5 %	29.9 %	45.5 %	39.1 %
Suma	131	77	22	230
	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración propia

Al no encontrar diferencias significativas en las pruebas anteriores, se optó por analizar si la utilización de un sistema contable y de control interno depende del área de formación del quien dirige a las PyME, obteniendo los resultados que se muestran en la tabla No. 7:

Tabla N°7. Utilización de un Sistema Contable de acuerdo al Área de Formación del Gerente.

Área de formación de quien dirige la empresa	Utilizan Sistema Contable		
	Sí	No	A veces
Negocios	111	7	1
	52.6 %	41.2 %	50.0 %
Ingeniería	52	4	0
	24.6 %	23.5 %	%
Ciencias sociales	8	0	0
	3.8 %	0.0 %	%
Ciencia y tecnología	5	0	1
	2.4 %	0.0 %	50.0 %
Otras carreras universitarias	13	2	0
	6.2 %	11.8 %	%
Sin carrera universitaria	22	4	0
	10.4 %	23.5 %	%
Suma	211	17	2
	100.0 %	100.0 %	100.0 %

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver en la tabla No.7, de las 230 empresas analizadas predomina la utilización sistemas contables cuando la formación quien dirige la empresa proviene del área de negocios, con un 52.6 %; si su formación es de ingeniería, 24.6 %; ciencias sociales, 3.8 %; ciencia y tecnología, 2.4 %; otras carreras universitarias, 6.2 % y sin carrera universitaria, 10.4 %. Al aplicar la Chi – cuadrada el grado de significancia es de 0.01, lo cual avala que si existe una fuerte relación entre el área de formación del gerente y el uso de sistemas contables.

La tabla No. 8 revela, entre los datos más sobresalientes, que cuando la formación profesional del directivo proviene del área de negocios el uso de control interno es de 58%, cuando es de ingeniería 26.7 %, de ciencias sociales 3.1 %; de ciencia y tecnología 2.3 %, otras carreras universitarias 5.3 % y sin carrera universitaria un 4.6 %. En cuanto a la prueba de Chi – cuadrada el grado de significancia es de 0.02, por lo cual se infiere que existe una fuerte relación de estas variables, es decir depende del área de formación de quien dirige a las PyME.

Tabla N° 8. Utilización de Control Interno considerando al área de formación de quien dirige la empresa.

Área de formación de quien dirige la empresa	Utilizan Sistema Contable		
	Sí	No	A veces
Negocios	76	33	10
	58 %	44.6 %	40.0%

Ingeniería	35	13	8
	26.7 %	17.6 %	32 %
Ciencias sociales	4	3	1
	3.1 %	4 %	4 %
Ciencia y tecnología	3	2	1
	2.3 %	2.7 %	4 %
Otras carreras universitarias	7	5	3
	5.3 %	6.8 %	12.0 %
Ninguna carrera universitaria	6	18	2
	4.6 %	24.3 %	8 %
Suma	131	74	25
	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Los resultados de este estudio revelan que son las empresas maduras, las que dan más importancia a la Misión y visión, Organigrama y Plan estratégico; esto puede ser debido a la experiencia que tienen y por la necesidad de permanecer en el mercado, este tipo de empresas son más proactivas para adoptar sistemas de control de gestión. Estos resultados coinciden con el trabajo de Vivanco, Aguilera y González (2011), además se concuerda con estudios como el de García, Marín y Martínez (2006); Montoya, Martínez y Somohano (2013), en el sentido de la importancia que tiene considerar la edad de la empresa jóvenes y maduras en el desarrollo y crecimiento de las empresas. Por tal motivo, se valida la hipótesis H1.

Con respecto a la H2 se rechaza, porque en esta investigación, son los Agentes quienes le dan mayor importancia a la Misión y visión, Organigrama y Plan estratégico, situación que se puede deber a la atinada contratación de Agentes que se realiza cuando el director puede verificar que el Agente está calificado o tiene la experiencia requerida para representar a la empresa evitando la selección adversa que señala Mole (2002).

En cuanto a las hipótesis H3, no se valida debido a que en este estudio no existen diferencias significativas entre el uso de sistemas contables entre el Principal y el Agente, sin embargo de acuerdo a los resultados se percibe una tendencia que refleja que ambos los utilizan en más de un 90 %, lo cual es positivo considerando que en el estudio de Nava, Mercado y Martínez (2018) se reconoce que la administración adecuada de la información contable es determinante para el buen desempeño de las PyME.

La H4 se valida, debido a que es el Principal el que da más importancia al uso del control interno; no obstante, es importante señalar que aún es muy poco utilizada esta herramienta de gestión, considerando que el Principal lo usa en apenas un 56.5% y el Agente en un 43.5%. Esta herramienta de gestión necesita ser impulsada, porque en el caso de México, afecta la sobrevivencia de los negocios como lo señala KPMG (2013), generalmente la aniquilación de empresas familiares se debe entre otros factores a una estructura ineficiente de control.

En relación a la H5 se valida, puesto que se observa que cuando el perfil de formación profesional del directivo de las PyME corresponde al área de negocios, tanto siendo Principal como Agente, le dan mayor importancia al uso de sistemas contables y control interno. En este sentido, Medina y Aguilar (2013) destacan que quienes manejan la información de las empresas deben desarrollar herramientas y técnicas en el área de administración y contabilidad; por lo anterior, el Principal debe evitar una selección adversa centrando sus esfuerzos en la contratación de un gerente profesional preferentemente con preparación en áreas de negocios (Fletcher, 2002).

Por otra parte, cabe señalar que, en este trabajo, se coincide con Nava, Mercado y Martínez (2018) que reconocen que es importante la información contable para mejorar el desempeño de las PyME.

En México, existen pocos estudios sobre problemas de gestión de las PyME; algunas investigaciones interesantes como las de Saavedra (2012), Saavedra, Milla y Tapia (2013) y KPMG (2013), Zapata (2004), Gironella (2013), Jiang y Li (2010), Sallem, Nasir, Nori y Kassim (2017). (2017), Pease y Rowe (2003), advierten sobre los retos a los que se enfrentan las PyME; mismos que exhortan a la reflexión sobre la relevancia de estudiarlas.

Hoy más que nunca, resulta inaplazable centrar esfuerzos en el desarrollo de estas empresas e impulsar su buena gestión, para que sean pilares de esperanza en el desarrollo económico del país. Aunque existen programas gubernamentales para apoyar a las PyME, aún falta mucho por hacer, principalmente porque muchas veces los pequeños empresarios desconocen los programas o carecen de recursos para buscar asesoría; se requiere enfatizar en lo valioso y urgente que resulta en estos momentos la vinculación de Universidad, Empresa y Gobierno, como un tema inaplazable que demanda la creación de centros universitarios que colaboren en la mejora de su gestión.

Conclusiones

En resumen, este estudio muestra que predominan las pequeñas empresas, cuya estructura de la propiedad es familiar, que son dirigidas mayoritariamente por el Principal, situación que coincide con la literatura existente en estudios de este tipo de empresas. La problemática a la que se enfrentan, radica básicamente en cuestiones de financiamiento y de gestión administrativa. Esto último, se confirma en este trabajo. Otros factores que afectan el uso de herramientas de gestión en las PyME son la edad y el tipo de dirigente, Principal o Agente.

Se concluye, que es importante considerar el perfil de formación profesional de quienes dirigen a las PyME, porque como se pudo observar en el uso de sistemas contables y de control interno, destaca su uso en directivos que tienen una formación profesional en el área de negocios.

Se reconoce lo que señalan Valdez, Ramos y Borboa (2019), en el sentido de que se deben establecer estrategias que impulsen la competitividad y rentabilidad de las PyME. En este trabajo se hizo un análisis de las herramientas básicas, pero es importante considerar lo que advierte Zapata (2004), revisar la problemática de las PyME de manera integral, analizar las influencias del entorno y las deficiencias de gestión interna.

Se considera, que aún es necesario concientizar a los empresarios sobre las ventajas que tiene el uso de herramientas contables y administrativas de gestión empresarial, porque los mercados actuales precisan que todos los entes económicos pequeños, jóvenes y maduros tengan muy clara su razón de existir y saber hacia dónde

van. También, se sugiere promover el interés de los dueños o accionistas hacia el uso del control interno en la gestión empresarial de las PyME; difundiendo los beneficios operacionales que se obtienen al dejar atrás las prácticas tradicionales y adoptar herramientas de vanguardia. Para lograrlo, también es necesario propagar las ventajas que tiene el uso de sistemas contables que sirvan de base para la obtención de información financiera confiable apegando su registro a las regulaciones legales y Normas de Información Financiera (NIF) como lo señala Gironella (2013).

La gestión de las PyME es un verdadero reto que debe enfrentarse preferentemente buscando la vinculación con las universidades y con el apoyo gubernamental, que hasta hoy ha implementado programas, pero aún no ha logrado su máxima aproximación al gran número de entidades económicas de este sector; así mismo, es necesario que se promueva la creación de un marco legal que permita que las leyes, sistemas y procedimientos gubernamentales faciliten el desarrollo y crecimiento empresarial. Es apremiante que las PyME adopten nuevas herramientas de gestión, para tener la posibilidad de competir estratégicamente en mercados nacionales e internacionales del siglo XXI.

Limitaciones

Las limitaciones de este estudio radican en que se trata de una investigación regional, cuyos resultados no se pueden generalizar. Otra restricción, fue la aplicación de encuestas, debido a que actualmente no es fácil que los empresarios quieran participar en este tipo de trabajos, principalmente por la situación de inseguridad que prevalece en el país.

Futuros estudios

Como futuros temas de investigación, se exhorta a continuar con este tipo de trabajos en otros estados de México, para poder contextualizar esta problemática de la gestión en las PyME a nivel estatal y nacional; otros estudios pueden enfocarse a investigar temas como: cultura empresarial, evaluación del desempeño, cadena de suministros, cadena de valor e innovación de procesos.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Este trabajo forma parte del proyecto denominado: Creación del Centro de Estudios PyME de la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Se presentan avances de investigación.

Referencias

- AECA (2002). Factores determinantes de la eficiencia y rentabilidad de las pyme en España. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (60), 35-36.
- AECA (2005). *Estrategia e innovación de la pyme industrial en España*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Aguirre, R. y Armenta, E. (2012). La importancia del control interno en las Pequeñas y Medianas Empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, 12 (76), 1-17.
- Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores Asociados con el éxito competitivo de las PyME Industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 36-51.
- Babson College (2016). *The State of small business in America* [archivo PDF]. Recuperado de: <http://www.babson.edu/executive-education/custom-programs/entrepreneurship/10k-small-business/Documents/goldman-10ksb-report-2016.pdf>
- Calderón A. y Ferraro, C. (2013). *Como mejorar la competitividad de las PyME en la Unión Europea y América Latina y el Caribe* [archivo PDF]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Economic Commission for Latin America and The Caribbean (ECLAC) del programa CEPAL/AI- INVEST y Eurochambres. Distribución Limitada Naciones Unidas, Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.unachi.ac.pa/assets/descargas/curriculum/ComoMejorarCompPYMES.pdf>
- De Massis, A., Kotlar, J, Campopiano, G., y Cassia L. (2015). The Impacto of Family Involvement on SME's Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 924-948.
- Delgado. H. (2011): "Administración Estratégica un enfoque metodológico", Editorial Trillas, primera edición, México
- DOF (2016). *Diario Oficial de la Federación del 01 de diciembre* [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_011216.pdf
- Fletcher, D. (2002). A Network Perspective of Cultural Organising and Professional Management in the Small, Family Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (4), 400-415.
- Ganga, F., Contreras, F., Quiroz J. y Maluk, S. (2015b). ¿Qué hay de Nuevo en la Teoría de la Agencia (TA)? Algunos trabajos teóricos y empíricos aplicados a las organizaciones. *Prisma Social*, (15), 685-707.
- Ganga, F., Ramos, M., Leal, A. y Valdivieso, P. (2015a). Agency Theory (AT): Theoretical Assumptions Applicable to University management. *Innovar*, 25(57), 11-25.

- García, D., Marín, S. y Martínez, F. (2006). La Contabilidad de Costos y Rentabilidad en la Pyme. *Contaduría y Administración*, (218), 39-50.
- George, D. y Mallery, P. (2016). *IBM SPSS Statistics 23 step by step: A Simple Guide and Reference*. 11.0 Update. (4.^a ed.). Routledge New York and London.
- George, J. y Jones G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Addison-Wesley.
- Gironella, E., (2013). Mejoras necesarias en la contabilidad e información financiera de las PyMES. *Revista contable*, (13), 65-85.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., y Trujillo, M., (2010). Empresas Familiares: Revisión de la literatura desde una perspectiva de Agencia *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 11-33.
- Haldama, T. y Lääts, K. (2002). Contingencies Influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*, (13), 379-400.
- Hayes, J., Chawla, S. y Kathawala, Y., (2015). A comparative study of problems encountered in the development of small businesses in the U.S. and México. *The Journal Of Developing Areas*, 49(3), 395-406.
- Holmes, S. y Nicholls, D. (1989). Modelling the accounting information requirements of small business. *Accounting and Business Research*, 19 (74), 143-150.
- Información económica y estatal (2019)
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/438152/puebla_2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2009). *Micro, Pequeña Mediana y Gran empresa estratificación de los establecimientos*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2016): *Resultados Definitivos de los Censos Económicos de 2014*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Jiang, L. y Li, X (2010). Discussions on the Improvement of the internal Control in SMES. *International Journal of Business and Management*, 5 (9), 214-216.
- Jurburg, D. y Tanco, M. (2017). *Análisis de los factores operativos que afectan la productividad de la PyME*. Estudio piloto en empresas industriales del sector plástico Memorias de Investigación de Ingeniería, (15), 7-23.

- KPMG (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer* [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf
- Krej, M; Strielkowski, W. y Cabelková, I: (2015). Factors that influence the success of small and medium Enterprises in ICT: a case study from the Czech Republic. *Business: Theory and Practice*, 16(3), 304-315.
- López, M., Gómez, A y León, R., (2016). *Estudio introspectivo de la gestión de la PyME en México*. XVII encuentro AECA, septiembre, Braganza, Portugal.
- MacMillan, K., Money, K., y Downing, S., (2000) Successful Business Relationships. *Journal of General Management*, 26 (1), 69-83
- Maranto-Vargas, D. y Gómez-Tagle-R. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition a field study in México. *Technological Forecasting & Social Change*, 74 (1), 90-99.
- Medina, J. y Aguilar, P. (2013). Administración y calidad de la información de los sistemas de información contable de las PyMES. *Cuadernos de administración*, 29(49), 8-16.
- Mite, M. (2018). Estrategias de Contabilidad de Gestión Aplicada a PyMes Revisión Literaria. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 256-270.
- Mole, K. (2002). Business Advisers' Impact on SMEs san Agency theory Approach. *International Small Business Journal*, 20 (2), 139-162.
- Montoya, J., Martínez, J. y Somohano, F., (2013). *Análisis estratégico para el desarrollo de las pymes en Cantabria*, España Sotavento M.B.A., (22), 8-26.
- Morales-Gualdrón, S. y Pineda, U. (2015). Factors of entrepreneur's profile and the service quality management that influence firm survival: cases from eastern Antioquia (Colombia). *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (38), 176-207.
- Mora-Riapira, E. Vera-Colina, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPyMES del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, (31) 134, 79-87.
- Nava R., Mercado, P., Martínez, N. (2018). Strategic Archetypes in Mexican Metalworking SMEs Differences in Innovation and Absortive Capacity over Performance. *Cuadernos de Administración*, 34(62), 50-65.
- Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). Quintana Roo México Micro, Small and Medium Sized Business Failure: A Multi-Variable Analysis. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 4(3), 21-33.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 8 (28), 25-31.

- Parnell, J. (2015). Crisis Management and Strategic Orientation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Perú, México and the United States. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 1-13.
- Piotrowski, C. (2006). Hurricane Katrina and Organization Development: Part 1. Implications of Chaos Theory. *Organization Development*, 24(3), 10-19.
- Ramírez, D. & Macías, V. (2012). Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia. *Económicas CUC*, 33(1), 9-32.
- Saavedra, M. (2012). *Hacia la Competitividad de la PyME Latinoamericana* [archivo PDF]. Recuperado de: http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyproyectos/competitividad_macro.pdf
- Saavedra, M., Milla, S., & Tapia, B. (2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*. *Faedpyme International Review*, 2(4), 38-52.
- Sallem, N. R. M., Nasir, N. E. M., Nori, W. M. N. W. M., & Kassim, C. K. H. C. K. (2017). Small and medium enterprises: Critical problems and possible solutions. *International Business Management*, 11(1), 47-52.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2015). Base de datos consultada. Recuperado de: <https://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico.asp?qedo=21&p=1>
- Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2016). Base de datos consultada. Recuperado de: <https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?estado=21>
- Valdez, L; Ramos, E., & Borboa, E. (2019). The Dynamic Capabilities and the Entrepreneurial Orientation; Source of Innovation and Profitability in the Mexican SME. *Small Business International Review*, 3(1), 49-66.
- Vásquez, M., Wendlandt, T, & López, P. (2016). La formalización administrativa de la pequeña y Mediana empresa Industrial alimentaria de Ciudad Obregón, Sonora México. *Revista Global de Negocios.4.*, (2), 33-44.
- Velásquez, A. (2003). Modelo de Gestión de Operaciones para PyMEs Innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 66-87.
- Vivanco, J., Aguilera, L., González, M., (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 12(1-2), 55-70.
- Pease, W. & Rowe, M. (2003). *Issues faced by small and medium enterprises (SMEs) and their take-up of e-commerce in Australian regional communities*. In: 4th International We-B Conference" (We-B 2003), 24-25 Nov 2003, Perth, Australia.

Yasuda, T. (2005). Firm Growth, Size, Age and behavior in Japanese Manufacturing. *Small Business Economics*, 24(1), 1-15.

Zapata, E., (2004). Las PyME y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 118-135.

PROPUESTA DE ESCALA PARA MEDIR LA CONEXIÓN EMOCIONAL CON UN DESTINO TURÍSTICO

SCALE TO MEASURE THE EMOTIONAL CONNECTION WITH A TOURIST DESTINATION

JEL Classification: M31, L83, L31

Received: May 30, 2020 | Accepted: June 27, 2020 | Available Online: July 9, 2020

Cite this article as: Vidal, A., Torres, E., & Soto, L. (2020). Propuesta de escala para medir la conexión emocional con un destino turístico. *Estudios de Administración*, 27 (1), 92-112.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.58178>

Agustín Vidal Buitano

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
avidalb@fen.uchile.cl

Eduardo Torres Moraga

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
eduardot@unegocios.cl

Luis Soto Sanhueza

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
lsotos@fen.uchile.cl

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo proponer una escala de amor a una marca-lugar, que permita entender de manera más íntegra la conexión emocional entre los turistas y los lugares que ellos visitan. A través de un proceso de validez de contenido se definieron las dimensiones Afecto, Pasión, Identidad, Dependencia e Integración como parte del constructo amor hacia marca-lugar. Mediante una encuesta los participantes evaluaron los ítems de estas dimensiones en base al destino turístico con el cual se sentían vinculados emocionalmente. Los resultados muestran que efectivamente estas cinco dimensiones forman parte de una escala válida y fiable que podría ser utilizada como una aproximación para medir el amor hacia un destino turístico.

Palabras claves: Amor a un destino turístico; Conexión emocional; Turistas; Pasión; Afecto.

Abstract

This research aims to create a scale to measure the love for a tourist destination (brand-place), which will allow for a more comprehensive understanding of the emotional

connection between tourists and the places they visit. By validating content, the dimensions of affection, passion, identity, dependence and integration were defined as elements of the construct of love for a tourist destination. Through a survey, the participants evaluated the items of these dimensions, based on the tourist destination with which they felt emotionally linked. The results show that these five dimensions are indeed part of a valid and reliable scale that could be used as an approximation to measure love towards a tourist destination.

Keywords: Love for a tourist destination; Emotional connection; Tourists; Passion; Affection

Introducción

Recientemente el sector turístico ha sido descrito como “una verdadera locomotora mundial de crecimiento económico y desarrollo” (Organización Mundial del Turismo, 2019). Esto se fundamenta en el crecimiento sostenido que esta industria ha presentado a nivel mundial esta última década. De hecho, su desempeño global en el año 2018 fue un 10,4% del PIB mundial (WTTC, 2019). Chile no ha estado ajeno a este crecimiento. De hecho, durante el año 2018 los ingresos derivados del turismo receptivo representaron el 36,8% del total de exportaciones de servicios del país, cifra que supera en un 8% al promedio mundial (Subsecretaría de Turismo, 2019).

A pesar de este escenario favorable, la industria del turismo está afrontando importantes desafíos. Además de las consecuencias de la pandemia del COVID-19, las personas cada vez tienen menos tiempo disponible para viajar y cuentan con más medios de entretenimiento en el hogar. Esto ha convertido al turismo en una opción que a veces es menos valorada y percibida como más costosa que las demás (Swanson, 2017). Es aquí donde los destinos turísticos tienen grandes desafíos, centrados no solo en atraer más turistas, sino también en lograr una conexión emocional que permita una relación más estrecha y de largo plazo con ellos.

Por lo anterior es que gran parte de los estudios en turismo se han centrado en la creación de valor, a través del estudio de Destination Branding y Place Branding (Konecnik y Gartner, 2007; Költringer y Dickinger, 2015; Liu y Chou, 2016). Además, se han focalizado en encontrar los mecanismos para lograr la lealtad, el boca a boca positivo y la resistencia de los turistas a los comentarios negativos (Carroll y Ahuvia, 2006; Batra, Ahuvia y Bagozzi, 2012; Rauschnabel y Ahuvia, 2014; Aro, Suomi y Saraniemi, 2018).

No obstante la gran cantidad de trabajos desarrollados en el área del marketing turístico, son escasos los estudios que han analizado la conexión emocional de los turistas enfocados en el amor hacia un destino turístico (Swanson, 2017). Entre estos estudios, por ejemplo, podemos encontrar los desarrollados por Swanson, (2015; 2017), Aro et al. (2018) y Bigne, Andreu, Pérez y Ruiz (2019). Si bien en algunos casos se ha considerado esta variable como parte de un modelo causal (Bigne et al., 2019) y en otros se ha profundizado en los factores que están conectados con el amor a un destino turístico (Swanson, 2015; Swanson, 2017; Aro et al., 2018), son limitados los trabajos que se han centrado en el desarrollo de una escala para medir esta variable.

Una de las escalas que más se aproxima al amor hacia una marca-lugar es la que se desarrolla en el contexto de la variable Place Attachment; existe el acuerdo de que está compuesta por las dimensiones Dependencia e Identidad, representando una conexión funcional con el lugar y emocional con las personas que lo habitan (Williams y Vaske, 2003), sin embargo, no considera otras variables que están asociadas fuertemente con el amor a la marca, como son la Pasión y el Afecto (Albert y Valette-Florence, 2010). Por lo tanto, desde este punto de vista, el presente estudio plantea que al momento de generar una escala de amor a una marca-lugar es necesario considerar todas estas variables de manera que reflejen tanto el amor a la marca como al destino turístico de forma simultánea; también tiene como finalidad proponer una medición que sirva como aproximación para testear, con un grado apropiado de fiabilidad, validez y dimensionalidad, el amor hacia una marca-lugar. A diferencia de una escala de amor a la marca, la escala propuesta considera el hecho de que las personas podrían, además, tener una conexión con la marca a través de los elementos físicos del lugar, así como con las personas que viven allí (Ram et al., 2016). Por lo tanto, esta escala no solo considera el Afecto y la Pasión, sino también las dimensiones Dependencia, Identidad e Integración. Una escala de amor a la marca-lugar que abarque este amplio espectro de dimensiones contribuirá a la literatura al generar una conexión entre dos miradas ampliamente analizadas, pero no consideradas de manera conjunta, para reflejar de manera más apropiada el amor hacia la marca-lugar. De hecho, tanto Place Attachment como el amor a la marca se han analizado como constructos diferentes, sin centrarse en el potencial teórico que resulta de su análisis conjunto.

En tal sentido, el presente estudio entrega una herramienta de medida más completa del amor a la marca-lugar. De hecho, permite a los investigadores y operadores de destinos turísticos no solo centrar el análisis y la implementación de sus estrategias a partir del amor a la marca-lugar en la Pasión y el Afecto, sino también considerar elementos que son de gran relevancia para una conexión de largo plazo, como son la Dependencia, la Identidad y la Integración con el lugar. De esta manera, la escala propuesta puede servir como un instrumento eficaz para profundizar de manera más íntegra en los estudios desarrollados en el contexto del turismo. Al mismo tiempo, puede ser utilizada como una herramienta práctica, que permita alcanzar un mayor entendimiento del comportamiento de los turistas y de su proceso de toma de decisiones.

Después de un análisis de validez de contenido, las dimensiones propuestas por este estudio fueron sometidas a una serie de entrevistas en profundidad y posteriores análisis psicométricos. Todo esto con el objetivo de obtener una escala que cumpla con un buen grado de consistencia interna y externa para ser aplicada en la medición del amor hacia una marca-lugar. Al final del documento se presentan las conclusiones y las implicancias prácticas provenientes del estudio.

Revisión de la literatura

Cuando se habla de marca-lugar, se parte de la base de que los destinos turísticos son “brandeables”. De hecho, sus características diferenciadoras permiten a los turistas conectarse a través de la extensión del “Yo” más allá del espacio físico que ofrece un destino turístico (Kaplan, Yurt, Guneri y Kurtulus, 2010). Es así como se ha utilizado el término Tophophilia para describir la conexión de los individuos con los destinos turísticos. Este término considera que, en la relación con un lugar, las personas actúan desde la emocionalidad más que desde la racionalidad (Tuan, 1974). De hecho, se considera que una marca-lugar tiene efectos sobre las personas a través de las rutinas del pasado, los recuerdos, las experiencias (Hospers, 2010), la

personalidad que se asocia con el destino turístico (Murphy, Moscardo y Benckendorff, 2007) y a través de su autoconcepto (Sirgy, Grzeskowiak y Su, 2005; Palmer, Koenig-Lewis y Jones, 2013; Zenker, Braun y Petersen, 2017). De esta manera, los lugares son más que un espacio contenedor de recursos y actividades. Involucran una historia, recuerdos y un fuerte significado simbólico y emocional (Williams y Vaske, 2003). Es por ello que la interacción con el lugar genera emociones y sentimientos de conexión en las personas, las cuales, a su vez, suscitan la creación de una relación de largo plazo con el destino turístico (Hospers, 2010).

En tal contexto se desarrolló el concepto de Place Attachment (Gross y Brown, 2006; Yuksel, Yuksel y Bilim, 2010; Prayag y Ryan, 2012; Ram, Björk y Weidenfeld, 2016; Scannell y Gifford, 2017), que comúnmente se confunde con el Amor a una marca-lugar. Una de las principales diferencias entre ambos conceptos es que Place Attachment está más bien relacionado con el lugar y no con la marca del lugar (Aro et al., 2018). Es así como Place Attachment se considera más bien como un apego emocional entre el yo y un lugar, que genera una sensación de estar y sentirse físicamente en ese lugar (Ram et al., 2016). Por otro lado, el Amor a la marca-lugar es una conexión emocional intensa y positiva que se desarrolla con el tiempo, pero donde el yo está estrechamente conectado con la marca de ese lugar (Bigne et al., 2019). Otra diferencia radica en que en el contexto del turismo el amor es una representación de la experiencia emocional de un turista (Hosany, Prayag, Deesilatham, Causevic y Odeh, 2014) que, a diferencia del Place Attachment, considera el Afecto y la Pasión como elementos esenciales para su construcción.

A pesar de tales diferencias, proponemos que las principales dimensiones que componen al Place Attachment podrían formar parte de un constructo de Amor a la marca-lugar más amplio, que no solo considere las dimensiones que son propias del amor interpersonal. De hecho, los stakeholders relacionados con el destino turístico cumplen un rol fundamental (Boley, McGehee, Perdue y Long, 2014; Strzelecka, Boley y Woosnam, 2017; Stylidis, Sit y Biran, 2016; Stylidis, Shani y Belhassen, 2017), siendo incluso en algunas investigaciones considerados como parte de la marca-lugar (Rehmet y Dinnie, 2013; Braun, Kavaratzis y Zenker, 2013; Zenker, Braun y Petersen, 2017) y en otras como “embajadores” de la marca-lugar (Rehmet y Dinnie, 2013; Palmer, Koenig-Lewis, y Jones, 2013; Zenker y Petersen, 2014; Uchinaka, Yoganathan y Osburg, 2019). Según plantea Schneider (1985), las personas presentes en un lugar definen cómo el lugar se ve, se siente y se comporta. Esto incluye también a los propios turistas, quienes en conjunto con los habitantes, no solo contribuyen al desarrollo de la Pasión y del Afecto por el lugar, sino de igual forma aportan a la identificación (Identidad), a una mayor dependencia (Williams y Vaske, 2003) y al deseo de integración con este (Lee y Hyun, 2016).

Las dimensiones Pasión y Afecto han sido consideradas muy relevantes para el amor a la marca (Albert, Merunka y Valette-Florence, 2009; Tsai, 2011; Palusuk, Koles y Hasan, 2019), especialmente cuando estas se asocian con el amor interpersonal (Sternberg, 1986; Rossiter, 2012; Albert y Merunka, 2013; Fetscherin, 2014; Huber, Meyer y Schmid, 2015). Si bien en el contexto de un destino turístico el amor hacia ese lugar podría estar influenciado por las personas que lo habitan, la relación que el turista experimenta con estas no es bidireccional, sino que es un fenómeno parasocial (Fetscherin, 2014) que, a diferencia del amor interpersonal, no es correspondido (Albert y Valette-Florence, 2010; Bergkvist y Bech-Larsen, 2010; Sarkar, 2011). Sin embargo, esto no implica que la Pasión y el Afecto no sean importantes para el Amor hacia la marca-lugar. De hecho, ambas permiten una importante conexión emocional. Por un lado la Pasión, como un estado psicológico, permite a los turistas identificarse

con sus actividades favoritas en ese lugar y disfrutarlas por ser importantes para ellos (Gilal et al., 2019). Por otra parte, el Afecto lo experimentan los turistas por el hecho de percibir a la marca como única, lo cual los lleva a pensar mucho en ella y a mantener una relación de largo plazo con el destino turístico (Albert et al., 2009).

En relación a la Identidad como componente del amor a la marca-lugar, esta juega un papel crucial en la creación de lazos de largo plazo con un destino turístico (Knez, 2005; Hernández, Hidalgo, Salazar y Hess, 2007; Albert y Merunka, 2013). De hecho, comprende una conexión emocional con las personas y la intangibilidad asociada al destino turístico (Ram et al, 2016; Gross y Brown, 2006). Si esa integración es efectiva, es posible que esta conexión emocional se mantenga a través del tiempo, de manera muy similar al compromiso interpersonal (Sternberg, 1986).

Por otra parte la Dependencia, a diferencia de la Identidad, reúne todos aquellos factores que generan una conexión funcional con el lugar (Williams y Vaske, 2003; Yuksel et al., 2010; Ram et al, 2016; Cong, 2016; Duan y Wang, 2018). Es decir, una conexión con los atractivos, los servicios y la infraestructura disponibles en el lugar.

Finalmente, la Integración es una dimensión fuertemente conectada con el amor a la marca aplicada a un lugar (Lee y Hyun, 2016). Para Lee y Hyun (2016), ella representa las creencias que tienen los individuos en relación a cómo se ajusta su autoconcepto y una marca determinada. A diferencia de las otras dimensiones del amor a la marca, la Integración se basa en la auto-identidad necesaria para que se forme el amor y no tanto en la expresión de las emociones, que es uno de los enfoques más utilizados en los estudios centrados en el amor a la marca (Sternberg, 1997).

Como se puede ver, el amor a un destino turístico es una variable compleja y unidireccional, que requiere para su formación de conexiones de carácter emocional (medidas a través de las dimensiones de Afecto, Pasión e Identidad), como también de carácter funcional (representada por la dimensión de Dependencia) por parte del turista hacia el lugar. Junto a estas, también comprende el sentimiento de Integración que el turista experimenta en su conexión con los habitantes del lugar.

Si bien los estudios desarrollados hasta el momento han considerado gran parte de estas variables aisladamente, el presente estudio propone que considerarlas de manera simultánea puede capturar de mejor forma el amplio espectro que debería cubrir el amor a una marca-lugar.

Metodología

En esta sección se explicitan las diferentes etapas llevadas a cabo para respaldar la pertinencia de incluir estas diferentes dimensiones propuestas dentro del constructo de amor hacia una marca-lugar. En concreto, se explica la realización del análisis cualitativo y cómo se llevó a cabo la recogida de los datos, así como también la fuente de las escalas utilizadas en cada una de las dimensiones.

Análisis Cualitativo de las Dimensiones

Para saber si los turistas asocian el Amor hacia una marca-lugar con las dimensiones propuestas en este estudio se realizó un análisis exploratorio que comprendió 40 entrevistas en profundidad con turistas elegidos en una muestra no probabilística por conveniencia, en base a uno de los lugares turísticos que suelen visitar y con el cual tienen una conexión emocional, evitando lugares de nacimiento para prevenir sesgos. En la entrevista se utilizó una pauta semiestructurada, que fue pretestada en un grupo de 10 personas, con el fin de prevenir futuros problemas en su aplicación y

en el posterior análisis de los datos. En ella, los entrevistados debían responder a la pregunta: ¿En qué se basa usted para decir que tiene una conexión emocional o siente amor por ese lugar?

Como los participantes del estudio entregaron respuestas variadas para diferentes destinos turísticos, se pidió a dos árbitros (expertos en turismo) que seleccionaran aquellas que correspondieran a las dimensiones de Afecto, Pasión, Identidad, Dependencia e Integración. Para Afecto, se clasificaron comentarios tales como: “Siento cariño por Reñaca”, “Cuando estoy en Pucón siempre ando de buen humor”. Para Pasión se consideraron comentarios que decían: “Si durante todo un año no voy a Rapel comienzo a sentirme mal”, “Cuando viene un fin de semana largo y sé que no podré ir a Viña del Mar, se me viene el ánimo abajo”. Respecto a Identidad: “Me identifico mucho con Valparaíso”, “Cuando voy a Disney me siento como una niña, como si fuera hecho para mí”. Para Dependencia se consideraron comentarios tales como: “No cambiaría Rapel por ningún otro, puedo hacer todo lo que me gusta”, “Puerto Varas no se puede comparar con ningún otro lugar para veranear”. En cuanto a Integración: “Me gusta ir a veranear a Frutillar no solo por el lugar, sino por las personas de allá”, “Cuando uno va a Chiloé la gente te recibe con los brazos abiertos”.

De esta manera, a través de las entrevistas y de su posterior análisis fue posible comprobar el hecho de que los turistas efectivamente asocian el amor a una marca-lugar con las dimensiones propuestas.

Recogida de Datos y Escalas de Medida

Posteriormente, se realizó una encuesta online autodirigida de aproximadamente diez minutos de duración a una muestra no probabilística por conveniencia compuesta por alumnos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. En el estudio se le pidió a los encuestados que señalaran un destino turístico con el que tuvieran alguna conexión emocional (Batra et al., 2012) y al cual hubieran viajado con fines turísticos. Además, se les pidió que descartaran el lugar en donde nacieron, viven y/o alguna vez vivieron para así evitar sesgos en los análisis. La edad de los participantes fue entre 18 y 30 años. No se incluyó a personas de mayor edad para evitar que conectaran el destino turístico con su lugar natal (Williams y Vaske, 2003). De esta manera, en total se encuestaron 322 personas, de las cuales 211 fueron mujeres y 111 hombres. Por otra parte, 229 fueron estudiantes de pregrado y 69 estudiantes de postgrado.

Para medir Afecto y Pasión se adaptaron las escalas de Albert y Valette-Florence (2010), quienes a su vez se basaron en Rubin (1970), Sternberg (1997) y Hatfield (1988). Para medir Integración se adaptó al contexto de turismo la escala de reinserción social planteada por Sander, Fuch, High, Hall, Kreutzer y Rosenthal (1999), ya que está directamente relacionada con relaciones interpersonales. Finalmente, para las dimensiones de Identidad y de Dependencia se adaptaron las escalas de Williams y Vaske (2003). Todos los ítems fueron medidos a través de escalas Likert de siete puntos (ver Anexo).

Al considerar la literatura y el análisis cualitativo como base para construir las escalas de medida, así como también al contrastarlas con expertos en turismo y con diversos turistas, se pudo garantizar la validez de contenido de cada una de las escalas de medida incluidas en este estudio.

Análisis de Datos y Resultados

En esta sección se comprueba la dimensionalidad de los constructos, se analizan

sus cualidades psicométricas a través del desarrollo de modelos, se verifica la fiabilidad de las escalas y su validez de contenido. Finalmente, se comprueba la validez discriminante, de constructo y concurrente.

Análisis Factorial Exploratorio

Para validar la escala se realizaron diversas pruebas de medida. Para medir la dimensionalidad de cada uno de los constructos se realizó un análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación Varimax (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005). El análisis resultante mostró un KMO mayor a 0,75.

En la Tabla 1 se puede observar que todas las dimensiones presentaron un buen grado de unidimensionalidad, con cargas factoriales mayores que 0,4 (Larwood, Fa lbe, Kriger y Miesing, 1995).

Tabla 1. Análisis Factorial Exploratorio

Escala	Ítem	Carga Factorial	Varianza Explicada	KMO
Dependencia	DE1	0.796	14.670	0.817
	DE2	0.828		
	DE3	0.813		
	DE4	0.706		
Identidad	ID1	0.761	13.542	0.793
	ID2	0.742		
	ID3	0.696		
	ID4	0.639		
Afecto	AF1	0.831	14.337	0.806
	AF2	0.700		
	AF3	0.821		
	AF4	0.743		
Pasión	PS1	0.759	14.964	0.825
	PS2	0.787		
	PS3	0.852		
	PS4	0.795		
Integración	IN1	0.829	13.991	0.787
	IN2	0.859		
	IN3	0.695		
	IN4	0.790		

Análisis Factorial Confirmatorio: Desarrollo de Modelos

Posteriormente, se realizó una estrategia de desarrollo de modelo (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 1998) con el fin de alcanzar un número adecuado de variables para cada subescala y adecuados ajustes de medida (Ding, Velicer y Harlow, 1995). Para esto, utilizando el software estadístico AMOS, se probaron sucesivos modelos en base a análisis factoriales confirmatorios. Los criterios utilizados fueron los recomendados por Jöreskog y Sörbom (1993). Es decir, en primer lugar se consideró eliminar aquellos indicadores que tuviesen una débil condición de convergencia con su correspondiente variable latente (t de student mayor a 2,58; $P < 0,01$). Posteriormente, se tomó en consideración el segundo criterio de exclusión de indicadores, en donde se deben eliminar aquellos ítems con coeficientes estandarizados menores a 0,5. Finalmente, se utilizó el tercer criterio, que establece la eliminación de aquellos indicadores que presenten un R^2 menor a 0,3.

Después de analizar diferentes modelos y contrastarlos en base a estos tres criterios, no fue necesario eliminar indicadores del análisis (ver Anexo). Tal y como se esperaba, el análisis factorial confirmatorio mostró ajustes dentro de los parámetros satisfactorios (Hooper, Coughlan y Mullen, 2008); (Chi-Square: 377.241; df. 160; Sig: 0,000; IFI: 0,938; TLI: 0,926; CFI: 0,938; RMSEA: 0,065).

Análisis de Fiabilidad

Para comprobar la fiabilidad de la escala amor a una marca-lugar se midió el Alfa de Cronbach, la Fiabilidad Compuesta del Constructo (FCC) y se realizó el Análisis de Varianza Extraída (AVE). Como muestra la Tabla 2, se cumplen en todos los casos los criterios mínimos establecidos para cada uno de estos indicadores (Fornell y Larcker, 1981). Esto es Alfa de Cronbach y Fiabilidad Compuesta del Constructo (FCC) superiores a 0.7 y Análisis de Varianza Extraída (AVE) superior a 0.5. En conjunto, estos resultados permiten garantizar la fiabilidad de la escala amor a una marca-lugar (Tabla 2).

Tabla 2. Fiabilidad de las escalas

Escala	Alfa de Cronbach	FCC	AVE
Afecto	0.86	0.86	0.60
Pasión	0.87	0.87	0.60
Integración	0.84	0.86	0.60
Dependencia	0.88	0.88	0.70
Identidad	0.81	0.81	0.50

Análisis de Validez de la Escala Amor a una Marca-Lugar

La validez de contenido se garantizó previamente, resultando en las dimensiones y escalas de medida utilizadas en el estudio. Su elaboración se llevó a cabo a partir del análisis de la literatura y del análisis exploratorio realizado en conjunto con los expertos en turismo. Posteriormente, garantizada la validez de contenido, en esta etapa es necesario corroborar la validez de constructo y la validez concurrente, realizando una serie de análisis adicionales. En el caso de la validez de constructo, se analizó la

validez convergente y discriminante. La validez convergente se garantizó al observar que todos los coeficientes estandarizados resultaron estadísticamente significativos (i.e. $P < 0.01$) y mayores a 0,5 (Bagozzi y Yi, 1988) (Tabla 3). Además, se comprobó que las correlaciones entre los constructos resultaron significativas e inferiores a 0,8 (Bagozzi, 1994) (Tabla 4).

Tabla3. Validez Convergente. Coeficientes Estandarizados

Pares de constructos	Beta
Place Brand Love → Dependencia	0.714*
Place Brand Love → Identidad	0.867*
Place Brand Love → Integración	0.556*
Place Brand Love → Afecto	0.709*
Place Brand Love → Pasión	0.627*

*p-value 0,001

Tabla 4. Correlaciones entre constructos

Par de dimensiones		Correlación
Identidad	- Dependencia	0,611*
Identidad	- Pasión	0,472*
Identidad	- Afecto	0,651*
Identidad	- Integración	0,531*
Dependencia	- Pasión	0,589*
Dependencia	- Afecto	0,458*
Dependencia	- Integración	0,326*
Pasión	- Afecto	0,429*
Pasión	- Integración	0,322*
Afecto	- Integración	0,407*

*p-value 0,001

Para comprobar la existencia de validez discriminante se utilizó el test de intervalos de confianza y test de chi-cuadrado (Anderson y Gerbing, 1988). Con el primer test se pudo garantizar la validez discriminante al observar que en ningún intervalo de confianza resultante de las correlaciones entre las diferentes variables latentes que componen el modelo propuesto se encontraba contenido el valor 1 (Tabla 5).

A través del segundo test se pudo confirmar la existencia de validez discriminante corroborando el hallazgo anterior. De hecho, se pudo observar que las diferencias de la chi-cuadrado resultante de la comparación entre el modelo que arrojó el análisis factorial confirmatorio y diferentes modelos alternativos constituidos por las mismas dimensiones que contiene este modelo óptimo (donde a dos de estas dimensiones se les fija una perfecta correlación), fueron significativas. En la Tabla 5 se pueden observar los resultados de ambos tests de validez discriminante. Por lo tanto, considerando

estos resultados es posible garantizar la validez de constructo de la escala de medida de amor a una marca-lugar.

Tabla 5. Test de validez discriminante

Pares de constructos	Test Dif Chi C.	Intervalo de confianza
Identidad - Dependencia	14,466 (1); 0,001	0,5 - 0,72
Identidad - Pasión	22,274 (1); 0,001	0,36 - 0,58
Identidad - Afecto	64,934 (1); 0,001	0,54 - 0,76
Identidad - Integración	36,161 (1); 0,001	0,42 - 0,64
Dependencia - Pasión	2,632 (1); 0,001	0,48 - 0,7
Dependencia - Afecto	60,287 (1); 0,001	0,35 - 0,57
Dependencia - Integración	39,683 (1); 0,001	0,22 - 0,44
Pasión - Afecto	58,469 (1); 0,001	0,32 - 0,54
Pasión - Integración	35,728 (1); 0,001	0,21 - 0,43
Afecto - Integración	94,93 (1); 0,001	0,3 - 0,52

Respecto a la validez concurrente, esta se comprobó a través de un modelo causal, donde el constructo amor a una marca-lugar debió mostrar que tiene la propiedad de afectar de manera directa y significativa a otra variable que, de acuerdo con la literatura, debería influir. Es así como se analizó el efecto del amor a una marca-lugar sobre Satisfacción (Fleury-Bahi, Félonneau & Marchand, 2008; Scott y Vitardas, 2008; Yuksel et al., 2010).

Siguiendo lo sugerido por Awang (2012), a través de ecuaciones estructurales, se pudo confirmar que efectivamente el amor a una marca-lugar influye de manera directa y positiva sobre la Satisfacción de los turistas (Chi-Square: 621,259; df. 246; Sig: 0,000; IFI: 0,911; TLI: 0,900; CFI: 0,912; RMSEA: 0,069) (Tabla 6).

Tabla 6. Test de validez nomológica

Variables	Carga Estandarizada
Amor a una marca-lugar → Satisfacción	0,458*

*P-value 0,001

De esta manera, a partir de todos estos análisis, es posible garantizar que la escala desarrollada en este estudio para medir el amor a una marca-lugar tiene un buen grado de validez (ver Anexo).

Discusión

El objetivo de este estudio se centró en el desarrollo de una herramienta que permitiese entender de una mejor manera la conexión emocional entre turistas y los destinos turísticos. Con esta finalidad, se desarrolló el constructo de amor a una marca-lugar, compuesto por las dimensiones de Afecto, Pasión, Identidad, Dependencia e Integración. A través de diferentes análisis, cualitativos y cuantitativos, se logró

obtener una escala de medida que abarca una perspectiva de conexión emocional más completa del Amor a una marca-lugar.

Estos resultados representan un avance en relación a los instrumentos de medición utilizados con anterioridad, a partir del cual se podrán enriquecer los análisis prácticos y las investigaciones futuras en turismo. Esto cobra especial relevancia al considerar que la mayoría de las aproximaciones en el estudio de la conexión emocional existente entre el turista y un destino turístico se han desarrollado a través de temáticas relacionadas con el Destination Branding, Place Branding y Place Attachment, dejando de lado la variable de Amor a la marca, pese al interés que esta ha suscitado en el último tiempo.

Además de lo anterior, es relevante considerar que los escasos estudios desarrollados en este contexto específico han medido el amor a un destino turístico a través de un constructo multiatributo de dos ítems (Bigne et al., 2019) o utilizando escalas de medida extraídas directamente de estudios realizados en el contexto del Amor a la marca (Lee y Hyun, 2016; Jiang, Potwarka y Havitz, 2017; Zhang, Xu y Gursoy, 2020). Por otro lado, están los trabajos de Swanson, (2015; 2017) y Aro et al. (2018), quienes centraron sus análisis en determinar la estructura y los factores que están relacionados con el amor hacia un destino turístico, sin considerar la construcción de una escala de medida. De esta manera, es posible que los instrumentos utilizados en dichas investigaciones no hayan sido del todo apropiados ni suficientemente específicos para el área turística.

Frente a este escenario, la escala propuesta en este estudio presenta una opción a través de la cual se podrá evaluar el amor hacia un destino turístico, considerando, por un lado, su naturaleza unidireccional y, por el otro, las conexiones emocionales (medidas a partir de las dimensiones de Identidad, Pasión y Afecto) y funcionales (medida por la dimensión de Dependencia) que permiten medir la conexión emocional de las personas con un destino turístico. Esto, sin dejar de lado la conexión con los habitantes del lugar, medida a través de la dimensión denominada Integración.

Respecto a estas dimensiones, si bien la de Integración podría no haber resultado suficientemente significativa debido a que fue adaptada al turismo a partir de una escala de integración social médica, sus resultados fueron satisfactorios, aunque con menor carga estandarizada que las demás dimensiones. Junto con ello, el hecho de que las dimensiones de Dependencia y de Identidad hayan resultado igualmente significativas que las de Afecto y de Pasión confirma que las dimensiones incluidas en este estudio son adecuadas para formar parte del amor a una marca-lugar.

Por otro lado, esta nueva escala puede ser vista como una herramienta para complacer de una mejor manera a los turistas a partir de la realización de diferentes acciones que los contenten de forma más eficiente. Esto sería posible al crear y/o fortalecer conexiones emocionales que apunten específicamente a las dimensiones que estos más valoran o toman en cuenta en un destino turístico. Así, en caso de notar que las dimensiones más relevantes para un grupo de turistas son Dependencia y/o Identidad, los esfuerzos podrían ser enfocados en fortalecer ese tipo de conexión llevando a cabo acciones que busquen enfatizar las características diferenciadoras del destino, como la comida y los lugares típicos (e.g. Williams y Vaske, 2003; Tsai, 2016).

Acciones concretas que apuntan en esta dirección son todas aquellas que buscan fomentar la creación y mantenimiento de los recursos gastronómicos del destino (e.g. creación y fomento de restaurantes, festivales de comida o clases de cocina con platos locales). Sumado a esto, gestiones que se enfoquen en características singulares del destino también pueden ayudar a fortalecer este tipo de conexión (Florek, 2011). Ejemplo de esto puede ser el incluir aspectos históricos y de elementos diferenciadores

del lugar en los esfuerzos comunicacionales y/o el mantener informados a los visitantes a través de newsletters que detallen las actividades que se desarrollarán en el destino turístico. Lo anterior, enfatizando aquellas festividades únicas y representativas de la ciudad, como el caso del “Carnaval de Venecia” en Italia, el “Festival de San Fermín” en España o la “Fiesta del Vino de Bordeaux” en Francia (e.g. Muñoz-Martínez y Cervantes-Blanco, 2009; Çelik y Çetinkaya, 2013; Pirnar, Kurtural y Tutuncuoglu, 2019).

Por otro lado, en el caso de turistas que valoren más los aspectos relacionados con las dimensiones de Afecto y/o Pasión, acciones que promoverían su satisfacción en el destino pueden ser la incorporación de lugares y el fomento de actividades lúdicas; por ejemplo, la creación de parques de diversiones, incentivar la práctica de deportes populares, así como el uso de su territorio para la realización de festivales y/o de actividades que se sitúen en un contexto recreativo. Junto a estas medidas la marca-lugar podría buscar generar en los turistas conexiones respecto a acciones que sean de su agrado. De esta manera, la marca-lugar podría procurar establecer vínculos de este tipo en la mente de los turistas, por ejemplo, al vincular el amor por determinados festivales o festividades internacionales con la marca-lugar (Pirnar, Kurtural y Tutuncuoglu, 2019).

Finalmente, en el caso de encontrar a la dimensión de Integración como relevante o valorada por un grupo de turistas, también es posible realizar acciones enfocadas en satisfacerlos de manera eficiente. Ejemplos de este tipo de acciones podrían ser el crear centros de atención a turistas y el fomentar actividades en las que estos puedan relacionarse entre ellos y/o directamente con personas que vivan en el destino. Esto puede llevarse a cabo a través del fomento y/o creación de comunidades en redes sociales que alienten a los turistas a continuar interactuando en el futuro (ver Batra et al., 2012). Junto a ello, la promoción de la diversidad y de la aceptación de personas diferentes por parte de los habitantes del lugar también puede ser vista como una acción que afecte el nivel de integración que los turistas perciban en dicho destino.

De esta manera, a través de esta escala no solo se podría medir directamente el nivel de amor que sienta un turista hacia un determinado lugar que visita, sino que también se podría conocer con mayor exactitud qué factor o factores de conexión emocional son los causantes de que el turista visite repetidamente el destino turístico y/o que, por el contrario, sean el o los causantes de que no lo haga. Finalmente, al tener esto en consideración, también es posible generar de manera más eficiente estrategias para lograr la satisfacción y la posterior lealtad de los turistas.

Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación

Una de las limitaciones de este estudio es el hecho de que la encuesta se aplicó solo a alumnos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Esto debería ser considerado al momento de extrapolar los resultados de este estudio a otro grupo de turistas. En el futuro se recomienda ampliar el marco muestral y evaluar la validez y fiabilidad de la escala en destinos turísticos específicos, de tal forma de encontrar posibles diferencias en la conexión emocional de los turistas dependiendo de los atractivos que distinguen a cada lugar (por ejemplo, playa, gastronomía o cultura). Por otra parte, se sugiere explorar otras variables de conexión emocional que podrían integrar este constructo, con el fin de explicar de manera más integral esta variable desde el punto de vista de su medición.

Anexo 1. Tabla A. Escala para medir amor a una marca-lugar

Dimensión	Pregunta	Adaptación del autor	Sigla
Afecto	Siento una gran felicidad en ese lugar	Sternberg (1997)	AF1
	Siento que ese lugar es cercano emocionalmente.	Sternberg (1997)	AF2
	Cuando estoy en ese lugar me siento de buen humor	Rubin (1970)	AF3
	Siento afecto hacia ese lugar	Hatfield (1988)	AF4
Pasión	Si no visito ese lugar me sentiría mal	Rubin (1970)	PS1
	A veces siento obsesión por ese lugar	Hatfield (1988)	PS2
	Si sé que no puedo ir a ese lugar me sentiría solo	Hatfield (1988)	PS3
	Me sentiría desanimado si sé que no puedo ir a ese lugar	Hatfield (1988)	PS4
Integración	Siento que soy aceptado por las personas de ese lugar	Sander, Fuchs, High, Hall, Kreutzer y Rosenthal (1999)	IN1
	Me siento cercano a las personas de ese lugar	Sander, Fuchs, High, Hall, Kreutzer y Rosenthal (1999)	IN2
	Recibo un buen trato porque conozco a la gente de ese lugar	Sander, Fuchs, High, Hall, Kreutzer y Rosenthal (1999)	IN3
	Me gusta estar con la gente de ese lugar	Sander, Fuchs, High, Hall, Kreutzer y Rosenthal (1999)	IN4
Identidad	Siento que ese lugar es parte de mí	Williams y Vaske (2003)	ID1
	Estoy muy apegado a ese lugar	Williams y Vaske (2003)	ID2
	Visitar ese lugar habla mucho de mí	Williams y Vaske (2003)	ID3
	Ese lugar significa mucho para mí	Williams y Vaske (2003)	ID4

Dimensión	Pregunta	Adaptación del autor	Sigla
Dependencia	Ningún otro lugar se puede comparar	Williams y Vaske (2003)	DP1
	Hacer lo que me gusta en ese lugar es más importante que hacerlo en cualquier otro	Williams y Vaske (2003)	DP2
	No cambiaría de lugar para hacer las cosas que me gustan	Williams y Vaske (2003)	DP5
	Las cosas que hago en ese lugar las disfrutaría tanto como en un lugar similar	Williams y Vaske (2003)	DP4

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

Ahuvia, A. C., Batra, R., & Bagozzi, R. P. (2014). Love, desire, and identity: A conditional integration theory of the love of things. In D. J. Macinnis, C. Whan Park, & J. W. Priester (Eds.). *Handbook of brand relationships* (pp. 364-379). New York, NY: Routledge.

Albert, N., & Merunka, D. (2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of consumer marketing*, 30(3), 258-266. <https://doi.org/10.1108/07363761311328928>

Albert, N., & Valette-Florence, P. (2010). Measuring the Love Feeling for a Brand using Interpersonal Love Items. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 57-63. <http://www.na-businesspress.com/jmdc/albertweb.pdf>

Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2009). The feeling of love toward a brand: Concept and measurement. *Advances in Consumer Research*, 36(14537), 300-307. <https://www.acrwebsite.org/volumes/14537/volumes/v36/na-36>

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423. <http://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/articles/Anderson&Gerbing1988.pdf>

Aro, K., Suomi, K., & Saraniemi, S. (2018). Antecedents and consequences of destination brand love – A case study from Finnish Lapland. *Tourism Management*, 67, 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.003>

Awang, Z. (2012). *A Handbook on SEM: Structural Equation Modeling* (5a ed). Center of Graduate Studies. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.003>.

Bagozzi, R. P. (1994). Structural equation models in marketing research: Basic principles. *Principles of marketing research*, 3(1), 7-385.

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>

Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. (2012). Brand Love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>

Bergkvist, L., & Bech-Larsen, T. (2010). Two studies of consequences and actionable antecedents of brand love. *Journal of brand management*, 17(7), 504-518. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.6>

Bigne, E., Andreu, L., Perez, C., & Ruiz, C. (2019). Brand love is all around: loyalty behaviour, active and passive social media users. *Current Issues in Tourism*, 23(13), 1-18. <https://doi.org/10.1080/13683500.2019.1631760>.

Boley, B. B., McGehee, N. G., Perdue, R. R., & Long, P. (2014). Empowerment and resident attitudes toward tourism: Strengthening the theoretical foundation through a Weberian lens. *Annals of Tourism Research*, 49, 33-50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.08.005>.

Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city e My brand: The different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18-28. <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>

Carroll, B., & Ahuvia, A. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>

Çelik, S., & Çetinkaya, M. Y. (2013). Festivals in Event Tourism: The Case of International Izmir Art Festival. *International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences*, 3(1-2), 1-21. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=117090311&lang=es&site=ehost-live>

Cong, L. C. (2016). A formative model of the relationship between destination quality, tourist satisfaction and intentional loyalty: an empirical test in Vietnam. *Journal of hospitality and tourism management*, 26, 50-62. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2015.12.002>

Ding, L., Velicer, W. F., & Harlow, L. L. (1995). Effects of estimation methods, number of indicators per factor, and improper solutions on structural equation modeling fit indices. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 2(2), 119-143. <https://doi.org/10.1080/10705519509540000>

Duan, Q., & Wang, M. (2018). Correlation Research on Visitors' Environmental Management, Place Attachment, and Ecotourism Cognition. *Ekoloji*, 27(106), 79-

85. <http://www.ekolojidergisi.com/download/correlation-research-on-visitors-environmental-management-place-attachment-and-ecotourism-cognition-4332.pdf>

Fetscherin, M. (2014). What type of relationship do we have with loved brands? *Journal of Consumer Marketing*, 31(6-7), 430-440. <https://doi.org/10.1108/JCM-05-2014-0969>

Fleury-Bahi, G., Félonneau, ML., & Marchand, D. (2008). Processes of place identification and residential satisfaction. *Environment and Behaviour*, 40(5), 669-682. <https://doi.org/10.1177/0013916507307461>

Florek, M. (2011). No place like home: Perspectives on place attachment and impacts on city management. *Journal of Town & City Management*, 1(4), 346-354.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Fyal, A., Garrod, B., & Tosun, C. (2006). Destination Marketing: A framework for future research. In M. Kozak & L. Andreu (Eds.). *Progress in tourism marketing* (pp. 75-86). Routledge.

García, J., Gómez, M., & Molina, A. (2012). A destination-branding model: An empirical analysis based on stakeholders. *Tourism Management*, 33(3), 646-661. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.07.006>

Gross, M. J., & Brown, G. (2006). Tourism experiences in a lifestyle destination setting: The roles of involvement and place attachment. *Journal of Business Research*, 59(6), 696-700. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.12.002>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). *Multivariate data analysis* (3a ed., vol. 5). Prentice hall.

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2005). *Análisis multivariado de datos*. Mc Graw Hill.

Hankinson, G. (2005). Destination brand images: A business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*, 19(1), 24-32. <https://doi.org/10.1108/08876040510579361>

Hatch, M., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organisational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>

Hatfield, E. (1988). Passionate and companionate love. In R. J. Sternberg & M. L. Barnes (Eds.), *The psychology of love* (pp. 191-217). Yale University Press.

Hernández, B., Hidalgo, M., Salazar-Laplace, M., & Hess, S. (2007). Place attachment and place identity in natives and non-natives. *Journal of environmental psychology*, 27(4), 310-319. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2007.06.003>

Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.

Hosany, S., & Gilbert, D. (2010). Measuring tourists' emotional experiences toward hedonic holiday destinations. *Journal of Travel Research*, 49(4), 513-526. <https://doi.org/10.1177/0047287509349267>

Hosany, S., Prayag, G., Deesilatham, S., Causevic, S., & Odeh, K. (2014). Measuring tourist emotional experience further validation of the destination emotion scale. *Journal of Travel Research*, 54(4), 482-495. <https://doi.org/10.1177/0047287514522878>

Hospers, G. (2010). Making sense of place: From cold to warm city marketing. *Journal of Place Management and Development*, 3(3), 182-193. <https://doi.org/10.1108/17538331011083925>

Huber, F., Meyer, F., & Schmid, D. A. (2015). Brand love in progress—the interdependence of brand love antecedents in consideration of relationship duration. *Journal of Product & Brand Management*, 24(6), 567–579. <https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2014-0682>

Jiang, K., Potwarka, L., & Havitz, M. (2017). Sub-dimensions of destination brand love and their influences on destination brand loyalty: A study of first-timers and repeat visitors. *Travel and Tourism Research Association: Advancing Tourism Research Globally*, 10, 1-18. <https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2049&context=ttra>

Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language. Lincolnwood, IL: *Scientific Software International*, Inc.

Kaplan, M., Yurt, O., Guneri, B., & Kurtulus, K. (2010). Branding Places: Applying brand personality concept to cities. *European Journal of Marketing*, 44(9-10), 1286-1304. <https://doi.org/10.1108/03090561011062844>

Kemp, E., Childers, C., & Williams, K. (2012). Place Branding: Creating self-brand connections and brand advocacy. *Journal of product & Brand Management*, 21(7), 508-515. <https://doi.org/10.1108/10610421211276259>

Knez, I. (2005). Attachment and identity as related to a place and its perceived climate. *Journal of Environmental Psychology*, 25(2), 207-218. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.03.003>

Költringer, C., & Dickinger, A. (2015). Analyzing destination branding and image from online sources: A web content mining approach. *Journal of Business Research*, 68(9), 1836-1843. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.011>

Konecnik, M., & Gartner, W. C. (2007). Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 400-421. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.005>

Larwood, L., Falbe, C., Kriger, M. & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740-769. <https://doi.org/10.5465/256744>

Lee, J., Kyle, G., & Scott, D. (2012). The mediating effect of place attachment on the relationship between festival satisfaction and loyalty to the festival hosting destination. *Journal of Travel Research*, 51(6), 754-767.

Lee, K. H., & Hyun, S. S. (2016). The effects of perceived destination ability and destination brand love on tourists' loyalty to post-disaster tourism destinations: The case of Korean tourists to Japan. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(5), 613-627. <https://doi.org/10.1177/0047287512437859>

Liu, C. H. S., & Chou, S. F. (2016). Tourism strategy development and facilitation of integrative processes among brand equity, marketing and motivation. *Tourism Management*, 54, 298-308. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.014>

Muñiz-Martínez, N., & Cervantes-Blanco, M. (2009). Identity and marketing of cities. In M. Gascó-Hernandez & T. Torres-Coronas (Eds.). *Information, Communication, Technologies and City Marketing: Digital Opportunities for Cities Around the World* (pp. 1-25). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-134-6>

Murphy, L., Moscardo, G., & Benckendorff, P. (2007). Using brand personality to differentiate regional tourism destinations. *Journal of Travel Research*, 46(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0047287507302371>

Organización Mundial del Turismo (2019). *Panorama del turismo internacional*, edición 2019. OMT. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>

Palmer, A., Koenig-Lewis, N., & Jones, L. E. M. (2013). The effects of residents' social identity and involvement on their advocacy of incoming tourism. *Tourism Management*, 38, 142-151. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.02.019>

Palusuk, N., Koles, B., & Hasan, R. (2019). 'All you need is brand love': a critical review and comprehensive conceptual framework for brand love. *Journal of Marketing Management*, 35(1-2), 97-129. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1572025>

Pirnar, I., Kurtural, S., & Tutuncuoglu, M. (2019). Festivals and destination marketing: An application from Izmir City. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 5(1), 9-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2640987>

Prayag, G., & Ryan, C. (2012). Antecedents of tourist loyalty to Mauritius: The role and influence of destination image, place attachment, personal involvement and satisfaction. *Journal of Travel Research*, 51(3), 342-356. <https://doi.org/10.1177/0047287511410321>

Ram, Y., Björk, P., & Weidenfeld, A. (2016). Authenticity and place attachment of major visitor attractions. *Tourism Management*, 52, 110-122. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.06.010>

Rauschnabel, P. A., & Ahuvia, A. C. (2014). You're so lovable: Anthropomorphism and brand love. *Journal of Brand Management*, 21(5), 372-395. <https://doi.org/10.1057/bm.2014.14>

Rehmet, J., & Dinnie, K. (2013). Citizen brand ambassadors: Motivations and perceived effects. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(1), 31-38. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.02.001>

Rossiter, J. R. (2012). A new C-OAR-SE-based content-valid and predictively valid measure that distinguishes brand love from brand liking. *Marketing Letters*, 23(3), 905-916. <https://doi.org/10.1007/s11002-012-9173-6>

Rubin, Z. (1970). Measurement of romantic love. *Journal of Personality and Social Psychology*, 16(2), 265-273. <https://doi.org/10.1037/h0029841>

Sander, M., Fuchs, K., High, W., Hall, K., Kreutzer, J., & Rosenthal, M. (1999). The community integration questionnaire revisited: an assessment of factor structure and validity. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 80(10), 1303-1308. [https://doi.org/10.1016/S0003-9993\(99\)90034-5](https://doi.org/10.1016/S0003-9993(99)90034-5)

Sarkar, A. (2011). Romancing with a brand: a conceptual analysis of romantic consumer-brand relationship. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(1), 79-94.

Scannell, L., & Gifford, R. (2017). The experienced psychological benefits of place attachment. *Journal of Environmental Psychology*, 51, 256-269. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.04.001>

Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.36.020185.003041>

Scott, D., & Vitartas, P. (2008). The role of involvement and attachment in satisfaction with local government services. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 45-57. <https://doi.org/10.1108/09513550810846104>

Sirgy, M. J., Grzeskowiak, S., & Su, C. (2005). Explaining housing preference and choice: The role of self-congruity and functional congruity. *Journal of Housing and the Built Environment*, 20(4), 329-347. <https://doi.org/10.1007/s10901-005-9020-7>

Sternberg, R. J. (1986). A triangular theory of love. *Psychological Review*, 93(2), 119-135.

Sternberg, R. J. (1997). Construct validation of a Triangular Love Scale. *European Journal of Social Psychology*, 27(3), 313-335. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199705\)27:3<313::AID-EJSP824>3.0.CO;2-4](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199705)27:3<313::AID-EJSP824>3.0.CO;2-4)

Strzelecka, M., Boley, B. B., & Woosnam, K. M. (2017). Place attachment and empowerment: Do residents need to be attached to be empowered?. *Annals of Tourism Research*, 66, 61-73. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.06.002>

Stylidis, D., Shani, A., & Belhassen, Y. (2017). Testing an integrated destination image model across residents and tourists. *Tourism Management*, 58, 184-195. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.014>

Stylidis, D., Sit, J., & Biran, A. (2016). An exploratory study of residents' perception of place image: The case of Kavala. *Journal of Travel Research*, 55(5), 659-674. <https://doi.org/10.1177/0047287514563163>

Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo (2019). *Anuario de Turismo. Subsecretaría de Turismo, 2018*. <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Anuario-de-Turismo-2018.pdf>

Swanson, K. (2015). Place brand love and marketing to place consumers as tourists. *Journal of Place Management and Development*, 8(2), 142-146. <https://doi.org/10.1108/JPMD-05-2015-0012>

Swanson, K. (2017). Destination brand love: managerial implications and applications to tourism businesses. *Journal of Place Management and Development*, 8(2), 142-146. <https://doi.org/10.1108/JPMD-05-2015-0012>.

Tsai, C. T. (2016). Memorable tourist experiences and place attachment when consuming local food. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 536-548. <https://doi.org/10.1002/jtr.2070>

Tsai, S. P. (2014). Love and satisfaction drive persistent stickiness: investigating international tourist hotel brands. *International Journal of Tourism Research*, 16(6), 565-577. <https://doi.org/10.1002/jtr.1950>

Tuan, Y. (1974). *Topophilia: A study of environmental perception, attitudes and values*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall.

Uchinaka, S., Yoganathan, V., & Osburg, V. S. (2019). Classifying residents' roles as online place-ambassadors. *Tourism Management*, 71, 137-150. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.10.008>

Whang, Y., Allen, J., Sahoury, N., & Zhang, H. (2004). Falling in love with a product: the structure of a romantic consumer-product relationship. In B. E. Kahn & M. Frances (Eds.). *Advances in Consumer Research*, (pp. 320-327). Valdosta, GA: Association for Consumer Research.

Williams, D., & Vaske, J. (2003). The measurement of place attachment: validity and generalizability of a psychometric approach. *Forest Science*, 49(6), 830-840. <https://doi.org/10.1093/forestscience/49.6.830>

World Travel & Tourism Council (WTTC) (2019). Travel & Tourism: Generating Jobs for Youth. <https://www.wttc.org/economic-impact/social-impact/generating-jobs-for-youth/>

Yuksel, A., Yuksel, F., & Bilim, Y. (2010). Destination attachment: Effects on customer satisfaction and cognitive, affective and conative loyalty. *Tourism Management*, 31(2), 274-284. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.007>

Zenker, S., & Petersen, S. (2014). An integrative theoretical model for improving resident-city identification. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 46(3), 715-729. <https://doi.org/10.1068/a46191>

Zenker, S., Braun, E., & Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, 58, 15-27. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.008>.

Zhang, H., Xu, H., & Gursoy, D. (2020). The effect of celebrity endorsement on destination brand love: A comparison of previous visitors and potential tourists. *Journal of Destination Marketing & Management*, 17, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100454>

Información editorial

CONTENIDO GENERAL

Estudios de Administración, es una revista de negocios revisada por pares en doble-ciego, publicada por el Departamento de Negocios de la Universidad de Chile desde 1982.

Fue creada para proporcionar un foro académico para trabajos de investigación de la comunidad académica empresarial chilena y latinoamericana.

Nuestra revista tiene como propósito contribuir a la comprensión, la práctica y la enseñanza de la administración y los negocios en Latinoamérica y en países relacionados y emergentes. Desde esa mirada, nuestro equipo editorial está comprometido con un proceso de revisión eficiente y constructivo destinado a mejorar los manuscritos.

Del mismo modo en la valoración de los trabajos se incorpora explícitamente la contribución a la práctica, a la enseñanza y al descubrimiento o refutación de teorías y/o enfoques, con aproximaciones cuantitativas y/o cualitativas.

La revista se publica semestralmente, tanto en inglés como en español. Las presentaciones en portugués también son bienvenidas y, en caso de aceptación, se traducirán al inglés para su publicación.

Todo artículo enviado para publicación será evaluado por el comité editorial y árbitros anónimos.

ÁMBITO Y OBJETIVOS

Apuntamos a lectores de académicos, estudiantes graduados y ejecutivos de negocios de Iberoamérica y del mundo que buscan un conocimiento nuevo y sólido en el campo.

Alentamos a autores e investigadores de la comunidad académica a presentar sus manuscritos en cualquiera de las siguientes categorías:

- **Trabajos de investigación empíricos:** Resultados de proyectos de investigación originales con análisis de datos empíricos vinculados a la literatura existente y réplicas de investigación con resultados consistentes o no.

- **Artículos de métodos y de instrumentos de medición:** manuscritos que presenten el uso de diferentes metodologías y aplicación de modelos en diversos contextos, así como estudios de validación de instrumentos de medición, o chequeos de procedimientos experimentales, que puedan usarse o replicarse son bienvenidos.

- **Revisiones conceptuales de literatura:** Artículos actualizados que sintetizan, integran o avanzan el desarrollo conceptual y teórico en administración, a través de diferentes métodos y en particular en Latinoamérica y países emergentes

- **Herramientas, casos y notas de investigación:** Casos educativos, artículos que presenten nuevos métodos, tecnologías o aplicaciones, que son de particular importancia en los procesos de enseñanza y aprendizaje para las escuelas de negocios y administración.

DIRECTRICES PARA AUTORES

Proceso Editorial

Para publicar sus manuscritos en Estudios de Administración, los autores deben enviar su

contribución, ya sea por correo electrónico, o subirla a través de la plataforma Open Journal Systems.

El editor revisará el manuscrito y lo devolverá a los autores, en no más de una semana para indicar si el manuscrito se envía a revisión por pares o no, sugiriendo diferentes caminos para el manuscrito.

Los manuscritos serán revisados por dos árbitros a doble ciego según diferentes criterios, que incluyen: claridad, revisión de la literatura y desarrollo conceptual, análisis de métodos y datos, implicaciones y relevancia para la teoría y la práctica, y contribución a la disciplina.

Los revisores pueden sugerir: aceptación con revisión menor; aceptación condicional con revisión mayor; invitación a volver a enviar con una reescritura importante; y el rechazo del manuscrito. En cualquier caso, el editor de Estudios de Administración tomará la decisión final. En la mayoría de los casos, la decisión final se tomará dentro de los 60 días posteriores a la primera comunicación del Editor.

Los autores deberán realizar las correcciones finales y preparar la versión final del manuscrito dentro de los 30 días de la decisión del editor para poder publicar.

El (los) autor (es) transferirán todos los derechos de autor a Estudios de Administración, Universidad de Chile, conservando aquellos asociados con el uso particular y académico.

GUÍA DE ESTILO

Preparación

Los manuscritos deben tener entre 5000 y 7000 palabras (incluyendo referencias, tablas y figuras) en inglés o español. Los artículos en portugués también son bienvenidos y, si se aceptan, se traducirán al inglés para su publicación.

- Fuente: 12-pt Times New Roman.

- Espacio entre líneas y sangría de párrafo: el espacio doble debe aparecer en todo el documento. Los párrafos deben tener sangría 5-7 espacios o 1/2 pulgadas.

- Márgenes y números de página: 1 pulgada todos los márgenes laterales, incluidos arriba, abajo, izquierda y derecha. Los números de página deben estar ubicados en la esquina superior derecha.

Los textos en trabajos de investigación suelen incluir las siguientes secciones:

Introducción; revisión de la literatura o antecedentes teóricos (que pueden o no servir de base para formular hipótesis); métodos de búsqueda; resultados y análisis; discusión; conclusiones, limitaciones e implicaciones de la investigación (si las hay), implicaciones prácticas o de gestión (si las hay), e instrucciones para futuras investigaciones.

Página de Título (Primera página):

Los artículos deberán incluir una primera página con el título y la información de los autores. El título no debe tener más de 20 palabras en letra 14 Times New Roman (negrita).

Los autores deben incluir el nombre, la institución, el grado académico y la universidad que otorga el título, la dirección y el correo electrónico. Evite identificar al autor (es) en el resto del manuscrito

para garantizar el anonimato.

Si desea mencionar los **Agradecimientos** y **Apoyo Financiero**, estos solo deben incluirse en la primera página, que se elimina antes de enviar el manuscrito a los revisores para garantizar la objetividad en la evaluación. En la versión final, cuando se aceptan para publicación, deben ir antes de la sección de **Referencias**.

Extracto (Segunda página):

Todos los manuscritos incluirán un resumen de 250 palabras en inglés y español, sintetizando el problema principal abordado por el documento, el método y los hallazgos principales. Estudios en Administración traducirá el resumen en inglés para aquellos autores que no hablan español. En esta página es necesario incluir el Título y el Resumen en artículo. Además, los autores deben proporcionar al menos tres palabras clave para la indexación y la búsqueda.

Cuerpo del Manuscrito

a. Los manuscritos no deben tener más de 7000 palabras, Fuente Times New Roman 12, espacio doble y en formato MS Word o RTF.

b. Se deben usar títulos y subtítulos en las secciones.

c. Los títulos de las secciones deben estar centrados en letras mayúsculas. Los subtítulos de las secciones deben dejarse justificados y suscritos. Los títulos y subtítulos deben ser breves, claramente definidos y no numerados. Las figuras, los gráficos y las tablas se pueden colocar al lado del texto relevante en el artículo, o en páginas separadas al final. Las figuras y tablas deben tener un número correlativo (1, 2, etc.) y un título corto. Si se presentan en páginas separadas, deben incluirse como referencia en el cuerpo del manuscrito para indicar su ubicación en líneas separadas como: "INSERTE LA TABLA X AQUÍ".

d. Las anotaciones matemáticas deben explicarse claramente en el texto. Las fórmulas deben enumerarse consecutivamente en todo el manuscrito como (1), (2), etc. alineadas con el margen derecho de la página. Se deben identificar símbolos inusuales y letras griegas. En el caso de ecuaciones que no llegan a una columna, indique los cortes apropiados.

No use notas al pie o notas al final del texto, excepto cuando sean absolutamente necesarias.

Estilo de Referencias

Las referencias bibliográficas deben insertarse en el documento utilizando el formato (Apellido, Año). Por ejemplo: "El grado de competencia dentro de una industria es clave para explicar un desempeño superior (Porter, 1980)". Si dos o más obras del mismo autor pertenecen al mismo año, diferirlas agregando a, b, etc. después del año de publicación. Si hay más de 6 autores, cite solo el apellido del primer autor, seguido de et al.; si el grupo de autores consta de 6 autores o menos, todos los nombres de los autores deben aparecer cuando se citan por primera vez en el texto; las citas subsiguientes en el texto deben incluir el apellido del primer autor, seguido de "et al." Utilice "y" entre dos autores en el texto y ambos apellidos deben ser citados. Al final del manuscrito, todas estas referencias deben

incluirse en la **lista de referencias**.

Las notas de pie de página no deben usarse para referenciar, y deben usarse de manera dispersa.

Lista de Referencias

Las referencias deben ser enviadas usando el estilo APA.

El orden de las referencias en la lista de referencias es alfabético, por el nombre del grupo o el apellido de un autor individual. Si hay múltiples publicaciones por autor, ordénelas desde la más temprana a la última. Use solo las iniciales del primer nombre de un autor: 'Serrano, J.', no 'Serrano, Juan'.

Visite nuestro sitio web para mayor información y ejemplos de citación: <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl>

LISTA DE COMPROBACIÓN PARA LA PREPARACIÓN DE ENVÍOS

Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

Confirme lo siguiente:

* El manuscrito se ha enviado únicamente a esta revista y no se ha publicado en prensa, ni se ha enviado a otro lugar.

* La investigación cumple con las pautas éticas, incluida la adhesión a los requisitos legales del país de estudio.

* El archivo de su artículo no debe contener ningún detalle de los autores, ni ninguna información que pueda identificar a los autores.

* Debe incluir un ABSTRACTO de 250 palabras en inglés y en español, que sintetice el problema principal abordado por el documento, el método y los hallazgos principales.

* tres a seis PALABRAS CLAVE para la indexación y la búsqueda.

Revista Estudios de Administración / Business Administration Studies

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Dirección: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Código postal: 8330015

Teléfono: +562 29783375

Email: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl

Página web:

<http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/>

Sitio web para revisión y envío de manuscritos (Plataforma OJS):

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

Editorial information

GENERAL CONTENT

Estudios de Administración, is a double-blind peer reviewed business journal published by the Department of Business of the University of Chile since 1982.

It was created to provide an academic forum for research papers from the Chilean and Latin-American business academic community.

Our Journal aims to contribute to the understanding, practice and teaching of administration and business in Latin America and emerging countries. From that perspective, our editorial team is committed to an efficient and constructive revision process aimed at improving manuscripts.

In the same manner, the contribution to practice, teaching and the discovery or refutation of theories and / or approaches, with quantitative and / or qualitative approaches, is explicitly incorporated into the assessment of the manuscripts.

The journal is published on a semester basis, in both English and Spanish. Portuguese submissions are also welcome and in case of acceptance they would be translated into English for publication.

All articles submitted for publication will be evaluated by the editorial committee and anonymous referees.

AIMS AND SCOPE

We target a readership of Ibero-American and world scholars, graduate students, and business executives looking for new and solid knowledge in the field.

We encourage authors and researchers from the academic community to present manuscripts in any of the four categories:

- **Empirical research work:** Results of original research projects with analysis of empirical data linked to existing literature and research replicas with consistent or not consistent results.
- **Articles of measurement methods and instruments:** manuscripts that present the use of different methodologies and application of models in different contexts, as well as validation studies of measuring instruments, or checks of experimental procedures, which can be used or replicated are welcome.
- **Conceptual literature reviews:** Updated articles that synthesize, integrate or advance the conceptual and theoretical development in administration, through different methods and in particular in Latin America and emerging countries
- **Methods, cases and research notes:** Educational cases, articles presenting new methods, technologies or applications, which are of particular importance in the teaching and learning processes for business and administration schools.

AUTHOR GUIDELINES

Editorial Process

For publishing Manuscripts in Estudios de Administración, the authors should send their contribution, either by email, or upload it via the

platform Open Journal Systems.

The editor will review the manuscript and will return it to the authors, in no more than a week to indicate whether the manuscript is sent to peer-revision or not, suggesting different paths for the manuscript.

Manuscripts will be blind reviewed by two referees according to different criteria including: clarity, literature review and conceptual development, method and data analysis, implications and relevance for theory and practice, & contribution to the discipline. Reviewers may suggest: the acceptance, acceptance with minor revision, conditional acceptance with major revision, invitation to resubmit with a major rewriting, and rejection of the manuscript.

In any case, the editor of Estudios de Administración will make the final decision.

In most cases, the final decision will be made within 60 days from the first communication of the Editor.

The author(s) will have to make the final corrections and prepare the final version of the manuscript within 30 days of the editor's decision in order to go to press.

Author(s) will transfer all copyrights to Estudios de Administración, Universidad de Chile, retaining those associated with particular and academic use.

STYLE GUIDE

Preparation

Manuscripts should be between 5000 and 7000 words in length (including references, tables and figures) in English or Spanish. Articles in Portuguese are also welcome and, if accepted, will be translated into English for publication.

- Font: 12-pt Times New Roman.

- Line Spacing and Paragraph indentation: Double spacing should occur throughout the document. Paragraphs should be indented 5-7spaces or 1/2 inch.

- Margins and page numbers: 1 inch all sides margins, including top, bottom, left and right. Page numbers should be located in upper right corner.

Texts in research works usually include the following sections: Introduction; review of literature or theoretical background (which may or may not serve as foundation for formulating hypotheses); research methods; results and analysis; discussion; conclusions, limitations and implications of the research (if any), practical or managerial implications (if any), and directions for future research.

Title Page (First Page):

Articles will need to include a first page with the Title and Authors' information. The title should be no longer than 20 words in font 14 Times New Roman (bold).

Authors should include the name, institution, academic degree and university granting the degree, address and email. Avoid identifying the author (s) in the rest of the manuscript in order to ensure anonymity.

If you wish to mention **acknowledgments** and **financial support**, these should only be included on the first page, which is removed before sending the

manuscript to the peer-reviewers in order to ensure objectivity in the evaluation. In the final version, when accepted for publication, these must go before the **References** section.

Abstract (Second page):

All manuscripts will include a 250-words abstract in both English and Spanish, synthesizing the major issue addressed by the paper, the method and the major findings. Estudios en Administración will translate the English abstract for those non-Spanish speaking authors.

In this page the Title and the paper abstract need to be included. Additionally, the authors should provide at least three key words for indexation and search.

Body of the Manuscript

a. Manuscripts should not be longer than 7000 words, Font Times New Roman 12, double space, and in MS Word or RTF format.

b. Section titles and subtitles should be used. Section titles should be centered in UPPER CASE letters. Section subtitles should be left justified and underwritten. The titles and subtitles must be brief, clearly defined and not numbered.

c. Figures, graphs and tables can be placed either next to the relevant text in the article, or on separate page(s) at the end. Figures and Tables should have a correlative number (1, 2, etc.) and a short title. If are presented on separate pages, they need to be referenced within the body of the manuscript to indicate their location in separate lines as: "INSERT TABLE X HERE".

d. The mathematical notations should be clearly explained in the text. The formulas must be listed consecutively throughout the manuscript as (1), (2), etc. aligned with the right margin of the page. Unusual symbols and Greek letters must be identified. In the case of equations that do not reach in a column, indicate the appropriate cuts.

Do not use footnotes or notes at the end of the text except when they are absolutely necessary.

Reference Style

Bibliographic references should be inserted in the paper using the (Last name, Year) format. For example: "The degree of competition within an industry is key for explaining superior performance (Porter, 1980)". If two or more works by the same author belong to the same year, defer them by adding an a, b, etc. after the year of publication. If there are more than 6 authors, cite only the surname of the first author, followed by et al.; if the author group consists of 6 authors or fewer, all author names should be listed when first time cited in text; subsequent citations in text should include the surname of the first author, followed by "et al.". Use "and" between two authors in text and both surnames should be cited. At the end of the manuscript all these references should be included on the **Reference list**.

Footnotes should not be used for referencing and should be used sparsely.

Reference list

References should be submitted using the APA style.

Order of references in the reference list is alphabetical, by the name of the group or the last name of an individual author. If multiple publications per author, order them earliest to latest. Use only initials for an individual author's first name: 'Serrano, J.', not 'Serrano, Juan'.

Visit our website for more information and citation examples: <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl>

SUBMISSION PREPARATION CHECKLIST

Submissions may be returned to authors that do not adhere to these guidelines.

Confirm the Following:

*The manuscript has been submitted solely to this journal and is not published, in press, or submitted elsewhere.

*All the research meets the ethical guidelines, including adherence to the legal requirements of the study country.

*Your article file must not contain any author details or any information that would identify the authors.

*A 250-words ABSTRACT in both English and Spanish, synthesizing the major issue addressed by the paper, the method and the major findings.

*Three to six KEYWORDS for indexation and search.

Revista Estudios de Administración / Business Administration Studies

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Address: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Post code: 8350015

Phone: +562 29783375

Email: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl

Website for review and submission of manuscripts: <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

Estudios de Administración

Business Administration Studies

ISSN 0717-0653 / E-ISSN 0717-0616 Versión en línea

An Academic Business Journal Published by the Department of
Business of the University of Chile

La Revista Estudios de Administración, fue editada por la Escuela de Administración, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Se terminó de imprimir y encuadernar en Andros Impresores, en Santa Elena 1955, Santiago de Chile, el mes de junio del 2020, siendo impresa sobre papel Couché opaco de 100 gramos. Esta edición contó con un tiraje de 200 ejemplares.



Estudios de Administración

ISSN 0717-0653 versión impresa
ISSN 0717-0616 versión en línea

