



CASOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

**CENTRO DE INVESTIGACIONES Y DESARROLLO EMPRESARIAL -CIDE-
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO Medellín**



© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

CASOS DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Primera edición, 2015.

ISBN: 978-958-59061-4-3

© Autores (en orden de capítulos):

Luis Fernando Quintero Arango
Humberto Serna Gómez
Alejandro Díaz Peláez
Carlos Mauricio Jaramillo Galvis
Juan Diego Betancur Arias
John Arbeláez Ochoa
Carlos Mauricio Jaramillo Galvis
Beatriz Elena Henao Torres
Álvaro Serna Gómez

Autoridades académicas:

- Próspero José Posada Myer, Rector.
- Oscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo.
- Francy Pérez Franco, Vicerrectora Académica.
- Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada.
- Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Catalina Pineda Guarín, Decana (E) de la Facultad de Ciencias Empresariales.
- Nelson Rúa Ceballos, Director del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial – CIDE.

Revisión de textos:

- Erica Janet Agudelo Ceballos

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad del autor.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
CASO 1: NUTRESA.	
Una Estrategia de Crecimiento Empresarial.....	8
1. Introducción.....	9
1.1. Historia de la Empresa.....	12
1.2. Proceso Evolutivo del Grupo.....	16
1.3. Operaciones del Grupo Nacional de Chocolates en Colombia.....	21
1.3.1. Operaciones del Grupo Nacional de Chocolates en el Mundo:.....	22
1.3.2. Proceso de Internacionalización, el inicio de los nuevos mercados:.....	23
1.4. Descripción de los Productos.....	26
1.5. Canales de Distribución.....	33
1.6. Identificación de los Formatos Comerciales Mayoristas y Minoristas aplicables al canal de distribución Intensivo-Directo o Mayorista Distribuidor del Fabricante.....	35
1.7. Formatos Minorista de acuerdo con la estrategia de ventas.....	36
1.8. Canales Alternos.....	37
1.9. Ventas Nacionales e Internacionales por Canal.....	37
Conclusión.....	39
Referencia Bibliográfica.....	40
CASO 2: ARCLAD S.A.	
Salario Emocional y Satisfacción Laboral.....	42
2. Introducción.....	43
2.1. Problema y formulación.....	51
2.1.1. Planteamiento del problema:.....	51
2.1.2. Formulación del problema:.....	53
2.2. Justificación.....	54
2.3. Propósito.....	56
2.4. Marco teórico.....	56
2.4.1. Gestión del Talento Humano:.....	57
2.4.2. Dos océanos:.....	59
2.4.3. Procesos de Gestión Humana basados en competencias, salario emocional y satisfacción laboral:.....	61
2.5. Salario Emocional.....	64
2.6. La noción de satisfacción laboral.....	73
2.7. Variables de Satisfacción laboral en el mundo.....	77
2.8. Marco Histórico y Contextual.....	79
2.8.1. Historia de ARclad S.A.....	80
2.9. Objetivos.....	89

2.10. Diseño Metodológico.....	90
2.11. Descripción significativa.....	98
Conclusión.....	113
Bibliografía.....	115

CASO 3: EMPRESA TRIPLE CORONA.

3. Introducción.....	126
3.1. El Mercado de Bebidas Refrescantes.....	129
3.2. Clasificación de la Industria de las Bebidas No Alcohólicas.....	130
3.2.1. <i>Comercio de las Bebidas No Alcohólicas:</i>	131
3.2.2. <i>Exportaciones de Té y otras Bebidas No Alcohólicas:</i>	132
3.3. Las tendencias del consumo de Bebidas No Alcohólicas.....	135
3.4. La Innovación en el sector de las Bebidas No Alcohólicas.....	135
3.5. El Té: un producto milenario.....	138
3.5.1. <i>El Té en el mundo:</i>	140
3.5.2. <i>Consumo de Té en Colombia:</i>	143
3.5.3. <i>Tendencias actuales del consumo de Té:</i>	148
3.5.4. <i>Canales de comercialización del té en Colombia:</i>	149
3.5.5. <i>Esquema de los canales de comercialización del té en Colombia:</i>	149
3.5.6. <i>Distribuidores de té en Colombia:</i>	150
3.6. Historia de la Empresa Triple Corona.....	152
3.6.1. <i>Té Hatsu como producto core:</i>	154
3.6.2. <i>Características del Producto –Ventajas comparativas y competitivas del té:</i>	156
3.6.3. <i>Estrategias de Mercadeo, Comercialización y Ventas:</i>	159
Conclusión.....	160
Bibliografía.....	161

CONCLUSIÓN.....	164
------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

Entre los siglos XVII y XVIII se presentó un hecho fundamental en Antioquia que sirvió como detonante para los inicios del empresarismo en esta comarca, pues su población se había incrementado de 15 mil a 50 mil habitantes, la gran mayoría sumidos en una pobreza galopante que demandaba una solución definitiva y, para lograr ese objetivo, una estrategia de carácter político permitió la declaratoria de independencia en el año de 1824.

¿Por qué ese hecho fue fundamental en el desarrollo de la industria antioqueña? La respuesta está dada por la oportunidad que lograron los comerciantes de la región independizada que lograba poner en los mercados extranjeros, especialmente en los Estados Unidos e Inglaterra, sus productos representados especialmente en sombreros que eran elaborados en municipios como Aguadas, Buriticá, Santa Rosa de Cabal, Santa Fe de Antioquia, entre otros y, a su vez, esos mismos exportadores se convertirían en importadores de textiles desde la lejana Inglaterra.

Con actividades fabriles como las de los sombreros, se elevó el surgimiento de otras actividades comerciales como la producción cervecera, la cerámica vidriada o también denominada locería, que se desarrolló en municipios como Marinilla, Granada y Rionegro. Y luego despuntó la minería que permitió la elaboración de piezas forjadas en hierro, lo que catapultó la creación de un centro clave en el desarrollo industrial de Antioquia en el año de 1864: la Escuela de Artes y Oficios.

Con sede en la ciudad de Medellín, esta escuela certificó a quienes se convertirían en expertos fabricantes de despulpadoras de café, reparadores de utensilios agrícolas, constructores de bombas para minas, pulverizadores de quinina y

máquinas de coser, las cuales dieron origen a la primera textilera con mano de obra experta santandereana.

Recorriendo el siglo XIX, asomó al comercio la Ferretería Amagá (1865) erigida por Eugenio Martín Uribe, su hijo Pascasio y su socio Francisco Álvarez, en cuya planta obtenían hierro en un pequeño horno para fabricar piezas de este metal como bocartes, pisones y otras piezas de uso común en la trituración de minerales. Y por encargo de los dueños de la mina El Zancudo, apareció de la mano de Carlos Greiffenstein, la primera empresa fundidora; tomó vuelo el primer molino californiano, instalado en Colombia por obra y gracia de Carlos Wolf (1890), y giraron los primeros trapiches, se fabricaron armas y herramientas en el local del señor Luis Villa.

Y feneciendo el siglo en comento y llegada la noche, surgió la luz que emanaba de las velas elaboradas en la fábrica de don Avelino Saldarriaga, el humo de los cigarros de la Fábrica Antioqueña de Cigarros, las primeras impresiones de la tipografía del afamado don Felix de Bedout, los chocolates de don Amador y las primeras fábricas de calzado.

El café, el comercio y la minería junto con la experiencia, la destreza y la iniciativa comercial adquirida a través de los años, fueron piezas fundamentales en el desarrollo empresarial de Antioquia, albergando a su vez una mano de obra infatigable, laboriosa y de gran creatividad, que desarrollaron la industria minera, la construcción de carreteras, la producción de energía utilizando los recursos naturales y la construcción de quien se convirtiera en el aliado fundamental para el proceso de industrialización de esta región como fue el ferrocarril de Antioquia, el mismo que permitió transportar bienes de consumo por todo el departamento.

Entre el 17 de octubre de 1899 y el 21 de noviembre de 1902, se desarrolló en Colombia la Guerra de los Mil Días, dejando más de cien mil muertos y una

elevada crisis económica, agravada por la separación de Panamá. La guerra poco afectó a la región antioqueña y sus tierras conservaban su capacidad productiva por lo que los primeros diez años del siglo anterior fueron fructíferos en la creación de industrias de chocolates, jabones, cigarrillos, calzado, muebles de metal, vajillas, vidrios, entre otras más, convirtiendo al departamento Antioquia en el primer centro industrial de Colombia.

Fueron los primeros años de una gran bonanza económica para el departamento, alentada con la ayuda de su ferrocarril el cual movilizaba miles y miles de toneladas de insumos, materias primas y productos terminados.

Con el transcurrir de los años del siglo XX, la Segunda Guerra Mundial impulsó la economía local pues la demanda de grandes volúmenes de productos como textiles, vidrio, hilazas, cemento, fibras artificiales, lana, tejidos de algodón, cerámicas y muchos otros no se hizo esperar.

Posteriormente, se fundó el IFI (1940), la ANDI (1944) y los talleres y plantas de metalmecánica, textiles, tipografías y químicas (décadas del 50 y 60), y el cemento se convirtió en un dinamizador de la economía local al vender más de un millón de toneladas (década del 70). Y los estímulos tributarios, acunaron la producción de cobre, las fábricas de papel, las empresas de muebles metálicos y de electrodomésticos.

Finalizando el siglo XX y hasta la fecha, la diversificación de la industria antioqueña ha sido notoria: gaseosas, licores, papeles, curtimbres, confecciones, procesadoras de alimentos, embotelladoras, constructoras y un sin número de empresas de variados servicios, que albergan una mano de obra preparada y sagaz en un mercado inmenso, diversificado y competido, donde recalcan tres empresas que le dan lustre a la industria antioqueña: Nutresa, Triple Corona y

Arclad S.A., como una muestra más de que esta región colombiana sigue siendo, de una u otra forma, la cuna del comercio en Colombia.

CASO 1: NUTRESA

Una Estrategia de Crecimiento Empresarial¹

Luis Fernando Quintero Arango - Docente FUMC.
Humberto Serna Gómez - Investigador Asociado CIDE.
Alejandro Díaz Peláez - Investigador CIDE.
Carlos Mauricio Jaramillo G.

1. El caso fue desarrollado por profesores e investigadores de la Fundación Universitaria María Cano bajo la dirección del Profesor Humberto Serna Gómez, Ed. D. Investigador asociado del CIDE. Los casos y las notas que los contienen, fueron elaborados con el fin exclusivo de servir como base de discusión en un ámbito educativo, no constituye respaldo a personas u organizaciones, no ilustra el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni debe considerarse fuente primaria de información.

1. Introducción.

Los procesos de globalización han generado cambios en todos los sectores industriales del mundo. El sector agrícola, por ejemplo, ha logrado tecnificarse, mejorar la producción y generar mejores riquezas por escasez de algunos alimentos. El sector industrial ha mejorado sus procesos productivos, aplicando técnicas que han logrado volver más eficiente estos procesos, generando economías de escala y optimizando los recursos, generando ventaja competitiva en aspectos como la reducción de costos, diferenciación y especialización en un determinado mercado. El sector de servicios, es uno de los sectores que ha tenido alto crecimiento y participación en los nuevos mercados. Los servicios financieros, de seguros y tecnológicos, han logrado cambiar la vida de todas las personas, incrementando así la generación de empleo en muchos países del mundo, entre ellos, Colombia.

Dentro de estos sectores, la industria colombiana tiene una historia bien importante en cuanto al desarrollo económico de las regiones, en especial, la región de Antioquia y su capital, Medellín. El desarrollo industrial en el departamento, se remonta a los siglos XIX y XX con base en industrias que para su momento fueron pujantes, innovadoras y enfocadas en producir con los recursos que se tenían a la mano. Esas industrias pujantes se concentraron en el sector industrial.

Las condiciones actuales generan nuevos estándares de calidad e innovación tanto en los productos como en la creación y elección de los mercados objetivo. Es por ello, que con la internacionalización, las empresas están buscando asegurar una entrada y posicionamiento exitoso a nuevos mercados minimizando los riesgos, definiendo estrategias que les permita enfrentar los desafíos de este nuevo fenómeno empresarial.

La Compañía Colombiana de Tabaco, con sus primeras exportaciones de cigarrillo Pielroja a China o la Compañía Noel con las exportaciones de galletas, son ejemplos pioneros de cómo la industria antioqueña dirigió una mirada al mundo externo como una de sus grandes oportunidades de expansión y crecimiento.

La Internacionalización es un paso estratégico más allá de la exportación. Internacionalizarse es una decisión estratégica que supone el ingreso en un mercado externo con un propósito de largo plazo y no temporal como puede ser una exportación. Al ser una opción de largo plazo, se supone que la empresa que decide internacionalizarse asigna recursos estratégicos para las inversiones que demanda la infraestructura de producción, la producción en sí, la estrategia comercial, la estrategia de mercadeo y una esencial: la del talento humano (Porter, 2008). Por ello, la internacionalización es una decisión de crecimiento empresarial que requiere como punto de partida una estrategia que luego ejecuta, pone en operación y al final mide su impacto.

Varias alternativas estratégicas pueden ser adoptadas por una empresa que decida crecer para internacionalizarse. Brevemente, estas son:

- **Concentración:** la especialización y profundización en su negocio *CORE* (Porter, 2008). Ejemplos: en su momento, lo fueron Colombina con su planta de producción en Centro América para estar más cerca a esos mercados o Nestlé en el Ecuador, para aprovechar los costos de la mano de obra; o los grandes laboratorios, que construyeron sus complejos de producción farmacéutica en Venezuela o Brasil.

Los grandes procesos de internacionalización iniciaron con la globalización de la producción, para aprovechar ventajas competitivas de costo, mano de obra laboral e inclusive de seguridad jurídica. Ejemplo, sin duda y el más significativo fue lo ocurrido con los tigres asiáticos, gran ejemplo de globalización de la producción.

- **Diversificación concéntrica:** unas han tomado un camino según el cual, sin perder la esencia de su “**competencia básica**” (*core business*), han fortalecido ese “*core*” mediante una diversificación hacia atrás o aguas arriba, adquiriendo otras empresas relacionadas con su negocio como proveedores de materia prima o servicios, e inclusive plantas de producción que consoliden su negocio (Suarez y Barber, 2006).

Otras, en cambio, según Porter (2008), lo han hecho mediante diversificación hacia adelante o aguas abajo, adquiriendo canales y redes de comercialización y ventas. Otras combinan las dos estrategias de diversificación (aguas arriba y aguas abajo), formando así grandes conglomerados o **holding** empresarial, y luego se convierten en empresas multilaterales. Ejemplo de lo citado, son Carvajal, Cemex, Telmex, Bimbo, Sura, Avianca, LAN y NUTRESA, empresa objeto de este estudio de caso empresarial.

La estrategia de crecimiento mediante diversificación relacionada hacia arriba y hacia abajo, implica reestructuraciones, adquisiciones, fusiones, creación de nuevas unidades de negocios e inclusive alianzas estratégicas y acuerdos con la competencia, que requieren cambios en los paradigmas de gestión tradicionales, una apertura sin fronteras a los cambios y nuevas oportunidades de negocio, una gestión muy importante del riesgo estratégico y, finalmente, una cultura organizacional global que rompa los paradigmas de la gestión de empresas en una aldea local. Pensar globalmente y actuar localmente (*Think Globally, Act Locally*), es el reto real de este gran viraje estratégico.

NUTRESA es un ejemplo de este proceso de diversificación relacionado hacia la internacionalización, donde a pesar de las teorías y modelos presentados, esta empresa lo hace a su manera y por tanto la documentación de este proceso deja lecciones y aprendizajes que deben ser analizados por la academia y por el mundo empresarial.

Con este estudio de caso, se pretende mostrar cómo un liderazgo innovador, mentes gerenciales abiertas al cambio y al riesgo, definieron unos objetivos estratégicos orientados hacia la internacionalización de la empresa, establecieron unas estrategias que se tradujeron en un plan ejecutado con método, disciplina y ritmo empresarial.

Los resultados que aquí se describen, muestran con toda claridad el desarrollo de esa Internacionalización focalizada en alcanzar un crecimiento dentro de una estrategia de **Diversificación Relacionada** (Porter 2008).

1.1. Historia de la Empresa.

Luego del proceso de industrialización del chocolate en Colombia (finales del siglo XIX) y de su vinculación inicial a las costumbres alimentarias nacionales (inicios del siglo XX), en abril de 1920 se fundó en la ciudad de Medellín la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, como parte del surgimiento de la gran industria chocolatera del país (Londoño, 2001).

La empresa nació con el objetivo de agrupar bajo el liderazgo de don Jesús María López, pequeñas manufactureras de chocolate para generar mayor capacidad financiera y de producción, mayor cubrimiento de mercado y el aprovechamiento de economías de escala. Desde el año de su fundación y durante cuatro años, la empresa fue dirigida por don Santiago Londoño, quien creó en el país el modelo de distribución directa, que se convirtió en uno de los pilares de crecimiento de la compañía a lo largo de sus 86 años de historia.

En 1924, bajo la dirección de Antonio Arango Ochoa, la empresa cambió su denominación a Compañía Nacional de Chocolates (CNCh), nombre con el cual fue reconocido hasta el año 2002. Durante la década de los años 20 del siglo anterior, la empresa apoyada en la bonanza nacional y en la aceptación de su

único producto, el chocolate de mesa, logró fortalecer sus finanzas, consolidar el mercado de Medellín e instalar fábricas en otras ciudades colombianas como Cali, Bogotá y Bucaramanga.

Durante el decenio de los años 1930-1940, y ante la crisis económica generada por la depresión económica de Estados Unidos, la empresa se mantuvo gracias al manejo de sus reservas de la década anterior, al establecimiento de acuerdos con sus competidores, al énfasis en la distribución directa y a las inversiones en mercadeo para sus marcas de chocolate Corona, Diana y Tesalia.

Rafael Restrepo Ángel, quien reemplazó a Arango en la presidencia de la CNCh desde 1929, empezó en 1931 una etapa de diversificación del negocio de la compañía incursionando en la producción y venta de otros productos. Ese mismo año adquirió la compañía de procesamiento de café COLCAFÉ con la que comercializó las marcas Bandera y Café Sello Rojo. Esta diversificación continuó con la adquisición en 1933 de la Fábrica Nacional de Galletas y Confites Noel, y en 1937 de las compañías Chávez & Equitativa, Santa Fe y Tequendama, que constituían la mayor competencia en el momento. Como consecuencia de estas inversiones a finales de la década de los años 30, la empresa contaba con fábricas ubicadas en las 10 principales ciudades del país.

En 1957 asumió la gerencia de la CNCh Samuel Muñoz Duque, quien inició la planeación de tres grandes proyectos: el montaje de la línea de café soluble para la marca COLCAFÉ, los programas de fomento para campesinos cultivadores de cacao y el desarrollo de nuevos productos de chocolate distintos al chocolate de mesa. La ejecución de dichos planes, mostró resultados varios años después cuando en 1961 se comercializó el café soluble COLCAFÉ, que en 1964 llegó a ser la marca líder nacional. Ese mismo año, se creó la primera golosina de chocolate conocida como Chokolatina Jet, la cual se constituyó como la primera gran innovación en productos derivados del cacao y se convirtió en el producto

insignia de la compañía.

Desde el decenio de los años 70, las empresas del actual GNCh comenzaron a profesionalizar su fuerza de ventas de manera conjunta, logrando un cubrimiento nacional y cercanía con el cliente final. En 1979, Fabio Rico fue nombrado gerente de la Compañía y comenzó un programa de modernización tecnológica, para respaldar el desarrollo de nuevas líneas de productos y facilitar las actividades administrativas,

Ya en la década de los años 90, de acuerdo con el modelo aperturista de la economía colombiana, las empresas del actual Grupo Nacional de Chocolates lideradas por esta misma, giraron su atención, hasta el momento concentrada en el ámbito local, hacia los mercados internacionales y se inició la comercialización de sus productos a través de acuerdos con empresas extranjeras. Lo anterior, implicó un aumento de producción soportado en el montaje de varias plantas locales, en las que se implementaron cambios tecnológicos que resultaron en mejora para los procesos.

En 1996, las empresas del actual GNCh compraron la compañía Productos Alimenticios Doria, líder nacional en la producción de pastas. Hacia finales de la década, una profunda crisis de la economía nacional hizo que la compañía se sostuviera a partir de la concentración en la distribución y la creación de productos más pequeños y económicos que los que tenía en ese momento y que se dirigían a personas con niveles de ingreso bajos.

Al iniciarse el siglo XXI, las empresas del Grupo decidieron fortalecer los canales de distribución para sus compañías de alimentos y en el año 2001 establecieron la empresa NOVAVENTA S.A, dedicada a desarrollar nuevos canales de venta orientados al consumidor final. Como una estrategia para lograr una mayor fuerza para incursionar en los mercados internacionales, en el año 2002 el actual GNCh

comenzó un proceso de consolidación de sus empresas que termina en el 2003 con la conformación de una compañía matriz denominada Grupo Nacional de Chocolates –GNCh-, quien a partir de ese momento se encargó del direccionamiento estratégico de estos negocios. Como Presidente de la compañía se designó al Doctor Carlos Enrique Piedrahíta Arocha, quien en 1999 había asumido la presidencia de la Compañía Nacional de Chocolates.

Para el año 2005, las actividades del GNCh se desarrollaron alrededor de seis segmentos alimentarios clasificados en: carnes, galletas, chocolates, café, helados y pastas. Los diferentes productos de la compañía fueron distribuidos por CORDIALSA en los 11 diferentes países en donde tienen presencia directa (Ver figura 1).

Figura1. Estructura del Grupo NUTRESA.



Fuente: www.nutresa.com.co, página corporativa del Grupo Nutresa.

1.2. Proceso Evolutivo del Grupo.

En las actividades empresariales de cualquier empresa, su evolución y crecimiento se logra con pasos lentos pero seguros. Es así como la empresa que inicialmente tenía sólo un enfoque monoprodutor, transformar y producir chocolate, se dio a la tarea de conocer los diferentes gustos, preferencias y necesidades del mercado para poder convertirse en un grupo empresarial reconocido en el ámbito nacional e internacional y con una proyección a futuro muy promisoría. A continuación, en la tabla 1, se relaciona la evolución y etapas por las que ha pasado el grupo desde sus inicios hasta la fecha.

Tabla 1. Historia y evolución del Grupo Nutresa, 1916-.

AÑO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN
1916	Fundación	De la Fábrica Nacional de Galletas y Confites que posteriormente se convertiría en la Fábrica de Galletas y Confites Noel
1920	Fundación	De la Compañía Nacional de Chocolates Cruz Roja, que posteriormente se convertiría en Compañía Nacional de Chocolates S.A.
1933	Adquisición nacional / Alianza	Cía. Nacional de Chocolates se hace accionista de Galletas Noel mediante el aporte de maquinaria para fabricar golosinas y la marca DUX. Este es el primer paso para la conformación del grupo empresarial que se tiene hoy en día.
1933	Creación	De la marca Sello Rojo, para comercializar café tostado y molido, como estrategia de diversificación de ingresos de la Cía. Nacional de Chocolates.
1958	Creación	De la marca COLCAFÉ, para la comercialización de café soluble.

AÑO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN
1960	Fusión	De dos filiales de la Nacional de Chocolates, Chocolate Sansón y Chocolates Chaves, Santa Fe y Tequendama, dando origen a Industria Colombiana de Café S.A. - COLCAFÉ.
1960	Adquisición nacional	Del negocio cárnico por parte de Galletas Noel, que posteriormente se consolidaría a través de las empresa Industria de Alimentos Zenú S.A.S. y Alimentos Cárnicos S.A.S.
1968	Adquisición nacional	De la Fábrica de Café La Bastilla, como complemento al negocio de café de Colcafé. Esta compañía luego se transformaría en Tropical Coffee Company S.A.S.
1970	Adquisición nacional	De Frigorífico Continental en Barranquilla y Frigorífico Suizo en Bogotá, complementando la presencia del Negocio Cárnico en Colombia
1978	Venta / Alianza	La Nacional de Chocolates y Galletas Noel participaron en el "Movimiento en defensa de la sociedad anónima y del patrimonio industrial de Antioquia" que dio origen a lo que, en su momento se denominó el Sindicato Antioqueño"
1980	Adquisición nacional	De Molino Santa Marta S.A. como proveedor de harina de trigo para el Negocio de Galletas
1980	Fundación	De Tecniagro S.A. como proveedor especializado de carnes seleccionadas para el Negocio Cárnico
1993	Fundación	De Dulces de Colombia S.A., como parte del proceso de especialización de los negocios que se comienza a desarrollar en la década de los 90.
1995	Fundación	De la primera empresa comercializadora en el exterior Corporación Distribuidora de Alimentos S.A. - Cordialsa, en Ecuador
1995	Fundación	De la empresa distribuidora en Venezuela, hoy denominada Cordialsa Venezuela S.A
1995	Fundación	De Proveg Ltda., con lo cual el Negocio Cárnico entra al segmento Cordialsa Venezuela S.A.

AÑO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN
1996	Adquisición Internacional	De Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A., la primera operación industrial fuera de Colombia, fortaleciendo al Negocio Cárnico.
1997	Adquisición nacional	De Productos Alimenticios Doria, líder en Colombia en pastas alimenticias, por parte de Cía. Nacional de Chocolates y sus empresas vinculadas.
1999	Venta / Joint Venture	Del 30% de Galletas Noel a Danone, como socio estratégico.
2000	Fundación	De Novaventa S.A., empresa dedicada a la venta de los productos de las compañías de alimentos en "canales alternativos" como venta directa a través de catálogos y máquinas dispensadoras
2002	Adquisición nacional	De Rica Rondo Industria Nacional de Alimentos S.A., consolidando el liderazgo del Negocio Cárnico en Colombia
2002	Escisión	De la actividad industrial de Industrias Alimenticias Noel, dándole origen a InverAlimenticias Noel con inversiones en los negocios de Galletas, Cárnico y Golosinas de Azúcar.
2002	Escisión	De la actividad industrial de Cía. Nacional de Chocolates, dándole origen a Inversiones Nacional de Chocolates S.A. con inversiones en los negocios de Chocolates, Café y Pastas y una participación en InverAlimenticias Noel S.A.
2002	Fundación	De la compañía distribuidora en México, Cordialsa México, complementando la red creada en Ecuador y Venezuela
2004	Adquisición internacional	De las plantas de galletas y chocolates de Nestlé en Costa Rica, dándole origen a Compañía Nacional de Chocolates DCR y a Compañía de Galletas Noel de CR.
2004	Adquisición Internacional	De activos de distribución en Puerto Rico que dieron origen a Cordialsa Boricua Empaque Inc
2004	Fundación	De las compañías distribuidoras, de la red Cordialsa, en Estados Unidos, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Honduras.

AÑO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN
2005	Adquisición	Del 30% de Galletas Noel que poseía Danone.
2005	Fusión	Inversiones Nacional de Chocolates S.A. absorbe a InverAlimenticias S.A., resultando en una matriz dueña del 100% de los negocios Cárnico, Galletas, Chocolates, Pastas y Café.
2005	Adquisición nacional	De Pastas Comarrico, líder de la categoría en la Costa Atlántica colombiana.
2005	Adquisición nacional	Del 94% de Setas Colombianas S.A., que complementa al negocio cárnico en un segmento en el cual es líder en Colombia.
2006	Cambio de nombre	Inversiones Nacional de Chocolates S.A. cambia de denominación por Grupo Nacional de Chocolates S.A., reflejando la nueva estructura y visión de sus negocios.
2006	Adquisición nacional	De Meals de Colombia, empresa líder y reconocida por su cultura e innovación, incursionando en el Negocio de Helados.
2006	Adquisición Internacional	De Galletas Pozuelo en Costa Rica, empresa líder en Centro América.
2006	Adquisición Internacional	De Blue Ribbon empresa de alto reconocimiento en el negocio cárnico en Panamá.
2006	Fundación	De Servicios Nacional de Chocolates S.A., el centro de servicios compartidos del Grupo
2006	Fundación	De la Fundación Grupo Nacional de Chocolates, con el propósito de concentrar los esfuerzos de las compañías del Grupo en su contribución al desarrollo económico y social de la comunidad.
2007	Adquisición nacional	De Mil Delicias, que participa en el segmento de platos listos congelados, complementando el avance de Zenú con la línea de Sofia Express.
2007	Adquisición Internacional	De los activos de Good Foods, dando origen a la Compañía Nacional de Chocolates de Perú, con participación en los negocios de chocolates, galletas y golosinas

AÑO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN
2007	Fusión	De las redes de distribución Cordialsa y Pozuelo en Nicaragua y Panamá, logrando mayor eficiencia y efectividad comercial.
2008	Adquisición Internacional	De Ernesto Berard S.A., del Negocio Cárnico, complementando la presencia de Blue Ribbon en el mercado panameño.
2008	Fundación	Del Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar Vidarium que posteriormente se transforma en la Corporación que lleva su mismo nombre.
2008	Fundación / Joint Venture	De La Recetta en conjunto con Alpina, para atender de forma especializada al segmento institucional en Colombia.
2008	Fusión	De Galletas Pozuelo con Galletas Noel de Costa Rica.
2009	Adquisición Internacional	De Nutresa S.A. de C.V., en México, que participa con marcas de alto reconocimiento en el negocio de chocolates.
2010	Fundación	De Cordialsa Colombia, empresa especializada en la comercialización de los productos de los negocios de chocolates galletas, café y pastas en Colombia
2010	Adquisición Nacional	De Industrias Aliadas, compañía dedicada a la producción de café soluble y de extractos de café para exportación
2010	Adquisición Internacional	De Fehr Holdings, LLC, en Estados Unidos. Empresa dedicada a la producción y comercialización de galletas dulces, a través de dos plataformas de producción ubicadas en Texas y Oklahoma.
2011	Adquisición Internacional	De Helados Bon, empresa líder en el negocio de helados en la República Dominicana.
2011	Cambio de nombre	Grupo Nacional de Chocolates S.A. cambia de denominación por Grupo Nutresa S.A., representando todas las categorías de alimentos y empresas del grupo y el vínculo de las marcas con la nutrición.

AÑO	TIPO DE EVENTO	DESCRIPCIÓN
2011	Emisión de Acciones	Grupo Nutresa emitió 25.000.000 de nuevas acciones
2012	Inversión	100 millones de dólares para modernización
2012	Adquisición	Adquiere la empresa costarricense POPS y la compañía Dan Kaffe Sdn. Bhd. (DKM) en Malasia.
2013	Adquisición	Adquiere la empresa chilena Tresmontes Lucchetti
2014	Alianza Estratégica	Firma de acuerdo con Mitsubishi Corporation para la creación de la sociedad Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd
2014	Fundación	Crea la empresa Operar especializada en transporte de carga
2015	Adquisición	Adquiere el Grupo El Corral

Fuente: Ramos, Gutiérrez (2011)

1.3. Operaciones del Grupo Nacional de Chocolates en Colombia.

Después de analizarse 64 opciones que permitirían el cambio de nombre de esta empresa, el Grupo Nacional de Chocolates pasó a llamarse NUTRESA, el mismo que permitió denominar la matriz que asociaría los seis negocios a saber: cárnicos, galletas, chocolate, café, helados y pastas, buscando afianzar la identidad de la empresa.

El Grupo Nutresa se ha consolidado en el mercado tras posicionar marcas tan importantes como: Noel, Colcafé, Nacional de Chocolates, Zenú y Crem Helado; cada una, líder en el mercado colombiano y con una gran recordación de marca

en el consumidor. Cuando el Grupo Nacional de Chocolates inició sus labores en el siglo XX, el enfoque era sobre productos que tenían como materia prima el chocolate, es decir, productos de color oscuro. Luego, gracias a su proceso de diversificación, logro identificar nuevas oportunidades en el sector de las galletas, el café, los cárnicos y los helados. Su proceso ha sido de crecimiento y expansión en Colombia, creando nuevas empresas, fortaleciendo las actuales o adquiriendo marcas en Colombia que ya estaban bien posicionadas en el mercado, pero que se requerían para que la empresa conformara un conglomerado fuerte y sólido para poder ingresar en los mercados internacionales. Es así, como en el año 2006, el Grupo Nacional de Chocolates adquirió a Meals de Colombia por una cifra superior a US\$100 millones (Revista Dinero, 2006).

En este caso puntual, la compra de Meals de Colombia expresa cómo la sinergia de las dos empresas se puede convertir en un factor diferenciador. "Estamos en una etapa de noviazgo. Aún no está definido qué vamos a hacer y estamos analizando las alternativas", explicó Mario Alberto Niño, Gerente de Meals, al comentar las sinergias que se pueden dar con las otras compañías del grupo, en términos de compras de materias primas, logística e innovación. Por ejemplo, el tema logístico y de distribución es uno de los factores críticos de éxito, porque para Meals el 60% de sus ventas se realiza en tiendas y droguerías. Hoy, la compañía llega a 70.000 puntos de venta, mientras que en total el Grupo Nacional de Chocolates cubre 180.000 (Revista Dinero, 2006).

1.3.1. Operaciones del Grupo Nacional de Chocolates en el Mundo:

Nada es gratis. Por lo anterior, es que el fortalecimiento del mercado interno colombiano permitió el salto al campo internacional. La decisión fue muy estratégica logrando identificar sectores y empresas que le permitieran tener un reconocimiento a nivel internacional. A continuación, se detallarán los componentes de su operación:

1.3.2. Proceso de Internacionalización, el inicio de los nuevos mercados:

A partir del año 2000, cuando se inició la estrategia de unificación de sus compañías en una matriz que permitiera el desarrollo de un portafolio de productos más amplio y una mayor fortaleza económica, el actual Grupo se planteó como objetivo la consolidación de procesos de internacionalización que cada una de las empresas venía realizando de manera individual. Como primera medida, el grupo definió como sus mercados más importantes a la Comunidad Andina, Centroamérica, el Caribe, México y Estados Unidos, y estableció como primera tarea, el fortalecimiento de su distribución en estos países.

Con los mercados identificados, la compañía necesitaba adquirir otras empresas para la distribución o producción de sus marcas y buscar sinergias para hacer más eficiente la operación. El objetivo, fue entonces consolidar la red de distribución, utilizando el modelo de distribuidoras propias o a través de alianzas estratégicas. Como lo afirmó el Presidente de la Compañía, el Doctor Carlos Enrique Piedrahita Arocha: “Algunos mercados por su masa crítica, el volumen de portafolio y la dedicación de la fuerza de ventas requieren de una distribución propia”.

En el 2001, el GNCh realizó inversiones con el objetivo de lograr el cubrimiento del mercado regional en sus diferentes empresas. Dentro de éstas, se realizó una inversión de \$20.000 millones para aumentar la capacidad de producción del 50% en la principal planta de la Compañía Nacional de Chocolates. A nivel internacional, se firmó una alianza estratégica comercial con la compañía mexicana Jugos del Valle, que se convirtió en la cuarta alianza de este tipo realizada por la compañía, ya que se tenía para la fecha alianzas con Mavesa (Venezuela), Molinos Río de la Plata (Argentina) y Luchetti (Chile). En la actualidad ninguna de estas alianzas se encuentra vigente.

Es así, como en el año 2002 decidió conformar una compañía que agrupara sus

negocios de alimentos y creó la matriz Grupo Nacional de Chocolates. De esta manera, el Grupo como casa matriz, quedó encargado de buscar nuevos negocios, posibles alianzas y socios, continuando de esta manera con las líneas estratégicas del conglomerado: focalizarse, crecer e internacionalizarse.

En el 2003, el GNCh cumplió su primer año como empresa matriz y tuvo que afrontar internacionalmente la crisis cambiaria y de comercio en Venezuela (principal destino de las ventas externas de la compañía), lo que afectó los resultados de los primeros meses del año. Esta crisis, hizo que la compañía se enfocara en el fortalecimiento de las exportaciones hacia otros países como Estados Unidos y demás países del Caribe. Ese año, continuó el fortalecimiento de su red de distribución con la creación de Cordialsa Puerto Rico y Cordial USA (Los Ángeles).

Actualmente, la presencia del Grupo en Estados Unidos, se ha dado principalmente a través de la distribución por medio de terceros (en un 84%) y sus distribuidoras Cordialsa (en un 16%). Según Moreno (2007), a través de Cordialsa está lográndose un aprendizaje de distribución en el mercado americano.

Como resultado de la búsqueda de nuevos mercados hacia los países del Caribe y Centroamérica, el GNCh compró en el 2004 dos plantas, una de galletas y otra de chocolates en Costa Rica. Adicionalmente, con el establecimiento de su red de distribución Cordialsa en Panamá, Costa Rica, Honduras, Nicaragua, El Salvador y Guatemala; el Grupo consolidó su mercado en esta parte del continente americano. En ese mismo año, en los mercados europeo y americano, se lanzó la línea Santander, de chocolate de origen. “La idea es ampliar la dimensión geográfica de las inversiones y construir una red de empresas en países que puedan ser utilizados como plataforma exportadora”, dijo el doctor Carlos Enrique Piedrahita Arocha.

En el año 2005, el GNCh readquirió el 30% de la Compañía Galletas Noel S.A., que estaba en poder, desde el año 2000, de la multinacional francesa Danone. Asimismo, adquirió las compañías Pastas Comarrico S.A., y Setas Colombianas de Colombia, buscando consolidarse en el mercado Colombiano.

Además de la red de distribución que ha facilitado la penetración en los mercados, el posicionamiento es otro de los aspectos que ha empezado a tomar fuerza dentro de la estrategia de internacionalización del Grupo Nacional de Chocolates. Éste es tal vez, uno de los mayores retos si se tiene en cuenta que la empresa pretende conquistar mercados tan competidos en la industria alimentaria como el norteamericano y el mexicano, para los cuales se requieren grandes inversiones en comunicación y publicidad para ser visible entre la inmensa oferta.

El primer paso para posicionar sus marcas en mercados muy competidos, en especial Estados Unidos, será consolidarse en el punto de venta con degustaciones y una fuerte presencia en el canal, aprovechando su red de distribución propia. Para eso, atacará primero el mercado hispano y luego el estadounidense. Uno de los mejores ejemplos es su presencia en la cadena Wal-Mart en Estados Unidos, con el desarrollo de productos de temporada como por ejemplo para el día de Navidad y San Valentín. Otra oportunidad en sus mercados estratégicos, podría estar en la fabricación de marcas propias para las cadenas de supermercados de esos países.

Finalmente, a finales de 2006 el GNCh decidió adquirir la compañía Meals de Colombia S.A., empresa líder en la producción de helados, ingresando así al sector. A nivel internacional, se realizó la adquisición de la compañía Blue Ribbon, líder de cárnicos en Panamá y se adelantó la compra de Pozuelo, empresa líder en la producción de galletas en Centroamérica y con exportaciones al Caribe, México y Estados Unidos.

1.4. Descripción de los Productos.

- **Cárnicos:**

Representada con ocho marcas, Nutresa produce y comercializa salchichas, salchichones, jamones, mortadelas hamburguesas, carnes maduradas (jamón serrano, chorizo español, salami) alimentos congelados y champiñones. Cuenta con siete plantas en Colombia, dos en Panamá y una en Venezuela. La compañía es líder en Colombia y Panamá, con participaciones en el mercado del 73% y 24%, respectivamente.

Las principales empresas del negocio de los cárnicos en Colombia, son: Industria de Alimentos Zenú S.A.S., Alimentos Cárnicos S.A.S., y Setas Colombianas S.A. En Panamá, en este mismo mercado, se destacan Blue Ribbon Products S.A., y Ernesto Berard S.A.; y en Venezuela, se destaca Industrias Alimenticias Hermo S.A. En cuanto a las marcas más reconocidas en este mercado, se destacan: Zenú, Pietrán, Setas Colombianas, Rica, Ranchera, Hermo, Embutidos Berard y Blue Ribon.

La tabla 2, muestra a continuación, las ventas de cárnicos por parte de Nutresa en el período comprendido entre el año 2008 y el 2013:

Tabla 2. Ventas de Cárnicos, período 2008-2013.

CÁRNICOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas totales (millones de pesos)	1.323.482	1.589.155	1.457.415	1.632.465	1.727.365	3.900.000
Ventas internacionales (millones de dólares)	195,5	256,0	180,0	224,3	255,7	1.076
EBIDTA (millones de pesos)	185.596	212.521	224.441	227.373	21.294	832.827
Margen EBIDTA	14.0%	13.4%	15.0%	13,9%	12,8%	14,1%

Fuente: Nielsen, septiembre de 2014.

- **Pastas:**

Nutresa produce y comercializa pastas alimenticias tipo corta, larga, al huevo, con verduras, alta en fibra, con mantequilla e instantánea. Para ello, cuenta con dos plantas en Colombia y su participación en el mercado es del 48% (1). En tal componente del portafolio, las principales empresas del Negocio de Pastas son Productos Alimenticios Doria S.A.S., Pastas Comarrico S.A.S. y Monticello. En la tabla 3, se presentan los resultados económicos del período comprendido entre el año 2008 y el 2014:

Tabla 3. Ventas de pastas período comprendido entre el año 2008 – 2013

PASTAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas totales (millones de pesos)	182.159	189.991	187.962	191.637	209.056	230.844
EBIDTA (millones de pesos)	16.690	25.421	30.545	18.275	29.472	17.825
Margen EBIDTA	9.2%	13.4%	16.3%	9.5%	14.1%	13.4%

Fuente: Nielsen, septiembre de 2014.

- **Galletas:**

Esta empresa antioqueña produce y comercializa galletas dulces, saborizadas, cremadas, wafers y saladas. Con una planta de producción en Colombia, dos en Costa Rica y dos más en Estados Unidos, cuenta además con molinos propios de trigo y fábrica de empaques metálicos. Nutresa es una empresa líder en Colombia y Centro América, con participaciones de mercado del 54% y 34%, respectivamente.

Las principales empresas del negocio de galletas en Colombia, son: Compañía de Galletas Noel S.A.S., Litoempaques S.A.S., y Molinos Santa Marta S.A.S. En Costa Rica, cuenta con la Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A., y en Estados Unidos con Fehr Holdings LLC. Las marcas más reconocidas localmente son: Saltín Noel, Festival, Ducales, Tosh, Bokitas, Chiky, Pozuelo, Lil Duch Maid.

En la tabla 4, se muestra el movimiento económico de este sector de la compañía:

Tabla 4. Ventas de Galletas, período 2008-2013.

GALLETAS	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas totales (millones de pesos)	859.152	907.865	874.603	1.028.724	1.117.667	1.141.6
Ventas internacionales (millones de dólares)	172.2	174.3	117.0	233.4	255.3	263.7
EBIDTA (millones de pesos)	122.498	116.132	82.086	105.009	120.914	157.9
Margen EBIDTA	14.3%	12.8%	9.4%	10.2%	10.8%	13.8%

Fuente: Nielsen, septiembre de 2014.

- **Chocolates:**

Nutresa es una gran productora y comercializadora de golosinas y bebidas de chocolate, barras de cereal y nueces. Cuenta con dos plantas de producción en Colombia, una en Costa Rica, una en México y una en Perú. Es líder en Colombia con participaciones de mercado relevantes en golosinas de chocolate (65%), chocolate de mesa (62%), modificadores de leche (28%), nueces (46%), y en Perú es líder en modificadores de leche (70%).

La principal empresa del negocio de chocolates en Colombia, es Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.; en Perú cuenta con la Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A., en Costa Rica posee la Compañía Nacional de Chocolates DCR S.A., y en México posee a Nutresa S.A., de C.V. Entre sus marcas más destacadas, se encuentran: Chocolisto, Chocoline, Corona, Jet, Jumbo, Montblanc y Chocolates Santander.

En la tabla 5, se muestra el movimiento económico de este sector de la compañía:

Tabla 5. Ventas de Chocolates, período 2008-2013.

CHOCOLATES	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas totales (millones de pesos)	795.408	873.909	864.590	940.665	939.774	982.5
Ventas internacionales (millones de dólares)	131.1	156.6	147.1	162.0	149.6	-
EBIDTA (millones de pesos)	136.241	138.858	91.840	106.305	143.611	150.2
Margen EBIDTA	17.1%	15.9%	10.6%	11.3%	15.3%	15.3%

Fuente: Grupo Nutresa, 2014.

- **Café:**

Con relación al café, Nutresa se especializa en café tostado y molido, café soluble (en polvo, granulado y liofilizado) y extractos de café. La producción se realiza en plantas de producción en Colombia: dos de café soluble y dos de tostado, y molido. Es líder en Colombia con café tostado y molido, con una participación de mercado del 59%; en soluble con una participación de 42%. Las principales empresas del negocio del café, son: Industria Colombiana de Café S.A.S., Tropical Coffee Company S.A.S., e Industrias Aliadas S.A. Sus marcas más reconocidas, son: Colcafé, Café Sello Rojo, Café la Bastilla y Matiz.

A continuación, en la tabla 6 se presenta el movimiento económico de este sector de la empresa:

Tabla 6. Ventas de Café, período 2008-2013.

CAFÉ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas totales (millones de pesos)	501.638	642.818	706.204	825.785	810.0	789.4
Ventas internacionales (millones de dólares)	59.6	98.5	131.9	186.9	-	-
EBIDTA (millones de pesos)	60.361	10.985	68.727	67.428	89.3	134.0
Margen EBIDTA	12.0%	1.7%	9.7%	8.2%	11.0%	17.0%

Fuente: Grupo Nutresa, 2014.

- **Helados:**

La producción y comercialización de helados está representada en paletas de agua, paletas de leche, conos, litros, postres, vasos, galletas. Nutresa cuenta con operaciones en Colombia y en República Dominicana, con participaciones de mercado cercanas al 80%, en ambos casos; siendo sus principales empresas del negocio de helados Meals de Colombia S.A.S., y Helados Bon S.A., en República Dominicana. Sus marcas más representativas, son: Polet, Bocatto, Aloha, Helado Sinfonía Premium y Helados Bon.

En la tabla 7, se evidencia el movimiento económico en este sector en el periodo 2008-2012:

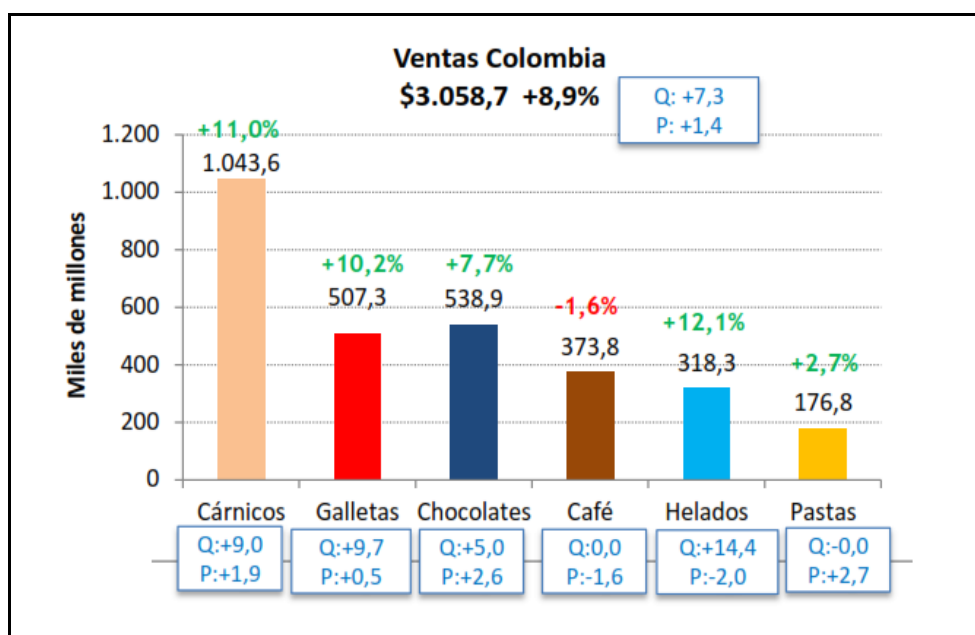
Tabla 7. Ventas de Helados, período 2008–2012.

CAFÉ	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas totales (millones de pesos)	282.843	589.065	262.733	318.972	380.328	-
EBIDTA (millones de pesos)	48.701	43.749	38.132	40.041	60.509	-
Margen EBIDTA	17.2%	15.1%	14.5%	13.2%	15.9%	-%

Fuente: Grupo Nutresa, 2014.

De otro lado, Nutresa, durante el tercer trimestre del año 2014, evidenció un comportamiento en ventas muy representativo en el negocio de Cárnicos. En la gráfica 1, se observa el comportamiento de las ventas por sector:

Gráfica 1. Ventas de Nutresa tercer trimestre del año 2014.



Fuente: Informe Anual, Grupo Nutresa.

- **Hamburguesas:**

Nutresa adquiere esta línea de negocios, pasando a engrosar su portafolio de ofertas, lo que le permite sumar entre sus activos un total de 340 puntos de ventas en el segmento de alimentos denominados “fast”, transacción valorada en \$830.000 millones. Es importante precisar, que también el Grupo El Corral, alberga lo que se denomina “dining”, con el Corral Gourmet, Leños y Carbón y Leños Gourmet. Asimismo, el Grupo El Corral también opera marcas internacionales líderes como Papa John’s (pizza), Yogen Fruz (helado de yogurt) y Krispy Kreme (donuts); y tiene presencia por medio de franquicias en Panamá, Ecuador, Chile y Estados Unidos

El negocio identificado en esta área por el Grupo Nutresa, cuenta con unas tasas de crecimiento en ventas y rentabilidad promedio por encima de las del grupo y con gran aceptación en países como Colombia, entre otros, donde se viene dando un crecimiento de la clase media donde una buena parte de su mercado se dedica al consumo de alimentos por fuera de casa. La negociación, involucró a 4.500 empleados, con marcas muy apreciadas y con gran calidad, lo que le permite a la compañía Nutresa contar con una plataforma para crecer en toda la región.

1.5. Canales de Distribución.

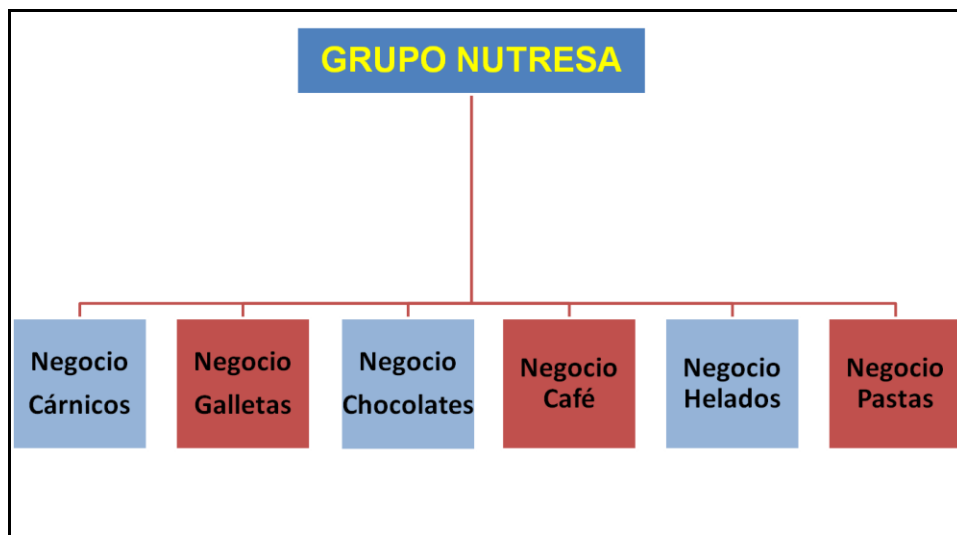
De acuerdo con Vigaray (2008):

“la razón de ser básica de la comercialización es facilitar el “acceso” del consumidor al producto o servicio, poniéndolos a ambos en contacto. El concepto de canal de distribución puede entenderse desde dos puntos de vista: bien como un conjunto de protagonistas o bien como camino o ruta. Un canal de comercialización es el conjunto de protagonistas (u operadores económicos) que interactúan para hacer llegar el producto desde el origen hasta el consumidor.”

Por su parte, según Botero (2012), Director de Finanzas Corporativas del Grupo

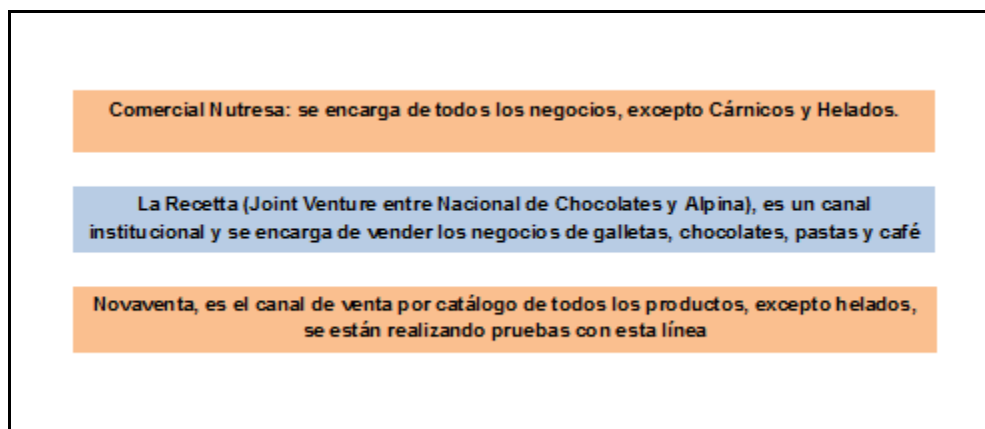
Nutresa, la estructura organizacional de la casa matriz ubicada en Colombia, está conformada por seis negocios cuyos productos son comercializados por tres vías diferentes, tal como lo muestran las gráficas 2 y 3:

Gráfica 2. Conformación de Nutresa por negocios y canales de distribución



Fuente: datos tomados de la entrevista al señor Camilo Botero Gaviria. Director Finanzas Corporativas. Grupo Nutresa. Elaboración propia.

Gráfica 2. Conformación de Nutresa por negocios y canales de distribución



Fuente: datos tomados de la entrevista al señor Camilo Botero Gaviria. Director Finanzas Corporativas. Grupo Nutresa. Elaboración propia.

La figura anterior, opera para Colombia; pero internacionalmente, lo hace con la

estrategia de expansión de cada país donde la empresa tiene representación según las unidades de negocio. En la tabla 8, se indican cuáles son los países en donde tiene presencia la compañía y su respectivo negocio principal:

Tabla 8. Presencia internacional del Grupo Nutresa por sectores.

NEGOCIOS						
PAÍS	Cárnicos	Galletas	Chocolates	Café	Helados	Pastas
Ecuador		X	X	X		X
Perú		X	X	X		X
Venezuela	X	X	X	X		X
Panamá	X	X	X	X		X
Guatemala		X	X	X		X
Nicaragua		X	X	X		X
El Salvador		X	X	X		X
México		X	X	X		X
Costa Rica		X	X	X		X
Rep. Dominicana					X	
EEUU.		X	X	X		X

Fuente: datos tomados de la entrevista al señor Camilo Botero Gaviria. Director Finanzas Corporativas. Grupo Nutresa. Elaboración propia.

Por último, el Grupo Nutresa cuenta con un área que es **Servicio Nutresa**, encargada de realizar compras de insumos y materias primas para cada uno de los negocios del grupo.

1.6. Identificación de los Formatos Comerciales Mayoristas y Minoristas aplicables al canal de distribución Intensivo-Directo o Mayorista Distribuidor del Fabricante.

La estrategia de la empresa es distribuir los productos a través de los canales disponibles en el área comercial. La empresa mantiene el énfasis en los hábitos

de compra de la población y de este modo, el sistema de distribución se ajusta a la perfección dado que sus productos tienen una gran aceptación y reconocimiento por parte de todos los consumidores.

El Grupo Nutresa utiliza un canal muy corto con sus consumidores, pues mientras los competidores directos de la compañía les venden a las tiendas por intermediarios, el Grupo se encarga de distribuirlo a sus clientes por medio de una distribuidora propia Comercial Nutresa. Los clientes, a su vez, tienen un contacto con el consumidor final y saben más sobre el objetivo del producto, dándole a la compañía la capacidad de tener un flujo de información más actualizado sobre sus consumidores. De este modo, para la empresa ha sido mucho más fácil conocer a sus principales consumidores y tener un contacto más cercano con él, permitiendo reaccionar rápidamente a cualquier requerimiento que este tenga sobre los productos de la empresa, aumentando así, el grado de satisfacción de los consumidores hacia los productos y evitando el grado de incertidumbre al ignorar qué es lo que quiere el consumidor.

Igualmente, el producto se comercializa internacionalmente copiando el formato de distribución colombiano, para lo que Comercial Nutresa cumple funciones de distribuidor mayorista.

1.7. Formatos Minorista de acuerdo con la estrategia de ventas.

En el formato Minorista, por excelencia está la tienda de barrio, caseta o ventero ambulante, el supermercado y el autoservicio, donde se encuentran gran variedad de productos a precios económicos. Compiten con servicio al cliente, buen trato, atención, conveniencia o localización. Para cada uno de estos formatos, desarrolla empaques y presentaciones ajustadas al público objetivo. En los mayoristas y supermercados, se encuentran diferentes presentaciones de todos los productos del grupo.

1.8. Canales Alternos.

El Grupo Nutresa utiliza un sistema de comercialización para alcanzar su mercado objetivo, no solo procura vender sus productos a través de tiendas, sino que también lo realiza por medio de Catálogos e Internet. De este modo, la empresa maximiza el cubrimiento en el mercado. Así mismo, poseen oficinas ubicadas en las principales ciudades del país, destacándose por mantener canales de distribución cortos con cubrimiento nacional.

Nutresa, garantiza una óptima y directa atención a los clientes mediante vendedores capacitados y especializados en los diferentes canales, permitiéndoles así estar más cerca del consumidor final. A nivel nacional, los productos pueden encontrarse en los supermercados, autoservicios y en la mayoría de las tiendas locales del país. Su amplia red de distribución permite que casi la totalidad de la población tenga acceso a sus productos. Aunado, cuentan con máquinas dispensadoras en sitios de alto tráfico (vending), bicicletas de ventas en los barrios residenciales y ventas por catálogo a través de las amas de casa.

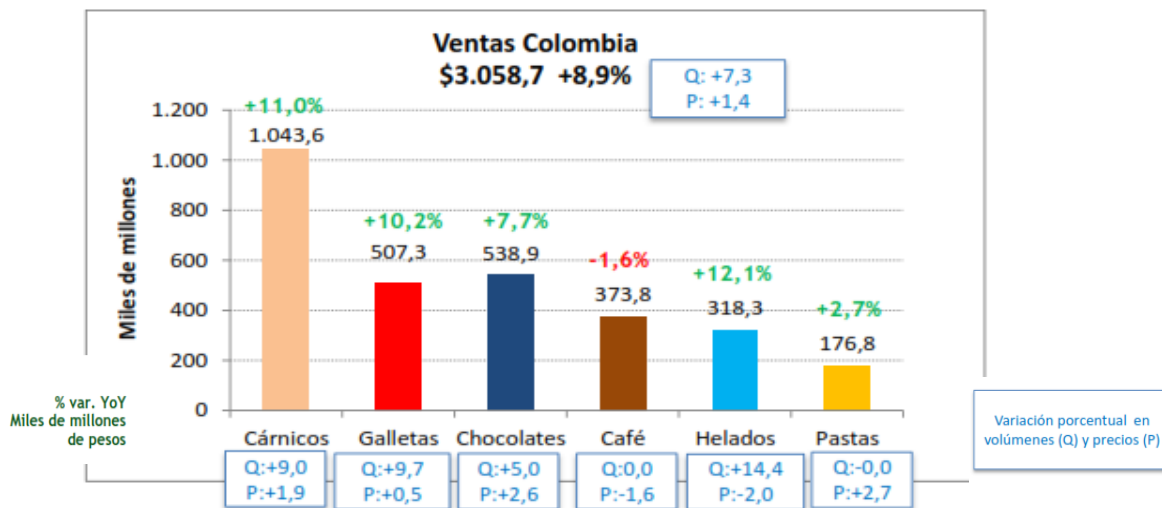
La distribución está basada en el tipo de cliente al que se está enfocando cada uno de los productos. En la actualidad, el Grupo Nacional de Chocolates cuenta con Comercial Nutresa Colombia como comercializadora para el canal tradicional, canal de supermercados y canal de autoservicios. De otra parte, cuenta con la Recetta, que es su comercializadora para el mercado Institucional y Novaventa para los canales alternativos.

1.9. Ventas Nacionales e Internacionales por Canal.

A continuación, en la gráfica 3, se relacionan las ventas en Colombia correspondientes al tercer período de 2014, siendo el sector de los cárnicos el de

mayor demanda y las pastas el sector con menos consumo durante el mismo período en el país:

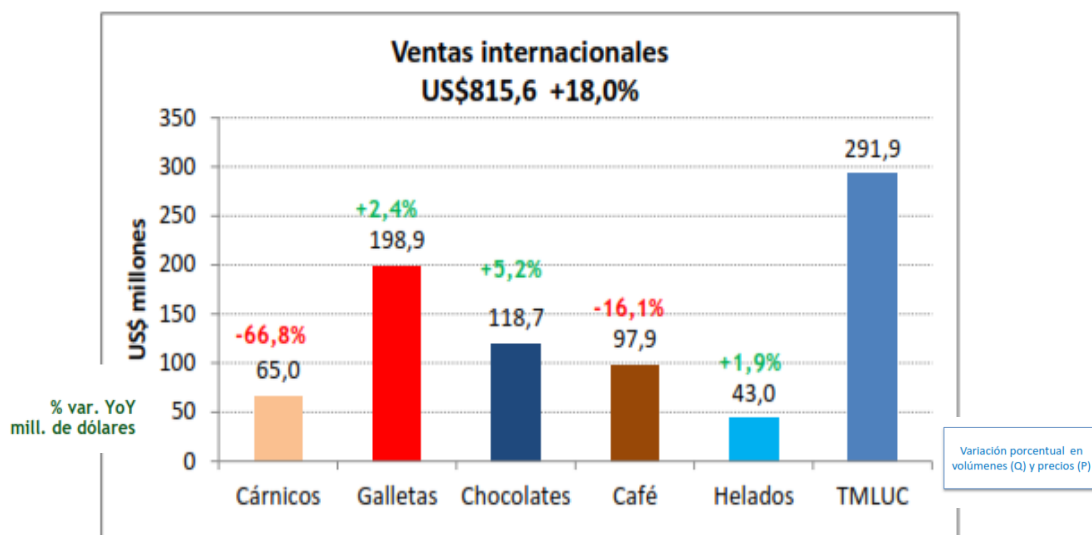
Gráfica 3. Ventas Nutresa por negocio en Colombia, tercer trimestre de 2014.



Fuente: presentación de resultados tercer trimestre 2014. Grupo Nutresa.

Con relación a las ventas internacionales, Nutresa tiene una unidad de negocios bien representativa como es el de las galletas, seguida por los chocolates y el café, tal como lo enseña la gráfica 4:

Gráfica 4. Ventas internacionales de Nutresa por negocios, tercer trimestre de 2014.



Fuente: presentación de resultados tercer trimestre 2014. Grupo Nutresa

Conclusión.

Es importante para las empresas identificar el momento para realizar movimientos estratégicos en los mercados nacionales e internacionales, con el fin de minimizar riesgos y prepararse para competir con empresas que son competencia directa e indirecta. En estas situaciones, las empresas pueden aplicar diversas estrategias como: expansión, diversificación, integración horizontal e integración vertical.

El Grupo Nutresa es un ejemplo para observar desde el punto de vista del crecimiento y el desarrollo empresarial. Llegar a este punto de desarrollo, fue posible gracias al enfoque empresarial desde sus fundadores y a la visión de todos los que han pasado por su presidencia, para consolidarse como un grupo alimenticio que puede competir en mercados internacionales con grandes empresas del mismo sector.

Los canales de distribución, se pueden convertir en una ventaja competitiva para las organizaciones que los aplican de una forma eficiente. Estos son valorados por

los clientes cuando encuentran el producto en el momento indicado, en el lugar requerido y en las cantidades solicitadas generando una experiencia positiva para el cliente. El Grupo Nutresa identifica que los canales de distribución actuales, son los que permiten ser competitivos, logrando que sus productos en las diferentes líneas de negocios estén más cerca de los clientes.

Referencia Bibliográfica.

AC Nielsen. Recuperado el 25 de marzo de 2012, en: <http://www.nielsen.com>.

Barber, J. y Suárez, S. (2001), “¿Cómo se explica la internacionalización de la empresa? Una perspectiva teórica integradora”. Revista ICADE. No. 52. Universidad Pontificia Comillas. Madrid-España.

Botero, C. (2012). Director Finanzas Corporativas. Grupo Nutresa.

Grupo Nacional de Chocolates. (en línea). Informe Anual. Recuperado el 8 de marzo de 2007, en: <http://www.gruponutresa.com/>.

Londoño, S. (2000) “Industrialización del cacao en el siglo XX: de la artesanía a la gran industria”. Revista Credencial Historia, Edición 130.

Moreno, M. Director de Finanzas Corporativas. Grupo Nacional de Chocolates.

Nacional de Chocolates. Su foco Internacional”. 2004. Revista Dinero. Edición 204. p. 41

Nutresa. Recuperado el 15 de marzo de 2012, en: <http://www.nutresa.com>.

Porter, M. (2008). Ser Competitivo. Harvard Business Press. Deusto. Madrid.

Ramos, Z. y Gutiérrez, J. (2011). Actualización Caso Nutresa. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Tecnológica de Bolívar. Cartagena, Colombia.

Revista Dinero. Recuperado el 15 de marzo de 2012, en:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-nueva-historia/34304>

Revista Dinero. (2002). La meta: ser multinacional regional. Edición 156.

Vigaray, J. (2008). Comercialización y Retailing. Distribución Comercial Aplicada. Madrid: Pearson Education.

Sanabria, R. y Barrios, A. (2008). Caso: Nutresa. Facultad de Administración, Universidad de los Andes. Bogotá, Colombia.

CASO 2: ARCLAD S.A.

Salario Emocional y Satisfacción Laboral

(Una interpretación Fenomenológica)

Juan Diego Betancur Arias, Ph. D. Docente
John Arbeláez Ochoa, Mg. Coordinador Unidad de Emprendimiento FUMC
Humberto Serna Gómez, Ph. D. Investigador Asociado al CIDE
Carlos Mauricio Jaramillo Galvis. Docente FUMC

2. Introducción

Históricamente el ser humano como el centro de la competitividad de una empresa, ha sido tema obligado para indagar sobre cuál es la mejor manera para lograr su compromiso y su contribución a los resultados de la organización en la que trabaja.

En los inicios de la Revolución Industrial del siglo XX, Taylor (1911), planteó la necesidad de contar con una fuerza laboral productiva remunerada en función de su producción, con incentivos por la superación de las metas y con una gestión eficiente de los tiempos y movimientos. A esta época, se remonta el surgimiento de la ingeniería industrial y los albores de la salud ocupacional. Taylor, padre de la administración científica, plasmó todo este acervo conceptual y práctico en sus obras *Stop Management* (1903) y *Principles of Scientific Management* (1911). En estas obras, fundamentó su pensamiento que se difunde y analiza ampliamente y, aún hoy, es tema obligado en el mundo empresarial.

Gantt (1910), complementó las teorías de Taylor proponiendo la selección científica de los trabajadores, así como su capacitación y la “armónica cooperación” entre trabajadores y administradores. Las Gráficas de Gantt, se convirtieron en esa época, y por mucho tiempo, en herramientas para planear el trabajo, medir el cumplimiento de las metas y entender cómo los tiempos y movimientos debidamente planeados no sólo mejoraban la productividad, sino que también contribuían a la dignificación del trabajo.

Por su parte, Gilbreth (1915) centró sus estudios en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y en las necesidades de los trabajadores. Fue ella pionera al liderar un movimiento basado en el conocimiento del trabajador, así como en la dignificación de su trabajo en una época en que

parecía que primarían las máquinas sobre la dignidad del ser humano. Por ello, fue y es ampliamente reconocido por su contribución en la humanización de los métodos de producción y el mejoramiento del bienestar del trabajador.

Fayol (1916) con su obra **“Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle”**, aún inspira la gestión empresarial en pleno siglo XXI, en la que hace explícita una serie de principios organizacionales que debe soportar el proceso administrativo. Allí, en la descripción de esos principios organizacionales incluye un *‘Espíritu de Cuerpo’*, que implica el compromiso de todos los colaboradores con los principios y los objetivos de una organización. Es asegurar que todos dirijan sus esfuerzos hacia una misma meta. Es consolidar una empresa en la que todos sus miembros reman para el mismo lado. Este proceso, genera un compromiso de los individuos con la organización y se constituye en su cultura organizacional con una *visión compartida*, que es el camino único hacia la construcción de una organización inteligente.

Todos estos movimientos, cuentan con conceptos de gran interés que abren el camino para que las Ciencias del Comportamiento entren a complementar las teorías de la administración planteadas por Taylor y Fayol, e inicien un papel decisivo en la formulación de la gestión del talento humano.

Münsterberg (1912) propuso y promovió la aplicación de la psicología a la industria y a la administración, pero son fundamentales los estudios realizados por Mayo y Roethlisberger (1933) en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia del ambiente de trabajo y las actitudes y las relaciones sociales de los grupos en su desempeño; son ellos, los verdaderos padres del movimiento de las *Relaciones Humanas* de mediados del siglo pasado. Allí, en la planta de la Western, en una investigación con un diseño cuasi experimental, se comparó el comportamiento y el desempeño de dos grupos de trabajadores: uno que servía

de *control* en el ambiente natural de la empresa y otro que hacía las veces de grupo *experimental*, al cual se introdujeron prácticas de mejoramiento del ambiente laboral como la iluminación, la limpieza, las interrupciones laborales para tomar alimentos, las formas de pago, ente otras.

El grupo *experimental* superó el desempeño del grupo *control*, y permitió concluir que las condiciones del ambiente laboral y la relación respetuosa con el trabajador mejoran la productividad de una empresa, lo que da origen a los tiempos de las relaciones humanas como un principio fundamental en la gestión empresarial que da origen a una corriente humanista impulsada por los estudios de Mayo quién realizó extensas e interesantes investigaciones sobre el efecto psicológico que producía en los trabajadores el medio ambiente y los procesos de la producción.

Asimismo, Follet (1927), planteó la gerencia participativa haciendo énfasis en los conceptos sociológicos del grupo y en las relaciones interpersonales dentro de la empresa y cómo estos contribuyen al mejoramiento del desempeño de la empresa. Likert (1961), complementó todo este desarrollo conceptual asegurando que las organizaciones no están integradas por personas, que estas son la organización misma y, por lo tanto, son ellas la que la construyen con sus comportamientos.

Imposible en este recorrido no mencionar a Maslow (2005), precursor de las teorías de la motivación, basadas en las necesidades de los seres humanos que inspiró en su momento estrategias para la gestión del talento humano, relacionadas con la satisfacción de esas necesidades básicas y que están muy cerca al tema central de este trabajo: el salario emocional.

Todo ser humano tiene unas necesidades básicas y satisfechas como: seguridad laboral, seguridad familiar y cobertura en salud. Luego, llegan las necesidades sociales como afiliación y pertenencia a un determinado grupo humano, para

culminar con la necesidad de estima y reconocimiento que incluye confianza, respeto y éxito. Finalmente, surgen las necesidades relacionadas con la autorrealización.

El impacto de esta temática en programas de bienestar laboral a nivel mundial y en Colombia, en forma concreta, fue notorio y visible. Las empresas colombianas asumieron el bienestar laboral del trabajador y sus familias como una de sus tareas para asegurar, con las metas personales, la fidelidad de sus colaboradores y el logro de los objetivos empresariales.

En el otro lado del mundo, surgen los *Tigres Asiáticos* liderados por Japón, que incorporando tecnologías y metodologías del mundo occidental, revolucionan el mundo de la gerencia empresarial con su reconocida teoría *Gerencia Japonesa*. Ésta, soporta todo su desarrollo y crecimiento en hacer de la Gestión de Calidad, el núcleo central de su gerencia y de la gente su factor diferencial.

Por ello, además de introducir prácticas y metodologías de Gestión de Calidad, ampliamente conocidas y difundidas, la fundamentó en principios como el empleo de por vida, el mejoramiento continuo de acuerdo con la metodología KAISEN (¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!), la innovación y la participación de los empleados en el éxito, pero también en las dificultades de las empresas. Todas estas prácticas y muchas otras, crearon unos ambientes laborales de estabilidad, pertenencia, crecimiento personal y empresarial, que explican el surgimiento y la consolidación del desarrollo japonés. Fue la gente, su satisfacción en el trabajo y su pertenencia, las que hicieron del Japón una gerencia creadora de ventajas competitivas que explican su éxito para incursionar en el mundo occidental.

Por último, Goleman (1995), con la teoría de las inteligencias múltiples, sostuvo que, además de la inteligencia cognitiva -IQ-, existe la inteligencia emocional y la

relacional, que permiten que los individuos tengan una vida social activa, consoliden relaciones, disfruten de las amistades y desarrollen empatías que les permitan entender los comportamientos de los demás para crear con ellos unas relaciones que faciliten el logro más eficiente de sus objetivos personales y empresariales.

La inteligencia cognitiva no está exclusivamente inmersa dentro de éste enfoque conceptual, porque los seres humanos requieren además las inteligencias emocional y relacional. Esta es una condición para un desempeño adecuado en una era con valores y comportamientos bien diferentes a los del pasado. Traer al presente toda la tradición histórica del pasado, no es tarea fácil; sin embargo, sí es posible identificar una transición en las teorías y modelos relacionados con la gestión del talento humano.

El modelo Tayloriano, centrado en la medición de los tiempos y movimientos con incentivos por productividad, se complementa con la necesidad de crear relaciones armónicas entre los trabajadores, un ambiente de trabajo de calidad que permita crear un espíritu de cuerpo, con visión compartida, donde toda la organización busque el logro de objetivos comunes.

Mary Parker (1942) y Elton Mayo, son pioneros en identificar que las condiciones y el ambiente laboral contribuyen a la productividad y rentabilidad de las empresas y, por ello, invocan por una gestión centrada en las relaciones humanas, con la escucha y participación de los diferentes actores, porque como lo postula Likert (1961), las personas son la organización.

Las estrategias de gestión humana deben estar orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y Maslow (2005), anotó que ellas son progresivas y acumulativas. La satisfacción de las necesidades básicas o fisiológicas, es el punto cero donde empieza la satisfacción de las necesidades.

Ello implica, que un salario justo, con equidad interna y competitividad externa, es condición necesaria en cualquier programa de gestión humana. El salario es y será siempre un motivador higiénico en términos de Herzbergh (1987), que permite construir un programa de desarrollo humano. No obstante, existen otros motivadores externos como lo afirma el mismo autor: *“El ambiente de trabajo, la seguridad laboral, el clima organizacional y la relación entre las personas que son factores externos pero que pueden llegar a tener un valor motivacional tan alto o igual a la compensación económica”*

El milagro japonés testifica cómo un ambiente laboral estable, estimulante, justo y respetuoso construye la competitividad de empresas antes rechazadas por los mercados y que se constituyen en el modelo de gestión que Ouchi (1984) denominó la teoría Z, compendio de la gestión japonesa, que empezó a ser imitado en el mundo occidental.

Frente a todas estas tendencias conceptuales, aparecen Goleman (1995) afirmando que la inteligencia emocional y relacional, son fundamentales para el éxito individual y empresarial. Para los lectores interesados en el tema y la historia empresarial, se les recomienda la lectura del libro: Modelos Gerenciales, de Arbeláez, Serna y Díaz (2015), el cual inspiró esta introducción.

Al final, todas estas teorías y escuelas señalan que no hay ningún sustituto motivador distinto a un salario con equidad interna y competitividad externa. Sin embargo, la compensación económica o dicho de otra manera, el **SALARIO**, no debería ser la única motivación para permanecer y comprometerse con una organización. Ésta sería una práctica perversa que colocaría al trabajador como leal ante el mejor postor. Aquí, la ‘piratería’ de talentos tendría su mejor oportunidad.

Señalan todas estas corrientes conceptuales, que además del salario monetario,

existen otros motivadores que explican y justifican la permanencia de un colaborador en una organización. Entre ellas, mencionan el ambiente laboral, la seguridad y la estabilidad laboral, el clima organizacional, el respeto, el reconocimiento, las relaciones internas, los estímulos, las oportunidades de crecimiento personal e intelectual, las reglas claras en la remuneración, la evaluación del desempeño, la promoción, el prestigio y el posicionamiento de la empresa, las oportunidades de relacionamiento interno y una cultura organizacional sólida y retadora.

Las empresas colombianas están tomando en serio este mensaje. Más allá de una compensación equitativa y competitiva, la cual deben mantener, le están apostando a crear condiciones intangibles y emocionales que hagan que sus colaboradores piensen dos veces antes de dejar la compañía y su empleo.

ARclad S.A., es un claro ejemplo de una empresa que hace de la gestión de su talento humano una ventaja competitiva, difícilmente copiable, pues está inserta en su cultura organizacional. El liderazgo de esta importante empresa nacional, está volcado y comprometido con mantener y consolidar esta ventaja diferencial. Entendieron ARclad y sus líderes gerenciales, que para retener el mejor talento, el salario *per se* no es suficiente. El ambiente laboral, el respeto por las personas, las oportunidades de crecimiento y el desarrollo, son los que anclan el talento y aseguran una empresa competitiva y rentable generadora de valor para todos los grupos de referencia.

En esta empresa el salario emocional, o sea, la compensación intangible, hace la diferencia y explica su éxito y desempeño en mercados cada vez más dinámicos y competidos. Los resultados de la investigación que registra este trabajo, muestran claramente cómo una empresa hace de su talento un capital, un patrimonio humano. Indica igualmente, cómo el convencimiento de sus socios y ejecutivos, comprometidos y alineados con la estrategia de gestión humana, ha logrado

consolidar una cultura organizacional propia, la cual es hoy su capital intangible más valioso, que reconocen y aprecian tanto el mercado como sus clientes.

Cuando ARclad S.A., aceptó que se registrara y documentara su historia y su aprendizaje, realmente se encontró con que la cultura organizacional de la empresa era un ejemplo de la organización que desarrolla y construye una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable.

En ARclad S.A., dicho de otra manera, se gerencia una cultura humanista y no sólo se gobierna una estructura organizacional.

2.1. Problema y formulación.

2.1.1. *Planteamiento del problema:*

Los modelos de gestión más representativos en la actualidad son: la gestión estratégica, la gestión por procesos, la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias. La aparición y aceptación de una visión sistémica en las organizaciones ha permitido que estos modelos se hayan convertido en las fuentes fundamentales para el desarrollo empresarial en los nuevos tiempos.

La admisión de personas constituye la ruta de acceso a las diferentes áreas de la organización, representa la puerta de entrada sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a los parámetros predominantes en la organización. Cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna, y selecciona a las personas que las poseen en grado satisfactorio para la institución. El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen; de ahí, que sea necesario conocer de forma holística los intereses particulares de los individuos.

Las acciones de las personas están basadas en sus suposiciones básicas. Esto es particularmente cierto en relación con la administración del talento humano. Las suposiciones básicas con respecto a las personas pueden ser: si son confiables, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, entre otras suposiciones. Estas variables forman una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones que se tomen sobre el personal, la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se les proporcione, entre otras, reflejan la filosofía básica de la institución.

Aunque no son propias de la presente investigación, la gestión estratégica y la gestión por procesos, serán abordadas bajo un enfoque general, por cuanto servirán de sustento bibliográfico.

El planteamiento central, gira en torno a los modelos de gestión del talento humano y en especial, sobre el *Salario Emocional* y la *Satisfacción Laboral*. Respecto al primero, implica comprender que el colaborador no solo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca además satisfacción psicológica, fortaleciendo así las razones para permanecer en el trabajo. De acuerdo con los planteamientos de Fernández (2002, p. 23), se establece que dentro de dichas razones se encuentra el desarrollo de una carrera, un trabajo desafiante y con sentido, obtener reconocimiento por la labor realizada y control sobre el propio trabajo, entre otras. El análisis se realiza desde la perspectiva de la gerencia, es decir, el punto de partida y llegada de los procesos organizacionales que se derivan de esta postura vanguardista y contemporánea en la Administración de Empresas.

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas, implica que se vive una transformación de época, que refiere nuevas tendencias en el mundo de la economía, del trabajo, de las condiciones laborales, del bienestar de sus colaboradores y de las estrategias que se utilizan desde la compañía para fidelizar a sus colaboradores. La presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, supone un reto progresivamente creciente para las empresas que sólo las mejores preparadas podrán superarlo para asegurar su supervivencia. Estar mejor preparado significa contar con un contingente humano cohesionado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y aplicando todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es aquí donde cobra importancia la actividad de la gerencia orientada por la

filosofía de sus directivos, de donde surgen la planificación, la organización, la dirección a seguir y la evaluación permanente de los procesos para verificar el grado de avance y establecer la retroalimentación necesaria a fin de consolidar, redimensionar y hacer los ajustes que fueren necesarios. Todo ello, concentrado en las políticas salariales de los colaboradores que despliegan la experiencia personal y profesional ante los retos administrativos y económicos de las empresas.

De esta forma, el pensamiento estratégico está orientado a dar al gerente los instrumentos conceptuales y las herramientas prácticas para la acción, dirigiéndose desde lo retórico a lo práctico para verificar lo que está ocurriendo en su entorno, procurando establecer enfoques, estilos y categorías que faciliten la comprensión de lo nuevo y de la necesidad del cambio hacia lo mejor, siempre y cuando este contextualizado con el aspecto sensible, inteligente y humano. *El Salario Emocional* y la *Satisfacción Laboral*, se deben presentar como megas en el direccionamiento estratégico de la compañía, en aras de conseguir objetivos altamente significativos desde lo personal y emocional en el talento humano.

La empresa ARclad S.A, organización que se tomó como referente para el presente estudio, concibe en sus políticas salariales, el *Salario Emocional* y la *Satisfacción Laboral* de sus colaboradores como aspecto trascendental e inherente en la productividad de su actividad económica y social. Esto, con el fin de interpretar desde la perspectiva del actor, aquellas tendencias en materia de administración que fortalecen y responden a los apresurados cambios que sufre actualmente el mundo globalizado.

2.1.2. Formulación del problema:

La presente investigación busca dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿En qué forma han incidido, el *Salario Emocional* y la *Satisfacción Laboral* de sus

colaboradores en la dinámica empresarial de ARCLAD S.A.?

2.2. Justificación.

El concepto de *Salario Emocional* viene a demostrar, en gran medida, que la recompensa monetaria ya no es suficiente para mantener a los trabajadores satisfechos y alineados con los objetivos de sus trabajos y sus organizaciones. En el supuesto de que se presente escasez de talentos, los individuos no se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo más al empleador que una recompensa monetaria. De la misma forma, el costo de no implementar medidas que permitan retener y atraer talento siempre será mayor que realizarlas (Rocco, 2009, p.27).

Según Lagos (2008), cada vez que un talento abandona la organización, ésta a la vez, subsidia a la competencia al entregarle un empleado capaz y capacitado. Pagar por sobre la media ya no es lo más importante, sino potenciar otro tipo de beneficios para los individuos, como permitirles conciliar de mejor forma la vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo y optimizar la calidad de vida, desde sus dimensiones emocionales, funcionales y subjetivas. Actualmente, el trabajo ya no solo es un lugar para ganar dinero, sino un entorno con una serie de tareas a realizar donde el sueldo es solo parte de un todo. Asimismo, el salario emocional se convierte en una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que en otra, y puede ayudar a conseguir y mantener la lealtad y el compromiso de los colaboradores. Las personas no son leales a una empresa, sino que se comprometen con ella de acuerdo a cómo se valora su trabajo, lo que la institución representa para ellos y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado podría ser capaz de ganar este compromiso. La ventaja de ello es que un empleado comprometido tiene menos probabilidades de dejar la compañía, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo (Abad, 2005).

Dentro de los procesos gerenciales, la gestión del talento humano revela un mecanismo capaz de orientar estratégicamente la visión de la gerencia moderna, en el cumplimiento de la misión institucional. La transitoriedad, la incertidumbre, la complejidad, la novedad, la diversidad, las necesidades individuales presionan al gerente a pensar estratégicamente y de este modo su pensamiento estratégico, evoluciona y se adapta a los nuevos tiempos.

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas que garanticen una buena gestión (la cual se basa en criterios de calidad, productividad eficiente, satisfacción laboral, coherencia, congruencia, compromiso, participación individual y colectiva, motivaciones, incentivos, contraprestaciones entre otros), han llevado a la gerencia a plantear estrategias o modelos de gestión que intenten asegurar un mejor desarrollo humano al interior de la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la gestión del talento humano se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (direccionamiento, toma de decisiones y gestión para lograr resultados), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio. Todo lo anterior, como una nueva alternativa de cambio organizacional (salario emocional y satisfacción de los colaboradores).

Reconocer que se vive un momento de transformación es también la oportunidad para legitimar el pensamiento gerencial, incluyendo una visión sobre el valor del aprendizaje continuo y el desarrollo. Así se da importancia a las organizaciones como ambientes de aprendizaje, entendidos éstos como entornos de adquisición y desarrollo de particularidades para generar el cambio. Esto hace que las

organizaciones que estén interesadas en trabajar bajo este modelo, deban ser explícitas y hacer visibles sus intenciones en el proceso e integrarlos a su vida diaria en forma permanente. Como resultado de lo anterior, el aprendizaje se debe considerar como la fuente más importante del desarrollo organizacional.

Por consiguiente, estos planteamientos refieren la importancia y el valor de la presente investigación, la cual responde a necesidades actuales en la gestión del talento humano, generando un llamado científico para que las organizaciones incluyan en sus políticas salariales, el salario emocional como un elemento significativo y competitivo al reforzamiento limpio de la praxis profesional. Además de conocer las tendencias actuales que rigen a la administración del nuevo milenio, se debe dejar de lado la concepción de hombre-máquina, para incluir el ser sensible desde la emoción y la razón, que expresa su creatividad tras la seguridad que provee su organización a partir de diferentes mecanismos que redundan en una relación positiva entre las diferentes áreas de ajuste.

2.3. Propósito.

La finalidad de esta investigación es contribuir al desarrollo de la Administración de Empresas a través del progreso en el conocimiento investigativo, la comprensión de la actividad administrativa centrada en el ser y las políticas salariales, que tienen en cuenta la remuneración emocional y la satisfacción laboral de sus colaboradores. Esto permitió un aporte valioso a la construcción de un nuevo rol en la gestión del talento humano, donde se debe abogar por una aproximación sistémica del sujeto que favorece el desarrollo organizacional.

2.4. Marco teórico.

El desarrollo de la presente investigación se enmarca en el modelo de gestión del Talento Humano. Tuvo como referentes fundamentales la conceptualización del

Salario Emocional, la noción de *Satisfacción Laboral*, las implicaciones que tiene la actividad funcional y emocional en los sujetos que desarrollan actividades laborales en la empresa ARclad S.A. Todo esto, con el fin de desglosar teóricamente cada uno de los elementos que dan lugar a la formulación de la pregunta de investigación.

2.4.1. Gestión del Talento Humano:

Según Saldarriaga (2008), generalmente los profesionales de las áreas humanistas se cuestionan frente a los cambios vertiginosos que afectan a las organizaciones en su conjunto, situación que no deja de lado al área del Talento Humano. Ante esta situación, pareciera ser que las preguntas obligadas serían: ¿Hacia dónde va el área de Gestión Humana? ¿Deberá extinguirse el Departamento de Gestión Humana? ¿Cuáles son las tendencias de avanzada? Estos interrogantes, tienen allí sus razones más profundas. El mundo cambió y las empresas necesariamente tuvieron que cambiar. Por fortuna, muchas organizaciones van a la vanguardia, otras las siguen y otras cuantas aún tratan de pensar sobre la marcha, casi paralizadas en el tiempo y confundidas, sin entender con exactitud lo que está ocurriendo a su alrededor.

Entonces, no es de extrañar que el área de Gestión Humana también experimente cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos factores que esta área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de Gestión Humana debe acompañar estos cambios. En muchas organizaciones el área de Gestión Humana va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno.

Así pues, la pregunta anterior tiene bastante sentido: ¿qué hacer con el área de Gestión Humana frente a semejante cambio y a tanta presión de las circunstancias externas? La época del despilfarro, del acomodo y la complacencia quedó atrás. Hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar sólo aquellos aspectos que contribuyan de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. Las áreas de inercia y de resistencia se deben suprimir en esa carrera desenfundada. ¿Y cuál es la respuesta a la pregunta inicial? ¿El área de Gestión Humana se debe mantener? ¿Deben buscar otros profesionales de Gestión Humana o volverse consultores internos o independientes?

La respuesta será negativa en algunas situaciones. El área de Gestión Humana no se debe mantener. Se debe eliminar si no trae ninguna contribución al negocio de la empresa o no favorece el ajuste a las demandas del nuevo ambiente empresarial. Es superflua cuando no añade, solo sirve para controlar y reglamentar el comportamiento de las personas y aplicar medidas disciplinarias que en nada mejoran el desempeño de las personas. Se debe suprimir si funciona como elemento de resistencia y bloqueo al cambio y la innovación, máxime si se mantiene como centro de gastos que no trae ningún retorno a la organización. En estos casos, las demás áreas toman la iniciativa de asumir la gestión del talento humano dentro de un estilo totalmente descentralizado, libre y participativo, con o sin ayuda y asesoría de los profesionales de Gestión Humana (Saldarriaga, 2008).

Pero la respuesta será afirmativa en otras situaciones. El área de Gestión Humana se debe apoyar y ampliar, mantener y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la Misión, la Visión y los Objetivos de la organización y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa; crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Una empresa no se cambia solo con

el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el *hardware* es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí, el área de Gestión Humana consigue aportar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la Misión y la Visión de la organización para servir mejor al cliente.

2.4.2. Dos océanos:

Los términos *Océano Rojo* y *Océano Azul*, han sido utilizados para describir gráficamente tanto a los mercados como a las organizaciones. Los unos se trezan en una cruenta batalla para ganar mercado o para dirigir a sus organizaciones; los otros, navegan en un mar en calma, viento en popa, sin sobresaltos por la competencia o con gran armonía al interior de la organización.

- **Organizaciones con estrategias de Océano Rojo:**

En los extremos, están las organizaciones *Rojas* y las organizaciones *Azules*. Las organizaciones rojas son aquellas en las que el área de Gestión Humana todavía está centralizada y monopoliza. Las personas trabajan como simples empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean aplicados y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño.

Por otra parte, pensar y contribuir con creatividad es algo que no ocurre en estas empresas. La denominación que más se ajusta a sus empleados, es la de empleados de mano de obra, ya que esas organizaciones solamente requieren personas que desarrollen actividad física y muscular. La mayor pérdida en estas organizaciones no es el despilfarro contabilizado en dinero, materiales o tiempo, sino el despilfarro de talento humano en las fábricas, sin ninguna consideración y de manera rutinaria y continua. El capital intelectual se desvanece sin ninguna aplicación constructiva; en ellas, es necesario transformar con urgencia el órgano de Gestión Humana de un centro de gastos, en un centro de ganancias capaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes.

- **Organizaciones con estrategias de Océano Azul:**

Por el contrario, las organizaciones *Azules* son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, a crear e innovar constantemente en sus tareas, en la búsqueda del mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente; aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones *Azules* brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar. Son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas, el área de Gestión Humana constituye una unidad de constante innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de personas.

Como refieren Calderón, Naranjo & Álvarez (2007), la gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos. El organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos. En estas organizaciones no se administran las personas como factores de producción

o como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. En ellas, no se administra a las personas, sino que se administra conjuntamente con las personas. Tanto es así, que el órgano de recursos humanos cambia de nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual.

2.4.3. *Procesos de Gestión Humana basados en competencias, salario emocional y satisfacción laboral:*

- ***Diseño de cargos y perfiles ocupacionales:***

En las distintas fases de este proceso, las acciones deben estar orientadas a identificar cuál es el perfil que debe tener la persona que asumirá el cargo, que permita asegurar un desempeño sobresaliente desde el inicio de su gestión (Competencias de Diferenciación) y poder garantizar que los resultados estén alineados con las estrategias de la organización. Como complemento de este proceso, está el diseño de los perfiles ocupacionales que hacen referencia a las características personales que debe tener el candidato.

Lo anterior, se ilustra con el siguiente ejemplo: para un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante innovación, se requerirá, para garantizar su eficiente ejecución, a una persona que posea como competencias la creatividad y la orientación al logro, entre otras características. Como bien se sabe, éstas no se logran a través de programas de capacitación o, en el evento de lograrlo parcialmente, nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quién posee estas características naturalmente. Contrasta con el concepto tradicional de creer que todas las personas con un buen entrenamiento lograrán iguales

resultados.

- ***Selección, elección y contratación:***

Este proceso está orientado a reclutar a través de diferentes medios, a la persona adecuada según los requerimientos del cargo. El criterio de selección será la identificación de las competencias que deben estar presentes en la persona para garantizar el desempeño exitoso del cargo. Pasarán a un segundo plano factores tan determinantes tradicionalmente como la edad y el género, para dar relevancia a las competencias de diferenciación.

- ***Formación y desarrollo:***

Preocupación constante de las organizaciones y de las áreas de gestión humana ha sido la contribución al proceso de capacitación y logro de los objetivos en la organización, dado que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función es planear y ejecutar programas de capacitación, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar las capacidades requeridas o su relación con los planes estratégicos de la organización.

Bajo la perspectiva que se viene analizando, si se comparan los perfiles de competencias y la evaluación personalizada de los empleados, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida de este proceso. Los programas de capacitación y desarrollo, estarán orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como de la organización (presente y futura), de forma tal que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva.

Un cambio significativo que esta metodología, permite en la práctica es que los programas de capacitación y desarrollo dejan de ser generales o masivos para ser

diseñados de acuerdo con las necesidades del cliente (áreas, procesos o personas); es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

- ***Planes de sucesión:***

Otro proceso del cual se ocupa el área de Gestión Humana, es lo que se ha denominado *Planes de Carrera, Cuadros de Reemplazo o Planes de Sucesión*, cuya intención es preparar el personal que podrá tener a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos. Este procedimiento, es más frecuente en líneas de media y alta responsabilidad organizacional. El modelo de *Gestión por Competencias*, agrega valor a este proceso en cuanto estará orientado a identificar y desarrollar las competencias que permitan la movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal con desempeños laborales de alto rendimiento.

- ***Gestión del desempeño:***

Es importante distinguir entre evaluación del desempeño, la cual ha estado asociada a calificación de resultados realizada por el jefe a sus subalternos y relacionada con un incremento salarial, y la gestión del desempeño como acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño. Desde esta perspectiva, será necesario entonces cotejar las características del cargo y sus requerimientos con el curriculum vitae; es decir, la formación académica y profesional, así como el grado de actualización de conocimientos, las habilidades, competencias, destrezas y motivaciones de la persona. De lo anterior, se desprenderán los planes de acción tanto de los aspectos positivos para desarrollar potencial, como de los aspectos negativos, para corregir deficiencias.

El plan de acción estará orientado a la realización de cursos cuando se trata de apalancar la capacitación; formación en habilidades requeridas para el puesto,

bien sea de naturaleza técnica o administrativa; definición de indicadores de gestión que serán definidos y estudiados conjuntamente y seguir su evolución para analizar las causas de su desviación y poder establecer los correctivos pertinentes.

- ***Compensación basada en competencias:***

Tradicionalmente la retribución del personal ha estado en función de aspectos como la antigüedad o el reconocimiento de débiles diferencias en las evaluaciones del desempeño, pero esta inversión podría ser más rentable recurriendo a la remuneración basada en competencias, pues esto supondría una remuneración relativa a los conocimientos, a las habilidades, a la experiencia o a la contribución efectiva en el logro de los objetivos de la organización, en términos de resultados tangibles.

La compensación basada en competencias, sugiere que un empleado reciba un salario mayor en tanto esté más capacitado para desempeñar un mayor número de funciones dentro de la organización, lo que será, sin duda, más valioso para la persona y por ello recibirá una mejor compensación. Es una forma de retribución variable como lo es el salario emocional.

2.5. Salario Emocional.

En muchos países las empresas buscan a diario nuevas fórmulas y exigencias para mejorar su fuerza laboral y para ello, han recurrido a estrategias de notorio interés como lo son el *Salario Emocional* y el *Conocimiento* y, a su vez, buscan la forma de implementarlas sin ir en contravía de los requisitos legales.

Países como Chile, Perú, Colombia, México, España, entre muchos otros, vienen adelantando investigaciones al respecto, siendo España uno de los líderes en

estas y aplicando lo que se denomina como “calidad de vida laboral”, cuya finalidad es reducir el ausentismo laboral, el incremento de la productividad laboral, la rotación del personal y un excelente clima laboral entre todos los colaboradores de la empresa.

Si bien existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los colaboradores y a asegurar su permanencia en la organización. Dentro de las definiciones que pueden encontrarse, está la de Gay (2006, p. 45) que lo postula como cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un colaborador a cambio de su aporte laboral. Asimismo, siguiendo al mismo autor, quien desprende el término mencionando que se le llama “salario”, pues busca identificarse y relacionarse con los conceptos de contraprestación, reciprocidad, equidad y frecuencia; “emocional” pues, independiente de la variable que utilice y le produzca satisfacción (vacaciones, atención a necesidades personales, emocionales, psicológicas, conductuales entre otras), busca aportar satisfacción a los motivos intrínsecos de los individuos.

Para Paredes (2006), se refiere a los intangibles que la empresa puede proporcionar como una forma de complementar el salario económico, para incrementar la satisfacción de los colaboradores, a la vez que convierte a la empresa en una institución más atractiva en el mercado laboral. Es un término complejo, singular y específico, acorde con la organización que lo utiliza. Es poco generalizable, pero a la vez, sumamente eficaz si se flexibiliza para cada persona, pues cada una posee motivos propios y se sentirá recompensada con estrategias que le generen satisfacción.

Autores como Carrión (2008), consideran que las empresas deben abordar el

tema del marketing del talento a largo plazo, donde los profesionales de las empresas u organizaciones puedan poner al servicio de estas todo su talento, que este no sea desaprovechado y que laborar en estas organizaciones se les convierta en una experiencia gratificante.

Para que el salario emocional sea capaz de aumentar la satisfacción de los colaboradores, en primer lugar se requiere saber por qué las personas no se encuentran satisfechas, y en segundo lugar, cómo y con qué se podría superar dicha problemática, pues no tiene ninguna utilidad ofrecer variables que generen satisfacción si no se conocen las necesidades o éstas no existen.

Para Saíz (2001), se deben considerar los aspectos personales de los individuos como familia, salud, aficiones, entre otros, ofreciendo equilibrio entre las distintas facetas de sus vidas. Asimismo, se debe buscar la sostenibilidad de las peticiones u ofrecimientos a los colaboradores ya que distintas necesidades tienen distintas formas de satisfacerse. Creer que se puede satisfacer a todos, en todo y con las mismas estrategias, tiene altas *probabilidades* de conducir al fracaso (Gay, 2006).

De la misma forma, un requisito mínimo para el funcionamiento como variable de satisfacción del salario emocional, es que las necesidades básicas de los individuos se encuentren cubiertas; es decir, que su retribución económica cumpla con las condiciones mínimas requeridas por él para sentirse satisfecho. Esto significa, que si un colaborador no gana lo suficiente, es más probable que prefiera un aumento de sueldo, bonos o beneficios económicos que un trabajo más desafiante. De no haber condiciones económicas mínimas, no tiene sentido intentar proveer salario emocional, pues el trabajador se preocupará más por mantener su empleo y por obtener mayores rentabilidades monetarias de él.

Conocido entonces en qué consiste el *Salario Emocional*, es importante señalar que este puede contener **elementos intrínsecos**, que son los que se perciben de

manera subjetiva por el trabajador como parte de una recompensa (reconocimiento de su labor, la delegación de una responsabilidad, etc.), y, por otra parte, puede contar con **elementos extrínsecos** que son aquellos que poseen un valor cuantificable para la organización y que el trabajador lo interpreta como un beneficio (beneficios o retribuciones, servicios complementarios, etc.)

El *Salario Emocional* también señala un camino interesante y es el de transitar hacia unos nuevos valores en la sociedad como los que se citan a continuación:

- Nuevo valor para el ocio.
- Una nueva forma de relacionar la vida personal con la vida laboral.
- Darle un gran valor agregado a las nuevas tecnologías de la información (TIC).
- Modificar los sistemas rígidos presentes en la empresa u organización.
- Darle la importancia que se merecen los **intangibles** y la relación de estos con los colaboradores.

Complementado lo anterior, se podría decir que el *Salario Emocional* cuenta con cinco elementos fundamentales que se podría considerar como **extras** para un empleado o colaborador, los que se ilustran en la Figura 1.

Si bien son beneficios que deben ser individualizados y adaptados a la realidad de cada empresa y de cada empleado, se podrían mencionar los siguientes como factores del salario emocional:

- Formación ofrecida por la empresa.
- Calidad de la relación con el supervisor inmediato.
- Poder expresar ideas y sugerencias.
- Oportunidades de ascenso y promoción.
- Retos profesionales.

- Planificación de carrera profesional.
- Ambiente laboral agradable.
- Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento.

Estos factores hacen parte de las unidades de análisis que se tuvieron en cuenta para la interpretación hermenéutica de la investigación, representando núcleos, categorías, subcategorías descriptivas y teóricas.

Una forma de *Salario Emocional* que ha sido considerada desde el principio, tiene que ver con la flexibilización del trabajo, con formas como el teletrabajo, permitiendo a las personas desempeñar algunas funciones desde su hogar, dejando de lado la presencia mal entendida, pues ya en muchos sectores y empleos, el tiempo y presencia física dejan de ser criterios relevantes para evaluar o remunerar a los sujetos. De esta forma, las personas pueden desempeñarse de forma igualmente eficiente, sin sentir que están desarrollando una doble jornada laboral (preocupándose de las exigencias de su trabajo, en una oficina, y luego teniendo que llegar a sus casas a desempeñar otras funciones, en otro contexto).

Es claro que el trabajo flexible está directamente relacionado con la productividad y el aumento de los ingresos (ver figura 2), tal como lo detalla una investigación adelantada en el año 2012 por la firma española proveedora de espacios de trabajo flexible Regus. La investigación señaló que el 88% de los trabajadores encuestados en varios países del mundo, declaró que trabajaban más en movimiento de lo que solían hacerlo; ese mismo porcentaje de trabajadores, también declaró que se sienten más saludables ante la implementación del trabajo flexible; un 74% anunció que esperaba un aumento del número de colaboradores que tomarían la decisión de trabajar en jornadas de medio tiempo, en algún momento de su vida profesional.

Destefano (2008, p. 25), señala las siguientes ventajas con las que cuenta el

teletrabajo como una forma de salario emocional; no obstante, la autora no se queda al margen y considera también las posibles desventajas. Sin embargo, reconoce que las ventajas superan a los inconvenientes que se puedan provocar:

Figura 1. Cinco (5) elementos que representan los extras como parte del Salario Emocional para los colaboradores



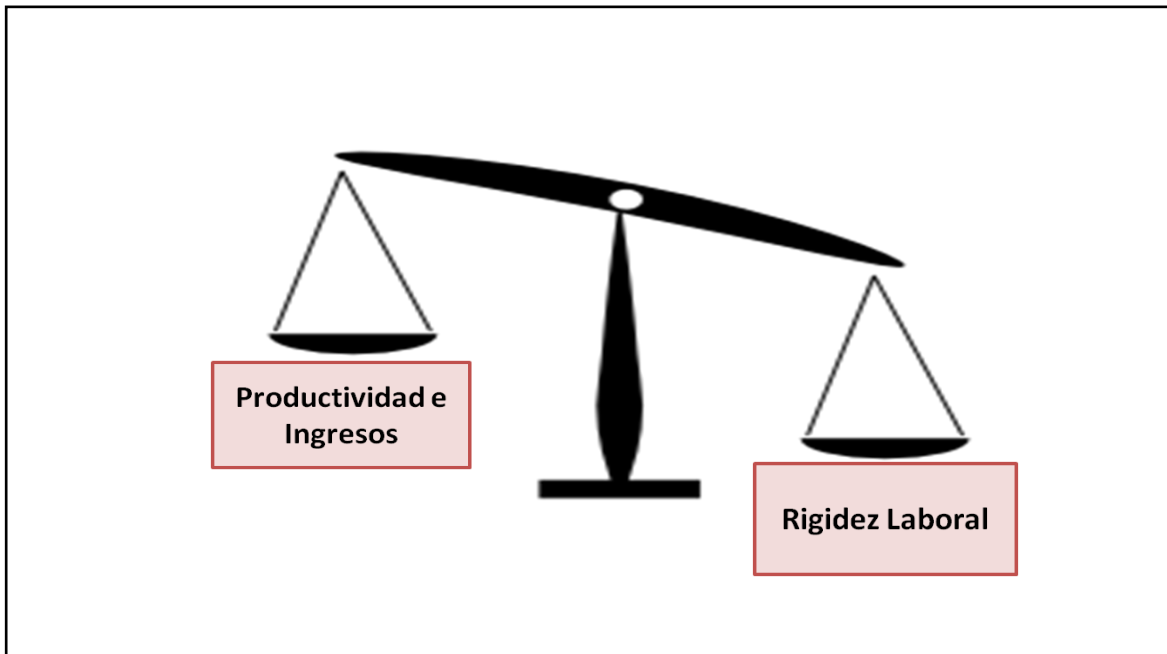
Fuente: elaboración propia.

• **Posibles ventajas:**

- Flexibilidad del horario de trabajo.
- Reducción de tiempo y dinero en desplazamientos.
- Reducción del estrés.
- Mayor autonomía.
- Posibilidad de combinar trabajo con atención de la familia.
- Elección personal del entorno de trabajo.
- Aumento de la calidad de vida.
- Mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio.

- Mayores posibilidades laborales para discapacitados.
 - Posibilidad de disponer de empleados de alto valor, aunque vivan retirados de la empresa.
 - Disminución de gastos generales y de espacio de oficina.
 - Reducción del ausentismo laboral.
 - Reconocimiento personal y laboral.
 - Valoración de los compromisos adquiridos entre las partes.
 - Planificación rigurosa del trabajo.
-
- **Posibles desventajas:**
 - Ausencia de contacto personal y dificultad para el trabajo en equipo.
 - Ausencia de soporte inmediato.
 - Complicación de la protección laboral y social.
 - Dificultad en el control del tiempo y calidad de trabajo.
 - Dificultad en el uso confidencial de la información.

Figura 2. Balanza de la flexibilidad laboral



Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, Destefano (2008, p. 26), asegura que “el *Salario Emocional* implica comprender que el trabajador no solo debe ser compensado con dinero, sino con aquello que le produzca satisfacción psicológica, cambiando así las razones para permanecer en el trabajo”. Fernández (citado en Destefano, 2008), asegura que “dentro de dichas razones se encuentra: el desarrollo de una carrera, un trabajo desafiante y con sentido, obtener reconocimiento por la labor realizada, tener control sobre el propio trabajo, entre otras. Llama la atención que dentro de los factores valorados para ser atraído hacia una organización, la compensación no se menciona como factor primordial, lo cual llevaría a pensar que opera de alguna forma como factor de higiene, más de pertenencia que de desarrollo”. Similar a esta concepción, Correro (2005), menciona que dentro de los criterios más importantes para elegir un empleo, están las posibilidades de desarrollo y que éste permita un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral. Nuevamente, la retribución económica no está dentro de los primeros lugares.

Todos estos factores mencionados, también operan como *Salario Emocional* para los colaboradores. La irrupción del concepto de salario emocional viene a demostrar en gran medida que la recompensa monetaria ya no es suficiente para mantener a los trabajadores satisfechos y alineados con los objetivos de sus trabajos y sus empresas. Al haber una escasez de talentos, los individuos ya no solo se conforman con un sueldo competitivo de mercado, sino que entienden que pueden exigir algo más al empleador que una recompensa monetaria. De la misma forma, el costo de no implementar medidas que permitan retener y atraer talento siempre será mayor que realizarlas. Esto porque como lo explica Lagos (2008), cada vez que un talento abandona la organización, ésta a la vez, subsidia a la competencia al entregarle un empleado capaz y capacitado. Parece ser que pagar por sobre la media ya no es lo más importante, sino potenciar otro tipo de beneficios para los sujetos, como permitirles conciliar de mejor forma vida familiar y laboral, dar flexibilidad en el trabajo para optimizar la calidad de vida.

Actualmente, el trabajo ya no solo es un lugar donde ganar dinero, sino una serie de tareas para realizar, donde el sueldo solo es parte de un todo. Asimismo, el *Salario Emocional* se convierte en una herramienta de competencia, pues diferencia a las empresas, ya que nunca será igual en una que en otra y puede ayudar a conseguir y mantener la lealtad de los individuos. Las personas en sí no son leales a una empresa, sino que se comprometen con ella de acuerdo a cómo se valora su trabajo, lo que la misma representa para ellos y los beneficios que puede ofrecerles. Un salario emocional bien administrado, podría ser capaz de ganar este compromiso. La ventaja de ello es que un empleado comprometido tiene menos probabilidades de dejar la compañía, que uno insatisfecho y descontento con sus condiciones de trabajo (Abad, 2005).

Considerar la introducción del *Salario Emocional* dentro de la empresa posee diversas ventajas. Aparte de lo ya mencionado por Correro (2005) sobre el escalamiento del salario económico y la necesidad de introducir nuevas y

creativas formas de retener al personal, Gay (2006, p. 44) postula que la implementación de un buen *Salario Emocional* podría tener consecuencias favorables sobre el estrés. Es sabido que una de las principales causas del mismo es la insatisfacción con el trabajo.

Aparicio (2005), postula que la insatisfacción laboral es una respuesta negativa que exhibe el trabajador hacia su propio trabajo, lo cual hace que este se encuentre en un estado de intranquilidad, ansiedad, pudiendo la persona incluso llegar a la depresión al hallarse en una situación de insatisfacción laboral. Se puede inferir entonces que una empresa donde se potencie el *Salario Emocional* tendrá un menor porcentaje de empleados insatisfechos y, con ello, más probabilidad de contar con individuos que rindan al máximo de sus capacidades.

2.6. La noción de satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un fenómeno que se ha abordado desde diferentes contextos y enfoques tales como el de la administración, el marketing, el servicio y, por supuesto, el de la psicología, que refiere aspectos importantes a nivel emocional, conductual y cognitivo (Rodríguez & Dei, 2002).

Este concepto, se relaciona con una multitud de fenómenos como son la autoestima del trabajador, la relación con sus superiores, relación con sus compañeros de trabajo, remuneración, estimulación, proyecto de vida, motivación, incentivos, reconocimientos, horarios de trabajo, beneficios, índices de estrés etc.

Uno de los tópicos que aborda la satisfacción laboral es la actitud de compromiso hacia el trabajo que se manifiesta en la maestría que denota el colaborador con su empleo y qué tanto se empodera o involucra en el mismo. Según Hirschfeld (2000), la satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias, estilos de

afrontamiento, procesamiento cognitivo-emocional y valores que el trabajador desarrolla sobre su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del cargo, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser” esas características. Son aspiraciones que en ocasiones pueden ser idealizadas por el sujeto.

De acuerdo con Jiménez, (2004, p. 635) este plantea tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del “*debería ser*” (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades.
- Los valores.
- Rasgos personales.

Por otra parte, se plantean los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “*deberían ser*” y estas son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del cargo que influyen en la percepción de las condiciones actuales, estas son:

1. Retribución.
2. Condiciones de trabajo.
3. Supervisión.
4. Compañeros.
5. Contenido del puesto.
6. Seguridad en el empleo.

7. Oportunidades de progreso.

Además, se pueden establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General, como indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo; satisfacción por facetas que es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como son el reconocimiento, los beneficios, las condiciones del trabajo, la supervisión recibida, los compañeros del trabajo y las políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada con el clima organizacional de la empresa y con el desempeño laboral propio, debido a que da cuenta del proceso de ejecución que tiene un individuo acerca de sus metas, las cuales deben ser retroalimentadas o auditadas por la persona que esté al tanto del desarrollo de sus actividades.

Para comprender la satisfacción laboral, se acoge el modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral elaborado por Robbins en 1998, cuyo planteamiento fundamental radica en tres vectores significativos:

1. Sistema de recompensas justas:

Este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo y ecuánime por parte de los colaboradores para que se sientan satisfechos con el mismo. No puede permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En esta percepción de justicia, influye la comparación social, las demandas del trabajo en sí, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad, lo que da cuenta de una retroalimentación sistémica hacia el individuo. Dentro de esta denominación, aparecen algunos elementos que aportan al sistema de

recompensas justas estos son:

- Satisfacción con el salario o Salario Emocional: los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital, garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva-proactiva. De igual forma, se puede tomar como la importancia que da la organización a las necesidades, prioridades, proyectos y metas individuales de los colaboradores y a eso se le denomina salario emocional.
- Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: las promociones o ascensos, dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro, también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

2. Condiciones favorables de trabajo:

Las condiciones refieren aspectos ambientales, ecológicos, administrativos, locativos, contextuales entre otros, que hacen que el individuo perciba que cuenta con todos los elementos para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz en la organización, siempre y cuando tenga las herramientas para hacerlo. Ello genera satisfacción y adherencia a los procesos internos de la organización.

3. Colegas que brindan apoyo:

El colegaje, la sinergia, la empatía, el vínculo y el apoyo a la labor productiva son

elementos trascendentales en materia de gestión, debido a la retroalimentación que requiere el ser humano en todas las acciones que realiza. Desde aquí, el colaborador toma puntos de referencia y comparación para construir sus propósitos basados en el apoyo por parte de sus pares.

2.7. Variables de Satisfacción laboral en el mundo.

Alrededor del mundo ya se ha empezado a poner en práctica el *Salario Emocional* implementándose en cientos de empresas y, para ello, han diseñado una serie de variables de satisfacción que buscan atraer y retener a sus colaboradores y, a su vez, generar un ambiente de trabajo más ameno.

En España, de acuerdo con Gómez (2011, p. 12), se ha popularizado en el sector público el denominado Plan Concilia, el cual ha permitido la flexibilización del horario para aquellos trabajadores que tenga hijos menores de 12 años. Por su parte, Gómez señaló en Holanda a partir de la década del 90, todos los empleados de medio tiempo fueron cobijados con igual seguridad social que aquellos trabajadores de tiempo completo. También, que en Europa, alrededor de 160 compañías han obtenido la certificación de “Empresa Familiarmente Responsable” al desarrollar procesos de autoevaluación, diseño y planeación, medición y seguimiento, implantación y auditoría.

En la Tabla 1, se señala una serie de variables de satisfacción que ya se han empezado a ofrecer en algunos países como parte de *Salario Emocional*.

Tabla 1. Variables de satisfacción entregados.

Variable de satisfacción	Definición	Corea	España	Argentina
Tiempo	Flexibilidad en horario de trabajo, tipo y extensión de jornada laboral. Incluye desplazamientos entre casa y trabajo. Viceversa	Continuo contacto con la empresa mediante herramientas tecnológicas y acudiendo eventualmente a la oficina	Posibilitar el trabajo parcial desde casa aprovechado las ventajas de las TIC	Teletrabajo suplementario. Personas que trabajan más de un día a la semana trabajando desde la casa
Desarrollo profesional	Capacitación de los empleados	Se convierte en un logro primordial para los empleados	Beneficio de subsidios	
Espacio geográfico	Brindar las mejores opciones para el empleado: casa, vecindario, teletrabajo, celulares	Oficinas satélites: lugares de trabajo emplazados fuera de la empresa y ubicados cerca de la residencia del mayor grupo de empleados	Centros de trabajo vecinales: locales arrendados entre varias empresas para que los empleados vecinos trabajen desde allí	Teletrabajo para aquellos que laboran por lo menos 10 horas semanales lejos de sus casas

Fuente: García, C. 2010. Elaboración propia.

Asimismo, es interesante destacar algunas compañías que aplican el *Salario Emocional* y sus respectivos incentivos:

- Google: cuenta con incentivos en temas de carácter laboral, de vivienda,

políticas de medioambiente, alimentación de alta calidad y escogencias del colaborador con mejor desempeño durante un período determinado y cuya retribución es de U\$ 1500.

- Alcatel: esta compañía subvenciona el 100% del servicio de comedor.
- Sanitas: ofrece una interesante y revolucionaria variable de satisfacción, que consiste en ofrecerle a sus empleados comprar la cena para llevarla a sus casas y así no perder tiempo en cocinar o comprarla en el camino.
- Cisco Systems: esta compañía cubre el total del seguro médico de sus empleados y familiares. Paga también a sus colaboradores el acceso a internet en sus respectivos domicilios y les facilita equipos portátiles.

2.8. Marco Histórico y Contextual.

Para sustentar estas teorías sobre el *Salario Emocional*, se ha realizado un estudio de caso empresarial en la organización ARclad S.A., la empresa más grande del país en la producción de papeles autoadhesivos. Su fundador, el Sr. Vicente Ferrer Martínez, un humanista convencido de las bondades que para la empresa y para sus empleados representa un trato amable, cordial y justo con la remuneración salarial, pero también con la remuneración emocional, ha permitido explorar y conocer el camino que su empresa ha seguido desde sus inicios, camino que ha sido trazado a partir de su filosofía de vida gracias a la rica cosecha espiritual que le legaron sus padres y al propio esfuerzo personal por su crecimiento como ser humano,

La empresa ARclad S.A, posee entre su estructura interna y en su filosofía el *Salario Emocional* y la *Satisfacción Laboral* de sus colaboradores, como un elemento fundamental en todos sus procesos. Concibe el *Salario Emocional* como la estrategia competitiva que da lugar a la fidelización de la persona que labora para la organización, generando lealtad y compromiso que son estratégicamente funcionales para la compañía.

La empresa transforma el concepto tradicional de Administración del Recurso Humano para generar la Gestión del Talento Humano, mediante la cual los sujetos son denominados colaboradores. Esta política se fundamenta en los valores corporativos: integridad, respeto, y puntualidad; y en los principios corporativos: orientación al cliente, innovación y diferenciación, armonía y trabajo en equipo, desarrollo humano, generación de valor, procesos seguros y mejoramiento continuo, compromisos con la sociedad y el medio ambiente, los cuales permean la cultura organizacional de la compañía. En otras palabras, ARclad S.A., considera al ser humano como pieza clave en la consecución de metas personales y profesionales incentivando el desarrollo humano de sus colaboradores en un clima de respeto y armonía.

2.8.1. Historia de ARclad S.A.

Mientras jugaban canicas en el patio de azaleas, Vicente, Salvador y sus otros hermanos, escuchaban a su madre Livia, que tocaba al piano la sonata Claro de Luna de Beethoven, para continuar con un vals brillante o un nocturno de Chopin; Pianista consumada, dedicaba largas horas al piano hasta seis meses antes de su muerte a los 84 años. Pasados muchos años, donde quiera que Vicente se encontrara, el sonido de un piano evocaba su infancia, a su hermano Salvador y a la figura de su bondadosa madre tocando el piano en la casa de la calle Bolivia cerca del parque principal de Medellín: el Parque de Bolívar.

“Mi padre era un médico brillante y consagrado, era poeta y ejercía su profesión con verdadero amor a la usanza de los médicos de antaño, que iban a la casa del enfermo, aunque como sucedió muchas veces, no le pagaran en efectivo sino con lo que el paciente tuviera a la mano, como alguna gallina del corral que iba a engrosar el zoológico que teníamos en el solar en el fondo de la casa. A ambos los quise muchísimo” narra Don Vicente con ternura y orgullo filial.

Mis padres me enseñaron muchas cosas, entre ellas el respeto por los demás y por mí mismo, la consideración hacia los débiles y desposeídos y especialmente el afecto, puesto que de ellos y de mis hermanos siempre recibí mucho afecto. Estas tres virtudes he

procurado cultivarlas toda mi vida y forman mi norte junto con la ética y la honestidad que es lo que he procurado infundir siempre entre mis compañeros de trabajo o entre mis empleados”.

Los cinco hermanos llenaban la amplia casona con sus juegos y algarabía que muchas veces perturbaba el sueño de Paquita, la cariñosa bisabuela quien tenía su dormitorio frente al comedor familiar. Cuando esto sucedía, la figura imponente de Jesús, su padre, les ordenaba irse con sus trompos y balón a jugar al solar.

Cumplidos los 14 años y por causa de reveses económicos en su familia, Vicente debió iniciarse en el mundo del trabajo al tiempo que sus compañeros y amigos continuaban estudiando en el colegio San Ignacio de Medellín. “Fue muy duro decirle a mi amigo Guido Arango esa mañana de febrero, cuando inició el año escolar y pasó a recogerme, que no volveríamos al colegio”. Sus amigos hacían tareas sobre la urbanidad de Carreño o el catecismo del Padre Astete, mientras Vicente barría las oficinas de la Compañía de Empaques, fábrica de su familiar Leopoldo Arango (Don Leo). Servía el café y hacía mandados en la bicicleta de la empresa cuando faltaba el mensajero. Abandonar los estudios tan joven y empezar a trabajar en lo que fuera, forjó un carácter decidido y laborioso en Vicente que le ha servido toda la vida para sortear los obstáculos que se le han presentado y para dar ejemplo de constancia y esfuerzo en las múltiples empresas donde ha trabajado.

Afirma don Vicente con sinceridad y sin ostentación:

“Ni siquiera pude terminar el bachillerato, pero alcancé las más altas posiciones en las empresas donde trabajé. Estudié por correspondencia, como era la usanza en esa época. De 14 años me inscribí por correo en las Escuelas Internacionales donde hice cursos durante nueve largos años y finalmente me gradué como Director Gerente Comercial; era una carrera equivalente a Administración de Empresas de Eafit pero con énfasis en Contabilidad. Con el tiempo y una vez terminados mis estudios, logré obtener el título de Contador Público Juramentado a la edad de 24 años, título que más tarde fue cambiado por Contador Público Autorizado. Estos estudios han sido mi gran fortaleza empresarial y con la cual he ascendido los peldaños profesionales de una larga carrera hasta ocupar las más altas posiciones como la Vicepresidencia de Contraloría de Coltejer.

Me inicié barriendo y sirviendo café en la compañía de Empaques, pasé a Pepalfa como mensajero manejando una bicicleta. Fue una época dura económica y socialmente, pues varias veces me escondí cuando pasaba el bus del colegio La Enseñanza para que no me vieran mis amigas y vecinas. Meses más tarde y gracias a mi buena letra y a mis estudios que avanzaban, me ascendieron a liquidador de nómina; en Peldar inicié como auxiliar de contabilidad y a la edad de 20 años fui jefe de contabilidad de esta prestigiosa compañía, una de las mayores empresas del país por aquellos días. De Peldar pasé a trabajar en Fermín Paba y Cía. Ltda, una prestigiosa empresa de asesorías financieras y contables, con la consiguiente oleada de críticas de familiares y amigos: “¿Cómo vas a dejar ese puesto tan bueno en Peldar?” me decían, pero yo estaba decidido a ampliar mis conocimientos en el campo de la contaduría y me pasé a Paba y Cía. La mejor anécdota fue ver la cara de sorpresa de los empleados de Pepalfa cuando, ya trabajando en la empresa de asesoría, los visité en calidad de asesor para el departamento de contabilidad. Había sido el mensajero y siete años más tarde, llegaba como el asesor en contabilidad con título de Contador Público”.

Y continúa don Vicente:

“Pero más orgulloso me sentí cuando en el año 1978 el Dr. Álvaro Pérez Escalante me quería postular para el cargo de presidente de Pepalfa. De mensajero a Presidente de una de las empresas más importantes del país. Rechacé la oferta agradecido con la vida que con tanta generosidad me trataba.

Pero antes de eso, quiero comentar sobre lo mejor que me sucedió en Peldar, pues allí conocí a Martha Luz Mora Posada-Taluz- cuando empezó a trabajar como recepcionista y telefonista. De 17 años era fresca, despejada y hermosa y, luego de muchos avatares y de un bonito noviazgo de tres años, ha sido mi esposa y me ha acompañado desde el día de nuestro matrimonio el 18 de mayo de 1957, o sea, hace 55 años que han sido los años más felices de mi vida y con quien tengo 4 hijos y 7 nietos que completan nuestra felicidad”.

Gracias a su disciplina y a su trabajo organizado Don Vicente realizó asesorías importantes en empresas como Coltabaco, con el reconocimiento del Dr. Jorge Pérez Vásquez, su Presidente, y de Gilberto Londoño Mesa, el Vicepresidente Financiero, quien lo había contratado en Pepalfa como mensajero años atrás. Se desempeñó con éxito igualmente en empresas importantes como Vanidad, Cementos El Cairo, Cementos Nare, Cementos Blanco, Cementos Caribe y en la empresa Sintéticos, donde se produjo un hecho que cambiaría el rumbo de su vida.

El punto de quiebre como contador, profesión que le ha servido toda la vida para la acertada dirección de sus empresas, lo constituyó el proceso de

autoconocimiento que realizó con el Dr. Ventura Fontán: “usted tiene cualidades para el sector financiero pero sus fortalezas principales indican que será un excelente empresario”, le dijo el psicólogo español.

Esto cambió la perspectiva de vida de Vicente quien no pudo dormir esa noche pensando en las palabras del Dr. Ventura.: “Y de dónde voy a sacar yo una empresa para ser empresario?”, se preguntó toda la noche.

Efectivamente, la primera oportunidad para ser empresario se presentó cuando años después fundó su propia empresa de asesorías financieras con su gran amigo Guillermo Piedrahita y uno de sus clientes necesitaba una urgente inyección de capital. Los primeros en enterarse fueron ellos como asesores contables y decidieron invertir en la empresa llamada Relieves Mil. Vicente aportó un capital de \$17,000. Podría decirse que este fue el capital inicial de todas las empresas que Vicente Ferrer fundó en su larga trayectoria como empresario, puesto que a partir de esta inversión, con el genio empresarial avivado, siguieron las empresas: Papeles y Cartones cuyo proceso dio vida a Plástiquímica y posteriormente a otras como más adelante se verá.

Muchos sucesos después, como el ascenso a Vicepresidente de Coltejer, trabajando al lado de Rodrigo Uribe Echavarría y de Guillermo Londoño Mejía, grandes industriales y preclaros miembros de la sociedad, se le ocurrió la idea de conseguir un socio gringo para su empresa Relieves Mil. “¿Estás loco?”, le decían sus amigos y conocidos. “¿Quién te va a hacer caso?, y con ese inglés-paisa que tienes, ¿sí te van a entender?” Estos y otros comentarios que pueden desanimar al más valiente, fueron un acicate para Vicente quien redactó una carta de la que sacó 20 copias y las envió a las 20 principales empresas productoras de papel autoadhesivo de Estados Unidos con un sentido visionario pues aún no estaba plenamente establecido ese mercado en el país.

Pasaban los meses y no recibía respuesta de ninguna de las empresas a quienes les había escrito. “¿No te lo dije? ¿Quién te iba a contestar?”, le repetían sus amigos sin que estos comentarios burlones hicieran mella en su esperanza. Pasaron las semanas y sin respuesta alguna. Y pasaron los meses y tampoco había respuestas. Hasta que una tarde llegó el cartero con la respuesta de una sola de las 20 empresas: El sobre tenía el logo de Topflight. Vicente lo abrió nervioso aunque con algo de escepticismo. La carta estaba firmada por un tal Hartmut Schmied y como parte de su contenido afirmaba que “Deseaba establecer relaciones industriales con Relieves Mil !Por favor visítenos!”. Un espeso silencio cubrió la oficina donde Vicente había recibido la carta, rodeado de sus incrédulos críticos. Gritando de alegría, dio un salto de metro y medio, desbordante de euforia y felicidad: “¿Conque quién me iba a responder, no?” les decía a sus amigos quienes entre la admiración y la vergüenza felicitaron efusivamente a Vicente por el logro alcanzado.

El viaje a EE.UU. no se hizo esperar y Vicente conversó largamente con el Sr. Schmied, un austriaco que habla alrededor de ocho idiomas y quien sirvió de intérprete frente al Sr. Huber, presidente y dueño de la empresa. Hartmut era Vicepresidente de Inversiones Extranjeras de la compañía. Con él continúa teniendo correspondencia luego de haberlo conocido en 1973. Su entusiasmo logró una comunicación más efectiva que el más fluido inglés. Se lució más tarde ante el Sr. Huber, Presidente de la empresa, por su vitalidad, visión empresarial y finalmente con sus argumentos financieros terminó por convencer a los escépticos empresarios gringos. En pocos días acordaron una alianza estratégica para fundar dos empresas: TOPASA (1974), para impresión, y ARclad (1980), para la producción de materiales autoadhesivos.

Vicente Ferrer iniciaba así un largo periplo en el mundo empresarial en el cual ha descollado, no sólo por sus capacidades empresariales, sino por su responsabilidad social y visión de nación que le ha valido más de un

reconocimiento como líder cívico e industrial en el país. Prueba de ello, la distinción que le otorgó la Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño como *Pionero Cameral*, recibida en el año 2003. El Presidente de la República envió un comunicado reconociendo la meritoria labor de Don Vicente y de los pioneros condecorados.

Los inicios de la sociedad con Topflight, no fueron favorables ya que se debieron sortear varios obstáculos como el atraso tecnológico del país y el alto costo de la maquinaria necesaria para iniciar las empresas acordadas con su socio americano, pues ellos no deseaban continuar trabajando con la maquinaria de impresión cuasi obsoleta que poseía Relieves Mil. Finalmente, acordaron un aumento de capital representado en maquinaria moderna aportada por los socios americanos, que convirtieron a Relieves Mil en Topasa como una empresa competitiva y moderna. Pasaron otros años y por fin, en el momento justo, julio de 1980, nace ARclad.

Luego de muchas peripecias, todas sorteadas con tino gracias a la experiencia de Don Vicente, ARclad se convirtió en una realidad. Las dos primeras facturas para Topasa y Teodoro Luque, daban el impulso inicial a la que hoy es la principal industria del país en materiales autoadhesivos y siliconados. Largos años han pasado desde ese momento feliz en que ARclad fabricó el primer metro de material. Muchas dificultades se han sorteado y a la vez muchas satisfacciones han brindado a los socios, a los empleados, a los clientes, a los proveedores y a la comunidad.

El camino ascendente de ARclad ha estado conducido por todo el equipo dirigente colombiano, quienes han utilizado su larga experiencia y optimismo para salir airoso en los momentos difíciles de la economía de nuestro país, o en los embates que el capital extranjero lanza contra la industria nacional por medio de grandes multinacionales que se disputan la torta del mercado, muchas veces con

métodos poco ortodoxos.

ARclad sigue adelante y cada vez con mayor fuerza y mayor impulso. Prueba de ello, es su presencia internacional en varios países con canales propios de distribución en Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela, México y Costa Rica, y a través de representantes y distribuidores en los demás países de Centro y Suramérica.

Gracias a la variedad de sus productos y a su alta tecnología y renovación, ARclad está presente en la vida diaria de las personas en etiquetas de aseo y limpieza, empaques de alimentos, en la publicidad, en el transporte, en el sector farmacéutico, escolar, industrial, de seguridad, industria textil, cosméticos, decoración, entre otros.

La asistencia técnica a los clientes le permite a la empresa ofrecer un alto grado de confianza y desarrollar características especiales para cada uno, otorgándoles un alto valor agregado, además de la innovación permanente que procura brindar en sus productos la máxima calidad unida al respeto por el medio ambiente.

ARclad ha dado grandes pasos en su presencia y posicionamiento internacional mediante la participación en las grandes exposiciones del ramo. Participó en la Label Summit Latin América 2012 que se realizó en Guadalajara México, evento que reunió a los principales diseñadores, impresores y productores de la industria gráfica de América y donde se exhibieron las tecnologías de punta de la industria.

Por primera vez, participó en la Label Expo Américas 2012, que se celebró entre el 11 y el 13 de septiembre en Chicago, Illinois. El objetivo es continuar participando en las ferias del ramo para continuar la carrera ascendente de la empresa, posicionando a ARclad entre las industrias del ramo más importantes de América y del mundo.

La apertura con una visión futurista de la fábrica de Cartagena, le ha permitido a ARClad adelantarse al proceso de globalización que debe tener el empresario colombiano, pues ya exporta el 70% de su producción total a distintos lugares del mundo.

La empresa continúa su camino comercial exitoso de la mano de una política empresarial que se desea resaltar, pues es la proyección humana del pensamiento de su inspirador, Don Vicente Ferrer Martínez; proyectada a través de sus colaboradores, con un profundo sentido humanista que ha impreso en la dirección de sus empresas y en la empresa ARClad en particular, mediante la valoración y respeto por sus empleados a quienes promueve, respalda y motiva para su propio crecimiento espiritual, personal y profesional. ARClad es el mejor ejemplo de la empresa que otorga a sus empleados, además del salario legal, un salario emocional, por lo que se hace imperativo estudiar esta institución que otorga reconocimiento, formación, promoción y satisfacción a sus empleados mucho más allá de sus obligaciones legales.

ARClad S.A., cuenta con una misión clara, definida y orientada a la producción y comercialización de productos siliconados y autoadhesivos, con procesos innovadores y eficientes, enfocados en la mejora continua, ofreciendo soluciones integrales y satisfactorias a sus clientes, garantizando el crecimiento de la organización, sus socios y colaboradores, con un alto compromiso de responsabilidad social y ambiental.

Con relación a su visión, la cual está definida para el cuatrenio 2010-2014, la empresa busca duplicar sus ingresos, con una participación en exportaciones superior al 75% de la producción. Así, se garantiza la permanencia y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

En cuanto a su política de gestión integral, la compañía suministra productos autoadhesivos y siliconados de óptima calidad, para brindar soluciones innovadoras, integrales y eficientes, con el compromiso de satisfacer los requisitos pactados con el cliente. Para ello, cuenta con la estructura organizacional y tecnológica requerida.

Existe de parte de la empresa un compromiso con el mejoramiento continuo, la prevención de la contaminación, la trazabilidad y seguridad en la cadena logística, cumpliendo con la normatividad y los requisitos aplicables.

Respecto a sus objetivos estratégicos, en ARclad S.A se destacan los siguientes:

- Incrementar el retorno sobre la inversión y garantizar la permanencia de la compañía en el tiempo.
- Mejorar la satisfacción de los clientes para retener los actuales y atraer nuevos.
- Mejorar eficiencia, productividad y logística de entregas.
- Realizar exportaciones seguras y confiables.
- Desarrollo de productos que superen las expectativas de los clientes.
- Renovación permanente de equipos para mejorar productividad y eficiencia.
- Búsqueda permanente de la competitividad y alianzas estratégicas con los proveedores.
- Vincular y conservar personal competente y confiable, para todos los procesos.
- Desarrollo tecnológico de información y plataforma de comunicaciones.
- Prevenir la contaminación ambiental.

Sus principios corporativos están bien definidos y a continuación se destacan:

- Orientación al cliente.
- Innovación y diferenciación.

- Armonía y trabajo en equipo.
- Desarrollo humano.
- Generación de valor.
- Procesos seguros y mejoramiento continuo.
- Compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Al igual, sus valores corporativos expresan los que es una empresa como ARclad S.A.:

- Integridad.
- Respeto.
- Puntualidad.

2.9. Objetivos.

- **Objetivo General:** interpretar la política salarial de la empresa ARCLAD S.A. y de qué forma incide esta dinámica empresarial en sus colaboradores.
- **Objetivos Específicos:**
 - Describir los núcleos significativos en la experiencia del salario emocional y satisfacción laboral de la empresa ARCLAD S.A y sus colaboradores.
 - Construir un marco de referencia que permita abordar el salario emocional y la satisfacción laboral en el contexto de las organizaciones del nuevo milenio.
 - Identificar las incidencias del salario emocional y la satisfacción laboral en los colaboradores de la compañía ARCLAD S.A.

2.10. Diseño Metodológico.

Con el estudio de caso de la empresa ARclad S.A., se aplicó una investigación cualitativa, la misma que proporciona una descripción verbal o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza, comportamiento. Trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y su estructura dinámica.

Lo anterior, es lo que se pretende con el fenómeno estudiado, ya que esto permite un mayor acercamiento y comprensión frente a la realidad de la empresa ARclad S.A., y, a la vez, una mejor y más profunda elaboración de la investigación, logrando estructurarla y abarcarla desde la descripción que hace el individuo de su experiencia y desde explicaciones externas a este; es decir, desde los planteamientos referentes al mismo fenómeno de investigación.

De acuerdo con Alasuutari (2010), se podrían distinguir dos fases en la investigación cualitativa: la primera, sería la de simplificación en donde el material es inspeccionado desde el punto de vista teórico del proyecto estudiado y solo los puntos pertinentes desde este ángulo se toman en cuenta. Los detalles que difieren de un individuo a otro de forma aleatoria se omiten o se ponen de lado de forma que las líneas generales de los datos puedan ser discernidas más fácilmente. La segunda, consiste en una clasificación de las observaciones: el investigador intenta ver si hay algún común denominador en los datos y procede a dar forma a una regla que gobierna todas las observaciones. Esta estructura general, pudiera dar cuenta de los rasgos típicos de un cierto individuo o la comparación o clasificación de individuos o casos, o tomar nota de su desarrollo.

- **Metodología:**

Fenomenología, porque describe las estructuras de la experiencia tal y como se

presentan en la conciencia, sin recurrir a teoría, deducción o suposiciones procedentes de otras disciplinas. Por lo tanto, aborda el objeto de estudio o fenómeno, como una experiencia concreta de hombre, tan libre como se pueda de prescripciones conceptuales.

Este estudio, requiere reflexión sobre los contenidos de la mente para excluir todo lo demás. Husserl llamó a este tipo de reflexión “reducción fenomenológica”, ya que la mente puede dirigirse hacia lo no existente tanto como hacia los objetos reales; además, advirtió el autor, que la reflexión fenomenológica no presupone que algo exista con carácter material, más bien, equivale a “poner en paréntesis la existencia”; es decir, dejar de lado la cuestión de la existencia real del objeto contemplado.

La investigación fenomenológica toma en cuenta la participación del ser humano en una situación concreta, usa descripciones escritas u orales presentadas por los sujetos, las cuales constituyen los datos de la investigación. A través del análisis de las descripciones, se descubre la naturaleza del fenómeno y el significado de la experiencia vivida para el sujeto, por lo que se consideró acorde y coherente para la utilización del estudio de caso empresarial de ARCLAD S.A., puesto que permitió un mayor acercamiento y comprensión del fenómeno del salario emocional.

La investigación fenomenológica utiliza diversos métodos de recolección de datos, entre los cuales cabe destacar: rastreo de fuentes etimológicas, protocolo descriptivo, diario, carta, entrevista y descripción. En la presente investigación, se utilizó la entrevista en profundidad donde se pretendió indagar aspectos significativos que hacen parte de la política salarial de ARclad S.A., enmarcada en la remuneración emocional y en la satisfacción laboral de sus colaboradores.

El análisis fenomenológico es riguroso, adherido estrictamente a un enfoque

sistemático. Esta adherencia estricta, significa la lectura y relectura atenta de las descripciones con la intención de descubrir el significado tácito o explícito de la experiencia vivida para el sujeto; de esta manera, se lleva un análisis reflexivo de los datos, logrando cumplir con los objetivos propuestos en la investigación y a la vez alcanzar un mayor acercamiento y comprensión del objeto de estudio.

Hermenéutica: Heidegger y Gadamer definieron la hermenéutica como la comprensión y la interpretación del sentido. Los teóricos de la Hermenéutica del siglo XIX, como Friedrich Schleiermacher y Wilhelm Dilthey, entendían la comprensión como un proceso de reconstrucción psicológica; es decir, de reconstrucción por parte del lector de la intención original del autor.

- **Aspectos importantes de la Hermenéutica:**

El horizonte expresa la perspectiva global del sentido, latente y no necesariamente explícita, que predetermina el sentido y significado de cualquier hecho o palabra. Husserl distingue entre un horizonte interno constituido por las potencialidades no explícitas de la experiencia en curso, pero susceptibles de explicitación a partir de la misma y el horizonte externo integrado por los objetos que acompañan a la cosa y sobre los que no versa aquella experiencia pero que son susceptibles de ser experimentados por entrar a formar parte del horizonte global de sentido en el que la percepción tiene lugar.

Para Gadamer, el conocimiento es fundamental para la existencia humana; solo desde su propio horizonte de interpretación, “que está en constante formación”, puede el hombre comprenderse y comprender el entorno. Cada conocimiento es una constante interpretación y, ante todo, un conocimiento de sí mismo. El conocimiento hermenéutico, se manifiesta en la lengua, el habla o las situaciones de habla, las cuales, si se pretende una comunicación eficaz, deben estar ajustadas al “horizonte” de los hablantes: “esto forma parte de cada auténtica

comunicación, que se entra en el otro”. El conocimiento está ligado a la lengua, el hombre es, ante todo, un ser comprensible a través del lenguaje.

- **Mundo de la vida:**

Es un conglomerado sociocultural integrado por opciones de valor, experiencias subjetivas y sedimentos históricos. Es el mundo donde se nace y se muere, donde se hereda una tradición cultural, donde se comunica un lenguaje, donde se vive intersubjetivamente. Es el mundo de la cotidianidad, en cuyo horizonte nos encuadramos para orientarnos y es, a la vez, tejido de relaciones sociales: es el mundo de personas y de cosas que están en relación esencial con un a persona y que constituyen su mundo.

- **Lenguaje:**

Gadamer decía que “el lenguaje se basa en que los hombres tengan mundo”, por lo que nuestro acceso a la realidad está mediatizado por el lenguaje; el lenguaje no se reduce a un mero correlato y significante de hechos, sino que posee una unidad de sentido que viene dada por el sujeto mismo. Por lo tanto, más allá de un sentido particular, la palabra se vincula al mundo de la vida, que es tanto como decir un mundo ya culturalmente comprendido y lingüísticamente interpretado. El mundo de la vida actúa de suelo de los mundos lingüísticos que los intereses del sujeto particularizan.

Finalmente, es importante hacer referencia a la existencia del lenguaje y de los lenguajes. El lenguaje es componente de la condición histórico-cultural del hombre, experiencia precategórica y precientífica, ingrediente del mundo de la vida. Los lenguajes, son el fruto de los intereses particulares que definen los mundos particulares; pero siempre, dado por supuesto el hecho trascendental del mundo de sujeto, por el sujeto y para el sujeto.

De acuerdo con todo lo anteriormente planteado frente a la Fenomenología y a la Hermenéutica, se dará paso a la explicación de la fenomenología hermenéutica y al porqué de su utilización respecto al objeto de estudio.

El trabajo de Heidegger en el siglo XIX, fusionó ideas tanto de Husserl como de Kierkegaard para crear la fenomenología hermenéutica, la cual propone reflexionar sobre los temas esenciales que caracterizan al fenómeno, describir e interpretar el fenómeno por medio del arte de escribir y re-escribir, mantener una relación fuerte y orientada hacia el fenómeno y equilibrar el contexto de la investigación considerando las partes y el todo.

Uno de los componentes centrales, es que la experiencia humana es solo posible por el lenguaje y en sí misma parece tener una estructura lingüística, ya que la experiencia y la conciencia están estructuradas como el lenguaje y por tanto pueden ser convertidas en texto. Toda descripción fenomenológica, es una interpretación textual o hermenéutica.

Esta investigación fenomenológica-hermenéutica, plantea que la experiencia vivida es en sí misma un proceso interpretativo y su análisis es un acto de percepción en un contexto histórico. Por su parte, el método se centra en las interpretaciones sistémicas e inequívocas del significado y la interpretación se entiende que ocurre en el contexto.

De igual forma, plantea que las presuposiciones no deben ni pueden ser eliminadas o suspendidas y que son ellas las que constituyen la posibilidad de inteligibilidad; es decir, que no es necesario “suspender el juicio” para conocer el significado de una experiencia vivida. Lo que sí es necesario, es identificar y articular los supuestos, preconceptos, suposiciones y cuerpos del conocimiento científico; es decir, hacerlos explícitos y conscientes para evitar sesgos en la investigación.

Para la investigación fenomenológica-hermenéutica, la objetividad y la subjetividad del investigador no son mutuamente excluyentes. Objetividad significa que el investigador está orientado hacia el objeto y se vuelve en algún sentido guardián y defensor de la naturaleza de ese objeto o fenómeno. Subjetividad significa que el investigador necesita ser perceptivo, introspectivo y perspicaz para mostrar y descubrir el objeto en su completa riqueza y gran profundidad. Por tanto, la veracidad y credibilidad para el investigador no es un asunto de objetividad o subjetividad, sino más bien de compromiso con la verdadera esencia de la experiencia estudiada.

Acorde con lo expuesto, la presente investigación se realizó desde la fenomenología-hermenéutica, debido a que ésta aporta elementos significativos para su desarrollo, ya que lo que se pretendió fue profundizar en el fenómeno objeto de estudio y su incidencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la compañía ARCLAD S.A., con la implementación del salario emocional en sus políticas empresariales.

- **Método:**

Para alcanzar los objetivos de la investigación y facilitar de igual forma que la metodología fuera acorde con el método utilizado, se consideró que el estudio de caso único permitirá obtener los elementos necesarios para desarrollar y dar respuesta a los planteamientos requeridos para el presente trabajo ya que dicho método se centra en la individualidad y pretende a través del estudio de un solo objeto o caso, adquirir la percepción más completa posible de este. Por lo tanto, los resultados obtenidos permanecerán ciertos solo en caso singular.

En el estudio de caso, el investigador suele apuntar a adquirir la percepción más completa posible del objeto, considerándolo como una entidad holística, cuyos atributos se pueden entender en su totalidad solamente en el momento en que se

examina el objeto como un todo y este es uno de los aspectos fundamentales para que el estudio de caso sea abordado, ya que permitió comprender la experiencia de una forma más completa donde se retomaron elementos propios de la problemática investigativa.

- **Muestra:**

El caso estudiado a través de esta investigación fue el de la compañía ARCLAD S.A., localizada en el oriente antioqueño (Rionegro).

Para la interpretación hermenéutica, se tomaron los factores descritos por la empresa y que construyen el salario emocional para glosarlos como unidades de análisis de acuerdo con sus políticas y con el fin de esclarecer su presencia e impacto en el clima laboral de la institución. Igualmente se tomaron los indicadores de *Satisfacción Laboral* propuestos por Robbins, más otros indicadores que han surgido de la investigación y que permiten medir la satisfacción laboral con un máximo de certeza fenomenológica.

- **Unidades de análisis:**

- a. Formación ofrecida por la empresa: la oportunidad que brinda la compañía para que sus colaboradores se cualifiquen a nivel personal y profesional.
- b. Calidad de la relación con el supervisor inmediato: vínculos estratégicos que benefician el accionar de todos sus miembros, el apoyo, la preocupación por todas las áreas de ajuste del ser humano, no solo la laboral; la oportunidad de generar y apropiarse de nuevas experiencias productivas. La horizontalidad de las relaciones laborales.
- c. Poder expresar ideas y sugerencias: la capacidad que tiene el colaborador de

- incidir en las estrategias organizacionales sin temor a ser rechazado, libertad de expresión, posibilidad de generar respuestas concordantes con la realidad empresarial y formación de tejido empresarial.
- d. Oportunidades de ascenso y promoción: la posibilidad de escalar y redireccionar el proyecto de vida propio, conforme a las oportunidades que brinda la compañía a un colaborador.
 - e. Retos profesionales: aspiraciones que pueden ser inspiradas en la misma dinámica empresarial a partir de las necesidades y oportunidades vislumbradas por el colaborador. Hace parte del plus o mega que define el individuo en su proyecto de vida.
 - f. Equilibrio en las áreas de ajuste: la mirada holística que posee la empresa para con el individuo pues no lo percibe como un ser meramente productivo, sino adherido a otros contextos o áreas influyentes que hacen parte de su desarrollo pleno como persona: área familiar, área social, área sexual, área personal y área académica.
 - g. Ambiente laboral agradable: aspecto relacionado con el clima organizacional y la satisfacción laboral del colaborador, cuyas características pautan elementos de bienestar y seguridad en el quehacer laboral.
 - h. Flexibilidad, seguridad, equidad y reconocimiento: son estrategias que inciden en la dinámica empresarial, aportando factores positivos en materia de estabilidad emocional interior para los colaboradores de la compañía, lo que contribuye a una mayor efectividad en el desempeño de las labores diarias, construyendo un clima organizacional amable y enriquecedor para las partes.
 - i. Sistemas de recompensas justas: este punto se refiere al sistema de salarios y

políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo y ecuánime por parte de los colaboradores para que se sientan satisfechos con el mismo, no puede permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

- j. Condiciones favorables de trabajo: las condiciones refieren aspectos ambientales, ecológicos, administrativos, locativos, contextuales, entre otros, que hacen que el individuo perciba que cuenta con todos los elementos para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz en la organización, siempre y cuando tenga las herramientas para hacerlo. Ello genera satisfacción y adherencia a los procesos internos de la organización.
- k. Colegas que brindan apoyo: el colegaje, la sinergia, la empatía, el apego, el vínculo y el apoyo a la labor productiva son elementos trascendentales en materia de gestión, debido a la retroalimentación que requiere el ser humano en todas las acciones que realiza. Es desde aquí donde el colaborador toma puntos de referencia y comparación para construir sus propósitos basados en el apoyo por parte de sus pares.
- l. Seguridad Psicológica: tiene que ver con el bienestar y el equilibrio en todas las áreas de ajuste de la persona, producto de la estabilidad y satisfacción a nivel laboral.

2.11. Descripción significativa.

Desde hace varios años las organizaciones vienen enfrentando retos que les ha llevado a redefinir su misión, visión, estructura, objetivos, mega, estrategias, procesos y acciones; todas, orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. Una de las estrategias clave para el logro de estos propósitos es la Estrategia de Gestión Humana, la cual está orientada a ser generadora de valor a través de sus

diferentes procesos: selección, capacitación, desarrollo, compensación, gestión del desempeño, entre otros. Este compromiso, supone la necesaria redefinición de su papel en la organización lo cual exige romper con el modelo tradicional denominado *Funcionalista*, el cual ha consistido en el desempeño de funciones articuladas hacia el logro de los objetivos de la organización. La nueva corriente tiene en cuenta también las metas y objetivos personales con el propósito de contribuir al desarrollo de una cultura organizacional humanista.

Como afirma Jhon Jairo Córdoba G., Director de Gestión Humana de ARclad S.A.:

“El establecimiento de una cultura organizacional en ARclad, está fundamentada en los preceptos que desde su fundación nos inculcó Don Vicente Ferrer M., buscando siempre el respeto, consideración y afecto, para todos los colaboradores, quienes a su vez, dan respuesta con compromiso, fidelidad y competencia. Por eso en ARclad, se prioriza al ser humano por encima de otros recursos”.

Dar paso al conocimiento y tal vez a la comprensión de la vivencia del ser adherido a la organización supone un reto significativo en términos de conductas enmarcadas dentro de un contexto competitivo, donde el ser humano ya es percibido desde una visión antropológica como un sistema de relaciones productivas, pero al mismo tiempo sintientes y valorados por lo que son como seres humanos y por lo que realizan. La remuneración emocional y la satisfacción laboral de un colaborador en las compañías, auguran el éxito de las mismas debido a la percepción sentida por los seres humanos como esencias irremplazables en el entramado de experiencias diarias.

ARclad S.A, es una organización donde la preocupación por el colaborador es un aspecto importante en la Gestión de la compañía. El ser humano es notado como sujeto dimensional, no como máquina productora de trabajo. Es claro entonces, que los anteriores planteamientos presentan de manera global la temática central de dicha investigación: salario emocional y satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa ARclad S.A, la cual a través del abordaje teórico y la

realización de entrevistas lograron constituirse y, a la vez, identificar diversidad de temáticas que complementan y dan estructura al descubrimiento de elementos de gran importancia que se relacionan claramente con el tema abordado y le dan orden interpretativo y fenomenológico a la investigación.

- **Formación ofrecida por la empresa:**

Se cuenta con un programa de capacitación con cobertura a todos los colaboradores, donde estos participan activamente dependiendo de las necesidades resultantes en las evaluaciones de desempeño y adaptación a cambios tecnológicos. En general, el cumplimiento del programa es alto, de acuerdo con los indicadores establecidos; se motiva permanentemente, para acceder con interés a todas las capacitaciones.

Una de las unidades de estudio en la cual se hace mayor referencia a nivel teórico como en las entrevistas, es la formación ofrecida por la empresa ya que es en gran parte una de las acciones que acompañan las políticas salariales bajo el modelo sistémico, ecológico y emocional en la empresa ARclad S.A. Sentirse respaldado profesionalmente y en la formación, adhiere al colaborador de forma proactiva, incentivando la necesidad de avanzar y conseguir metas dentro de la empresa.

Para la empresa ARCLAD S.A., es muy importante que los colaboradores se formen, se cualifiquen, aprendan cosas nuevas y lo más importante, que puedan utilizar de la mejor manera ese conocimiento en la empresa y en su vida personal y profesional; del mismo modo, que puedan contribuir al crecimiento institucional, pasando por varios estadios que fidelizan al colaborador con su empresa.

De acuerdo con sus directivos, ARclad S.A., ofrece suma importancia a la formación y capacitación de sus colaboradores, porque es consecuente con las

realizaciones y proyecciones de las personas, y es por eso, que esas formaciones en conocimiento, son el soporte para dinamizar los planes de sucesión establecidos en la organización, que han sido un éxito en la historia laboral de la empresa.

Cuando la compañía confía en el desempeño de sus colaboradores para buscar entre ellos a las personas que han de ascender en la escala laboral, el clima organizacional se torna competitivo desde el punto de vista profesional y personal, pues sirve de acicate para aprender más y por lo tanto, para ser un mejor profesional y para trabajar mejor en la búsqueda de los objetivos de la empresa.

- **Calidad de la relación con el supervisor inmediato y poder expresar ideas y sugerencias:**

Aseguran los directivos de ARclad S.A. que las comunicaciones se realizan en forma directa y transparente. No existen barreras burocráticas entre los colaboradores y los encargados de la dirección. Asimismo, al interior un alto empoderamiento que permite a cada individuo generar un liderazgo y respeto en la toma de decisiones.

Para soportar teóricamente esta unidad de análisis, se retoman los planteamientos que refieren las organizaciones con estrategias del océano azul u organizaciones azules, las cuales incentivan y motivan a las personas a crear e innovar constantemente en sus tareas, aún a riesgo de posibles equivocaciones en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, expresar, razonar y utilizar su inteligencia al servicio de la empresa; son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones azules brindan a las personas más satisfacción, oportunidades y

placer al trabajar.

Por lo anterior, es común escuchar entre los colaboradores de ARclad: “Don Vicente Ferrer M., nuestro Presidente, siempre nos ha inculcado que debemos tener mucho respeto, consideración y afecto hacia las personas, como soportes de esa cultura organizacional”. (Córdoba, J., entrevista personal)

ARclad S.A, considera que los sujetos que laboran para ellos no son empleados sino colaboradores, aspecto significativo en los niveles jerárquicos o de poder, donde el ser humano es valorado y se reconoce como un elemento indispensable e irremplazable en el contexto productivo, logrando que no se efectúen brechas o barreras entre los colaboradores.

La filosofía de vida del fundador de la empresa, impregnada de un profundo sentido humanístico, pondera el respeto hacia los empleados de la empresa, ser considerados y sensibles con las necesidades de los demás y dar afecto para establecer una cálida gestión humana en la empresa, por lo que no es raro escucharle a Don Vicente decir que:

“En ARclad no existen puertas cerradas, las comunicaciones son abiertas y transparentes, no hay protocolos internos de citas para dialogar con algún funcionario. Eso hace parte de la cultura organizacional. Obviamente que las personas de dirección están muy dispuestas a acompañar en los procesos a todos los colaboradores que tiene a su cargo. En la oficina de Gestión Humana, la atención debe ser positiva e inmediata, porque los problemas y necesidades de cada uno requieren una solución que satisfaga. Tenemos una comunicación horizontal y enmarcada en mucha calidez” (Córdoba, J., entrevista personal, 2012)

Como refieren Calderón, Naranjo & Álvarez (2007), el organigrama tradicional se reemplaza por una red integrada de equipos. En las organizaciones ya no se administran las personas como factores de producción o como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se llaman recursos humanos, sino participantes y colaboradores de la organización que brindan el conocimiento y las

habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. Una atención personalizada para cada uno de los colaboradores, marca la diferencia en el trato que la empresa proporciona a cada uno de sus empleados respecto del trato que puede dar la competencia. Por ello, la empresa es fiel a la filosofía de su fundador, Don Vicente cuando anuncia que cada persona de la empresa debe ser tratada con la máxima consideración, el mayor respeto y con afecto, pues finalmente, todos forman una misma familia.

- **Retos profesionales, oportunidades de ascenso y promoción:**

En las políticas de contratación, ARclad S.A., tiene definido que cuando se va a ocupar una vacante primero se realiza una convocatoria interna para permitir que las realizaciones y proyecciones personales estén acordes con la cultura organizacional de la empresa. Se presentan varios casos de superación personal y aprovechamiento de oportunidades que se han ganado gracias a la dedicación y compromiso con la compañía. Un caso muy notorio se presenta con el actual Director Comercial para Suramérica, quien inició actividades como mensajero; el Director de Producción de la planta de Cartagena, ingresó a la compañía como Asistente de Ingeniería; el Director Comercial Flexo en Bogotá, inició en la planta de producción de Rionegro; el Gerente de Ingeniería empezó como Asistente de Ingeniería, entre otros.

Como puede notarse, las oportunidades que ofrece la compañía para que los colaboradores asciendan y promocionen su experiencia personal y profesional son significativas; esto, debido a la adherencia y lealtad que los sujetos adquieren como forma de retribución a la empresa. Es un valor agregado del departamento de gestión humana, observar el talento existente al interior y desde allí hacer los primeros filtros. Del mismo modo, se proporcionan contextos para que los colaboradores alcancen sus retos profesionales. La compañía incentiva, motiva, y acompaña a la persona que quiera realizar su proceso de formación en aras de

lograr un mejor posicionamiento en la unidad productiva.

Los ejemplos de vida de las personas de dirección, han cultivado los valores de la organización, sirviendo de mentores para las nuevas generaciones. Por ello, se destacan las realizaciones personales y profesionales de don Vicente Ferrer M., y Fernando Zuluaga G., en su orden, actuales Presidente y Gerente General, quienes con grandes esfuerzos, decidieron emprender el éxito de sus vidas basados en la dedicación laboral y conscientes de la necesidad de una buena formación profesional, escalando poco a poco, venciendo las vicisitudes de la vida hasta llegar a la excelencia como personas y como exitosos orientadores empresariales.

ARclad S.A., le muestra al colaborador un panorama de retos profesionales y oportunidades para generar dinámicas distintas, siempre y cuando el empleado estructure su proyecto de vida acorde con las demandas reales y estratégicas de la compañía. Sus directivos, que en otro momento estuvieron en otros departamentos, exaltan las posibilidades que han tenido para realizar sus sueños e ideales de acuerdo al seguimiento y apoyo por parte de la empresa.

- **Equilibrio en las áreas de ajuste:**

La armonización o equilibrio en las áreas de ajuste del sujeto, tiene que ver con una mirada sistémica del ser adherido a sistemas de recompensa. Es necesario que el colaborador tenga la balanza estabilizada en todas sus dimensiones generando paz interior, satisfacción con su labor, pasión por mejorar, flexibilidad de pensamiento, cubrimiento de necesidades emocionales, entre otros; de ahí, la posición holística del sujeto en contexto. Es la parte personal, social, académica, sexual y laboral de lo que está compuesto el ser humano y todas estas áreas deben tener una sincronización, un amalgamamiento con el quehacer diario de la persona.

Por eso, en una sola frase se condensa todo lo anterior: “Se busca el bienestar del ser, independiente de su situación laboral”.

- **Ambiente laboral agradable:**

Es común escuchar entre las directivas de la compañía decir:

“En ARclad nos preocupamos por todas las áreas del ser humano, invertimos en el bienestar de nuestros colaboradores, no sólo con incentivos económicos sino también emocionales. Existen muchos programas para que las personas mantengan una pasión, un orgullo y satisfacción por lo que hacen. El ser humano no es sólo empleado, es familia, es amigo, es estudiante, es pareja, es líder. Por eso, las áreas tienen que estar equilibradas.

Don Vicente Ferrer M. posee unas características como persona que han impactado en su organización, al considerar al ser humano en toda su dimensión y fundamental en todo el trasegar de la vida. Siempre pregonaba que lo más importante es la gente y las acciones están orientadas a cumplir con ese enunciado.” (Córdoba, J., entrevista personal, 2012).

Un ambiente laboral agradable es clave en la consecución de metas e indicadores producto de la actividad laboral. La eficiencia y eficacia que genera en los colaboradores brota en forma espontánea, porque la persona nota la preocupación y la importancia que se le brinda en todos los momentos. Sentirse escuchado, respetado en sus derechos, con condiciones favorables en los puestos de trabajo, con comunicación asertiva, sin brechas directivas, con horizontalidad en el trato, son variables necesarias para llevar y disfrutar de un ambiente laboral agradable.

- **Flexibilidad, seguridad, equidad, reconocimiento:**

Está establecido que en ARclad, el salario mínimo mensual de ingreso está un 18% por encima del salario mínimo mensual legal vigente para el territorio colombiano, lo que representa una motivación adicional para ingresar con mayor optimismo, seguridad y calidad de vida. Desde el departamento de gestión humana, se tiene una meta muy importante y es buscar la armonía entre los objetivos organizacionales y los individuales, actuando con la mayor prudencia,

para que los recursos se optimicen y lograr que la participación de todas las áreas siempre esté orientada a conservar un excelente clima laboral, respaldado por unas acciones que cada día generen un mayor compromiso, con seguridad, equidad y reconocimiento.

Otro aspecto relevante se concentra en el pago de la nómina que se realiza semanalmente. Esto ha generado un factor motivacional ya que la idiosincrasia de la población laboral del oriente antioqueño, con vocación inicialmente agrícola, ha permitido el establecimiento de un presupuesto familiar con distribución de ingresos y gastos semanales, con la posibilidad de recibir rápidamente los dineros necesarios para atender las necesidades familiares, causando una sensación muy positiva entre los colaboradores por su facilidad de manejo.

ARclad S.A., fideliza a sus colaboradores, les provee seguridad, les otorga reconocimiento por sus labores y por su aporte significativo a la administración y a la producción. Esta unidad de análisis permite percibir el panorama general de la satisfacción laboral y su relación con el salario emocional, debido a que engloba aspectos cruciales por el impacto generado en las personas, cuando estas variables están inmersas en la administración del talento humano. Algo tan sensible para un empleado como es su salario en esta empresa está por encima del promedio legal y muy por encima del promedio de la zona.

- **Sistemas de recompensas justas:**

Una frase contundente que destaca la mirada que tiene la compañía hacia sus colaboradores reza de la siguiente manera:

“En ARclad siempre hacemos un reconocimiento a las buenas acciones de los colaboradores y lo hacemos desde la parte económica hasta la emocional. La responsabilidad social en ARclad se hace por convicción, con coherencia entre lo promulgado, en nuestra plataforma estratégica y las acciones positivas en favor de la comunidad y obviamente con el bienestar de los Colaboradores y sus familias, actuando

siempre con equidad” (Córdoba, J., entrevista personal, 2012)

El colaborador que tenga la percepción de que su trabajo es recompensado desde lo justo, augura lealtad y compromiso empresarial representado en el aumento de la estimación por la empresa, satisfacción en su cargo, tranquilidad interior, expectativa de ascensos dentro de la empresa, reconocimiento familiar y sentido de pertenencia. Todo ello configura acciones estratégicas que potencian al ser humano como una herramienta irremplazable al interior de las organizaciones, donde la preocupación y la angustia empresariales no se podrían balancear mayormente sobre cifras estadísticas y estimaciones de utilidades. También es el interés para que el colaborador interiorice que su remuneración es justa y va desde lo económico hasta llegar a lo emocional, pasando por estadios de satisfacción con lo que hace en el día a día.

- **Condiciones favorables de trabajo, colegas que brindan apoyo y seguridad Psicológica:**

Las unidades expuestas anteriormente y adoptadas para esta investigación, develan el significado de satisfacción laboral con el que cuentan los colaboradores de ARclad. La última unidad tiene que ver con un aporte por parte de los investigadores de este proyecto, a la temática de satisfacción laboral y su relación con el salario emocional, su impacto en el direccionamiento y los resultados estratégicos de las organizaciones con estrategias del océano azul.

“En ARclad los colaboradores se sienten como en su casa, las condiciones laborales son favorables y contextualizadas bajo las políticas de seguridad y salud ocupacional, acordes con la normatividad. En la dirección de gestión humana, se lideran diferentes programas de bienestar social, que pretenden alcanzar la comodidad y satisfacción de los colaboradores. En ARclad estamos comprometidos con la gente y para ello, existen diferentes actividades recreativas, lúdicas, laborales y familiares con alta participación y apoyo institucional.” (Córdoba, J., entrevista personal, 2012).

ARclad posee estrategias empresariales (ver Tabla 2) que dan cuenta de una

filosofía corporativa que tiene su génesis en los principios y valores familiares del presidente de la empresa Don Vicente Ferrer M., que con su tacto y sutileza lo han puesto dentro de la gama de empresarios que se preocupan porque sus colaboradores alcancen niveles superiores de satisfacción personal y profesional. Una organización humana que admite que son personas las que potencian y dan norte a la unidad productiva, que impacta sobre ciertas características emocionales, personales, conductuales y cognitivas tales como el de contar con un ambiente de trabajo amable, apoyo de superiores y pares, sentirse reconocido, construcción de carrera profesional, comparación de ambientes de trabajo con otras empresas, paz y felicidad interior, aumento del equilibrio familiar, emocional y laboral, aumento de productividad y excelente ejemplo como profesionales.

Tabla 2. Estrategias empresariales de ARclad S.A., empleadas como principios fundamentales del Salario Emocional.

UNIDAD DE ANÁLISIS POR CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA TEÓRICA	SUBCATEGORÍA DESCRIPTIVA	INCIDENCIA EN LOS COLABORADORES DE ARclad S.A.
Formación ofrecida por la empresa	La oportunidad que brinda la compañía para que sus colaboradores se cualifiquen personal y profesionalmente.	Salario emocional	En ARclad S.A., todos los colaboradores tienen la opción de cualificarse y la empresa los apoya.	<ul style="list-style-type: none"> Lealtad Apertura al cambio. Capacitación Oportunidades de trabajo. Necesidades de logro.
Calidad de la relación con el supervisor inmediato	Los vínculos estratégicos que benefician el accionar de todos sus miembros, el apoyo, la preocupación por todas las áreas de ajuste del ser humano, no solo laboral. La oportunidad de generar y apropiar nuevas experiencias productivas. La horizontalidad de las relaciones laborales.	Salario emocional	“En la compañía no hay barreras, todos somos iguales”	<ul style="list-style-type: none"> Amistad del conocimiento. Apropiación del conocimiento. Apoyo laboral y emocional. Relación laboral amable. Productividad del estrés. Disminución del estrés.
Poder expresar ideas y sugerencias	La capacidad que tiene el colaborador de incidir en las estrategias organizacionales sin temor a ser rechazado, libertad de expresión, posibilidad de generar respuestas concordantes con la realidad empresarial, tejido empresarial.	Salario emocional	El colaborador de ARclad tiene la posibilidad de expresar y proponer sus ideas con el fin de mejorar su estabilidad o rendimiento laboral	<ul style="list-style-type: none"> Autoafirmación de pertenencia. Sentido de pertenencia. Estímulo a la creatividad. Estímulo a la innovación. Valoración personal. Pertenencia a un grupo humano.
Oportunidades de ascenso y promoción	Posibilidad de escalar y redireccionar el proyecto de vida propio, conforme a las oportunidades que brinda la compañía a un colaborador (ver planes de sucesión)	Salario emocional	En ARclad primero se mira al interior para dar las oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de crecimiento. Afirmación del proyecto de vida. Superación Permanencia

UNIDAD DE ANÁLISIS POR CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA TEÓRICA	SUBCATEGORÍA DESCRIPTIVA	INCIDENCIA EN LOS COLABORADORES DE ARclad S.A.
Retos profesionales	Aspiraciones que pueden ser inspiradas en la misma dinámica empresarial a partir de las necesidades y oportunidades vislumbradas por el colaborador. Hace parte del plus o mega que define el individuo en su proyecto de vida.	Salario emocional	Se incentiva, se motiva, se acompaña y se apoya al colaborador que quiera superarse a nivel personal y profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Afirmación de fortalezas personales. • Desarrollo del sentido de la oportunidad. • Desarrollo del sentido de la superación personal y profesional.
Equilibrio en las áreas de ajuste	La mirada holística que posee la empresa para con el individuo. No lo percibe como un ser meramente productivo, sino adherido a otros contextos o áreas influyentes que hacen parte de su desarrollo pleno como persona: área familiar, área social, área sexual, área personal y académica.	Salario emocional	Los distintos programas apoyados en la dirección de gestión humana dan cuenta de la preocupación que existe por parte de la empresa para fortalecer a la persona desde una mirada histórica.	<ul style="list-style-type: none"> • Sentirse apreciado y valorado. • Oportunidad de crecimiento personal. • Mejora de su calidad de vida. • Mejoramiento de sus relaciones laborales y extra laborales. • Reafirmación de su autoestima.
Ambiente laboral agradable	Aspecto relacionado con el clima organizacional y la satisfacción del colaborador, cuyas características pautan elementos de bienestar y seguridad en el quehacer laboral.	Salario emocional	La compañía es un hogar, es un espacio donde se pueden desenvolver con mucha autonomía y responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del estrés laboral. • Aumento del rendimiento laboral. • Valoración del tiempo. • Equilibrio interior.

UNIDAD DE ANÁLISIS POR CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA TEÓRICA	SUBCATEGORÍA DESCRIPTIVA	INCIDENCIA EN LOS COLABORADORES DE ARclad S.A.
Flexibilidad, seguridad, equidad y reconocimiento	Son estrategias que inciden en la dinámica, aportando factores positivos en materia de estabilidad emocional interior para los colaboradores de la compañía, lo que contribuye a una mayor efectividad en el desempeño de las labores diarias, construyendo un clima organizacional amable y enriquecedor para las partes.	Salario emocional	El apoyo al talento humano es fundamental en el desarrollo organizacional de la compañía. Existe flexibilidad y se hacen reconocimientos, con un buen trato y con cobertura de seguridad social a todos los niveles.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad psicológica. • Aumento de la autoestima. • Motivación para aumentar el rendimiento. • Aumento del sentido de pertenencia. • Empoderamiento • Estabilidad emocional. • Reconocimiento de las fortalezas de la empresa.
Sistema de recompensas justas	Se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo y ecuánime por parte de los colaboradores para que se sientan satisfechos con el mismo, sin ambigüedades.	Salario emocional	En ARclad, se reconoce la labor que realiza cada uno de los colaboradores, de ahí que las recompensas sean ecuánimes y justas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la estimación por la empresa. • Satisfacción en su cargo. • Expectativa de ascensos al interior de la empresa. • Reconocimiento de la familia. • Sentido de pertenencia.

UNIDAD DE ANÁLISIS POR CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA TEÓRICA	SUBCATEGORÍA DESCRIPTIVA	INCIDENCIA EN LOS COLABORADORES DE ARclad S.A.
Condiciones favorables de trabajo	Las condiciones refieren aspectos ambientales, ecológicos, administrativos, locativos, entre otros, que hacen que el individuo perciba que cuenta con todos los elementos para llevar a cabo una gestión eficiente y eficaz dentro de la organización, siempre y cuando cuente con las herramientas para hacerlo. Ello genera satisfacción y adherencia a los procesos internos de la organización.	Satisfacción laboral	Nos preocupamos por que todas las condiciones laborales indirectas o directas estén armonizadas a una ejecución eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción del estrés laboral. • Reducción del riesgo en el puesto de trabajo. • Realización profesional en su cargo. • Aumento del sentido de pertenencia. • Reconocimiento de sus competencias. • Aumento de su eficiencia profesional.
Colegas que Brindan apoyo	El colegaje, la sinergia, la empatía, el apego, el vínculo y el apoyo a su labor son elementos trascendentales en materia de gestión debido a la retroalimentación del ser humano en todas las acciones que realiza. Desde aquí el colaborador toma puntos de referencia y compara para construir sus propósitos basados en el apoyo de sus pares.	Satisfacción laboral	Somos una familia denominada ARclad donde todos ayudamos al crecimiento de nuestra empresa y de todos los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo amable y cordial. • Recibir el apoyo de superiores y pares. • Sentirse reconocido. • Construcción de carrera profesional. • Comparación de ambientes de trabajo con otras empresas.
Seguridad psicológica	Tiene que ver con el bienestar y equilibrio en todas las áreas de ajuste de la persona, producto de la estabilidad y satisfacción a nivel laboral.	Satisfacción laboral	En ARclad acompañamos las labores con las relaciones personales y familiares, asistiendo psicológicamente en todos los aspectos	<ul style="list-style-type: none"> • Paz y felicidad interior. • Aumento del equilibrio familiar, emocional y laboral. • Aumento de productividad. • Ejemplo profesional.

Fuente: elaboración propia.

Conclusión.

Desde hace varios años las organizaciones vienen enfrentando diferentes retos que les ha llevado a redefinir su visión, misión, estructura, estrategias, procesos y acciones orientadas a lograr mayores niveles de competitividad. Una de las estrategias clave para el logro de estos propósitos, es la estrategia de gestión humana, la cual está orientada a ser generadora de valor a través de sus diferentes procesos: selección, capacitación, desarrollo, compensación emocional, gestión del desempeño, entre otros. Este compromiso supone la necesaria redefinición de su papel en la organización, lo cual exige romper con el modelo tradicional denominado *Funcionalista*, el cual ha consistido en el desempeño de funciones desarticuladas e independientes, e implementar el modelo estratégico; es decir, procesos y acciones orientadas a contribuir al logro de los objetivos de la organización y de sus colaboradores.

Es importante reconocer que todas las personas poseen características diferentes que desde el punto de vista laboral, permitirán desempeños diferenciadores. La clave está en identificar estas características (presentes o potenciales) en procesos como diseño de cargos, perfiles ocupacionales, reclutamiento de personal, selección, capacitación, desarrollo, gestión del desempeño, planes de carrera, compensación y demás procesos a cargo del área de gestión humana. De esta forma, se logrará no sólo mayores niveles de eficiencia en el desempeño de los colaboradores, puesto que el responsable tendrá las características requeridas para realizarlo en forma exitosa, sino que desde el punto de vista personal, se podrán lograr mayores niveles de motivación y satisfacción laboral, ya que permitirá que las personas realicen labores de acuerdo con sus habilidades, destrezas y conocimientos; es decir, desde sus competencias.

El *Salario Emocional* no podría estar desarticulado de la gestión actual en las organizaciones, debe potenciar acciones coherentes desde las capacidades y

competencias del ser humano sumergido en las organizaciones con estrategias del océano azul.

ARClad S.A, es una compañía que hace parte de las estrategias del océano azul, dado que es una empresa distinta en su praxis administrativa y productiva, donde la vinculación emocional y la preocupación por el bienestar de los colaboradores es un aspecto de suma importancia. La satisfacción laboral alcanza niveles de concordancia interesantes con el salario emocional, dado que las políticas salariales bajo este enfoque, generarán mayor satisfacción y comodidad laboral en los colaboradores de cualquier compañía.

En esta circunstancia, los psicólogos podrán tener un protagonismo importante en su implementación. Aquellos que se encuentran involucrados en las áreas del talento humano podrían tener gran incidencia en ayudar a las empresas a utilizar de forma correcta y a sacar el mayor beneficio del concepto de *Salario Emocional*. Con diagnósticos de clima organizacional y encuestas de satisfacción, se podría llegar a tener una idea de cómo se sienten los colaboradores con sus trabajos y si no están completamente satisfechos y desempeñándose a su máximo potencial, obtener la información de cómo superar estos problemas, para luego entregar tal retroalimentación a la dirección de la compañía.

Una gran desventaja a considerar es que el concepto de *Salario Emocional* no ha sido muy investigado ni aplicado a la realidad actual. Gracias a las investigaciones provenientes de otros países, se puede comenzar a entender la importancia que indudablemente tiene para hacer a las empresas más competitivas y atractivas como lugares de trabajo. Generalmente, cuando una persona decide y comienza a planificar su cambio de una compañía a otra, es porque no se encuentra satisfecha ni contenta con lo que su actual puesto de trabajo le ofrece. Aunque el sueldo económico sea atractivo, si el resto de las condiciones que rodean a la persona no lo son, es muy difícil que ella se desempeñe de manera adecuada y

efectiva. Si el trabajador conoce su valor real y cómo manejarlo, no se conformará con un trabajo mediocre ni se expondrá a diario a sentir frustración e inconformidades.

Finalmente, se considera que la pregunta central, el objetivo general y los objetivos específicos, fueron atendidos en su totalidad durante el desarrollo de este tema objeto de investigación, tema que por cierto reviste un verdadero interés en la dinámica que debe asumir el Profesional de la Administración de Empresas en su condición de gerente de una organización, directores del talento humano y presidentes, en cualquier sector de la economía global.

Bibliografía.

Alasuutari, Pertti (2010). The Rise and Relevance of Qualitative Research. *International Journal of Social Research Methodology*, 13, No. 2, pp. 139-155.

Aktouf, O. (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali, Colombia: Artes Gráficas Universidad del Valle.

Ashby, W.R. (1984). Sistemas y sus Medidas de Información. En: V. Bertalanffy, R.W.

Ashby y G.M. Weinberg, *Tendencias en la Teoría General de los Sistemas* (pp.95-117). Madrid, España: Alianza Editorial.

Abad, R. (2005) *¿Cómo evitar la fuga de los mejores empleados?* Extraído el 5 de Abril de 2009 de <http://www.navactiva.com/web/es/arrhh/doc/articulos/2005/06/50661.php?pag=2>

Albert, K. (Ed) (1986). *Manual del Administrador de Empresas: Soluciones Prácticas*. México: McGraw-Hill.

Albert, K. (Ed) (1984). *Manual de Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.

Aparicio, T. (2005). *La Insatisfacción Laboral*. Extraído el 10 de Junio de 2009 de http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=103769

Bedard, R. (1995). *Los fundamentos filosóficos del Management*. Tesis no publicada del Doctorado en Administración, HEC de Montreal, Montreal, Canadá.

Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

Bedard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas: el rombo y la cuatro dimensiones filosóficas. *Administer*, 3, 68 -88.

Beer, M. (1998). *La transformación de la función de los recursos humanos: eliminar la tensión entre un papel administrativo tradicional y un nuevo papel estratégico*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Buckley, W. (1973). *La Sociología y la Teoría Moderna de los Sistemas*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu Editores.

Calderón, G. (2006) La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 9 – 55.

Córdoba J. “Entrevista personal a profundidad” efectuada el día jueves 10 de mayo de 2012

Correro, R (2005). *La mejora económica abre paso al salario emocional en la empresa*. Extraído el 25 de Marzo de 2009 de http://www.cincodias.com/articulo/Sentidos/mejoraeconomica-abre-paso-salario-emocional-empresa/20051019cdscdicst_1/cds5se/

Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225 – 254.

Calderón, G., Naranjo, J. y Álvarez, C. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64.

Carrión, Maroto Juan (2008). Marketing del talento: ¿cromañones o neandertales? Mesa redonda: “Aplicaciones del marketing a la gestión y fidelización del talento”. Libro de ponencias, *Hoy es marketing, Nuevos Mercados, Nuevos Clientes, Nuevas Soluciones*. 137 (4), 148 (2), Ed. ESIC: España.

Carrión, J. (2002). *Gestión del conocimiento*. Recuperado en Mayo 4, 2007, de http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_gestion_del_conocimiento.htm.

Castells, M. (2002). Globalización y antiglobalización. En J.E. Stiglitz y M. Barlow, *Pánico en la globalización*. Bogotá, Colombia: Fica.

Castells, M. (2004). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*. México: Alianza Editorial.

Castells, M. y Hall, M. (1994). *Tecnópolis del mundo. La formación de los complejos industriales del Siglo XXI*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Castro, J. (2007). Parámetros de competitividad utilizados por las PYMES colombianas para enfrentar sus procesos de exportación. *Mercatura*, 1(2), 145 – 158.

Chanlat, A., Echeverri, R., Dávila, C. y Zapata, A. (1998). *En busca de una Administración para América Latina: experiencias y desafíos*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.

Chiavenato, I. (2002a). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw- Hill.

Chiavenato, I. (2002b). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002c). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.

Daft, R. (2005). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales del siglo XXI*. Madrid, España: McGraw – Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw-Hill. Onceava edición.

Destefano, A (2008). *Las mujeres buscan mejor salario emocional*. Extraído el 20 de Abril

de 2009 de <http://www.masvalores.com.ar>

Dilthey, W. *Leben Schleiermachers: Zweiter Band. Schleiermachers System als Philosophie und Theologie. Aus dem Nachlaß von Wilhelm Dilthey* [hrsg. von Martin Redeker], 1966

Fayol, H. (1916) (en francés), *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris, H. Dunod et E. Pinat, OCLC 40204128

Fernández, I. (2002). *Tendencias de compensaciones en el mercado chileno*. Extraído el 23 de Noviembre de 2008 de <http://www.ignaciofernandez.cl/modules.php?name=charlas&op=viewarticle&artid=19>

Ferrer, V (2008) *Testimonio de Vida*. Editorial Artes y Letras. Medellín, Colombia.

Fletcher, T., Haynes, J. & Miller, J. (2005). *The effects of grouping by perceived ability on the attitude of year ten students toward physical education*. Paper presentado en la Australian Association for Research in Education Conference AARE, Armidale, Australia.

Follett, M. P. (1927). *Dynamic administration*. (Reprint 1942). New York: Harper & Brothers Publishers.

Furnham, A (2001). *Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.

Gallard, M.A. y Jacinto, C. (1995). Competencias Laborales tema clave en la articulación educación-trabajo. En CIID-CENEP, *Boletín de la Red Lationamericana de Educación y Trabajo*, No.2. Buenos Aires, Argentina: mimeo.

Gantt H. L. (1910). *Work, Wages and Profits*. New York: Engineering Magazine Co.

García, J. y Casanueva, C. (1999). *La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional*. México: Thomson.

Giddens, A. (1992). *Sociología*. Madrid, España: Alianza Editorial.

Gilbreth L. E. (Möller) (1915). *Psychology of Management*, Tesis Doctoral. Universidad de Columbia.

Goleman D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. New York: Bantam Books.

Gómez, C. (2011). El salario emocional. Borrador de Administración # 47. Colegio de Estudios Superiores de Administración. Bogotá

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2006). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Prentice – Hall.

Gay, F. (2006,). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *Gestión práctica de riesgos laborales*, (33), 44-47.

Herzberg, F. (1987). One more time: ¿How do you motivate employees?. *Harvard Business Review Special Reprint*, 6-16.

Hirschfeld, Robert R. (Apr 2000). *Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota Satisfaction Questionnaire Short Form make a difference? Educational & Psychological Measurement, Vol. 60 Issue 2, p255, 16p*

Hopenhayn, M. (2004). El nuevo mundo del trabajo y los jóvenes. *Revista de estudios sobre la juventud, (20), 54-73.*

Husserl, E. Formale und Transzendente Logik. Versuch einer Kritik der Logischen Vernunft

(Lógica Formal y Trascendental: Ensayo de una Crítica de la Razón Lógica), 1929.
Colección Husserliana

Ibáñez, T. (coord) (2004). *Introducción a la Psicología Social*. Barcelona: UOC.

Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. & Patton, G. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127, (3), 376-407.*

Jimenez, J. P. (2004) Bienestar y satisfacción de los médicos con el ejercicio de su profesión en un sistema de salud en proceso de reforma. Santiago de Chile: Revista médica. De Chile, mayo 2004, Vol.132, N°5, págs.635-636.

Lagos, María Paz. (2008, 5 de Noviembre). El Salario Emocional. *La Segunda*.
Extraído de <http://www.lasegundadigital.com>

Likert R. (1961). *New Patterns of Management*. New York, McGraw-Hill.

Maslow, A. H. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica. ISBN 8449316987

Mayo E., F.J. Roethlisberger and W. J. D. Hawthorne effect: Definition and Explanation. Theory of Productivity of Workers. Estudios de Hawthorne, realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933.

Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: M.E. Sharpe.

Muñoz, C. (2007). *El valor del salario emocional: Flexibilidad, formación y prestigio*. Extraído el 25 de Marzo de 2009 de <http://ecoaula.economista.es/primerempleo/noticias/317678/11/07/-El-valor-del-salario-emocional-Flexibilidad-formacion-yprestigio>.

Münsterberg H. (1913). *Psychology and Industrial Efficiency*.

Ordóñez, M (coord.) (1997). *Psicología del trabajo y gestión de Recursos Humanos*. Madrid : Aedipe : Gestión 2000.

Ouchi, W. (1984). *Teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*.

Ediciones Orbis, Biblioteca de la Empresa nº1, Barcelona.

Paredes, R. (2006). *El salario emocional como herramienta productiva*. Ponencia presentada en el Primer Encuentro Latinoamericano de Gestión Humana, Lima, Perú.

Parker, M. (1942) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. New York: Harper.

Parra, S. y Paravic, T. (2002) Satisfacción laboral en enfermeras/os que trabajan

en el sistema de atención médica de urgencia (SAMU). *Ciencia y Enfermería*, 8 (2), 37-48.

Paul, W., Robertson K. & Herzberg F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47, 61-78

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2002). Cambios en la producción cultural: nuevos escenarios, nuevos lenguajes. En *Desarrollo Humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural* (pp. 85-134). Santiago, Chile.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ediciones Pearson.

Rocco, M.T. (2009). Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica.

Memoria para optar al título de Psicólogo. Universidad de Chile. Santiago de Chile

Rodríguez, A., Dei, H.D. (2002) *Psicosociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Docencia.

Sachau, D. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6 (4), 377-393.

Saíz, E. (2001). El Salario Emocional. *Deusto en directo*, (15), 56-59.

Schleiermacher, Friedrich. *Sobre los diferentes métodos de traducir*. Traduc. Valentín García Yebra. Editorial Gredos: Madrid, 2000. ISBN 84-249-2272-7

Serna H y Arbeláez J. *Modelos Gerenciales*. Fondo Editorial María Cano. 2012.

Syptak, J., Marsland, D. & Ulmer, D. (1999). Job Satisfaction: Putting Theory into Practice. *Family Practice Management*, 6 (9), 26-31.

Taylor F. W. (1911). Principles of Scientific Management. New York and London, Harper & brothers.

Taylor F. W. (1903). Shop management; a paper read before the American society of mechanical engineers. New York.

Weiss, H. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.

CASO 3: EMPRESA TRIPLE CORONA.¹

Humberto Serna Gómez - Investigador Asociado CIDE
John Arbeláez Ochoa - Coordinador Unidad de Emprendimiento FUMC
Beatriz Elena Henao Torres - Docente FUMC
Álvaro Serna Gómez - Docente FUMC
Carlos Mauricio Jaramillo G - Docente FUMC

¹ El caso fue desarrollado por profesores e investigadores de la Fundación Universitaria María Cano, bajo la dirección del profesor Humberto Serna Gómez, Ed. D. Investigador Asociado del CIDE. El caso y las notas que lo contiene fueron elaborados con el fin exclusivo de servir como base de discusión en un ámbito educativo, no constituye respaldo a personas u organizaciones, no ilustra el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información.

3. Introducción

Documentar, analizar y difundir es una de las funciones esenciales de una institución universitaria. Esta tarea le impone rigurosidad y método. Existe una gran diversidad de estrategias mediante las cuales una institución educativa cumple su función de difundir el conocimiento y una de ellas es la documentación de experiencias concretas que sirvan de base para la formación profesional.

El presente caso registra y analiza una experiencia empresarial, surgida en la mente de dos jóvenes emprendedores y soñadores, quienes encontraron una oportunidad para hacer realidad sus sueños en un mercado con un producto de origen milenario, presente hace siglos en todos los mercados y civilizaciones del mundo donde pareciera que por la madurez en el mercado, ya no existiera la posibilidad de albergar una nueva empresa.

Como lo presenta este caso, el emprendimiento requiere de imaginación, innovación, búsqueda de nuevos nichos, correr el riesgo de ser creativo. Muchos emprendimientos son frenados al querer entrar en los mismos nichos de mercado, orientados hacia los mismos públicos objetivos y con productos similares.

Como lo afirman W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su obra ***La Estrategia del Océano Azul***, traspasar y abandonar los océanos rojos para competir en el mercado y adentrarse en océanos azules, es un movimiento estratégico que asume un grupo de creadores quienes deciden explorar nuevos segmentos de mercados, buscar clientes que privilegien los valores hedónicos o significativas aspiraciones a un determinado precio y, por lo tanto, redefinir sus clientes objetivos, invertir en destacar los nuevos valores de la marca, cambiar la presentación y forma de llegar al mercado, ajustar su estrategia comercial a los nuevos nichos y segmentos de clientes.

Innovar en la creación de valor para el cliente es el reto de un empresario que quiere salirse de los paradigmas tradicionales y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, crear nuevos mercados, desarrollar nuevas alternativas en mercados competidos como son los de los océanos rojos descritos por su alta competencia, espacios donde lo que se consigue es a expensas de otros, ya sea rebajando los precios o mejorando la calidad. Aquí la única regla que existe es la competencia.

Incrementar el valor para el cliente fue la estrategia de Henry Ford, Fundador de la Compañía Ford Motor Company, cuando desarrolló el Ford T, para llegar a mercados donde no estaban los productores tradicionales de vehículos. En el caso de El Circo del Sol, apeló a la creatividad para ingresar en un mercado en que los circos estaban en quiebra, producto del auge del entretenimiento de las consolas de juego. Las legislaciones impulsadas por los representantes de las asociaciones de derechos de los animales, con sus campañas en contra de la utilización de elefantes, leones y otras especies en los espectáculos, permitieron reinventar el circo tradicional agregando elementos propios del teatro y la fantasía. Apple Inc., por ejemplo, no habría subsistido si no hubiese decidido romper paradigmas de los mercados tradicionales de comunicación y tecnología.

Ahora bien, en el caso de Triple Corona, empresa de estudio, con su producto TÉ HATSU, tiene el reto de romper los paradigmas tradicionales en el consumo y comercialización del té (*Camellia sinensis*), sobre el cual existe ya una larga historia de producción y comercialización. Esta compañía es un ejemplo de innovación soportada en el incremento del valor para el cliente. Al final, las preguntas serían: ¿Triple Corona con su Té Hatsu, comercializa té o genera valores propios para el segmento de sus clientes? ¿Será este el objetivo de la estrategia comercial de Triple Corona con su producto?

Entender esta estrategia de Triple Corona, requiere, en primer lugar, entender la cultura, los mercados y estrategias en la comercialización del TÉ en los mercados tradicionales de bebidas refrescantes, para luego entender la estrategia y los logros de la Triple Corona con su producto líder TÉ HATSU.

Este entendimiento inicial permitirá comprender, con mayor profundidad, el reto que hoy enfrentan este par de empresarios, Julián Oquendo y Alejandro Pardo en su desafío por consolidar una aventura empresarial la cual ya empieza a producir resultados como lo comprobará la información que soporta el análisis de Triple Corona, como esperan los autores de este trabajo, que sirva de ejemplo para futuros emprendimientos y emprendedores que decidan asumir el riesgo de la innovación, abandonando los océanos rojos y buscando triunfar en océanos azules

3.1. El Mercado de Bebidas Refrescantes.

En Colombia, el sector agroindustrial cuenta con un segmento de gran importancia para su economía y es el de las bebidas no alcohólicas que representan el 8% de la producción total. Este mercado cuenta con dos grandes empresas competidoras que son Fomento Económico Mexicano S.A. -FEMSA- y POSTOBON S.A., pero cuentan además con la competencia de nuevas marcas, lo que permite el posicionamiento de nuevos productos, la innovación y la diversificación en búsqueda de satisfacer los gustos y las necesidades de muchos clientes y consumidores.

De acuerdo con datos de Euromonitor, las bebidas no alcohólicas en el país tienden a un crecimiento constante debido a dos factores preponderantes: primero, la disminución de la pobreza (pasó del 37% del año 2010 al 33% en el año 2013, convirtiendo a 1,7 millones de personas en potenciales clientes) y, segundo, la renta disponible.

Por otra parte, una de las preocupaciones de los actuales consumidores es buscar productos naturales que ofrezcan bienestar y contribuyan a la salud, lo que ha inclinado a los clientes tradicionales de las bebidas carbonatadas, comúnmente conocidas como gaseosas, a buscar alternativas en el agua embotellada, concentrados de frutas y, por supuesto, el té (*Camellia sinensis*). Ver tabla 1.

El mercado de las bebidas refrescantes cuenta cada año con nuevas compañías y productos, pues la dinámica de este sector es notable. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas –DANE-, solo el segmento de las gaseosas mueve al año más de dos billones de pesos representados en aproximadamente 380 millones de cajas con una gran diversidad de sabores.

Tabla 1. Conformación del sector de las bebidas no alcohólicas en Colombia

Tipo de bebida	Porcentaje de participación en el mercado nacional
Gaseosas	47
Agua embotellada	19
Jugos de fruta	17
Bebidas funcionales	6
Té	9
Néctares	2

Fuente: DANE, 2014.

Prueba de lo anterior, tenemos que en los últimos cinco años el sector de bebidas no alcohólicas en Colombia viene presentando un cambio y una dinámica muy interesante en búsqueda de satisfacer la creciente demanda que para este tipo de productos existe en el país. Por ello, es necesario precisar que las ventas de las bebidas no alcohólicas se han incrementado en un 40% en los últimos cinco años y se calcula que crecerá 4.5% durante el año 2014², cifra no despreciable si se tiene en cuenta que al cierre contable del año 2013 las ventas fueron de 15.8 billones de pesos de los cuales, 12.5 billones correspondieron a ventas de jugos y gaseosas.

3.2. Clasificación de la Industria de las Bebidas No Alcohólicas.

Colombia cuenta con un “*lenguaje de comercio internacional*” denominado ‘Arancel Armonizado’, que no es más que una nomenclatura de uso múltiple que permite clasificar las mercancías de forma secuencial para ubicar su grado de gravamen correspondiente. Este lenguaje es utilizado por más de 100 países y su nomenclatura consta de seis dígitos que sirve de base para la conformación de nomenclaturas más detalladas. Por ejemplo, en la zona andina se utiliza ocho

² Revista Portafolio, abril 2014

dígitos, a excepción de Colombia que utiliza diez.

De acuerdo con lo anterior, el Arancel Armonizado de Colombia, en lo que se relaciona con las bebidas no alcohólicas, se encuentran clasificadas en la partida 22.02, la cual refiere al agua (incluye aguas minerales, con gas, edulcoradas o aromatizadas) y las demás bebidas que no contengan alcohol (se hace excepción a los jugos de frutas u otros frutos que pertenecen a la partida 20.09).

3.2.1. Comercio de las Bebidas No Alcohólicas:

Según los estudios realizados por Legixcomex³, en el año 2013 las exportaciones de bebidas no alcohólicas colombianas fueron del orden de los USD 14.1 millones, que contrasta con las importaciones que durante ese mismo período fueron de USD 28,9 millones.

Los productos de mayor importación en el año señalado fueron: el té, las bebidas hidratantes y las energizantes (USD 18, 7 millones); las gaseosas (USD 9,2 millones); el agua mineral y con gas (USD 953.613).

Con relación a las exportaciones, el té, las bebidas energizantes y las hidratantes encabezan el listado de las más vendidas en los mercados externos por un total de USD10,2 millones, seguidos de las gaseosas que exportaron productos por el orden de los USD 3,5 millones y el agua normal y con gas por USD 294.450.

³ Legixcomex.com, 2014

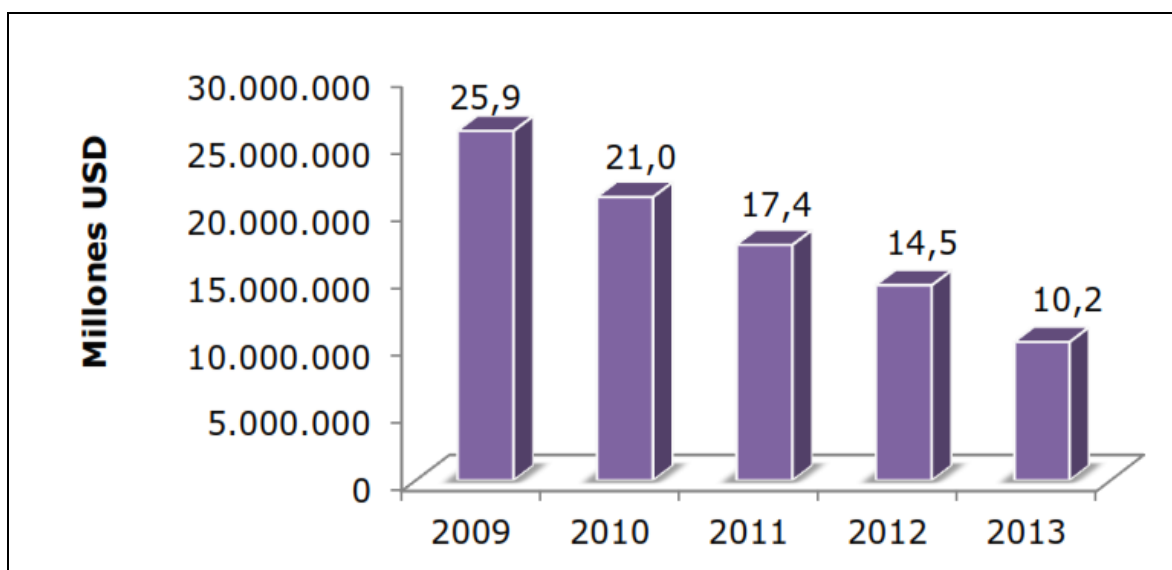
Tabla 2. Balance comercial de las bebidas no alcohólicas del 2013 en Colombia, valor USD

Bebidas	Exportaciones	Importaciones	Balance comercial
Gaseosas	3.581.828	9.205.179	-5.623.351
Agua normal y con gas	294.450	953.613	-659.163
Té, bebidas energizantes e hidratantes	10.275.419	18.773.406	-8.497.987
Total	14.151.697	28.932.198	-14.780.501

3.2.2. Exportaciones de Té y otras Bebidas No Alcohólicas:

Las exportaciones de té y de otras bebidas no alcohólicas (energizantes e hidratantes), durante el año 2013, alcanzaron USD 10,2 millones; un 29% menos con relación al año 2012 cuyas exportaciones fueron estimadas en USD 14,5 millones (ver gráfica 1).

Gráfica 1. Comportamiento de las exportaciones de té y de bebidas energizantes e hidrantes de Colombia

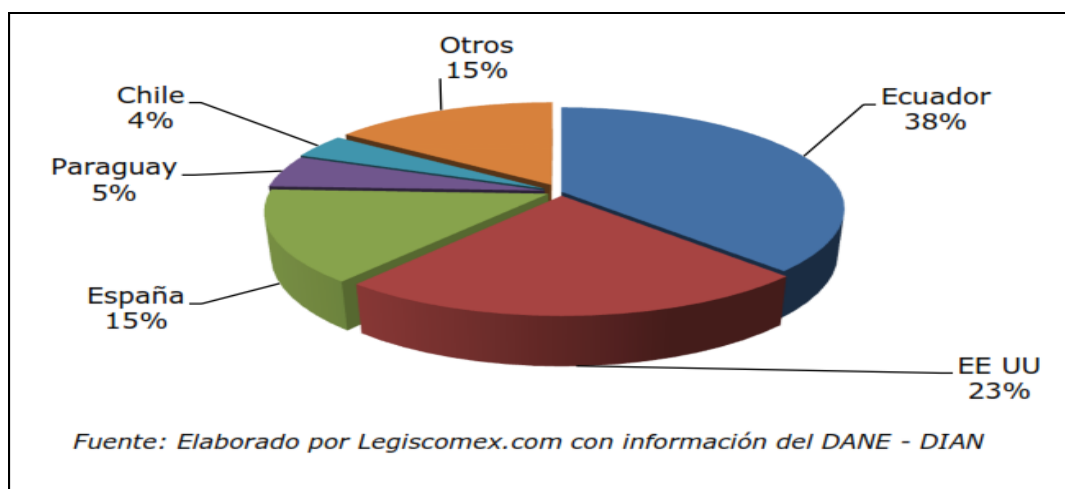


Fuente: Legiscomex.com, 2014.

Es importante resaltar que el año 2013, Ecuador se convirtió en el mayor comprador de estos productos con un total de USD 3,8 millones, lo que representó un 38% del total de las ventas. Otros países que jugaron papel preponderante en la dinámica de las exportación de estas bebidas fueron EE.UU. (USD 2,4 millones), España (USD 1,5 millones) y Paraguay (USD 529.511).

Estudios realizados por Legiscomex.com, portal especializado en soluciones para el comercio internacional que cuenta con la integración en un solo sitio, tanto información como herramientas de gran importancia para los procesos de exportación e importación, señala que los principales países a donde se exporta té y bebidas no alcohólicas de carácter hidratante y energizante, son: Ecuador, EE.UU., España, Chile y Paraguay. (Ver gráfica N°2)

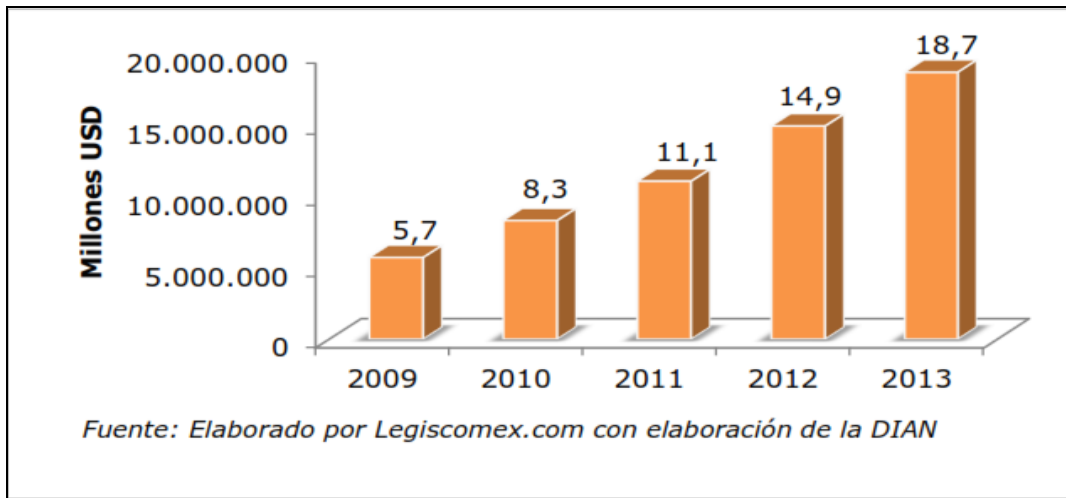
Gráfica 2. Principales países hacia donde se exporta el té y las bebidas hidratantes y energizantes



Fuente: Legiscomex.com 2014

De otro lado, en el año 2013 las importaciones de té y de las bebidas energizantes e hidratantes alcanzaron la cifra de USD 18,7 millones, lo que representa un 25% más de lo que se importó en el año 2012 (USD 14,9). Ver gráfica 3.

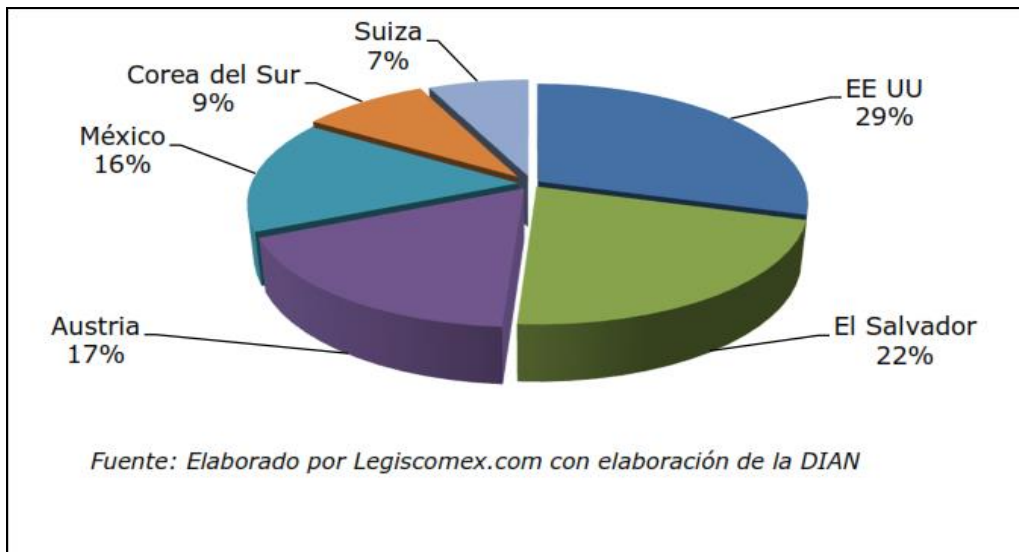
Gráfica 3. Dinámica de las importaciones de té y bebidas hidratantes y energizantes en los últimos cinco años.



Fuente: Legiscomex.com, 2014.

El principal proveedor de estos productos sigue siendo los EE.UU. (USD 4,2 millones), le siguen Salvador (USD 3,0 millones), Austria (USD2,4 millones) y México (USD2,2 millones). Ver gráfica N° 4.

Gráfica 4. Principales proveedores de té y bebidas hidratantes y energizantes.



Fuente: Legiscomex.com, 2014.

3.3. Las tendencias del consumo de Bebidas No Alcohólicas.

En Colombia, este tipo de bebidas se consume en todas las poblaciones pero se destaca al estrato medio como el mayor consumidor (62% de participación en el consumo), le sigue el estrato bajo (29% de la participación) y, por último, se ubica el estrato alto (9% de la participación).

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas -DANE-, las cifras que muestran la forma cómo se discrimina el consumo de este tipo de bebidas por estratos, está en consonancia con el crecimiento del país, pues el consumo per cápita creció en un 7% en el período comprendido entre el año 2009 y el 2013.

Al consolidar todas las estadísticas anteriores, puede colegirse que ofrecen una clara señal de que el consumidor colombiano tiene nuevas tendencias hacia otros productos, especialmente aquellos que consideran son buenos para la salud, con un menor contenido de azúcares, altas dosis de fibra, que contengan más minerales y menos grasas, entre otras exigencias.

3.4. La Innovación en el sector de las Bebidas No Alcohólicas.

La innovación en el sector, es característica de este periodo, tanto en productos como en sabores y empaques. Coca-Cola, por ejemplo, le apuntó al mercado de aguas con la marca Dasani, incorporándole beneficios dietéticos utilizando endulzantes light y cambiando las características de embotellamiento. También las bebidas Quattro Free y Crush a las que les agregaron otras alternativas de sabor.

Lo descrito, evidencia un mercado con tendencia de consumo hacia bebidas bajas en calorías, saludables, naturales y refrescantes; es decir, tipo light que los consumidores consideran apropiadas para su salud y bienestar, además de ser

“refrescantes”. Hoy la industria local con este tipo de bebidas, muestra un crecimiento considerable, donde el té por ejemplo, señala un consumo cada vez mayor, incentivado por empresas como Postobón, Coca Cola, Alpina, Unilever, entre otras, que han visto en el mercado del té un negocio exitoso.

Un caso interesante lo constituye la firma Congruppo, que comercializa productos de marcas como Act II y salsas Heinz, compró recientemente a Jaibel, una PYME colombiana de medio siglo especializada en la producción y comercialización de té e infusiones.

A la fecha, los mercados de grandes superficies empiezan a exhibir en sus góndolas una gran cantidad del producto en mención, evidenciándose esto con la presencia de más de 20 marcas de té (entre las categorías de bebidas listas para consumir e infusión), la mayoría nacionales⁴. Entre las marcas más vendidas de té líquido se encuentran: Nestea, Mr. Tea, Lipton, San Benedetto, Parcela, Cool Tea, Rialto Ice e Hindú. Este tipo de bebidas ha venido conquistando el paladar de los colombianos, puesto que su mercado se ha multiplicado por seis desde el año 2008 cuando facturó US\$ 24,7 millones pasando a facturar US\$ 156,4 millones en el año 2013, lo que corresponde a un incremento del 533,19%⁵

Otra evidencia respecto al incremento del consumo del té en Colombia, lo demuestra el hecho que pasó de 13,2 millones de litros a 70,2 millones de litros, según cifras aportadas por Euromonitor en 2013. Este crecimiento señala que entre los años 2008 y 2013, el volumen de consumo en el país se incrementó en un 431%, lo que bien se podría traducir, según estudios de la Federación Nacional de Comerciantes -FENALCO-, en que un colombiano, en promedio, está tomando 1,5 litros de té/año tanto frío como caliente.

⁴ El Espectador.com/negocios, 4 junio 2011.

⁵ La Republica, marzo 10 de 2014.

El té caliente, viene ganando terreno en los mercados internos, pues en el año 2008 el consumo en Colombia era de 8.5 tazas en promedio y en el año 2013 fue de 10 tazas, cantidad aún muy baja si se compara con el mayor consumidor del mundo de té en esta presentación que es Turquía con 1670 tazas por año.

Otra modalidad de consumo del té es en forma helada. En los últimos años, ésta se ha consolidado al pasar de 0,3 litros por persona en el año 2008 a 1,5 litros en los últimos cinco (5) años. Se estima que en el 2014, este mercado pueda valer aproximadamente \$ 100.000 millones de pesos. De acuerdo con la Revista Portafolio, considerada como fuente de gran credibilidad en materia de negocios, finanzas y economía, en el año 2014 la economía local hasta el mes de abril se había incrementado en un 7%, impulsada por el consumo de las bebidas no alcohólicas, entre las que se destaca el té.

Estudios de mercadeo indican que el té en polvo (también conocido como mezcla), cada vez factura mucho más, pero el mismo producto en forma embotellada, muestra una demanda muy superior, pues en los últimos cinco años, las ventas pasaron de US\$255 millones a US\$382,8 millones, según La República (marzo, 2014). La pregunta entonces es ¿Qué hace que el consumo de esta bebida se incremente de forma vertiginosa?

Varios aspectos fundamentales juegan papel preponderante para ello: la innovación de marcas, la incorporación de fuertes competidores, la inversión de fabricantes en tecnologías apropiadas y campañas de mercadeo para comercializar nuevos tamaños, nuevos sabores y atractivas presentaciones, que entre otros, le permiten a los expertos calcular que para el año 2014 las ventas podrían llegar a \$100.000 millones de pesos, como se dijo anteriormente, nicho donde también incursionan los restaurantes y los bares que presentan esta bebida en sus cartas gastronómicas

3.5. El Té: un producto milenario.

Era el año 2737 A.C y el Emperador chino Shen Nung, conocido como “*El Sanador Divino*”, se encontraba reclinado sobre un arbusto del cual se desprendieron algunas de sus hojas, las mismas que cayeron en el agua hirviendo, condición que debía cumplir esta por motivos de higiene. El Emperador detectó un aroma muy atractivo que emanaba de esa agua la cual probó, encontrando un brebaje exquisito por lo que ordenó que se plantaran grandes extensiones de tierra con este arbusto, que resultó siendo el té.

Desde la China el té se extendió por Asia, convirtiéndose muy pronto en la bebida nacional de ese país y el Japón. Ya en el siglo XVII entró en Europa, pero se desconoce si fueron los holandeses o los portugueses los que llevaron el primer té a Europa, ya que en aquella época ambas naciones tenían relaciones comerciales con China donde tuvo una gran aceptación. Desde el año 1610, los holandeses llevaban a su país té desde el Japón, donde su popularidad creció entre todos los estratos sociales, siendo las compañías de las “*Tierras bajas*” quienes llevaron las hojas de este arbusto a Italia, Francia, Alemania y Portugal.

Posteriormente, en el año 1618 el té llegó a Rusia producto de una gentileza de los chinos para con el Zar Alexis, surgiendo de esta forma un acuerdo comercial entre las partes y que fue rubricado en el año de 1689, permitiendo el tránsito de caravanas de cientos de camellos cargados con pieles por la frontera de Usk Kayakhta, las mismas que eran permutadas por inmensas cajas de té que pesaban alrededor de 270 kg cada una, haciendo que el regreso de los camellos a Moscú fuera muy lento (entre 16 y 18 meses). Ya para el año 1903, se puso en marcha el ferrocarril transiberiano y de esta forma desaparecieron las caravanas de camellos, pero permitió que los tés de la China llegaran en una semana a Rusia.

Al Reino Unido llegó el té en el año de 1658, cuando un anuncio publicado por el comerciante Thomas Garraway en el periódico londinense *Mercurius Politicus*, publicitaba el nuevo producto de venta por subasta y lo hacía de la siguiente forma: "*La excelente bebida de China aprobada por todos los médicos y llamada Tcha por los chinos, Tay por otras naciones, o más conocida como té, de venta en Sultaness Head...*". Fue el comienzo de un fructífero negocio donde el té se convirtió en la bebida más popular de Gran Bretaña, incluso, imponiéndose sobre la cerveza y la ginebra.

La especulación también tuvo sus efectos sobre esta planta y el alto precio que alcanzó el té en el siglo XVIII hizo que este fuese adulterado. Al té negro, por ejemplo, se le adicionaba un triturado de hojas de fresno y el té verde se entremezclaba con hojas tiernas de sauco, lo que condujo a graves penalizaciones a quienes descubrieran realizando dichas prácticas fraudulentas. Esta situación, fue aprovechada por John Horniman, quien decidió beneficiar a los consumidores y creó una pequeña tienda en la isla de Wight donde vendió té sin adulterar en bolsas de papel precintadas y con un peso neto garantizado. Esta práctica se replicó por todo el Reino Unido, pues lo realizado por Horniman motivó a la ciudadanía y disparó el consumo de las hojas de té.

Una vez instalado el té en Europa, su paso al nuevo mundo no fue dificultoso y mucho menos a Norteamérica, producto de la llegada de colonizadores a estas tierras. A principios de 1900, Mr. Sullivan, un negociante mayorista de la ciudad de Nueva York tomó la decisión de empaquetar el té en pequeñas bolsas de seda en lugar de enlatarlas, incentivando a la gente a hervir el té en la bolsa en lugar de sacar hojas de las latas y depositarlas sobre agua hirviendo.

De esta forma, la ciudad de Nueva York se convirtió en el refugio de consumidores de té, con las mismas tradiciones, iguales etiquetas y servicios que se utilizaban para ese entonces en Gran Bretaña, Holanda y Rusia.

3.5.1. El Té en el mundo:

La industria del té ha ido tomando fuerza en los mercados mundiales, catalogándose como una de las tres bebidas más populares y más consumida, contrario a lo que sucede con el mercado de las gaseosas cuyo crecimiento disminuye, en contraposición al mercado del té que se posiciona, producto de variedad y alto consumo.

De acuerdo con el portal web revistaalimentos.com.co, en los últimos años se viene presentado una revolución en el mercado de las bebidas, puesto que el consumidor actual busca productos que tengan un impacto positivo sobre su salud por lo que los fabricantes vienen enfocándose en la producción de bebidas más saludables como aguas, jugos y bebidas de té. Señala también, que la dinámica en el mercado se fundamenta en el consumo del té frío por su agradable sabor y sus propiedades antioxidantes, lo que le otorga a esta bebida un valor agregado muy significativo permitiéndole competir abiertamente con muchas otras bebidas de carácter no alcohólico.

No es extraño entonces, que un producto como este cuente con un crecimiento anual del 20% en todo el mundo en los dos últimos años, siendo la región de Asia Pacífico la de mayor cantidad de lanzamientos (50%), seguida por la región de Norteamérica y Europa (20% cada una), y finalmente Latinoamérica y África (6% y 2% respectivamente).

GloboMeter.com, portal especializado en estadísticas mundiales en tiempo real bajo la forma de contadores y que provienen de los organismos nacionales e internacionales más renombrados, y son transformadas por medio del algoritmo, en proyecciones que corren desde el comienzo del año o el instante de la conexión, indica que en el mundo se beben aproximadamente 25.000 tazas de té por segundo, lo que representa un consumo total anual de 3,9 millones de

toneladas de té.

Países como India y China son los dos mayores productores de hojas de este arbusto, seguidos por Sri Lanka, Kenya y Turquía, produciendo entre ellos cinco veces más de las $\frac{3}{4}$ partes del té del mundo; sin embargo, son los ingleses quienes más consumen esta bebida (2.2 kg/año/habitante), seguidos por los turcos y los irlandeses (ver tabla 3).

Tabla 3. Escalafón de países más consumidores de té.

Escalafón	País	Consumo de té/habitante año
1	 Reino Unido	2.2 kg
2	 Turquía	2.1 kg
3	 Irlanda	2,0 kg
4	 Irán	1,4 kg
5	 Rusia	1,3 kg
6	 Marruecos	1,2 kg
7	 Egipto	1,1 kg
8	 Nueva Zelanda	1,0 kg
9	 Polonia	1,0 kg
10	 Japón	0,9 kg

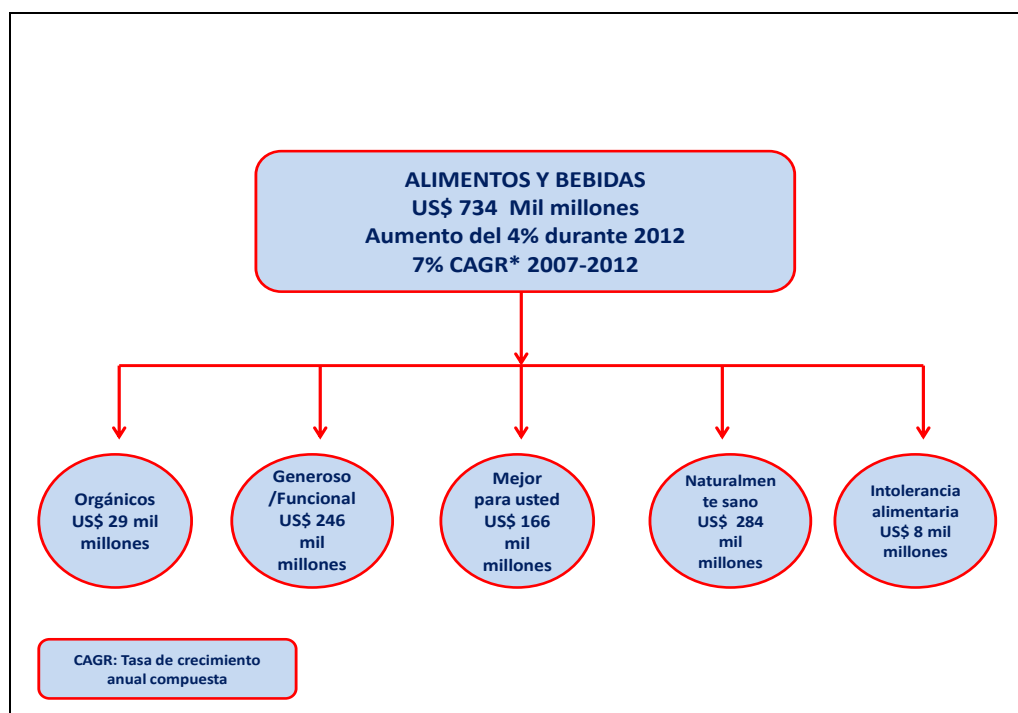
Fuente: GloboMeter.com

Con relación a los países sudamericanos, la industria global viene haciéndole seguimientos muy detallados a los gastos de las personas de esta parte del

mundo, especialmente en lo que se relaciona con el cambio de hábitos, gustos y tendencias, máxime cuando se trata de bebidas no alcohólicas. Esta región del mundo, viene experimentando un crecimiento sostenido en cuanto al consumo de este tipo de bebidas, principalmente porque gran parte de los consumidores tienden a buscar bebestibles que estén en consonancia con su estilo de vida y más saludables, como los jugos, el agua embotellada y el té.

La gráfica 4, muestra a continuación en qué invirtieron los consumidores de Latinoamérica en lo que se relaciona a salud y bienestar durante el año 2012, especialmente en lo que tiene que ver con los alimentos y bebidas naturalmente sanas.

Gráfica 5. Inversión de los consumidores de Latinoamérica en el año 2012.



Fuente: Euromonitor Internacional, 2012.

3.5.2. Consumo de Té en Colombia:

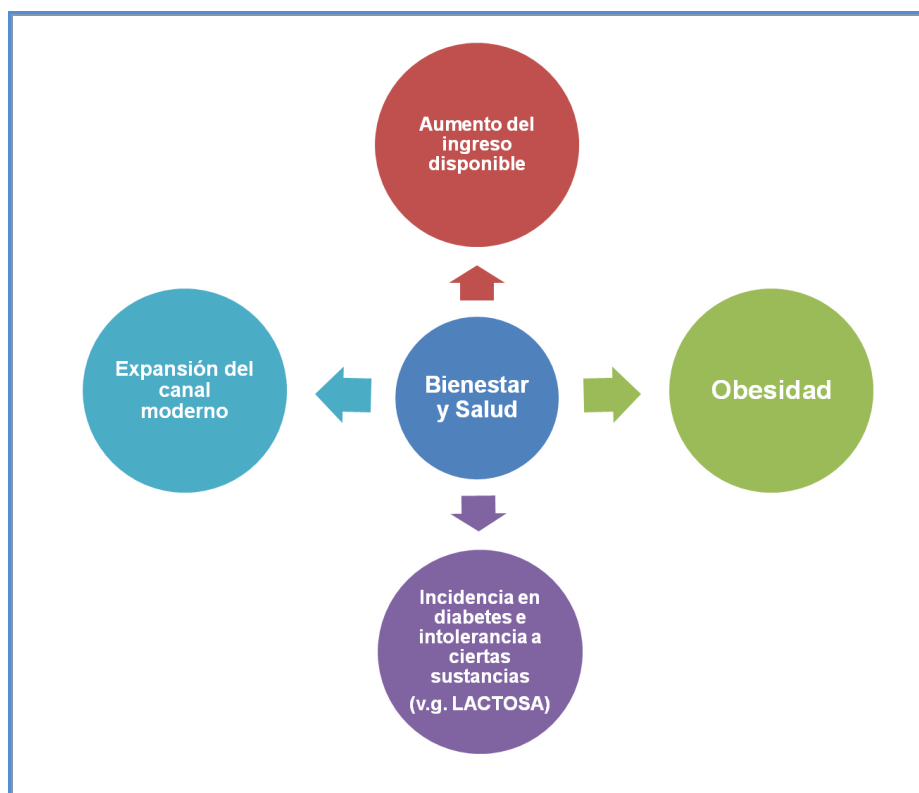
En Colombia es notorio el aumento del consumo de esta bebida ya que se ha incrementado en un 231,82% el tamaño del mercado en los últimos ocho años, de acuerdo con la revista Portafolios (06/18/2014).

Son muchas las variables que hacen de esta bebida no alcohólica un mercado con mucho futuro. Las compañías más importantes del país vienen invirtiendo millonarias sumas de dinero, han creado agresivas estrategias y han elaborado atractivos proyectos de educación para que el consumidor ponga entre sus preferencias al té.

Por otra parte, existe una serie de factores que han sido determinantes en el crecimiento del consumo de esta bebida, factores que se señalan en la gráfica 5 y que están fuertemente ligados al tema de la salud, pues las actuales tendencias impulsan a los consumidores a buscar productos que se asocien con el mejoramiento de su calidad de vida, especialmente para darle una batalla a la obesidad, asociada esta con problemas cardíacos y eliminar productos que cuenten con la presencia de alérgenos. También se cuenta con un mayor número de consumidores que han podido incrementar sus ingresos (ver gráfica 6), lo que les permite migrar hacia otro tipo de productos que ofrece el mercado.

Otro factor determinante, es la expansión de los canales de comercialización que llegan a todos los estratos.

Gráfica 6. Factores determinantes en el crecimiento del consumo del té.



Fuente: Euromonitor Internacional, 2013.

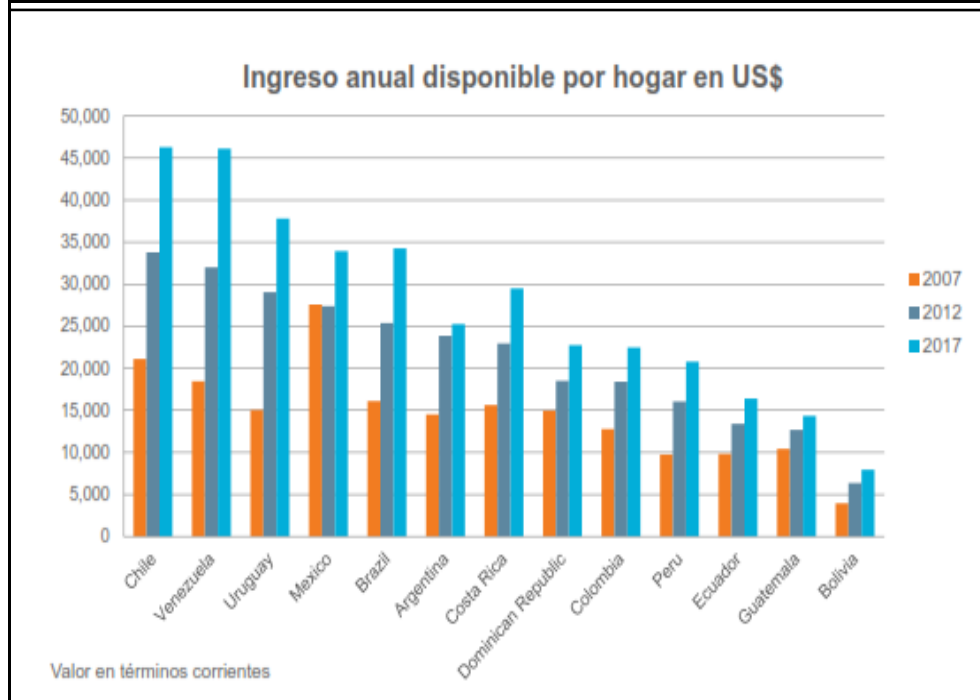
Reafirma lo anterior, lo destacado por el portal web *Euromonitor Internacional* en su informe “**Encuesta de Tendencias de Consumo Global 2013**”, (Global Consumer Trends Survey 2013), señalando que actualmente los patrones de vida de las personas han cambiado significativamente y que estas buscan alimentos y bebidas que promuevan un estilo de vida saludable, con visitas regulares al médico, asisten de forma continua a los gimnasios, practican nuevos deportes denominados “*extremo*” y limitan el tabaco y el alcohol, lo que proporciona una información detallada sobre sus prioridades, hábitos y metas; así, ofreciéndole a las empresas una información detallada sobre su gustos, sus hábitos y metas de manera tal que los mercados exploren estos comportamientos de los consumidores y se puedan expandir buscando ampliar sus nichos comerciales.

De acuerdo con lo anterior, y en lo que concierne al mercado colombiano, los

empresarios del sector de las bebidas no alcohólicas están convencidos que el consumidor nacional irá modificando su forma de consumir este tipo de brebajes, pasando de las gaseosas al té listo para beber, mercado que se considera que será el de más rápido crecimiento en el mundo hasta el año 2020. Actualmente, se considera que Colombia tiene un potencial infinito en este mercado, pues su consumo per cápita es notoriamente bajo (2,6 litros/habitante), el que se incrementará muy pronto, de acuerdo con las estimaciones de las empresas que comercializan la bebida.

Según *Euromonitor Internacional* (04/2014), el mercado del té RTD (té listo para beber) en Colombia, creció en un 19% en volumen y un 27% en valor actual durante el año 2013, lo que se considera un crecimiento extraordinario, pues los actuales consumidores perciben este tipo de bebidas como más saludables que otras catalogadas como no alcohólicas (pasaron de consumir gaseosas a tomar té RTD), puesto que el colombiano promedio, considera que la obesidad es un problema preocupante ya que el 36% de la población mayor de 15 años cuenta con sobrepeso.

Gráfica 7. Aumento de ingreso disponible en Colombia.



Fuente: Euromonitor Internacional, 2014.

En cuanto a las perspectivas, este mismo portal pronostica que el té crecerá un 6% en CARG (Tasa de Crecimiento Anual Compuesta) y un 7% de CARG en valor constante ya que las grandes compañías vienen invirtiendo fuertes sumas de dinero buscando producir variedades de té que sean receptivas al paladar de los colombianos. Por eso, cada año se suman nuevas compañías y productos a este sector que todavía parece ofrecer espacio para crecer y se estima que el mercado alcance ventas por más de 100.000 millones de pesos, sobre la base de cinco factores fundamentales que se consignan en la gráfica 7.

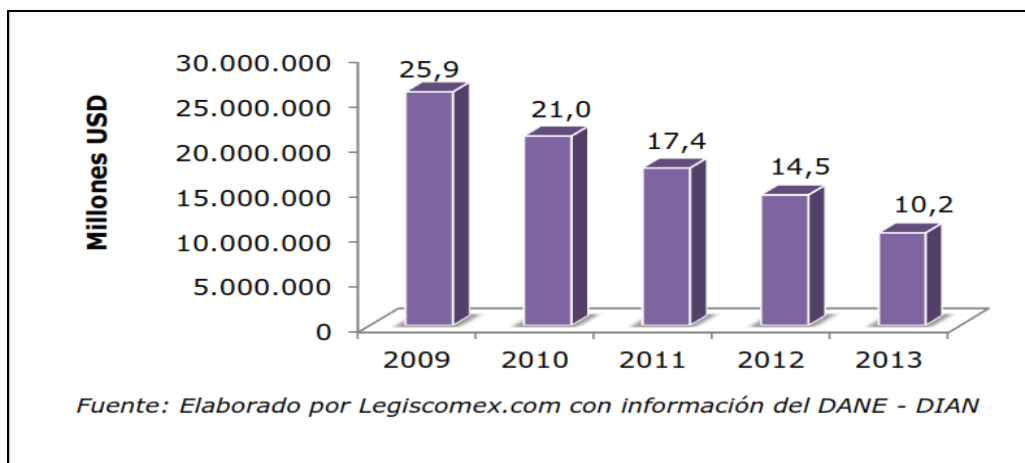
Gráfica 8. Factores determinantes del éxito del té en los mercados nacionales.



Fuente: elaboración propia.

Con relación a las exportaciones y de acuerdo con Legiscomex.com, en el año 2013 estas alcanzaron una cifra significativa (USD 10,02 millones) pero hay que señalar que esa cantidad pertenece a un mercado en que se incluyen obviamente al té, las bebidas energizantes y las bebidas hidratantes. En la gráfica 8, se podrá observar cuál ha sido la evolución de las exportaciones colombianas de té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes en los últimos cinco (5) años

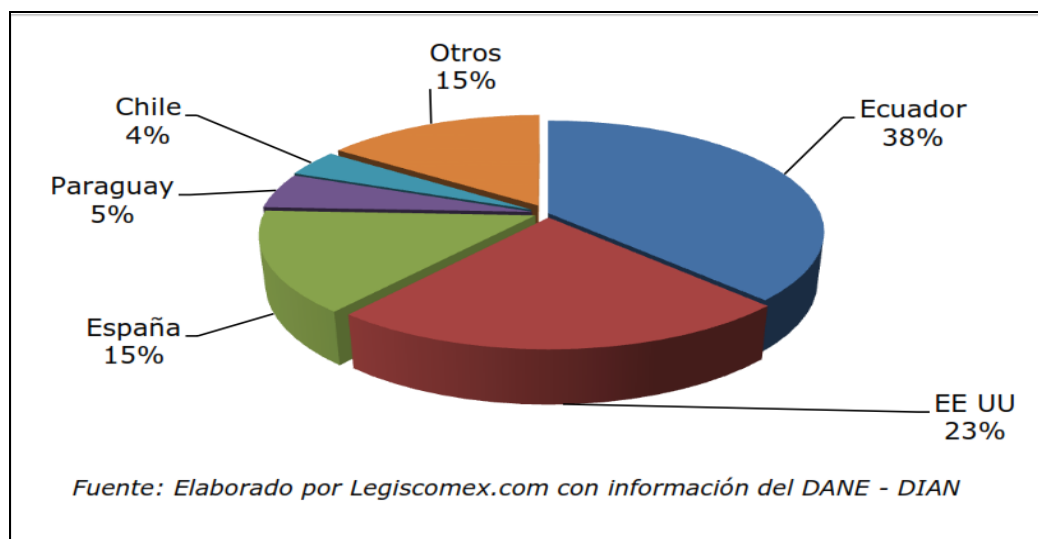
Gráfica 9. Evolución de las exportaciones colombianas de té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes.



Fuente: Legiscomex.com

Por otra parte, durante 2013 se destaca como el mayor comprador al vecino país del Ecuador, el cual importó el 38% del total de las exportaciones de este tipo bebidas (incluyendo el té) por un valor de USD 3,8 millones, le sigue los EE.UU. con USD 2,4 millones, España con USD 1,5 millones y Paraguay con USD 529.11, según informa el mismo portal Legiscomex.com (ver gráfica 9).

Gráfica 10. Principales destinos de té, bebidas energizantes y bebidas hidratantes, 2013.



Fuente: Legiscomex.com, 2013.

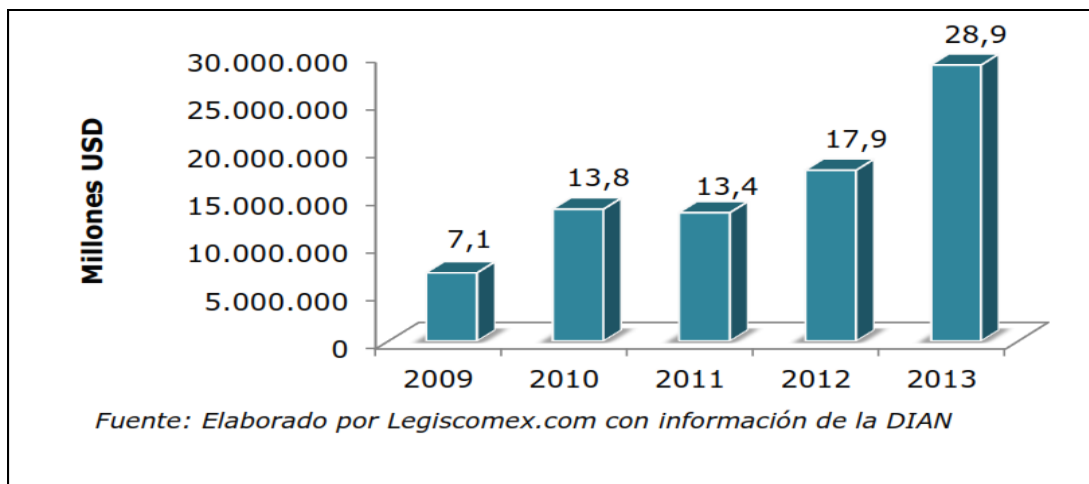
Estas mismas bebidas no alcohólicas también son susceptibles de ser importadas, y en el año en mención las importaciones de estas alcanzaron la cifra de USD 28,9 millones (un 61% más de lo que se registró en el año 2012). En el lustro 2009-2013, la importación de estos productos creció en un 46% de acuerdo con Legiscomex.com. (Ver gráfica N° 10).

3.5.3. Tendencias actuales del consumo de Té:

El consumo de las bebidas no alcohólicas y más exactamente en lo que concierne al té, se presenta en todos los estratos. El estrato medio es el mayor comprador, representando un 62% del total de la participación, le sigue el bajo con un 29% y

por último se ubica el alto con un 9% de la participación.

Gráfica 11. Evolución de las importaciones colombianas de bebidas no alcohólicas.



Fuente: Legiscomex.com

De acuerdo con el Departamento Nacional de Estadísticas -DANE-, el consumo per cápita de este tipo de bebidas creció en un 7% en el último lustro (2009-2013) debido a los atractivos precios y las promociones (pague 1 y lleve 2) y, por supuesto, por lo señalado anteriormente, al ser productos más saludables, bajos en azúcar y grasa, con altos contenidos de fibra y calcio y descafeinados.

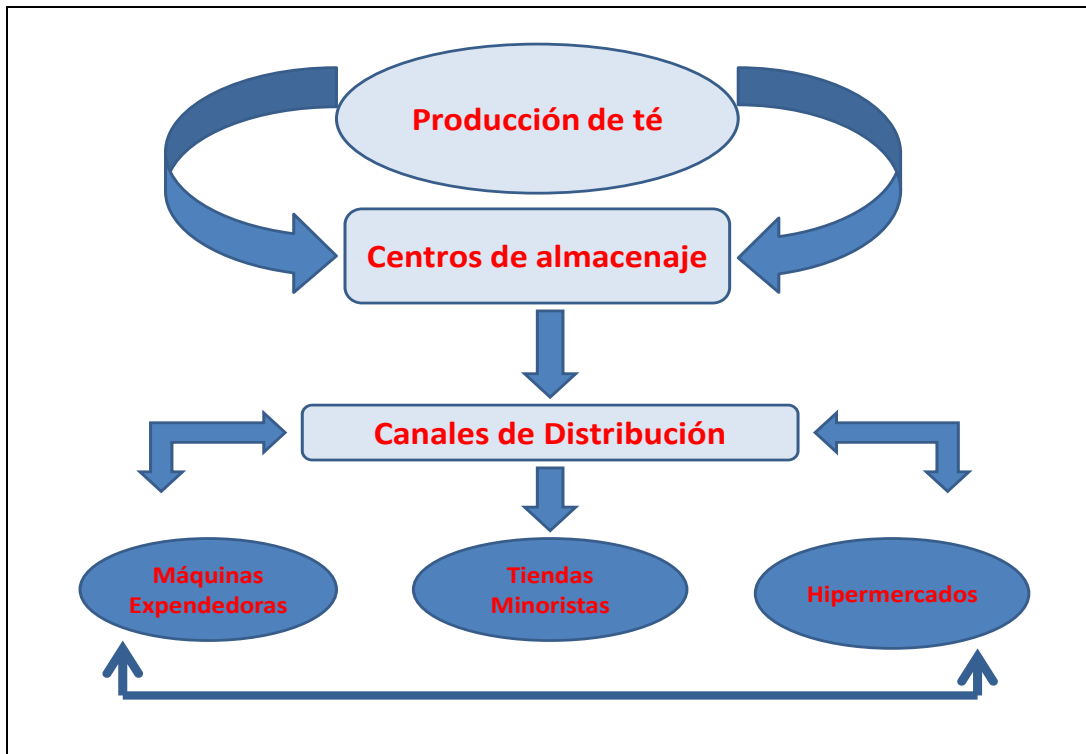
3.5.4. Canales de comercialización del té en Colombia:

En el país los canales de comercialización del té lo integran las grandes cadenas conformadas por los supermercados (establecimientos con amplia capacidad logística) y los canales tradicionales (tiendas minoristas y máquinas expendedoras).

3.5.5. Esquema de los canales de comercialización del té en Colombia:

La gráfica 11, esquematiza la forma en que se comercializa el té en Colombia, utilizando los canales existentes:

Gráfica 12. Esquema de los canales de comercialización de bebidas no alcohólicas en Colombia.



Fuente: elaboración propia.

3.5.6. Distribuidores de té en Colombia:

En Colombia existe un grupo de distribuidores e importadores de muy reconocida trayectoria, entre los que se destaca Postobón, Coca-cola y Big-Cola (peruana con asentamiento en el país), y Six Tea. (Ver tabla 3).

Tabla 4. Distribuidores de té en Colombia.

Distribuidor	Presentación	Marca
Coca-Cola	Líquido	Fuze tea
Postobón	Líquido	Mr. Tea Mr. Tea Light Mr Tea Té Verde Lipton Ice Tea
AJE Colombia	Líquido	Cool
Agrícola Himalaya	Bolsas	Té Hindú
Agrícola Himalaya	Líquido	Ice Tea (Hindú)
Nestlé	Líquido	Nestea
Nestlé	Mezcla	Nestea
Pepsi	Líquido	Lipton
San Benedetto	Líquido	The San Benedetto
La Parcela	Líquido	Té La Parcela
Triple Corona	Líquido	Hastu
Jaibel	Bolsas	Jaibel Té
Tisanas Orquídea	Bolsas	Té Rooibos Green Tea Té Negro
Termoaromas	Bolsas	Oriental té
Samoa	Bolsas	Té Samoa
Tea Word	Líquido	Chabana
Quala	Líquido	SunTea con gas SunTea
Quala	Mezcla	Suntea té helado

Distribuidor	Presentación	Marca
Ou Dean Foods	Líquido	Chaitea
El trébol	Bolsas	Té JC
Congrupo S.A.	Líquido	Teaq
Casino	Bolsas	Thé Vainille
Morance Ltda	Bolsas	Twings
Siraq	Bolsas	Té Orgánico
Comestibles Alfa	Bolsas	Tea Celestial
Balunda S.A.	Bolsas	Viella
Balunda S.A.	Bolsas	Té Verde
Lista Alimenticia S.A.	Bolsas	Té N° 14
Carulla	Mezcla	Special Tea
Kraft	Mezcla	Cligh Té
Arizona	Líquido	Iced Tea

Fuente: elaboración propia.

3.6. Historia de la Empresa Triple Corona.

Pioneros de Triple Corona son Julián Oquendo y Andrés Tobón, quienes se conocieron durante su tránsito por las instalaciones del Colegio San Ignacio en la ciudad de Medellín. Ambos jóvenes desde temprana edad templaron su espíritu de negociantes, pues Oquendo creció en una familia donde los negocios eran el común denominador de sus tíos; por su parte, Tobón durante sus vacaciones escolares, laboró en una planta embotelladora de aperitivos de manzana.

Una vez concluidos sus estudios de secundaria, ambos tomaron rumbos diferentes pero el tiempo se encargó de volverlos a unir cuando apareció un amigo en común: Juan Esteban, quien les propuso invertir sus ahorros en un negocio de

bebidas y estando en los EE.UU., acordaron con una empresa productora de té de este país para convertirse en distribuidores de su marca en Colombia.

Cerrada la negociación, apareció una inquietud entre los jóvenes empresarios ¿Y qué sucedería si una vez posicionado el producto por ellos, la casa matriz decide instalarse en el país haciendo a un lado a sus representantes? La pregunta deriva en una decisión que daría origen a uno de los negocios más reconocidos en la actualidad por el empresariado antioqueño, y los jóvenes emprendedores instalan su propia factoría.

La idea de crear su propia fábrica, dio pie para que en los estudios de factibilidad apareciera la figura de las acciones, por lo que deciden vender el 35% de estas a socios minoritarios, amigos y familiares (cada uno con el 1%). Una vez conseguidos los recursos económicos, los pasos a seguir fueron el del diseño del envase, escoger los sabores, planear la estructura del negocio, entre otros; todo esto, se materializó el 14 de enero del año 2010 y nació TÉ HATSU (Hatsu en japonés significa PRINCIPIO). De esta forma, se inicia un camino en el mercado del té el cual, para su llegada, ya se encontraba saturado y altamente competido por multinacionales, quienes lo han dominado.

Contar con un trabajo minucioso que permitiera una diferenciación clara del producto como el diseño de la marca, los sabores diferenciados por colores, una agresiva campaña de penetración en los estratos altos y el acompañamiento de una reconocida distribuidora de licores del país, demuestra que Hatsu acertó con su estudio preliminar y las ventas así lo han demostrado, otorgándole a esta empresa un reconocimiento nacional y una proyección internacional muy importante ya que a la fecha el producto llega a Australia (Melbourne), Bolivia (Santa Cruz) y antes de finalizar el año 2104, proyectaba presencia en los mercados chilenos, más exactamente en los de la ciudad de Santiago.

3.6.1. Té Hatsu como producto core:

La Empresa Triple Corona tiene claro que su visión de crecimiento para el siglo XXI es convertirse en líder en el mercado seleccionado, asegurando la satisfacción del consumidor mediante productos innovadores y un servicio superior, y para lograrlo, se apalanca en la filosofía de sus creadores: **"Great company, great people"** (Gran empresa, grandes personas); asimismo, en tres valores fundamentales: liderazgo en sus productos, liderazgo en su mercado meta y liderazgo con su gente.

La empresa también ha implementado la estrategia de crecimiento de concentración monoproducción, donde se incrementan tanto la venta como los beneficios o cuota de mercado de una forma rápida, eso sí, asumiendo los riesgos propios de un mercado altamente competido, lo que puede incluir la caída de la demanda debido, principalmente, al cambio permanente en las preferencias de los consumidores que encuentran en el mercado una diversidad de ofertas que puede causar inestabilidad en sus preferencias.

Para implementar esa estrategia del monoproducción, Triple Corona ha diseñado un producto con distinción en un segmento de estrato alto definido por individuos que manifiesten actitudes, criterios, características y estilos de vida similares, donde la estratificación los obligue a continuar en la búsqueda de altos niveles de excelencia operativa y de procesos.

El efecto "vida saludable" del té, lleva a que la estrategia este basada en la alta especialización de todos los recursos de la empresa para la producción de un único producto como es el Té Hatsu, aprovechando factores clave de esta estrategia, como es el efecto 'moda y tendencias', originando en la gran mayoría de los consumidores, una mayor demanda por productos saludables e identificación con el producto.

De otro lado, la filosofía de Triple Corona está basada en “**ganar a través de no competir**”, en una nueva perspectiva de planeación estratégica, en donde posicionar el producto no requiere entablar grandes batallas con productos similares presentes en el mercado, pero sí persiguiendo un crecimiento rentable y sostenido.

En resumen, utilizando la metáfora de un “**océano azul**”, los creadores de Te Hatsu pusieron en marcha la visión acerca de un tipo de mercado en crecimiento, en los cuales no existe competencia y presenta grandes oportunidades para ser aprovechadas por compañías innovadoras. Esta estrategia, fomenta poderosos saltos en valor, barreras de entrada que mantienen a raya a posibles rivales. La única razón por la cual grandes compañías no navegan en océanos azules actualmente, es porque la investigación y el desarrollo estratégico empresarial durante los últimos 25 años, se han concentrado en competencia en “**océanos rojos**”; es decir, en buscar nuevas formas de bajar costos y aumentar ingresos a través de diferenciación y de arrebatarse el mercado a la competencia.

En la actualidad, y dadas las estrategias del negocio del té, la mayoría de las empresas están saltando a “**océanos rojos**” que han sido explorados a fondo y muestran congestión y competencia cruenta, lo que hace referencia al color rojo. Triple Corona apalanca entonces su estrategia, buscando o creando aguas azules, es decir, territorio impoluto, vacío de marcas, de proposiciones de participar por participar y de guerras de precios.

Ejemplos existen de casos de empresas que basaron su modelo de negocio en las estrategias de crecimiento de concentración monoproducción (como Starbucks, Cementera Cemex, El Circo del Sol), que aprovecharon los océanos azules dejando atrás viejos esquemas, de competir por competir contra sí mismo y la competencia, océanos rojos en mercados ya saturados y sumamente competidos.

A futuro, le corresponderá a la empresa Triple Corona empezar a valorar innovaciones concentradas en utilidad, distribución y posiciones de precio para la empresa, creando y capturando nueva demandas favorables para su futuro, haciendo uso de este método consecuente de planeación estratégica, que convierte a la competencia en un factor irrelevante y proporciona principios y herramientas para que cualquier compañía pueda crear y capturar océanos azules, dándole vuelta al pensamiento estratégico tradicional, marcando un nuevo camino para el éxito futuro de la empresa, que empezará a nadar hacia mares abiertos, buscando, identificando y desarrollando nichos no competidos.

3.6.2. Características del Producto –Ventajas comparativas y competitivas del té:

La marca Hatsu presenta beneficios emocionales, especialmente en la experiencia del producto como protagonista en las mesas de los consumidores; además, en la calidad y la categoría que refleja su imagen. Hatsu es una marca exclusiva más no excluyente; de esta manera, es todo un placer consumirla.

La empresa Triple Corona se lanza al mercado con té Hatsu, cuyo producto se envasa en botellas de 400ml, con empaque original, único y exclusivo en el mercado. Cuenta con 5 sabores a saber: Té Negro y Limonada light, Té Negro y Limonada, Té Rojo PU-ERH y frutos rojos, Té Blanco & Mangostino, y Té Verde con Miel. (Ver figura 1).

Figura 1. Presentaciones del Té Hatsu.



Fuente: www.bing.com

En el año 2013, Triple Corona lanza el Té Hatsu de y Lychee en un envase simple e impactante que conserva el sabor y los atributos únicos del té, y que esta compañía ha puesto en el mercado colombiano pensando en un segmento **“premium”**; con un envase rígido y ergonómico, que cuenta con ondas de agarre en los costados que facilitan su manipulación. (Ver figura 2).

Figura 2. Té Hatsu de y Lychee.



Fuente: www.bing.com

Las botellas se ofrecen en presentaciones de 400 ml y 591 ml, poseen una boca de 38mm de diámetro y cuenta con una tapa tipo **“twist off”** (desenrosque) de fácil apertura y hermeticidad. La etiqueta de cada botella es una pieza termoencogible de cuerpo completo con la que se puede asociar inmediatamente

la marca y el color representativo de cada sabor. Las botellas son producidas en vidrio color transparente, dentro de un proceso de producción de prensa y soplo con el que se logra una botella liviana y óptima en la distribución de vidrio.

Teniendo en cuenta el índice del nivel socio económico de Colombia, como instrumento valioso para caracterizar a la población y el perfil del mercado al cual se quiere llegar, se estableció que la oportunidad del producto Té Hatsu, en los distintos estratos de la población, estaban en los 4, 5 y 6, y de acuerdo con ello, se ajustó desde un principio la política de comunicaciones y de medios, teniendo muy presente el perfil de los destinatarios del mensaje, cuidando de apuntar con precisión a los segmentos clave del negocio. Conocido el nivel socioeconómico de los clientes, como un atributo del segmento compartido y extensible a todos aquellos que lo integran en forma directa, se posibilitó la caracterización directa de dichos segmentos.

A partir de lo anterior, Té Hatsu generó su propio proceso de análisis del mercado meta, a fin de identificar grupos de consumidores que pudieran tener características comunes, con necesidades específicas. Al ser una bebida refrescante y saludable, y ofrecer mayores opciones a los consumidores con una variedad de sabores, permitió al producto incrementar el consumo de los clientes y así ganar espacio a la competencia.

Entre otras de las características principales del producto, además de sus diferentes sabores, se encuentran el envase, el precio y el canal de distribución, lo que le permite a la empresa Triple Corona vender hoy miles de unidades mensuales del producto. Su demanda es cada vez mayor, lo que le impidió a esta empresa seguir maquilando su producto a través de la embotelladora La Parcela y, como el negocio del embotellamiento en Colombia es todo un oligopolio, la empresa se vio obligada a incubar durante un periodo de tiempo determinado, una

idea que los condujo luego a estructurar su propia embotelladora⁶.

3.6.3. Estrategias de Mercadeo, Comercialización y Ventas:

La comunicación se realiza a través de redes sociales y de la página web. Así mismo, se desarrollan piezas que apoyan la gestión comercial para exhibición en puntos de ventas, participación en cartas (bares y restaurantes) y presencia de marca en eventos especiales de los clientes.

La distribución de Té Hatsu se lleva a cabo, principalmente, por dos medios: venta directa en Medellín y a través de dos importantes distribuidores: Dislicores y Juan de Hoyos, lo que permite que el producto llegue a ciudades representativas del país como Cartagena, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, entre otras.

Otras estrategias que han posibilitado el posicionamiento de la marca, consisten en las degustaciones con excelentes resultados, dando a conocer el producto en su mercado elegido, visibilizando refinadamente el producto en el punto de venta; la promoción del producto en medios exclusivos, la participación en eventos y ferias exclusivas, el manejo de relaciones públicas con representantes de restaurantes, hoteles, entre otras actividades y espacios.

Para lograr el desarrollo con el que actualmente cuenta la empresa, ha sido necesario apuntarle a varios frentes de trabajo, entre ellos: 1) Realizar investigaciones de mercado en forma constante para tener una idea de lo que los consumidores están buscando; 2) Comprender que hay necesidades que nadie está satisfaciendo; 3) Aprovechar las oportunidades que hay en el mercado, esto lo ha logrado incursionando y conociendo otros mercados, otras culturas, que permiten visualizar lo que el mundo de hoy quiere para poder entregarlo de la

⁶ <http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Lecciones-empresariales/Clase-empresarial/TE-HATSU.aspx>

mejor forma posible; 4) Innovar para mantenerse teniendo en cuenta que las mejores ideas pueden provenir de cualquier lugar, en especial de los expertos en consumir. Para una mayor creatividad se puede recurrir a los clientes, que son la mejor fuente de información. Hay estrategias fáciles de ejecutar de bajo costo para saber qué piensan los clientes, y 5) Orientarse al mercado después de haber hecho una muy buena segmentación del producto.

En cuanto a estrategias de ventas y mercadeo bien fundamentadas y con buenos resultados, ha sido la de establecer alianzas con otras empresas que tengan un concepto similar al que ofrece Hatsu. Es por eso que hay acuerdos de cooperación mutua con empresas de electrodomésticos como HACEB y MABE; de modas como el GRUPO URIBE, MAGIC, STUDIO DE MODA; de vehículos como BMW a través del Minicooper y empresas de esmaltes como TOY NAIL POLISH.

No en vano, Triple Corona a través de su marca de té Hatsu ha logrado reconocimientos y nominaciones importantes, entre los que se destaca la nominación en Festival El Dorado 2014 a la mejor etiqueta; nominación por parte de la Cámara Colombo Francesa a una nueva tendencia y una de las líneas más innovadoras en el mercado del té ante *Euromonitor* y la nominación de la revista *Portafolio* para en la categoría *Poder de la Exportación*; por último, ha sido nominada al premio *Lápiz de Acero* por parte de la revista *Projectodiseño*, en la categoría *Etiquetas*.

Conclusión.

Las partes que conforman esta investigación, ofrecen una información valiosa que permite determinar el estado en que se encuentra el sector del té en el mundo y en Colombia. Es fundamental señalar que las empresas insertas en este mercado, vienen evolucionando con la implementación de estrategias interesantes, entre las que se destaca el desarrollo del producto, la diversificación y, por supuesto, la

integración. Con los cambios en los hábitos de consumo y cambios en los estilos de vida de las personas, el abandono de estas al consumo de bebidas denominadas gaseosas, ha permitido la penetración en los diferentes nichos del mercado de un producto milenario como el té.

Por otra parte, en los últimos años, las nuevas tecnologías, la investigación y la innovación, han permitido que un producto que hasta hace poco solo contara con pocos sabores como alternativa, a la fecha cuenta con un amplio espectro de sabores, presentaciones y precios para todos los estratos.

Triple Corona a pesar de ser una empresa muy joven en el mercado de las bebidas no alcohólicas, ha demostrado que con innovación, un estudio sesudo del mercado, la fidelización de un nicho especial y la generación de una identidad de la marca con un segmento de la población, pueden ser parte de un mercado tan competido como es el del té, incluso hasta llegar a mercados internacionales.

Queda claro que una fuerte dinámica se convierte en una alidada para el crecimiento de las empresas que quieran entrar en este sector, aun cuando existan empresas con mucha tradición y mucho músculo financiero; pero una marca como Hatsu, cuenta con una línea de productos que sorprenden a sus clientes y satisfacen sus nuevas necesidades que están acordes con su estilo de vida.

Bibliografía.

A Colombia, país tradicionalmente cafetero, le llegó la hora del té, bebida insignia del Reino Unido (2006, Julio 20). *Eltiempo.com*. Extraído el 19 de febrero, 2010, de <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3007640>>.

Entrevista al gerente comercial de Té Hatsu, Daniel Moreno en las instalaciones de la empresa. Grabación de voz. Realizada el 30 de septiembre del 2014.

Jaibel.com.co. *Catálogo*. Extraído el 19 de marzo, 2010, de <<http://www.jaibel.com/productos.html>>

Kim W. Ch. y Mauborgne R. “La Estrategia del Océano Azul” Editorial: Norma, Bogotá.

Té Hindú comienza a competir en botella. *La República*. Extraído el 19 de febrero, 2011, de http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2009-10-22/té-hindu-comienza-a-competir-enbotella_86039.9hpp

Varela, R. (2000). *Innovación Empresarial: Empresas*. 2ª ed. Ed Pearson.

www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Lecciones-mpresariales/Clase-empresarial/TE-HATSU.aspx

www.casadelte.com/elconsumo.htm

www.cirquedusoleil.com/en/welcome.aspx

www.dane.com

www.elempaque.com

www.elespectador.com/negocios

www.euromonitorinternacional.com

www.fenalco.com.co

www.GloboMeter.com

www.larepublica.com

www.legiscomex.com

www.revistadinero.com.co

www.revistaialimentos.com.co

www.tecnoalimentalia.com/ <http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>

yoemprendo.es/2010/09/23/el-caso-mcdonald%C2%B4s-estrategia-de-concentracion-monoproducto/

www.tecnoalimentalia.com/ <http://www.monografias.com/trabajos34/innovacion-y-competitividad/innovacion-y-competitividad.shtml>

CONCLUSIÓN

La historia del desarrollo industrial en Antioquia, y especialmente desde los comienzos del siglo XX, es el reflejo de lo que actualmente se vislumbra en los primeros años del siglo XXI; pues si los empresarios de otrora contaban con ciertos conocimientos, capacidades y algo de formación técnica, y tan solo con esos elementos pudieron erigir cientos de empresas que hasta la fecha son ampliamente exitosas, con reconocimiento nacional e internacional, no menos puede decirse de los empresarios actuales quienes han basado su éxito en su preparación académica, en su formación humanística y, por supuesto, apoyados en una tradición de muchos años en esta región: pujanza y trabajo sin descanso.

Para nadie es un secreto que en los últimos 30 años se ha presentado en esta región una desindustrialización, o sea, un lento crecimiento industrial debido factores fundamentales como la baja incorporación de servicios especializados, un escaso recurso humano bien calificado, el descenso en las inversiones, un rechazo generalizado al cambio y, no menos significativo, a un sistema educativo que se hace cada vez más deficiente.

Empresas como Nutresa, ARclad S.A., y Triple Corona, siendo esta última la más joven, ofrecen un panorama contrario ya que han contado con la capacidad de anticiparse al cambio en un sistema empresarial y comercial que evoluciona rápidamente y se hace impredecible; cuentan con un amplio cubrimiento territorial (nacional e internacional) que les permite acceder a diversos nichos del mercado y extender sus operaciones. En otras palabras, quienes orientan estas empresas, han comprendido que es necesario contar con la capacidad de repensarse, tener claro dónde se está y hacia dónde se va, lo que permite orientar sus empresas a otros mercados, aumentando sus ingresos y ampliando sus negocios.

De otro lado, los empresarios creadores de estas industrias han comprendido que para ser exitosos la estructura administrativa debe señalar una escisión entre la propiedad de la empresa y la gerencia (sus dueños no son sus administradores), estrategia que ha permitido tomar acertadas y objetivas decisiones.

Empresas como ARclad S.A., le apostaron a un modelo empresarial donde se privilegia a la persona, donde su retribución de carácter económico va acompañada de elementos no económicos que permiten satisfacer necesidades personales, profesionales y familiares; lo que se traduce en una mayor calidad y en un mejor estilo de vida, al igual, que fomentando la conciliación familiar. ARclad es todo un modelo empresarial digno de imitar.

Por último, las nuevas reglas que imponen los competidores en el mercado, exigen que las empresas que competen a este documento, cuenten con un notorio grado de especialización en nichos bien definidos y específicos, permitiendo que se posea un mayor conocimiento del negocio, lo que se traduce en una ventaja competitiva reflejada en la diferenciación.