

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL, RESPECTO A LA TOMA DE
DECISIONES EN LA PAÑALERA “EL TRENCITO” Y EL IMPACTO EN
SU GESTIÓN MERCADOLÓGICA**

**GUSTAVO ADOLFO POSADA GÓMEZ
9928023**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE MERCADOLÓGÍA
BOGOTÁ D.C.**

2004

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL, RESPECTO A LA TOMA DE
DECISIONES EN LA PAÑALERA “EL TRENCITO” Y EL IMPACTO EN
SU GESTIÓN MERCADOLÓGICA**

GUSTAVO POSADA GÓMEZ

MONOGRAFIA PARA OPTAR AL TITULO DE MERCADÓLOGO

**DIRECTOR
IVÁN ENRIQUE QUINTERO SARMIENTO**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD CENTRAL
ESCUELA DE MERCADOLOGÍA
BOGOTÁ D.C.
2004**

Nota de aceptación:

-

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C. 30 de julio de 2004
AGRADECIMIENTOS

Indudablemente al creador por darme la bendición de la vida y como olvidar a mis padres terrenales, los cuales con su apoyo y formación familiar me sacaron

adelante, y ahora les puedo dedicar lo que han logrado con amor y sacrificio, contar con un profesional en el hogar. Gracias a su cariño y a su dedicación, en especial al amor incondicional de mi madre e indudablemente al apoyo económico e informativo de mi padre, quien con paciencia me ha forjado como un ciudadano de bien. Dentro de este mismo núcleo no puedo dejar de lado a mi hermana, quien me apoyó en situaciones apremiantes.

Aunque hoy día no está presente en mi hogar, debo mencionar a una persona que influyó mucho en la decisión de estudiar una carrera profesional, la cual me enseñó la importancia del estudio y el sentido de la responsabilidad, a María del Socorro Cepeda; donde se encuentre le agradezco infinitamente sus enseñanzas y la disciplina que me inculcó.

Para terminar con el aspecto filial debo mencionar a una persona altruista y preocupada por la realización personal de los demás, a mi primo Alejandro Jáuregui un gran empresario y a toda su familia, que con paciencia y afecto me acogieron en su casa para llevar a cabo la formación del presente trabajo; obviamente recordando a su padre, gran ilustrador en mi vida personal quien ha decidido adelantarse y dejarnos sólo con su ejemplo (en memoria a Alejandro Jáuregui Jáuregui).

Sin información sería imposible la realización de un trabajo de este tipo por ello mil y mil gracias a la Pañalera "El Trencito", como organización. A Javier Medina como amigo y gerente, recordando especialmente a Gus (su hijo) y a la señora Alba; a ellos y a los demás integrantes de la familia los mejores deseos y lindos recuerdos.

Para terminar quiero mencionar particularmente mi sentido de reconocimiento al claustro que me abrió sus puertas para educarme y formarme como profesional, a la Universidad Central y a todos los maestros que día día entregan lo mejor de sí para formar los mejores profesionales. En especial agradecimientos a dos docentes forjadores de este trabajo; al maestro John Trujillo por motivarme, asesorarme y darme el impulso para la realización de este estudio, y finalmente al doctor Iván Quintero, tutor y quien con paciencia me colaboró para entregar los resultados que les ofrece la presente monografía.

A todos los mencionados, mis reconocimientos y son ustedes personas plausibles desde todo punto de vista, de mi parte los mejores deseos y agradecimientos.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
PRESENTACIÓN	3
1. CAPITULO I REFERENTES TEORICOS	9
1.1 La cultura organizacional	
9	
1.2 La comunicación organizacional	
12	
1.3 Toma de decisiones	13
1.4 Selección de personal	17
1.5 Mercadología	17
2. CAPITULO II ASPECTOS METODOLOGICOS	21
2.1 Referencias teóricas metodológicas	23
2.1.1 La observación	24
2.1.2 La entrevista	27
2.1.3 Definición de categorías y variables	
29	
2.2 Enfoque y muestra	33
2.3 Técnicas de recolección de información	
33	
2.4 Consulta de fuentes	39
2.5 Duración y actividades	39
3. CAPITULO III ANTECEDENTES DE LA PAÑALERA "EL TRENCITO"	41
3.1 Comercialización de pañales	41
3.2 La Pañalera "El Trencito"	51
4. CAPITULO IV DESCRIPCIÓN	55

4.1 Descripción general	55
4.2 Descripción de la zona geográfica	64
5. CAPITULO V ANÁLISIS	68
5.1 Análisis mercadológico	68
5.2 Análisis organizacional	81
6. CAPITULO VI INTERPRETACIÓN	86
RECOMENDACIONES	93
CONCLUSIONES	97
BIBLIOGRAFIA	100
GLOSARIO	104
ANEXOS	107
Cronograma	107
Esquema de las entrevistas	
108	
Guía de observación	
124	
Logotipo de la Pañalera "El Trencito"	125
Kárdex y portafolio de productos	126
Productos complementarios	
129	

PRESENTACIÓN

A lo largo de mi formación como profesional en Mercadología, he ido afianzando conocimientos relacionados con la carrera misma. En este proceso ilustrativo, en algunas ocasiones he trabajado con ejemplos de empresas extranjeras reconocidas en el medio como organizaciones de éxito, midiéndolas por su rentabilidad, las cuales gozan de un good will¹ importante en el mundo de los negocios. Pero ello es poco común en nuestro medio, de allí la importancia de analizar una empresa de nuestro entorno colombiano del cual yo formo parte, por que es fundamental conocer como opera y se forjan las organizaciones que día a día realizan aperturas en el comercio local, comenzando hacer parte del sector microempresarial o empresarial de nuestra nación.

Dado lo anterior, esta monografía se ha dirigido a realizar un análisis exhaustivo de una microempresa colombiana, ubicada en la ciudad de Bogotá que responde al nombre de la Pañalera “El Trencito”, insertándonos en sus instalaciones para conocerla e ilustrarnos sobre cómo ha realizado su funcionamiento en nuestro mercado local. La idea fue conocer las gestiones desarrolladas desde su inicio y analizar todos los procedimientos que se llevaron a cabo para el establecimiento de lo que es hoy en día la Pañalera “El Trencito”, para de allí recoger información que me permitiera realizar un análisis mercadológico a esta famiempresa.

El presente estudio nació precisamente por la iniciativa de analizar y sustentar como dentro de una gestión mercadológica, la cultura organizacional influencia la función de mercadeo teniendo en cuenta que todas sus manifestaciones están orientadas hacia el mercado demandante. Ahora bien, el problema de investigación se fundamentaba en el desconocimiento por parte de la empresa de cómo es el funcionamiento en cuanto a la toma

¹ Good will: es el buen nombre de una organización, dentro del medio donde realiza su función y esto se lo otorga el entorno donde ejecuta sus acciones.

de decisiones en la organización, ya que se sabe que la misma funciona, pero no cómo funciona², enfatizando en como puede impactar esto en su orientación hacia el mercado.

Entendiendo que todo proceso de investigación busca generar un informe detallado de lo encontrado, pretendo cumplir con las expectativas que se pautaron en un comienzo, como es, en este caso, encontrar si realmente existe un proceso social que pudiera definir como cultura organizacional dentro de la Pañalera “El Trencito”, realizando un énfasis en el proceso de la toma de decisiones en la organización y el respectivo impacto que tiene este en su gestión mercadológica. Esto, me motivó a hacer la investigación, ya que es muy importante comprender que todo el funcionamiento organizacional manifestado por medio de su cultura, va a impactar en el sistema donde se desempeñe la organización y esto se explicará dentro de las páginas del presente trabajo, en el que se ve como sus operaciones están dirigidas hacia la gestión del mercadeo que realiza la empresa, así se verá que existe una acción colateral en las manifestaciones organizacionales, las cuales afectan el mercado objetivo de la compañía con respecto a su demanda.

Para ilustrarlos sobre el foco donde se llevó a cabo este estudio, digamos que la Pañalera “El Trencito” es una comercializadora de pañales, que actualmente trabaja con tres puntos de venta ubicados en la ciudad de Bogotá, un local en el 20 de julio, el otro en Kennedy y por último según su orden de apertura, uno en Bosa. Su estructura organizacional es muy reducida, por ahora solo es de siete personas distribuidas en un gerente, dos asesoras, una contadora y tres administradores, encargados de atender los puntos de venta.

² Entiéndase como funcionamiento la capacidad organizacional, mediante la cual, con habilidad o aptitud de los miembros de la organización realizan actividades productivas de manera efectiva y eficiente con el despliegue, la combinación y la coordinación de sus recursos a través de diferentes procesos.

Entonces visualizando mentalmente la cultura organizacional de este equipo frente al proceso de comunicación, se sabe que opera en el eje clásico emisor-receptor, donde a la hora de tomar las decisiones de su gestión frente al mercado, la orden es emitida por la gerencia y acatada por todos los subordinados, hablando de una cultura organizacional de poder, de la cual mas adelante les ilustro detalladamente en que consiste, desglosándoles respectivamente sus características para facilitar su comprensión.

Sus clientes básicamente no son los usuarios (claro que algunos clientes son adultos con problemas de incontinencia, pero en realidad no es un volumen significativo), sino padres de familia o personas que tienen a cargo niños menores de tres años, por ello la busilis de saber direccionar las decisiones tomadas, orientándolas a su mercado. Esta dirección es de vital importancia ya que quien la percibe son sus demandantes (compradores), los que sin saberlo movilizan la empresa, y quien más sino ellos. De aquí se desprende el fundamento que le da validez y el cuidado de la decisión que se tome, ya que como conocemos, el satisfacer necesidades y realizar intercambios que arrojen una rentabilidad, es el fin de una razón social, sin ello no tendría validez comercial su funcionamiento.

El objetivo principal de esta monografía ha sido estudiar a fondo e indagar la cultura organizacional de la famiempresa Pañalera "El Trencito", enfatizando en el proceso de toma de decisiones con respecto a su impacto en el funcionamiento de la empresa, particularmente cuando este proceso se lleva a cabo en la cotidianidad. Allí se presenta un problema de desconocimiento sobre el proceso de la toma de decisiones, como hecho relevante respecto a su cultura organizacional, razón que me permitió enfatizar en generar un conocimiento acerca del procedimiento organizacional de la empresa en cuestión. Por que el no saber aspectos como estos, hace que la gerencia no reevalúe sus gestiones que dado su carácter empírico los ha llevado a formarse como una organización dentro del

mercado colombiano que poco se autoconoce y no sé hasta cuando este modelo administrativo empírico sin investigación, les de los resultados esperados en el inmediato futuro.

Esta es la primera experiencia que se desarrolla en la empresa a través de un método de estudio de este tipo, existiendo preocupación allí, ya que el conocimiento sobre su funcionamiento era casi nulo, hecho que me anima a invitar a leer entre líneas todos los aspectos consignados en este informe, donde se encuentran las explicaciones de una empresa que funciona empíricamente.

Quiero destacar que la organización se ha planteado la meta y el deseo de continuar con su posicionamiento en el contexto bogotano y conscientemente sabe que ello dependerá entre otras, de alcanzar una cultura organizacional eficiente, que genere la proactividad en la misma y una convergencia en todos sus miembros. Esa eficiencia puede lograrse sin investigaciones, pero sus probabilidades serían menores, por ello fue que la gerencia me permitió realizar esta indagación con el compromiso de generar datos informativos que le permitan a la misma tomar decisiones con menor incertidumbre, las cuales hasta ahora han sido basadas sobre un historial de la organización y en el conocimiento experimental de algunos integrantes de la Pañalera "El Trencito", sobre todo lo que enmarca su funcionamiento organizacional, destacando como el proceso de toma de decisiones valida y afecta la dinámica institucional en su labor mercadológica.

Como investigador me inserté en la Pañalera "El Trencito" para convertirme en actor del proceso de investigación, hecho que detallo más adelante en la metodología. Por ahora les adelanto que realicé una labor de campo, que junto con las entrevistas en profundidad alimentaron de información para poder realizar el análisis de este estudio.

El descubrir los mecanismos de comunicación organizacional, haciendo hincapié en la descripción del procedimiento de la toma de decisiones, fue fundamental para la formación de los capítulos de análisis e interpretación, allí se vislumbra lo ilustrativo y formativo que fue la realización del estudio para el estudiante que escribe estas hojas, ya que la famiempresa internamente conforma un sistema. Entiendo sistema como la suma de todas sus partes, las cuales forman un conjunto que se denomina cultura organizacional, la cual se ve afectada (positiva o negativamente) recíprocamente por cualquier movimiento de sus partes, por este motivo las acciones particulares de sus individuos recaen impactando la gestión mercadológica de la pañalera, a razón de que su cultura organizacional esta orientada hacia el mercado por medio de valores como la satisfacción al cliente. Por este enfoque, es importante comentar que la organización se encuentra en el ámbito de las famiempresas colombianas, y a medida que pasa el tiempo la misma ha visto como la llamada globalización, propicia efectos y fluctuaciones en todos los aspectos relativos al contexto donde esta funciona. Colombia, por ser parte del sistema de capitales, no es inmune a estos cambios, por lo cual es importante que toda organización entienda y valide una suficiente capacidad de reacción frente a estos fenómenos, con lo cual podrá planificar con un adecuado margen de maniobrabilidad en el mercado local. En este aspecto descansa uno de los elementos más relevantes para la justificación de esta monografía.

Hipotéticamente hablando, la comunicación podría ser de trámite unilateral, la orden es emitida por el gerente y ejecutada por los administradores, los cuales deben solicitar previa autorización del jefe, para poder realizar alguna función de abastecimiento o de mercadeo en los locales. Además su cultura organizacional se debe a sus fundadores, por ello la base de su ambiente laboral está influenciado por el señor gerente, el cual brinda una autonomía muy limitada frente a la toma de decisiones en la organización. También se podría plantear que la tradición de la familia Medina González, como fundadores y únicos socios

accionistas de la organización, ha influenciado radicalmente en la cultura organizacional de la empresa, la cual ha sido creada de forma empírica. Por ello se cree que el proceso mercadológico se ha ido construyendo prácticamente día a día, con el funcionar en sus instalaciones lentamente se van creando procesos que por su repetición se convierten en cultura, obteniendo un know how³ (saber hacer), que realmente es lo que la diferencia de las demás organizaciones, dándole un valor agregado que más adelante con el paso del tiempo se podría convertir en un factor crítico de éxito.

La idea es ilustrarlos en estas páginas cómo una organización de nuestro entorno, se ha ido forjando en su diario transcurrir, que aunque no tenga normas organizacionales escritas, ni políticas establecidas en un texto, con el transcurso del tiempo hace que se vayan formando y consolidando como toda una organización con su propia cultura. Basados solo en sus conocimientos experimentales que hasta la fecha les ha funcionado para surgir en el comercio local, por ello fue importante para mí analizar cómo se ha llevado a cabo este proceso y encontrar de pronto, que lo que hasta la fecha ha funcionado bien en un futuro no se puede dar, pero ojo, yo no estoy haciendo un auditoria, lo que se hizo fue analizar una organización del comercio minoritario en Bogotá para hallar cómo se impacta su función mercadológica cuando se toma una decisión dentro de sus instalaciones, dándole importancia a las teorías recientes sobre estos aspectos organizacionales. Se podría hablar de un neomanejo organizacional impuesto por la gerencia de la Pañalera “El Trencito” de forma práctica, ya que empíricamente aplica cosas de aquí y de allá.

Con los resultados obtenidos pretendo propiciar pistas o fundamentos para formar una convergencia en todos sus funcionarios. Buscando con esto convertirla en una

³ Know how: traduce literalmente saber hacer, es el valor que se le da a las formas de operar de una organización, las cuales en el ámbito global, algunas empresas patentan su know how para evitar ser copiados y seguir siendo diferenciados en el mundo empresarial.

organización proactiva⁴ y en crecimiento permanente, como lo manifiesta su labor corporativa por medio de su misión. Es así que como futuro profesional en Mercadología, les puedo decir que contribuí con algunos aportes a una organización que opera cotidianamente en las calles bogotanas, lo cual me motiva y me genera expectativas de poder realizar este ejercicio en el mercado laboral y desempeñarme como uno de los mejores dentro de este campo, siendo un orgulloso egresado de la Universidad Central, la cual me abrió sus puertas y me fue formando dentro de su claustro educativo como un mercadólogo con enfoque global que me permite ser competitivo en los mercados vanguardistas.

Espero como forjador de este trabajo, que el mismo sea del total agrado de los lectores y que pueda llenar las expectativas que les haya generado el título.

⁴ Proactiva: ser proactivo es pensar las cosas antes de actuar, aparte es un pensamiento de superación, estos piensan en corregir sus errores, lo contrario a esto es una persona reactiva la cual no piensa sino reacciona.

CAPÍTULO I

1. REFERENTES TEÓRICOS

Quiero que nos introduzcamos en la construcción de este marco de referencia teórico, tratando los aspectos académicos que trabajan sobre la importancia crucial de los ambientes organizacionales, analizando su respectivo impacto en la gestión mercadológica de la organización en cuestión (Pañalera “El Trencito”). Los términos de globalización y mercados periféricos, destacan el hecho de que todas las organizaciones se ven afectadas por el medio o el ambiente que las rodea, y ese ambiente sencillamente son todos los fenómenos externos que influyen de manera potencial o de hecho a la organización, de forma interna, tomando partido en el desempeño corporativo de las instituciones contemporáneas.

1.1 La cultura organizacional⁵.

El concepto de cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización y que distingue entre sí, a una de otras. Existen, a consideración propia, características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:

⁵ Para la conceptualización de la cultura organizacional se consultaron los autores:

- Robbins Stephen. Comportamiento organizacional, Octava edición, Editorial Prentice Hall, 1994 Cáp.17 p. 681
- Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México 1993
- Delgado C. La influencia de la cultura en la conducta del consumidor, S. N. Caracas 1990. p. 126.
- Schein Edgar. La cultura empresarial y liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España 1988
- Guizar Rafael. Desarrollo organizacional, Editorial Mac Graw Hill, México Cáp. 14 p. 249
- Referencia electrónica.

- La identidad de sus miembros: el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

- Así, el énfasis recae sobre el grupo, por lo cual las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
- El enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización. Además, fomenta la forma de que las unidades de la empresa funcionen de manera coordinada e independiente.
- Tolerancia al riesgo: el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados. Eso sí, con el respectivo control ajustado al reglamento, a los procesos y a la supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
- Los criterios para recompensar: cómo se distribuyen las recompensas, cómo mediante los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismos u otros factores ajenos al rendimiento.
- El perfil hacia los fines o los medios: de qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos, con un enfoque sistémico y abierto que es el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Las anteriores características nos ilustran los tópicos de forma genérica con las que cuenta una organización, las cuales tienen una finalidad y unos objetivos para su supervivencia.

Las organizaciones pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como microsociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura. Al respecto Robbins⁶ plantea: "La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general,

⁶ Op.cit., Robbins, Comportamiento organizacional.

consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Ahora las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales”.

Dentro de la conceptualización de una cultura organizacional, el concepto de cultura es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que sucede en su entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no, razón por la cual es importante mencionarlo al insertarnos en el tema que fundamenta la presentación de este trabajo.

Al respecto Keith⁷ dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; le da importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. Delgado⁸ sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y

⁷ Op. Cit., Keith, Comportamiento humano en el trabajo.

⁸ Op. Cit., Delgado, La influencia de la cultura en la conducta del consumidor.

trasmitidos por los miembros de una comunidad". En la misma línea, Schein⁹ se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración); d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, moderando su modo de pensar, sentir y actuar.

Desde un punto de vista muy general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

De lo anterior se desprende que la cultura organizacional es la médula de la organización, está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Dentro del marco referente, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican, básicamente, a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorías, como elementos de la dinámica organizacional.

1.2 La comunicación organizacional¹⁰

⁹ Op. Cit., Shein, La cultura empresarial y liderazgo.

¹⁰ Para la conceptualización de la comunicación organizacional se consultaron los autores:

- Hall Richard. Organizaciones, Editorial Prentice Hall, México 1996
- Op. Cit., Robbins, Comportamiento organizacional.

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y el desarrollo de los sistemas sociales. Se considera la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Según Robbins¹¹ es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

Dado lo anterior, entenderíamos que la comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, ya que es una herramienta, un elemento clave en la organización y que así mismo, juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; allí entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

1.3 Toma de decisiones¹².

Cuando los tomadores de decisiones se enfrentan con un problema simple que tenga pocos cursos alternativos de acción o cuando el costo de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión, ya que la mayoría de las

¹¹ Op. cit., Robbins, Comportamiento organizacional.

¹² Para la conceptualización de toma de decisiones se consultaron los autores:

- Correa Cano David. Comportamiento organizacional, Universidad de Antioquia, Medellín 1998 Cáp. 13
- Hall Richard. Organizaciones, Prentice Hall México 1996 p. 177
- Moody Paul. Toma de decisiones gerenciales, Mac Graw Hill
- Guiot Jean. Organizaciones sociales y comportamientos Cáp. 9 p.133-134
- Gibson Ivancevich Donely, Las Organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Barcelona (España).
- Referencia electrónica.

decisiones en el mundo real no siguen el modelo racional. Es así como nace la definición de la decisión, la cual es una elección consiente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación (o alternativas).

El modelo de decisiones más simple que tiene solo dos alternativas se denomina Maniqueísmo¹³, adaptado por Zaratustra y luego adoptado por otras religiones organizadas. El Maniqueísmo es el concepto de dualidad que divide todo lo que forma parte del universo en dos alternativas distintas o dos polos opuestos, como por ejemplo el bien y el mal, blanco y negro, día y noche, mente (o alma) y cuerpo; es así que según esta formula debemos ver el mundo a través de los ojos de nuestra mente vivida; de lo contrario, no comprenderemos bien las ideas complejas.

En el plano empresarial, el oficio del directivo conlleva la toma de decisiones con un cierto grado de riesgo económico en un marco estratégico, definido por la propia empresa y en un entorno económico-social predeterminado. La idoneidad de estas decisiones estará en función de la preparación, experiencia, personalidad e información que posea el directivo, aunque existen algunos aspectos que amenazan la toma de decisiones:

- La falta de información.
- El ego.
- Los prejuicios.
- La inseguridad.
- La emocionalidad.
- La especulación.
- El juicio a priori.

¹³ Entiéndase como maniqueísmo la doctrina filosófica correligiosa del persa Manes o Mani, basada en la concepción dualista del principio del bien y del mal. Es decir, blanco o negro no gris o término intermedio.

Concluyendo, la toma de decisiones es el proceso durante el cual la persona debe escoger entre dos o más alternativas. Todos y cada uno de nosotros pasamos los días y las horas de nuestra vida teniendo que tomar decisiones. Algunas decisiones tienen una importancia relativa en el desarrollo de nuestra vida, mientras otras no tanto.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades, gracias a que en una organización se circunscribe una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto y se debe ser consiente que la decisión que se tome va a impactar a todos los funcionarios de la organización en su desempeño dentro de la misma. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones, hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

La racionalidad en la toma de decisiones:

Es el análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las cuales se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

¿A qué nos referimos cuándo hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones?, cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Racionalidad limitada o circunscrita:

Es la acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

El proceso racional de la toma de decisiones, de los procesos existentes, es catalogado como "el proceso ideal" y en su desarrollo, el administrador debe:

- Determinar la necesidad de una decisión. El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.
- Identificar los criterios de decisión. Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.

- Desarrollar todas las alternativas o desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión, tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.
- Evaluar las alternativas. La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado, una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.
- Seleccionar la mejor alternativa. Una vez seleccionada la mejor alternativa, se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso de evaluación de alternativas.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Voy a describir la tomas de decisiones de una forma totalmente racional:

- Orientada a un objetivo: cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.
- Todas las opciones son conocidas: el tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.
- Las preferencias son claras: se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

1.4 Selección de personal¹⁴

¹⁴ Para la conceptualización de la selección de personal se consultó a:

- López Lozada Simeón. Selección, contratación e inducción de personal, Editorial Incolda Colombia 1990

Es el proceso que va desde la definición del perfil del cargo hasta la instalación de la persona en su puesto de trabajo. Incluye un análisis y descripción del cargo, definición del perfil del cargo, definición de fuentes de reclutamiento, publicación de un aviso de prensa, recopilación de antecedentes, evaluación psicológica y elaboración de informes, verificación de antecedentes comerciales y laborales y presentación de una terna de postulantes.

1.5 Mercadología¹⁵

El mercadeo en general es conocido como el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, por la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades; por lo menos así lo define Jean Lambin¹⁶. Apoyándome en Kotler,¹⁷ conocido como el padre del mercadeo y quien en 1969 propuso ampliar el concepto de marketing de modo que incluyera a las organizaciones no empresariales, surgió la necesidad de introducirse el término de intercambio, sustituyendo el de transacción de mercado que había sido propuesto por David Luck, en años anteriores. Esto para realizar un hincapié en la inclusión del término intercambio, como motor y gestor del mercadeo, el cual también ha sido incluido en la definición que da la Escuela de Mercadología de la Universidad Central en su actualización de programas, la cual ha definido la mercadología como "el estudio que, con un enfoque interdisciplinario y socio-humanístico, crea conocimientos

¹⁵ Para la conceptualización de la mercadología se consultaron los autores:

- Kotler Philip. Mercadotecnia 2000.
- Lambin Jean. Marketing estratégico 2002.
- Escuela de mercadología de la Universidad Central, 2004.

¹⁶ Ibid., Lambin Jean p. 46

¹⁷ Martínez Díaz Fernando. La mercadología, una visión científica del marketing. En: Magazín Mercadológico Bogota D.C. N° 5 agosto de 2003 p. 9

necesarios para generar soluciones novedosas y reales a los nuevos retos del trinomio Mercado¹⁸, Empresa¹⁹ y Sociedad²⁰, buscando que los intercambios se traduzcan en mayor bienestar humano y desarrollo empresarial”, de allí que el objeto de la mercadología sea el estudio de la naturaleza, dinámica y gestión de los intercambios en tanto que estos representen valor, y sus efectos en la vida sociocultural, a partir de los conocimientos de los mercados y su desarrollo equilibrado.

En fin, todo proceso organizacional, ya sea del área corporativa o de la gestión de mercadeo, va a tener un impacto tanto dentro de organización como en su mercado objetivo, razón por la cual he decidido incluir este tema en la presente monografía. Para ilustrar, con mayor precisión esto, quiero que se observe la figura 1, la cual busca mostrar, cómo la cultura organizacional es el eje fundamental de las gestiones que realiza una organización, por lo cual se debe buscar una convergencia para cumplir los objetivos organizacionales y mercadológicos.

¹⁸ Mercado: es el lugar público destinado permanentemente o en días determinados, para vender o comprar mercancías, claro que también es conocido como el conjunto de compradores de un determinado producto o servicio. En conclusión y en el general, es el sitio donde se reúnen oferentes y demandantes de bienes y servicios para realizar intercambios.

¹⁹ Empresa: es una entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

²⁰ Sociedad: es un conjunto de personas que conviven y se relacionan dentro de un mismo espacio y ámbito cultural, por lo cual también se podría decir, que es una agrupación natural o pactada de personas o animales, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o algunos de los fines de la vida.

Ya en un aspecto mas económico es la formada por comerciantes, personas de negocios o accionistas de alguna compañía que actúan unidas para conseguir un mismo fin.

Figura 1. La cultura organizacional orientada hacia la gestión mercadológica



Antes de terminar con este marco referente, basándome y tomando como fuente algunos apuntes propios y otros tomados en clases dentro de mi formación como profesional en Mercadología a lo largo de estos años (cinco), quiero nombrar varios aspectos importantes y relevantes del mercadeo:

- Mercadeo²¹: es el conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía desde el productor hasta el consumidor.
- Marketing²²: es el conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda. También se conoce como el estudio de los procedimientos y recursos tendientes a la demanda.

²¹ Diccionario de la Real Academia Española.

²² Ibid.

- Marketing mix: el cual, es un conjunto de variables de mercadotecnia que prepara una empresa, para producir un efecto que se desea por parte de los consumidores. Lógicamente este deseo es de influir sobre la demanda del producto, ofrecerlo buscando que éste se adquiriera cada vez más y por un número mayor de personas que queden satisfechas por el intercambio realizado.
 - Producto: sencillamente es el bien o el servicio que se intercambia para ser consumido.
 - Precio: es lo que se paga por el bien o el servicio a la hora de realizar el intercambio en dinero. El precio debe corresponder con la percepción que tiene el comprador sobre el valor del producto y es decisión de la compañía, que se debe vender con un precio accesible a muchas personas o por el contrario, establecer un precio exclusivo, para determinado segmento de consumidores.
 - Plaza: es el lugar donde se realiza el intercambio. Para que el intercambio de un producto o de un servicio esté acorde con las políticas determinadas por la compañía, es muy importante determinar la ubicación de la plaza, la cobertura que va a tener, los inventarios que se vayan a manejar y el transporte, para emplear la distribución que necesite en el proceso del correcto tráfico del producto a ofrecer, lo anterior está determinado por las necesidades propias de cada compañía.
 - Promoción: es la divulgación mediática, que se usa con el fin de mostrar nuestro producto o servicio
 - Servicio al cliente: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, preintercambio, en el intercambio y pos intercambio, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado asegurándose un uso correcto del mismo y realizando un énfasis en su satisfacción.
- Merchandising: es aquella actividad en los establecimientos de comercio, basada en acciones de promoción sobre el conjunto de productos que allí se venden, con el fin de optimizar el espacio de venta, apoyándose en material publicitario.
- Negocio: sin profundizar tanto, es la ocupación encaminada a obtener un beneficio después de realizar un intercambio en un lugar específico.

- Ciclo de vida: es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La realización de un estudio de este tipo es complejo, pero los resultados confortan todos los procesos realizados, los cuales fueron de vital importancia para generar el conocimiento que se manifiesta en los siguientes capítulos.

Cuando se inicia un proceso de investigación se viven etapas, a las cuales este trabajo no podía escapar, así que cuando se inició esta investigación planteé en realizar un estudio que me permitiera crear un indicador que delimitara la toma de decisiones, lo que quiere decir, que un administrador contara con cierta autonomía pero que no pudiera manejar todas las decisiones, pero esta idea fue refutada y rechazada en el curso de seminario de grado, bajo la tutoría del docente John Trujillo del área de humanidades, el cual manifestó que eso era un problema práctico, por lo cual se siguió en el discernimiento personal para hallar el problema a investigar. Entonces dialogué con el gerente de la Pañalera "El Trencito" obteniendo que lo mejor era estudiar toda la cultura organizacional para mirar el procedimiento de la toma de decisiones y así generar un conocimiento sobre el funcionamiento del proceso de la toma de decisiones, el cual sí fue aceptado y viabilizado, por que se investigaría algo que se desconoce, así se buscaría producir un conocimiento sobre el funcionamiento de la pañalera y su proceso de formación.

Con lo anterior se empezó a indagar y a plantear esta investigación, la cual se fue construyendo lentamente (en el curso de noveno semestre y se ajustó en décimo semestre).

Después de esto y con los avances que se iban realizando se le dio un vuelco total a mi pensamiento, ya que se planteó la opción de direccionarlo para utilizarlo como una de las opciones de grado, con lo cual yo me motivé y empecé a realizarlo, por ello le dedicaba

casi todo el tiempo; claro que aunque el trabajo fue arduo hoy en día puedo decir que fue satisfactorio.

¿Pero qué pasaba?. A el trabajo le faltaba el toque de la carrera, sí, la Mercadología, así que con los avances que ya había realizado y tomando en cuenta una gran fuente de información suministrada por John: Monografía "Culturas organizacionales orientadas al mercado" escrita en Bogotá en 1998 con la cual me ilustré, me orienté y me invitó a realizar un análisis de todo en conjunto, así que se estudió finalmente la cultura organizacional respecto a la toma de decisiones en la Pañalera "El Trencito" y su impacto en la gestión mercadológica.

Para mí fue importante realizar una investigación con un cierto nivel impacto para la organización, ya que fue un compromiso acordado con la gerencia, para que me permitiera realizar la indagación, gracias a que por razones personales del gerente, vistas como políticas organizacionales, no quería que se involucrase a sus funcionarios en este proceso; por ello se realizó un trabajo de campo con el desarrollo de observación no participativa; adicionalmente, se realizaron varias entrevistas al señor gerente y a una de las asesoras de la empresa (ver anexo 2), lo cual fue el núcleo metodológico utilizado en la realización de este proyecto.

Partiendo de que la observación consiste en el registro sistemático, de comportamientos o conductas manifiestas, se utilizó éste como instrumento de captura de información. Esto aunque pudo aumentar el sesgo de expectativas, disminuyó el nivel de reactividad de los empleados y aumentó la accesibilidad de los funcionarios (Amanda y Jhon) para ayudar a la consecución de la información.

Las entrevistas, por su parte, fueron el proceso de hacer preguntas, escuchar y registrar las respuestas y posteriormente, hacer otras preguntas que aclararan o ampliaran todos los temas, que en este caso hacían al funcionamiento del

ambiente cultural de la organización Pañalera “El Trencito” frente al proceso de toma de decisiones y el impacto en su gestión mercadológica.

Se pretendía inicialmente realizar un trabajo de carácter etnográfico²³ a la empresa, participando como un supuesto proveedor u oferente de pañales, para viabilizar la comercialización de los mismos en los puntos de venta que visité, los cuales fueron Kennedy y Bosa, eso sí, con la compañía del señor Javier Medina directivo de la organización y así pude realizar el proceso de observación conociendo algunos aspectos relevantes sobre la organización.

La persona en cuestión que entró camuflada fue el autor del trabajo Gustavo Posada, con lo que el impacto en los trabajadores no se percibió, ya que no se involucraron directamente en saber sobre el estudio.

La organización experimentó por primera vez un proceso de investigación dentro de sus instalaciones y por ello se pretendía que en el transcurso del proyecto no fuera evidente para los funcionarios, lo que se denomina como un nivel de impacto bajo durante el desempeño de la investigación. Se buscó garantizar así por parte del investigador, que en cuanto a la ética del trabajo esta fuera estrictamente ceñida a la realidad.

2.1 Referencias teóricas metodológicas.

Es muy importante en la realización de un trabajo contar con un respaldo teórico, que apoye el proceso de investigación, ya que está claro que el objetivo es tratar de producir algún conocimiento novedoso. Así, en la praxis los bucles que vive todo un proceso de investigación, como en este trabajo no se cumplan ceñidos a

²³ Etnografía: consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales en el contexto real, ya que el etnógrafo se involucra en donde se desarrollan normalmente las actividades de los investigados. Tomado de: Aguirre Baztán Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Editorial Alfa Omega, México 1997. Cáp. 31 p. 329-336

la regla, sí es muy importante tener un base para poder fijar los procedimientos que se van a llevar a cabo.

A continuación relaciono dos aspectos que se constituyeron en base para la elaboración de este estudio.

2.1.1 La observación²⁴.

La observación se caracteriza por la existencia de un conocimiento previo entre observador y observado, y una cierta permisividad en el intercambio, lo cual da lugar a una iniciativa por parte de cada uno de ellos en su interrelación con el otro. El observado puede dirigirse al observador, y el observador al observado en una posición de mayor cercanía psicológica pero con un nivel de participación bajo o nulo. La observación se refiere a una práctica que consiste en vivir entre la gente que uno estudia, llegar a conocerlos, a conocer su lenguaje y sus formas de vida a través de una intrusa y continuada interacción con ellos en la vida diaria.

Así se realiza la etnografía, usando los órganos de los sentidos, ya que toda observación necesita de una estrategia cognitiva. Utilizamos los sentidos para realizar un proceso de categorización de lo que vemos. Es una técnica de recopilación de datos ya que se rige por una búsqueda deliberada, llevada a cabo con cuidado y premeditación.

La etnografía consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales presentes, y a las gentes en el contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades. Se hace para recopilar los datos que se consideran importantes en relación con el objeto de la investigación; debe ser intencionada,

²⁴ Para la conceptualización de la observación se consultaron los autores:

- Sampieri Roberto Hernández. Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill, México 1991
Cáp. 9 p.316
- Referencia electrónica.

se deben diversificar los contextos de interacción, por lo cual se precisa de una identidad variable y diversa del investigador.

Debe conducirse con una distancia entre el observador y lo observado, y conjugarse con una proximidad que permita la participación en lo observado. Esto significa que el etnógrafo conversa con la gente, trabaja con ellos, asiste a sus funciones sociales, visita su casa y les invita a la suya, es decir, está presente en tantas situaciones como le sea posible. Vivir con ellos, recogiendo información, detectando las características particulares y viendo las diferencias entre su mundo y el de los otros de manera que le permita comprender la alteridad. El fin es aprender a conocer el objeto de estudio en tantos ambientes y facetas como pueda, con objeto de conocer sus puntos de vista para aprender a usarlos. Se trata de lograr una socialización secundaria, que permita no sólo saber como actúan los otros sino poder actuar como si fueran ellos.

Hay que decidir sobre el tipo de observación a realizar (puede ser encubierta), el grado de participación, los temas a observar y la selección del campo de estudio. El mecanismo de la observación consiste en buscar siempre una regularidad en las interacciones y una amplitud de forma continuada, manteniendo y creando relaciones.

La observación se realiza partiendo de una preparación previa, entrenándose y accediendo al campo, desarrollando la observación por etapas y reformulando constantemente el diseño a partir de su confrontación con la realidad.

Las normas de la observación son:

- No bajar la guardia dando las cosas por supuestas.
- Prestar atención a los aspectos culturales de la situación.
- Tener experiencias desde dentro y desde fuera.
- Realizar un registro sistemático de la observación.

El investigador debe tener la disposición para tal fin, haber hecho una revisión escrita de la teoría, haber planteado el problema, formulando hipótesis, asumiendo roles diversos e incorporándolos a sus rutinas. El observador no es un simple hacedor de un trabajo sino que entra en juego en el contexto de la observación. Aquí influyen la apariencia física, el talante, las habilidades, sexo, edad; de allí que la persona que indaga es la principal herramienta de la observación.

Debemos observar lo relacionado con el planteamiento del problema, las hipótesis y las unidades de observación planteadas. Debe haber flexibilidad, es decir, partimos de nuestras categorías para la observación, y vamos incorporando las de las personas observadas, ya que las nuestras usualmente no corresponden con los intereses o no sirven para explicar lo que ocurre.

Durante la observación vislumbramos lo que la gente hace, y recogemos lo que dicen entre ellos o lo tomamos como contestación a nuestras preguntas. Los hechos observables son sus adaptaciones ecológicas donde hay gestos, maneras y acciones. Entre lo que la gente dice encontraremos explicaciones, motivaciones y aclaraciones, que nos permiten inferir valores y reglas. Sobre nuestras preguntas, el campo y el sentido común, nos dirá que es lo que se puede o no preguntarse, cómo hacerlo, cuándo y a quién.

El método de registro son las notas de campo (quien, cómo, cuándo, dónde hace las cosas). También las grabaciones magnetofónicas y el video. Los datos deben ser recogidos lo más cerca posible al campo, a solas, registrando todo, describiendo de forma pormenorizada cada hecho, y diferenciando lo literal de las impresiones.

Los tipos de observación pueden ir desde:

- Observación no participante, donde el observador actúa de forma claramente neutra, incluso ni siquiera precisa. El observador no se dirige al observado, o si lo hace no sobrepasa en intensidad a como se dirigiría a alguien casualmente.

- Observación participante propiamente dicha, consistente en que el investigador de una forma consciente y sistemática comparte con el individuo o grupo, todo lo que las circunstancias le permitan, las actividades de la vida, e incluso sus intereses y afectos. Su propósito es la obtención de datos acerca de la conducta a través del contacto directo y procurando la menor distorsión como consecuencia de ser un agente externo.

En el tratamiento del registro no existen reglas sistemáticas para el análisis, requiere dársele sentido a un gran volumen de datos, que además deben pasarse del terreno narrativo al descriptivo.

Esta metodología de observación tiene cuatro elementos de cuidado: El primero, la posible subjetividad en el análisis; la falta de espontaneidad es el segundo; el tercero, es el tratamiento de casos únicos, y por último, está el sesgado manejo de la información. Como ventajas se le adjudican: Ser una técnica de medición no obstrusiva, en el sentido que el instrumento de medición no estimula el comportamiento de los sujetos. Los métodos no obstrusivos simplemente registran algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición. Aceptan material no estructurado y pueden trabajar con grandes volúmenes de datos (material).

2.1.2 La entrevista²⁵.

Las entrevistas implican hacer preguntas, escuchar y registrar las respuestas, y posteriormente hacer otras preguntas que aclaren o amplíen un tema en

²⁵ Para la conceptualización de la entrevista se consultaron los autores:

- Sampieri Roberto Hernández. Metodología de la investigación, Editorial Mc Graw Hill, México 1991 Cáp. 9 p.285
- Bonilla Castro, Elsy y Rodríguez Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Investigación en ciencias sociales. Editorial Norma segunda edición. Bogotá 2000
- Referencia electrónica.

particular. Las preguntas son abiertas y los entrevistados deben expresar sus percepciones con sus propias palabras. Las entrevistas tienen la finalidad de comprender la opinión que tienen los beneficiarios acerca de un programa, su terminología y sus juicios.

Existen tres enfoques básicos hacia las entrevistas, los que se diferencian por la forma en la que se determinan y estandarizan anticipadamente las preguntas para la entrevista: la entrevista conversacional informal; la entrevista semi-estructurada; y la entrevista de desarrollo estandarizada. Cada enfoque tiene un propósito diferente y requiere preparación e instrumentación diferentes.

La entrevista conversacional informal trabaja principalmente con la generación espontánea de preguntas en el flujo natural de una interacción. Este tipo de entrevista es adecuado cuando el evaluador desea mantener la mayor flexibilidad posible para poder guiar las preguntas hacia la dirección que parezca la más adecuada, según la información que surja en un ambiente en particular, o de la conversación con una o más personas en ese ambiente.

Bajo estas circunstancias, no es posible tener un conjunto predeterminado de preguntas. La fortaleza de este enfoque es que el entrevistador es flexible y altamente sensible a las diferencias individuales, los cambios en la situación y la aparición de información nueva. La debilidad es que puede generar datos menos sistemáticos, cuya clasificación y análisis serán difíciles y lentos.

Las entrevistas semi-estructuradas involucran la preparación de una guía para la entrevista que enumere un conjunto predeterminado de preguntas o temas que se van a tratar. Esta guía sirve como una lista de verificación durante la entrevista y asegura que se obtenga básicamente la misma información a partir de varias

personas. Aún así, existe bastante flexibilidad. El orden y el funcionamiento real de las preguntas no necesariamente se determinan por anticipado y dentro de la lista de temas o áreas temáticas, el entrevistador tiene la libertad de dar mayor profundidad a determinadas preguntas. La ventaja del estilo de la guía de entrevista es que el hecho de entrevistar a diferentes personas se hace más sistemático e integral, ya que se delimitan los temas que se tratarán. Los desfases lógicos en la información recopilada se pueden anticipar y estrechar, mientras la entrevista fluye como una conversación espontánea. La debilidad de este enfoque es que no permite que el entrevistador guíe los temas o tópicos de interés que no se anticiparon en el momento de la elaboración de la guía. Además, la flexibilidad del entrevistador en la formulación y ordenamiento de las preguntas podría originar respuestas sustancialmente diferentes según las personas, lo que reduce la capacidad de comparación.

La entrevista estandarizada consiste en un conjunto de preguntas abiertas, cuidadosamente formuladas y ordenadas anticipadamente. El entrevistador hace las mismas preguntas a cada uno de los entrevistados, esencialmente con las mismas palabras y en el mismo orden. Este tipo de entrevista puede ser especialmente adecuado cuando existen varios entrevistadores y el evaluador desea minimizar la variación de las preguntas. Resulta útil también cuando se desea obtener la misma información de cada entrevistado en diversos puntos en el tiempo o cuando hay limitaciones de tiempo para la recopilación y el análisis de los datos. Las entrevistas de desarrollo estandarizadas permiten que el evaluador reúna sistemáticamente datos detallados y facilitan la posibilidad de comparación entre todos los entrevistados. La debilidad de este enfoque es que no permite que el entrevistador guíe los temas o tópicos que no se anticiparon en el momento de la elaboración del instrumento.

Además, las entrevistas abiertas estandarizadas limitan el uso de preguntas alternativas a diferentes personas, dependiendo de sus experiencias particulares. Esto reduce la posibilidad de incorporar completamente las diferencias y circunstancias individuales en la evaluación.

2.1.3 Definición de categorías y variables

A continuación les voy a describir un poco las categorías y variables que se tuvieron en cuenta para la realización de este estudio, las cuales se plantearon en el proyecto y otras fueron apareciendo a medida del proceso investigativo:

⇒ **Cultura organizacional:** es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos, en consecuencia, para ser miembro de una organización se debe actuar con el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

La cultura organizacional también son los símbolos, las creencias y los paradigmas, así como la forma de conducirse de los miembros del grupo u organización y el sistema de significados compartidos de la misma.

- **Medio ambiente:** es el entorno donde opera la organización, teniendo en cuenta las variables externas e internas.
- **Presunciones:** las construcciones mentales que tienen los miembros de la organización, dando las cosas por supuestas.
- **Problema:** es una duda o alguna dificultad que se desea resolver, lo cual es un asunto complicado con una o varias soluciones.
- **Símbolos:** son imágenes o figuras que se toman como signo figurativo de una cosa por alguna analogía que el entendimiento percibe entre ellas. También se le conoce como íconos.

- **Creencias:** se basa en la fe, es tener por cierta una cosa que no está comprobada o demostrada.
 - **Paradigmas:** es una construcción teórica que se va volviendo fuerte con el paso del tiempo.
 - **Jerga:** es el lenguaje específico o técnico que se utiliza dentro de ciertos oficios o profesiones. Se puede entender como el vocabulario que maneja la organización.
 - **Equipo:** denominado como la mente colectiva por algunos teóricos el cual es un grupo de personas organizadas para un fin común.
 - **Expectativas:** son las esperanzas de conseguir algo si se depara la oportunidad deseada.
 - **Filosofía organizacional:** son las políticas y los fundamentos en los que se basa el comportamiento de los miembros de la organización y el funcionamiento de la misma.
 - **Estilo administrativo:** es la manera de administrar la organización por parte de sus directivos, el cual es único y personal.
- ⇒ **Comunicación organizacional:** actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico.

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del

medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento organizacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como son: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas y diagnóstico de la realidad entre otras.

- **Medio de comunicación:** es el canal por donde se ejecuta la comunicación entre los actores de una organización.
- ⇒ **Toma de decisiones:** es una elección conciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación o alternativas.
- **Jerarquía:** es el orden determinado por rangos. Se debe acatar y obedecer a su superior jerárquico.
 - **Conducto regular:** referente a la jerarquía en la organización respecto a los respectivos pasos a seguir en un proceso dentro de la organización. Está delimitado jerárquicamente.
 - **Autonomía:** es el estado y la condición de los miembros de la organización para que puedan elegir y auto dirigirse por sí mismos.
 - **Condiciones físicas:** son los requisitos y el conjunto de recursos con los que cuenta la organización para la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos.
 - **Flexibilidad:** se dice del que cede o se acomoda con facilidad a una decisión, opinión o situación.
 - **Objetivo:** es el fin o la meta que tiene propuesto una persona o una organización, el cual debe ser medible.
 - **Riesgo:** es la incertidumbre, la contingencia o la proximidad hacia un daño, al momento de tomar una decisión.
 - **Información:** es el conjunto de datos sobre algún asunto en específico.

- **Experiencia:** es el conocimiento directo que se adquiere con la misma vida o practica.
 - **Personalidad:** es el conjunto de características de cada persona que hace que se diferencie de los demás.
- ⇒ **Funcionamiento:** capacidad organizacional, mediante la cual, con habilidad o aptitud de los miembros de la organización, se realizan actividades productivas de manera efectiva y eficiente, con el despliegue, la combinación y la coordinación de sus recursos a través de diferentes procesos.
- **Función:** alude a la contribución de una actividad respectiva, con el fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación.
 - **Selección de personal:** es el proceso mediante el cual se determina el recurso humano que se puede desempeñar en forma adecuada e idónea un puesto de trabajo dentro de la organización. Hay dos métodos de selección actualmente, el empírico y el científico.
 - **Talento humano:** son los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc, de los miembros de la organización.
 - **Proceso:** es el conjunto de fases sucesivas que vive un fenómeno o una operación. Es un método o sistema que debe seguirse.
- ⇒ **Mercadología:** es el estudio que, con un enfoque interdisciplinario y socio-humanístico, crea conocimientos necesarios para generar soluciones novedosas y reales a los nuevos retos del trinomio Mercado, Empresa y Sociedad, buscando que los intercambios se traduzcan en mayor bienestar humano y desarrollo empresarial.
- **Marketing mix:** es un conjunto de variables de mercadeo que prepara una empresa, para producir un efecto que se desea por parte de los consumidores.

Lógicamente este deseo es de influir sobre la demanda del producto, ofrecerlo buscando que éste se adquiriera cada vez más y por un número mayor de personas que queden satisfechas por el intercambio realizado.

2.2 Enfoque y muestra.

Se trató de una investigación cualitativa, que se realizó de forma exploratoria y descriptiva, con el fin de recolectar toda la información suficiente con características de pertinencia, oportunidad, validez y confiabilidad, lo cual ayudó a la construcción de la presente monografía.

De la población o universo de las tres pañaleras en total, se tomaron dos de los tres puntos de venta, que fueron: Kennedy ubicado en carrera 82ª # 42-22 y el de Bosa ubicado en La Libertad calle 61 sur # 101ª-48.

2.3 Técnicas de recolección de información

La observación²⁶

Los pasos en el proceso de observación fueron:

1. Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o conductas a observar dentro de la organización Pañalera “El Trencito”, o dígame bien todo el proceso que lleva a cabo el desempeño en el funcionamiento de la cultura organizacional frente al proceso de la

²⁶ Nota: observar, con un sentido de indagación científica. Implica focalizar la atención de manera intencional, sobre algunos segmentos de la realidad que se estudia, tratando de captar sus elementos constitutivos y la manera como interactúan entre sí, con el fin de reconstruir inductivamente la dinámica de la situación. Tomado de Mas allá del dilema de los métodos de Elsy Bonilla, Bogotá 2000

toma de decisiones dentro de la misma organización, analizando su impacto dentro de su gestión mercadológica.

2. Se extrajo una muestra representativa de los aspectos, eventos o conductas que observé. En el siguiente capítulo describo la cultura organizacional de la empresa con un repertorio de las conductas que pude observar.
3. Se estableció y se definió las unidades de observación que fueron dos de los puntos de venta, los cuales fueron los ubicados en el barrio Kennedy y Bosa respectivamente. En cuanto a los medios con sus respectivos canales por donde se realiza la comunicación, se miró, se escuchó y se analizó al funcionario presente en el desempeño dentro del punto de venta (Amanda Garzón, Kennedy y Jhon Trilleras, Bosa).
4. Se seleccionó al observador, el autor (del presente trabajo) Gustavo Posada, que pasó por un amigo del gerente, ya que no fue posible lo que se pretendía que era ser un oferente de pañales para la comercialización por parte de la organización en sus puntos de venta, por el motivo que particularmente desconozco el tema de precios y de las organizaciones oferentes en este medio, razón que me llevó a familiarizarme más fácil con el aprovechamiento de la amistad de Javier (excompañero de estudio), que en un supuesto contacto de proveedor de pañales.
5. Se eligió el medio de observación, en este caso fue solo visual sin ayudas técnicas, únicamente se utilizó la vista del observador, la escucha y el habla, con un intercambio de palabras en el cual yo no intervine. Realicé un registro de datos al terminar la jornada, en la ficha de control, para llevar el registro de todos los aspectos observados, los cuales fueron plasmados una hora después para que no se olvidaran los aspectos más relevantes que me suministraron información. Se tenía proyectado anotarlos dos horas después pero en la praxis funcionó con solo una hora.
6. Por último, con el registro de los fenómenos observados, se realizaron los análisis más objetivos ceñidos a la realidad. La idea era observar en la cotidianeidad, el funcionamiento de la organización con el fin de obtener información sobre algunas de las variables o categorías para contrastar con la información obtenida por la entrevista y así reforzar los hallazgos obtenidos para entablar relaciones.

En general se utilizaron guías de observación (ver anexo 3), las cuales no se llevaron cuando se realizó el ejercicio, por lo cual sólo se utilizaron para la consignación de la información observada una hora después de realizada esta actividad. Se llevó a cabo una visita adentro de los locales y las respectivas zonas geográficas donde opera comercialmente. Luego de esto se hizo un mapa, con los hallazgos obtenidos, el cual lo verán más adelante.

La entrevista

Este aspecto fue muy interesante, gracias a disposiciones metodológicas y organizacionales se planteó aplicar únicamente esta técnica a:

Gerente: Javier Alberto Medina

Asesora: Alba González de Medina

Se construyó una guía de entrevista, que guardara una secuencia para que se enlazaran los diferentes aspectos que se iban a investigar, pero a la hora de realizarla fue complejo seguir esa estructura ya que los entrevistados en cuestión, al momento de responder, arrojaban gran volumen de información por lo cual iban apareciendo aspectos que se indagaban inmediatamente (ver anexo 2), a pesar de ello se levantó toda la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

Un problema que se tuvo fue acceder al tiempo de los entrevistados, por que cuando el investigador tenía tiempo, no cazaba con el tiempo de los entrevistados, los cuales sí fueron muy amables y generosos a la hora de la realización del ejercicio.

Claro esta, que la señora Alba González es una persona muy introvertida y puntual a la hora de responder, frente a este aspecto el investigador quien les habla, se vio en la obligación de esconder la grabadora, por que su presencia

perturbaba de manera directa a la entrevistada, la cual antes del comienzo, me comentó por medio de una conversación personal, que ella no tenía estudio (hasta cuarto de primaria) y sentía temor de no poder contestar algo con propiedad. Razón por la cual me indicó que no me involucrara en los aspectos personales de ella y que no preguntara más cuando ella contestara puntualmente. Aspecto que me tocó enfrentar generándole confianza y realizando una charla previa que duró 30 minutos aproximadamente, así que fue un poco más complejo el proceso, pero satisfactorio por la experiencia que me permitió manejar dos personalidades.

En general para capturar la información se tuvo en cuenta:

I Aspectos de la cultura organizacional

- Medio ambiente: todo su entorno, como están ubicadas las cosas, que objetos utilizan y como se percibe que se sienten los funcionarios en este espacio.
- Presunciones: escuchar qué cuestiones se dan por sentadas, tanto Javier como sus administradores.
- Problema: observar en la cotidianidad qué clase de problemas se presentan y como los resuelven.
- Creencias: mirar qué creencias se tienen.
- Paradigmas: mirar qué construcciones teóricas fuertes tienen construidas los actores observados.
- Jerga: escuchar bien cuál es el lenguaje utilizado en el proceso de la comunicación.
- Equipo: mirar si hay trabajo en equipo.
- Expectativas: el escuchar y observar, para ver que expectativas percibía como investigador por parte de los actores.
- Filosofía: fisgonear para hallar la filosofía de los puntos de venta.
- Estilo administrativo: observar el proceso de dirección, control y planeación dentro de los locales.

II Aspectos de la comunicación organizacional

- Medio de comunicación: observar el canal que se utiliza para realizar la comunicación.

III Aspectos de la toma de decisiones

- Jerarquía: observar la autoridad dentro del punto de venta.
- Conducto regular: mirar el procedimiento a la hora de realizar funciones y comunicarse uno con el otro.
- Autonomía: observar la dependencia de cada funcionario frente al procedimiento dentro de la organización.
- Condiciones físicas: mirar con detenimiento las condiciones físicas de la organización.
- Flexibilidad: escuchar hasta donde es flexible la jerarquía.
- Objetivo: este fue obtenido por medio de las entrevistas.
- Información: escuchar cuál es la información que fluye dentro de la organización y cómo la utilizan.
- Experiencia: observar el desempeño en sus funciones. Con qué seguridad lo hace a juzgar por el investigador.
- Personalidad: fue obtenido por medio de las entrevistas.

IV Aspectos sobre el funcionamiento

- Función: observar cada proceso que realiza algún miembro de la organización.
- Selección de personal: este aspecto es un poco complicado por medio de la observación, así que se obtuvo con las entrevistas.
- Talento humano: mirar qué realiza cada uno de los actores, tanto Javier como sus administradores, enfatizando al proceso comunicativo entre los actores involucrados.
- Proceso: observar con detenimiento todos los procedimientos dentro de la organización.

V Aspectos mercadológicos

- Marketing mix: observar y preguntar en las entrevistas todos los aspectos relevantes con el funcionamiento mercadológico.

*Información obtenida por el método de:

INFORMACIÓN	OBSERVACIÓN	ENTREVISTA
I CULTURA ORGANIZACIONAL	X	X
Medio ambiente	X	X
Presunciones		X
Problema		X
Símbolos	X	X
Creencias	X	X
Paradigmas		X
Jerga	X	X
Equipo	X	X
Expectativas		X
Filosofía organizacional		X
Estilo administrativo		X
II COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL		X
Medio de comunicación	X	X
III TOMA DE DECISIONES		X
Jerarquía		X
Conducto regular		X
Autonomía		X
Condiciones físicas	X	X
Flexibilidad		X
Objetivos		X

Información		X
Experiencia		X
Personalidad		X
IV FUNCIONAMIENTO	X	X
Función	X	X
Selección de personal	X	X
Talento humano	X	X
Proceso	X	X
V MERCADOLOGÍA	X	X
Marketing mix	X	X
Merchandising	X	X

2.4 Consulta de fuentes

Previamente al planteamiento de este proyecto, se indagó sobre referencias teóricas sobre el proceso de investigación, la cultura organizacional, la comunicación organizacional, el proceso de toma de decisiones, el funcionamiento y la mercadología, tomando como referencias documentos que ya existían siendo utilizadas como fuentes secundarias por que no están realizadas para este proyecto específico de investigación que se llevó a cabo, sino que están enfocadas en un lenguaje genérico para que cada quien lo tome, lo aplique y pueda realizar una neoinvestigación diría yo, ya que toma varios aspectos, los une y los utiliza para cumplir con sus objetivos. Las fuentes consultadas se encuentran relacionadas al final del proyecto en la parte bibliográfica.

2.5 Duración y actividades

Este proyecto duró un período de un año, comprendidos dentro del segundo semestre de 2003 y el primer semestre de 2004. Dentro de este tiempo se realizó progresivamente el trabajo, es increíble, quiero acotar que este período de un año fue ajustado al cronograma (ver anexo 1), gracias a que sólo se presentó un inconveniente a la hora de la consecución de los entrevistados (Javier gerente de la Pañalera “El Trencito” y la señora Alba una de sus asesoras) para poder realizarle el ejercicio y las respectivas visitas a los locales, entonces ese tiempo sí fue ajustado al horario y a la disposición del gerente.

Se realizaron visitas a la población de estudio con el método de observación para realizar el trabajo de campo, con el fin de involucrarme dentro de la organización como actor. Realización de dos entrevistas en varias sesiones respectivamente al señor gerente y a una de sus asesoras.

*Tiempos y actividades

ACTIVIDADES	HORAS
Revisión del proyecto de investigación. Ajuste.	20
Planeación del trabajo de campo.	10
Elaboración de instrumentos.	15
Prueba piloto.	30
Revisión prueba piloto.	10
Aplicación de instrumentos.	15
Procesamiento de datos.	30
Descripción de información.	15
Análisis e interpretación.	15

Verificación y confiabilidad.	10
Elaboración del informe.	30
Revisión y corrección del informe.	15
Entrega del informe.	
Sustentación (preparación).	25
TOTAL	240

En 12 meses (agosto 2003 a julio 2004) se le dedico 5 horas semanales, lo cual son 20 horas al mes, tiempo en el cual se culminó este estudio.

CAPÍTULO III

3. ANTECEDENTES DE LA PAÑALERA “EL TRENCITO”

Pretendo como autor de este trabajo empaparlos un poco, sobre la industria del pañal en nuestro mercado nacional, para que conozcan un esbozo global sobre dónde opera la organización sobre la cual se realizó este estudio. También, por otro lado ilustrarlos sobre los productos que se comercializan en la pañalera. Lo que hago a continuación es contarles un poco sobre las características físicas y algunos detalles de importancia para la realización de esta monografía.

3.1 Comercialización de pañales²⁷

En los últimos años, el mercado de pañales en Colombia se estancó, lo cual obligó a las empresas de este sector a pelearse a muerte por mantener o crecer su participación. En el 2002 vendieron cerca de 1.000 millones de unidades, cifra igual a la de 1998.

Esta cifra habría podido caer, de no ser por la intensa competencia que generó el ingreso de nuevos jugadores que ha mantenido el tamaño del mercado, a pesar de la crisis y de la caída del ingreso de las familias. Grandes inversiones publicitarias, promociones continuas y, sobre todo, fortalecimiento de las marcas han sido las estrategias de empresas como Familia y Tecnosur (filial de Tecnoquímicas) para robar, e incluso sobrepasar, a Kimberly, que era el líder absoluto de la categoría hasta hace pocos años.

²⁷ Para la conceptualización de la comercialización de pañales se consultó:

- Referencia electrónica.

Hasta 1996, el volumen de pañales en el país crecía por encima del 30%. El mercado estaba conformado por dos empresas: Kimberly, con una participación superior al 70% y

Tecnoquímicas, con cerca del 15%. Según Arturo Celis, director comercial de Drypers para la región andina: "Los pañales eran un mercado quieto, no había promociones ni descuentos. La penetración era muy baja y el precio en dólares de un pañal en Colombia era 30% superior al del mismo producto en México. Por tanto, había una clarísima oportunidad de desarrollar el negocio".

Esto precipitó la entrada de nuevos jugadores como Familia, Papeles Nacionales y Drypers Andina, filial de la mexicana Productos Internacionales Mabe, y le complicó la situación a Kimberly. De hecho, el ingreso de Familia al negocio, además de la clara oportunidad que ofrecía el mercado, obedeció a una decisión estratégica, ya que necesitaba "equilibrar su competencia en pulpa, papel y cartón, pues los pañales eran uno de los pilares del negocio de Kimberly, su principal competidor", explica Matías Gaviria, gerente de Pequeñín.

La pelea por el mercado ha tenido dos constantes. La primera, es que varias empresas han invertido en grandes campañas publicitarias. Según Gaviria, la inversión bruta en publicidad de toda la categoría pasó de \$10.000 millones en el 99 a \$37.000 millones en el 2002. La segunda, es que la actividad promocional se ha duplicado pues, según estudios de AC Nielsen²⁸, en todos los autoservicios siempre hay por lo menos una marca o presentación en promoción.

Pero ésta no ha sido la única estrategia de posicionamiento de las compañías. Según María del Pilar Correa, gerente de mercadeo de Tecnoquímicas, el éxito de su marca Winny se debe a una combinación adecuada entre calidad, precio y distribución, sumado a "una comunicación clara y emocional que ha llegado al corazón de las madres colombianas". Para Familia, la receta ha sido brindarles valores adicionales con programas de mercadeo relacional y experiencial. Por

²⁸ AC Nielsen: es la empresa dedicada a la investigación de mercados de consumo masivo en el mercado colombiano.

ejemplo, ha diseñado sitios en centros comerciales para la recreación, descanso y comodidad de mamás y bebés donde, además, hay personal especializado en el cuidado de los niños.

Estas estrategias motivaron el cambio en los porcentajes de participación frente a hace 5 años. Según el estudio de AC Nielsen de enero de 2003, la empresa que lidera hoy el mercado es Tecnosur, con el 39%; seguida por Kimberly con el 37% y Familia con el 20%. Es decir, Kimberly perdió, no solo el liderazgo de la categoría, sino una gran parte del mercado.

Con esto, los más beneficiados han sido los consumidores pues los precios han bajado y la calidad del producto ha mejorado. Según Gaviria, Colombia tiene hoy un precio promedio por pañal de \$540, mientras que en México es de \$702. "Dada la eficiencia de las compañías productoras, estas pueden brindar cada vez los mejores atributos en los pañales a un costo razonable. Esta buena relación precio/beneficio permite que el consumidor se exponga rápidamente a los cambios que hay en el mundo", explica Correa. Ejemplo de esto es la línea de pañales que acaba de lanzar Familia con su marca Pequeñín, que va de acuerdo con el tamaño y las actividades del bebé y pone al país a la vanguardia de los adelantos tecnológicos en el tema. Un producto similar fue lanzado por Pampers en Estados Unidos en febrero de 2002.

Para Correa, el mercado de pañales está en constante cambio y, por tanto, es difícil prever el futuro. La competencia será cada vez más feroz; por eso, las empresas consolidan sus planes para este año. Drypers Andina, después de posicionarse en la producción de pañales para las grandes cadenas, se dedicará a penetrar esos canales con su marca Chicolastics. Familia fortalecerá su marca con estrategias enfocadas a generar mayores valores agregados a las consumidoras y

a mejorar la presencia en lugares estratégicos para conquistar el 30% del mercado.

"El mercado de pañales siempre será una pelea callejera, porque mueve \$324.000 millones, y hay muy pocos mercados similares en Colombia", afirma Gaviria. Por esta razón, se anticipa que la competencia va a ser cada vez más intensa, haciendo el negocio más complejo para las empresas que están ahí. Pero lo más seguro es que el consumidor será el más beneficiado, porque al parecer los precios se mantendrán estables y la calidad seguirá mejorando.

Historia de los pañales²⁹

Existen algunos documentos que narran sobre la ropa utilizada por los bebés de tiempos antiguos. Desde el uso de hojas, pieles de animales, hasta otros recursos naturales poco convencionales que fueron utilizados por los bebés de épocas ancestrales. Los Egipcios, los Aztecas, los Romanos y muchos otros quienes dejaron documentación de su día a día, mencionan su uso. Ésta necesidad cubre todos los segmentos de la población, desde los pobres hasta los más ricos. Éste es uno de los primeros artículos que distinguió al hombre de los animales.

Los problemas de rozaduras en los bebés nos han acompañado por muchos siglos, aunque tenemos poca memoria para recordar lo grave que llegaron a ser en el pasado reciente. A los bebés se les ponía un pañal fresco hasta después de varios días de uso. En la época de los pioneros del oeste americano, los pañales mojados rara vez eran lavados, sólo se dejaban secar cerca de la chimenea para volver a ser utilizados. Sé lo que están pensando, "pobres criaturitas".... sin embargo, ¡así eran las cosas!. En los climas más tropicales los niños andaban "encueraditos", las mamás tenían que anticiparse a los bebés para evitar una sorpresa dentro de la

²⁹ Para la conceptualización de la historia de los pañales se consultó:

- Referencia electrónica.

choza. Los Inuits, esquimales de Alaska, usaban pieles de foca rellenas de musgo para envolver con ellos a sus bebés. Los nativos americanos usaron pieles de conejo rellenas de pasto al igual que los Incas.

Uno de los primeros caminos para reducir el problema, fue después de que se tuvo un mejor entendimiento de las bacterias, los virus y los hongos, y se comprendió cómo eliminarlos, o al menos, cómo controlarlos.

Al inicio del siglo XX, muchas mamás preocupadas, empezaron a usar agua hervida, con el objeto de reducir más eficazmente el problema de las rozaduras. El poner a hervir un gran recipiente con pañales, requería de gran esfuerzo, tiempo y energía. Probablemente muchos lectores en la edad de los 40 años o mayores, puedan recordar el gran recipiente de acero utilizado para hervir los pañales usados de nuestros pequeños hermanos o hermanas, y luego la "ceremonial" colgada de los pañales húmedos que les permitiría secarlos al sol.

En los años 80, a nivel global el pañal tuvo cambios de diseño muy significativos. Se empezaron a utilizar materiales elastoméricos en 1981, mejorando el ajuste del pañal. Los elásticos fueron usados en las piernas y también en la cintura. La forma del pañal también cambió para un mejor ajuste, de una vieja "forma rectangular" a una "forma de reloj de arena" más moderna.

Entre 1981 y 1982, salieron al mercado en Estados Unidos pañales supuestamente "biodegradables". Con la introducción de almidón en el proceso de extrusión de la película, ofrecían una pretendida "biodegradación". La F.T.C. (Comisión Federal de Comercio de EEUU) intervino, y obligó a los fabricantes a retirar el producto de los anaqueles, debido a la falta de evidencias científicas respecto a la reivindicación. Resulta que los pañales se fragmentaban (con la luz UV), mas no se

biodegradaban (no cambiaban de peso molecular significativamente, ni se convertían en elementos "bioactivos"). Con el reconocimiento del ciclo de vida de un pañal, que típicamente termina enterrado en un basurero municipal sin luz, los fabricantes no pudieron demostrar la validez de la leyenda impresa en sus bolsas ante la F.T.C.. Aceptaron, por juicio legal, pagar una cuantiosa infracción y recoger su producto del mercado.

La tela no tejida fue cambiada de Rayón a Polipropileno (thermal-bond), el cual proporcionó una tela más suave y de textura más cómoda para el bebé.

Un nuevo sistema de cinta basado en el uso simultáneo de dos cintas laterales en lugar de una, fue intentado para ayudar al reposicionamiento del pañal, sin embargo, fue un amplio fracaso en el mercado y abandonado unos años después, debido a las dificultades asociadas a la variabilidad del adhesivo con las distintas películas plásticas. A éste sistema de cierre se le conoció como sistema "target". La cinta frontal fue desarrollada primero en Europa y le permitía a la mamá la conveniencia de abrir la cinta lateral y adherirla al pañal cuantas veces se necesitara sin romper el plástico.

Durante el inicio de la década, movimientos ecologistas atacaron a la industria, argumentando los problemas ambientales creados por el uso del pañal desechable. Fué más evidente en Europa y Canadá y con menos intensidad en Estados Unidos y Latinoamérica.

El Superabsorbente (o SAP=Super Absorbent Polymer) fue introducido primero al pañal, siguiéndole en su uso a la toalla sanitaria, que lo había empezado a usar un año antes. Con el SAP, una nueva generación de pañales de alto desempeño fue posible. No solamente los pañales eran más delgados sino que también se mejoró su retención, lo cual ayudó a reducir los escurrimientos y los problemas de

rozaduras. Pañales del segmento alto, con menos del 2% de escurrimiento llegaron a ser una realidad finalmente.

El peso promedio de un típico pañal mediano era reducido cerca del 50% con respecto a los pesos usados en la década anterior, al tiempo que se mejoraba el desempeño. Esto fue justo lo que se necesitaba para demostrar las buenas intenciones de la industria en cuanto a su interés en la ecología, además, curiosamente, también lo fue en sentido económico, debido a la reducción del costo de empaque. Cada gramo de SAP en el pañal es capaz de reducir en 4 gramos el contenido de celulosa.

En Japón, el concepto de "respirabilidad" fue lanzado exitosamente al mercado, encabezando de alguna manera las mejoras en el diseño del pañal desechable, independientemente de que en la realidad este concepto fuera de poco valor (un pañal con 200 ml de orina pierde menos del 1% de su peso después de 24 horas). El pañal entrenador también fue lanzado en Japón por primera vez y con éste se extendía el uso de pañales para bebés más grandes o niños de 3 a 4 años de edad.

En los años 90, muchas nuevas características se agregaron al pañal desechable: Telas no tejidas SMS (Spunbond-meltblown-spunbond) fueron utilizadas en lugar del thermalbond, con lo que se aumentó la resistencia de la tela.

El clothlike (plástico con acabado tipo "tela") reemplazó la película de polietileno en el sector alto del mercado. En muchos casos, este acabado dio la falsa creencia de que los pañales eran "respirables", cuando en realidad dentro de la cubierta exterior de tela existía aún la misma película plástica tradicional.

El superabsorbente usado en los pañales fué mejorado significativamente usando un crosslinker superficial, esto permitió reducir los problemas asociados al "bloqueo de la gelatina", fenómeno con el cual se describía la imposibilidad de mover líquidos una vez que se saturaba el superabsorbente dejando partes del pañal totalmente secas.

Las barreras de la pierna fueron fabricadas de tela no tejida SMS, ayudando a reducir aún más los escurrimientos en las piernas de los bebés, gracias a una mayor resistencia al paso de líquidos.

Las cintas mecánicas fueron lanzadas al mercado, en forma de Velcro u otros tipos de "hook and loop" (gancho y rizo). Las cintas elásticas mecánicas también se desarrollaron para mejorar el ajuste del pañal al bebé.

Muchos nuevos "detallitos" como el Aloe Vera, protectores contra gérmenes, acondicionadores de la piel, indicadores de humedad, cintas frontales que brillan en la oscuridad, etc. son utilizados ante una necesidad cada vez mayor de distinguirse en un mercado que cada vez está mas maduro.

En los Estados Unidos el uso de los pañales para bebé tiene un mercado de penetración del 96%. En Europa Occidental y Japón se tienen números similares. En Latinoamérica se tienen muchas variaciones con números que oscilan entre el 15% y el 75%; México, por ejemplo, tiene una penetración de mercado del 68% aproximadamente y Colombia de 45%.

Al final de la década, la forma del núcleo absorbente está cambiando de una típica forma "T" a una "forma rectangular", similar a la forma utilizada en décadas anteriores.

Una buena máquina de pañales de los 90's corre a velocidades de 300 pañales por minuto, aunque algunos de los grandes fabricantes tienen máquinas que pueden correr a velocidades de 800 pañales por minuto!. Sin embargo, la velocidad no siempre es la respuesta cuando el costo del capital hace difícil su justificación. El incremento de la productividad de los pequeños fabricantes independientes ejerció presión en los grandes fabricantes, quienes en respuesta, defendieron agresivamente su propiedad intelectual y transformaron la industria pañalera en el "paraíso de abogados".

Características del producto, pañal con: (ver figura 2)

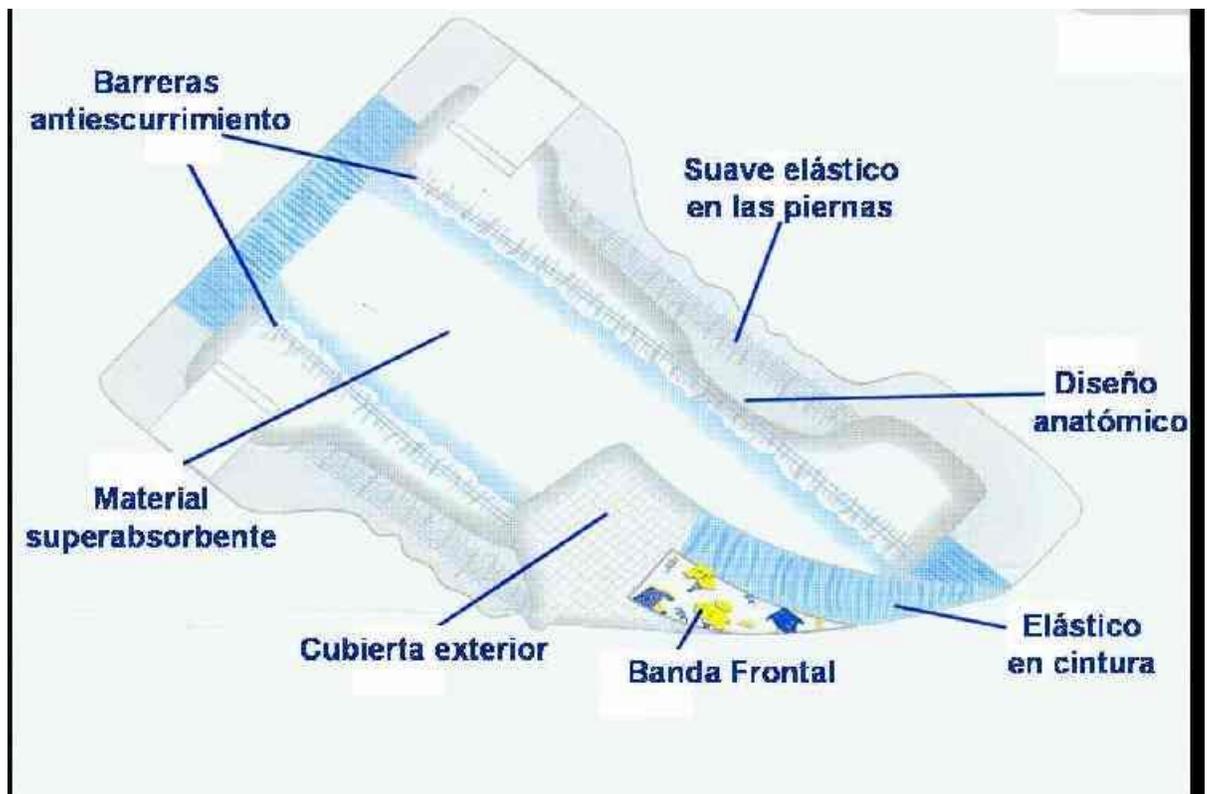
Para bebe:

- **Diseño anatómico:** su cintura y cintas elásticas permiten un ajuste perfecto al cuerpo del bebé, brindándole mayor comodidad y libertad de movimiento.
- **Cintas elásticas reutilizables:** pegan y despegan cuantas veces sea necesario sin dañarse al contacto con cremas y talcos. Por ser suaves y elásticas, se ajustan completamente al cuerpo del bebé.
- **Gel ultraabsorbente:** absorbe y retiene grandes cantidades de humedad en el interior del pañal.
- **Barreras antifiltración y cintura elastizada:** evitan escurrimientos por la barriguita, la espalda y las piernitas del bebé.
- **Zona extraseca:** ayuda a que la orina penetre rápidamente en el interior del pañal para mantener fresca y seca la piel del bebé.
- **Tela respirable:** permite que la piel del bebé respire libremente, lo cual la mantiene fresca y evita el riesgo de irritación.

Para adulto:

- **Adhesivo:** se fija al pantaloncillo, con cubierta interior en tela no tejida que lo mantiene seco y evita irritaciones.
- **Superabsorbente:** con diseño anatómico que se ajusta fácilmente al hombre.
- **Sistema anatómico de una sola pieza para hombres activos** que presentan goteos ocasionales de orina, para que sientan total seguridad y tranquilidad. Pequeño, práctico y discreto.

Figura 2: El pañal.



Complementarios:

- Pañitos húmedos: son el complemento ideal en el cambio de pañal y el cuidado de la piel del bebé. Ciento por ciento libres de alcohol y jabón.
- Cremas: sustancia para la prevención y curación de la pañalitis de los bebés, es blanca, de agradable olor, y no mancha ni se adhiere al pañal. Es usada para prevenir las quemaduras leves producidas por la orina y el roce del pañal. Está compuesta principalmente por óxido de zinc al 2%, dióxido de titanio y lanolina. La crema tradicional viene en las siguientes presentaciones: lata x 20 gramos y potes x 50 gramos y por 110 gramos.
- Nutrición³⁰: son una completa línea de suplementos alimenticios para bebés lactantes. Son productos elaborados a base de lácteos y soya. Los productos de nutrición vienen

³⁰ Advertencia importante: la lactancia materna es la mejor fuente de nutrición para el bebé. Una buena alimentación de la madre es fundamental para la preparación y el mantenimiento de la lactancia materna. En caso de que se vayan a usar fórmulas infantiles, la madre deberá ser consciente de las repercusiones económicas y sociales asociadas a este tipo de alimentación, así

en 5 referencias: 1) Nutrilón Premium: fórmula para bebés sanos de 0 a 6 meses. Muy semejante a la leche materna, asegura un crecimiento sano y contribuye al buen desarrollo de la piel y el cerebro. 2) Nutrilón Follow-On: fórmula para bebés sanos de 6 meses en adelante. Adaptada en un 100% a las necesidades del bebé en crecimiento y activo. Previene la deficiencia de hierro y es bien aceptado gracias a su delicioso sabor. 3) Nutrilón Soya: fórmula para bebés de 0 a 6 meses, elaborada a base de soya y formulada especialmente para bebés con intolerancia a la lactosa o alergia a la proteína de la leche. Es elaborada con soya desodorizada, lo que evita el fuerte olor de la soya y garantiza una mejor aceptación del bebé. 4) Nutrilón Soya Plus: fórmula para bebés de 6 meses en adelante, elaborada a base de soya y formulada especialmente para bebés con intolerancia a la lactosa o alergia a la proteína de la leche. Tiene un mayor contenido energético y nutricional, apropiado para la etapa del bebé en la que necesita mayor cantidad de nutrientes para el desarrollo de sus funciones motoras e intelectuales. Y 5) Pepti Junior: fórmula especial para bebés con dificultades en la digestión y absorción de nutrientes. Es adecuada también en casos de diarreas crónicas e intratables, alergias a la leche de vaca y de soya, recién nacidos con bajo peso y con problemas de crecimiento.

- En general: biberones, masajeadores, cortaúñas, cepillos, etc.

3.2 La Pañalera “El Trencito”

Una organización³¹ es una invención social, diseñada con un propósito específico y con un alto grado de especialización y uno de sus objetivos se relaciona con promover el bienestar y felicidad de sus miembros.

La Pañalera “El Trencito” es una organización pequeña, denominada por el marco contextual colombiano como una microempresa³². Está constituida por el capital de

como de lo difícil que resulta dar marcha atrás a la decisión de no dar pecho al bebé, y de los cuidados especiales que se deberán tomar para evitar la interferencia de la lactancia artificial parcial en la lactancia materna.

³¹ Rodrigo Duque Gutiérrez. Organizaciones que aprenden. Bogota: Colciencias. 1995

dos socios, la señora Alba González y el señor Javier Medina, el cual es su gerente. Cuenta con tres locales en la ciudad de Bogotá:

1. Punto de venta Bosa, ubicado en la localidad siete, calle 61 sur #101^a-48.
2. Punto de venta Kennedy, ubicado en la localidad ocho, carrera 82^a #42c22.
3. Punto de venta 20 de julio, ubicado en la localidad dieciocho, calle 20 sur # 8-23.

La compañía nació como consecuencia de la liquidación de la compañía Casa a Casa Ltda., cuyo nombre comercial era “La Pañalera” la que poseía 16 puntos de venta en Bogotá y alrededor de unos 80 empleados. Tras eso hecho la señora Alba de Medina en mayo de 2001 decide tomar un local donde dicha empresa tenía uno de sus puntos de venta en el barrio 20 de julio.

Posteriormente con el apoyo económico de su hijo Javier Medina sumado a la capacidad de trabajo de su hija Patricia Medina dieron paso a consolidar este punto de venta, haciendo crecer los inventarios de productos.

En junio de 2001 Javier Medina toma la decisión de hacerse cargo de la empresa y abre otro punto de venta en el barrio Kennedy, aplicando desde ese momento una reingeniería³³ a la misma, dándole la dimensión de una empresa rentable que pasa de ser una tienda familiar a una microempresa. En febrero de 2003 se abre el punto de venta ubicado en el barrio Bosa. Hoy en día la firma cuenta con una infraestructura, inventarios y personal con los cuales opera de una manera

³² Microempresa: empresa con límite de número de empleados que definen las categorías. Microempresa (de 1 a 10 empleados), de pequeña empresa (de 11 a 50 empleados), y de mediana empresa (de 51 a 250 empleados). Fuente: Cámara de Comercio

³³ Reingeniería: es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. Lo que pretende la reingeniería es abandonar los procedimientos establecidos y examinar nuevamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio y entregar un producto que cumpla con los requisitos exigidos por el cliente. Rediseñar significa echar a un lado sistemas viejos y empezar de nuevo, implica volver a empezar e inventar una manera mejor de hacer el trabajo.

rentable y, lo más importante, es tener una nueva dirección que permite visualizar proyectos de expansión en el corto tiempo a partir del capital económico que ha logrado acumular en estos tres años.

Dentro del contexto económico, encontramos que la Pañalera “El Trencito” es una microempresa nueva en el mercado bogotano, la cual pretende un proceso de expansión y posicionamiento, por esta razón maneja dentro de sus funcionarios un margen salarial acorde a la situación actual de la realidad colombiana, es decir una época de recuperación lenta de la economía después de una caída en el lustro que acabó de pasar (1998-2003).

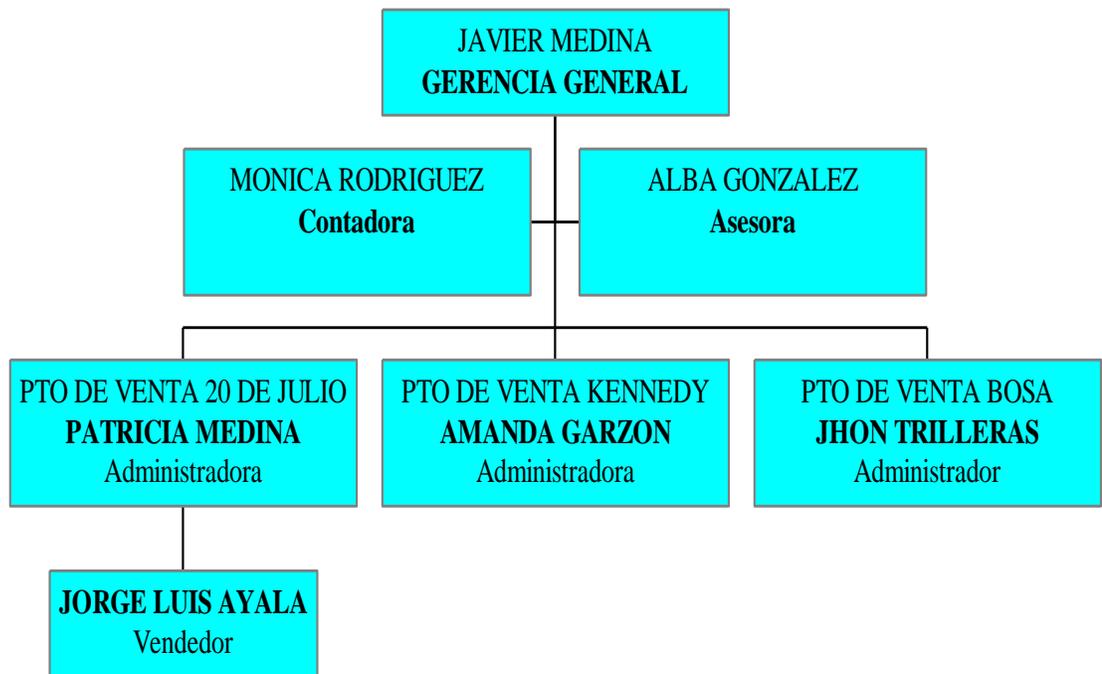
Hoy la organización tiene una estructura pequeña, ya que son siete los funcionarios que prestan allí sus servicios (ver figura 3).

Estos son los funcionarios y sus cargos:

- Gerente general: Javier Alberto Medina
- Contadora: Mónica Rodríguez
- Asesora: Alba González de Medina
- Administradora: Patricia Medina
- Administradora punto de venta Kennedy: Amanda Garzón
- Administrador punto de venta Bosa: Jhon Jairo Trilleras
- Vendedor punto de venta 20 de julio: Jorge Luis Ayala

ORGANIGRAMA

Figura 3. Organigrama Pañalera “El Trencito”



La organización, al ser una comercializadora minorista, no posee clientes a gran escala y por ello su enfoque está encaminado hacia el público en general que transita por los puntos de venta. En el mediano y largo plazo no se piensa cambiar el formato de comercializadora detallista de productos para el aseo del bebé, lo que hace que los clientes sean los que residan en la zona de influencia de los puntos comerciales.

La empresa en el corto plazo desea incursionar con nuevos clientes en lo relacionado con la entrada a otros estratos, los que se piensa mostrarán comportamientos diferentes entre los clientes venideros para la organización.

La **misión**, la cual es el objetivo de la organización, es definida como: "Somos una empresa enfocada hacia el servicio, dedicada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la comercialización de productos de alta calidad para el cuidado y la higiene de los bebés, contamos con personal proactivo, capacitado, calificado y comprometido con la satisfacción al cliente" y su **visión**, proyecta

“Para el año 2008, tener 10 puntos de venta y consolidarnos como una comercializadora minorista de productos para el cuidado y la higiene de los bebés, reconocida en la ciudad de Bogotá”.

CAPÍTULO IV

4. DESCRIPCIÓN

4.1 Descripción general

En las calles capitalinas de Bogotá opera una famiempresa, denominada la Pañalera “El Trencito”, la cual es una compañía inscrita ante el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá como una empresa unipersonal, que pertenece al régimen simplificado, por lo tanto no debe declarar el impuesto de industria y comercio, por lo anterior también debo contarles que posee un número de identificación tributaria para los trámites respectivos ante la D.I.A.N.³⁴ (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales).

Pero ustedes se preguntarán ¿Quién la ha creado?, pues como ya lo habrán leído en la historia de la compañía descrita en capítulo III, la historia en rasgos generales se basa en dos personajes. El primero de ellos Javier Alberto Medina, ¿Quién es Javier?, el es una persona de 34 años, con un núcleo familiar compuesto por Mónica Rodríguez su esposa y su hijo de 9 años llamado Gustavo Adolfo Medina. Javier es hijo de Alba González viuda de Medina y hermano de Patricia Medina, el cual dentro de una categorización económica es considerado como un microempresario independiente. El fue un estudiante de ingeniería industrial de la Escuela de Ingenieros de Bogotá, quien cuando cursaba IX semestre dejó de estudiar por razones personales. Luego se desempeñó laboralmente en Suratep

³⁴ DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia, ellos son los responsables de prestar un servicio de facilitación y control a los agentes económicos, para el cumplimiento de las normas que integran el sistema tributario, aduanero y cambiario, obedeciendo los principios constitucionales de la función administrativa, con el fin de recaudar la cantidad correcta de tributos, agilizar las operaciones de comercio exterior, propiciar condiciones de competencia leal, proveer información confiable y oportuna, y contribuir al bienestar social y económico de los colombianos.

como vendedor y luego como ejecutivo de cuenta del sector de hidrocarburos en la misma empresa, cargo en el cual obtuvo una gran experiencia comercial. Mientras se desempeñaba en este cargo tomó la decisión de estudiar Mercadología en la Universidad Central

(actualmente está por comenzar a cursar décimo semestre para culminar su carrera), por dos aspectos relevantes lo motivaron a estudiar; el primer poder ilustrarse y desempeñarse como profesional en el manejo de sus negocios y segundo darle la imagen a su hijo de que él es un profesional y así incentivar a su hijo a estudiar; ya que según Javier "el liderazgo se ejerce con ejemplo" y él se considera líder en su familia. Hoy en día está básicamente dedicado a la parte administrativa de su propio negocio, en el cual se desempeña como gerente general con la responsabilidad de dirigir toda la organización.

La segunda persona es la señora Alba González viuda de Medina, quien es una persona con cuarto de primaria y que actualmente realiza estudios en la Universidad Minuto de Dios sobre Teología. En cuanto a su vida laboral, se desempeñó como vendedora de La Pañalera (antiguo comercializadora de pañales) en los siete años que laboró allí, lugar donde escaló jerárquicamente y culminó como administradora del local del 20 de julio, el cual fue el mismo donde se inició la primera apertura de la Pañalera "El Trencito". Actualmente ella es accionista y asesora de la organización. Sus funciones básicamente son las de realizar el pricing³⁵ del mercado, buscar nuevos proveedores, realizar reemplazos y capacitación en ventas a los nuevos integrantes de esta familia empresa.

Esta cultura ya formada según la gerencia, ha mejorado muchísimo con el transcurso del tiempo y hace que algunas decisiones se tomen de forma compartida, gracias a que se presenta una permanente comunicación entre los administradores de los puntos de venta. Un problema que se presentó en un comienzo, fue que el mismo proveedor le entrega precios distintos por locales, para que me comprendan me refiero a que al local de Bosa llegaba un pedido de 30 paquetes de Winny a \$52.000 y al local de Kennedy llegaba a \$54.000, lo cual

³⁵ Pricing: chequeo de precios del mercado.

hizo a la organización tomar la decisión de que siempre que se realice un pedido haya un cruce de información por medio telefónico entre los funcionarios de la organización. Esto también facilitó el manejo de inventarios, ya que es más llevadero por que se hacía el pedido por la mañana y llegaba en la tarde o en su defecto en las horas de la mañana del siguiente día.

Para la parte gerencial, es de vital importancia la parte de la ubicación de los puntos de venta, ya que por decisión de él, tomando como referencia la experiencia de la mamá en la antigua pañalera, dictamina que los locales deben quedar ubicados en una zona donde halla un alto tránsito de público, por que de ello dependerá la venta. En un inicio se pensó en solo trabajar en estratos 2 y 3, pero por las entrevistas se vislumbra el deseo de ingresar en otros sectores sociales (estratos 4,5 y 6). Por la anterior razón, es muy complejo la consecución de un sitio con estas características por lo cual les cuento que la gerencia llevaba buscando nueve meses un local para la apertura de otro punto de venta (el cual se inauguró en Bosa el 19 de junio del presente año. Con lo cual ya hablamos de un total de cuatro puntos de venta, el cual, quiero aclarar que no se tuvo en cuenta para la elaboración de este estudio). De tal complejidad es la situación que la organización ofrece un incentivo para cualquier persona que le ubique un local que cuente con dichas características de \$150.000, sólo por decirle don Javier allí están arrendando un local, si lo toma la pañalera cancela el dinero al informante.

Pero insertémonos todavía más en su medio ambiente, el cual esta conformado por barrios de estratos 2 y 3 donde se cuenta con locales de 3 metros de frente por 7 metros de largo aproximadamente; con 2.5 metros de alto, los cuales cuentan con su respectivo baño. Sitio en el cual la organización instala una estufa para facilitar la necesidad genérica de alimentación de sus funcionarios y disminuirles gastos a ellos, ya que pueden llevar su almuerzo y calentarlo allí. Además de darle la oportunidad de beber algo caliente durante la jornada laboral.

Hay un aviso de la Pañalera "El Trencito", en la parte superior del local con el logotipo de la organización. Ya adentro se cuenta con estantes recostados a las paredes llenos de pañales y una vitrina frontal en el cual se exhiben la mayoría de productos complementarios.

Es importante anotar que el material tecnológico con el que cuenta la organización, sirve como herramienta para ejercer sus funciones; son la caja registradora electrónica para facilitar el manejo contable, el teléfono (inalámbrico para facilitar el desplazamiento en el local) para poder hacer la gestión de cruce de información entre almacenes y la realización de pedidos una calculadora y un sistema de alarma ubicado debajo de las persianas. Por ultimo todos los puntos de venta cuentan con un televisor de 8 pulgadas aproximadamente en blanco y negro el cual cumple la función de radio también.

Para los miembros de la organización es muy importante la prestación de un buen servicio al cliente, ya que los mandos altos así lo exigen, por lo cual se realizan todas las gestiones por parte de sus funcionarios para lograrlo. Es así, que en la visita que realicé observé que la consecución de dinero sencillo para dar devueltas a la hora de realizar el intercambio en los locales es considerado un problema en la organización, el cual es solucionado por el gerente. En las horas de la noche, él realiza el abastecimiento de gasolina a su vehículo, ya que manifiesta que a esa hora es de gran afluencia de busetas publicas a la bomba, las cuales le dejan sencillo a los bomberos (personas encargas de la atención en las estaciones de gasolina), así que el cambia \$300.000 en promedio todas las noches y lo reparte a los locales al otro día, con lo cual se le da solución a esto considerado un problema por ellos.

Insertándonos en el manejo de costumbres, les voy contar muy breve, un ritual que observé en las visitas realizadas. Al inaugurar labores diarias, los administradores en el momento de realizar la apertura de los locales vociferaban: ¡que Dios bendiga las ventas y el almacén!, cuestión que se repetía al momento de atender al cliente. Se hacía una comunicación verbal y se expresa después de atenderlo: ¡muchas gracias y que Dios lo bendiga!, algo que fue genérico en la organización, por que fue realizado tanto por los administradores, asesores y por el señor gerente. Como íconos religiosos observé estampillas del Divino Niño, de la Virgen del Carmen y un rosario en forma de collar de color café, las cuales se encontraban ubicadas a un lado de la caja registradora y otras en el baño.

Quiero ahondar un poco más sobre este aspecto de creencias, la señora Alba al ser el eje fundamental de la familia Medina González, ha inculcado a sus hijos todo su credo religioso, el cual los lleva a ser practicantes y creyentes de la religión católica. Así mismo, lo han proyectado a sus empleados, convirtiéndolos en una organización con manifestaciones católicas en su diario transcurrir, lo cual ya comentaba en el párrafo anterior con algunos actos que observé. Esto se debe a que ellos no comparten la idea de trabajar en equipo con personas de credos protestantes, así me lo manifestaron justificándose en que estas personas no son de fiar, algo que desde mi perspectiva de investigador es respetable.

En cuanto al lenguaje utilizado en el proceso de comunicación acostumbran a usar lo que llamaríamos un lenguaje coloquial³⁶, ya que no se encontró el manejo de una jerga técnica que provocara la incompreensión de alguna información; por lo cual les puedo decir que en la comercialización de los pañales mas allá de las

³⁶ Coloquial: entiéndase como coloquial lo normalmente utilizado en una conversación, sin utilizar jergas especializadas por lo que se maneja un lenguaje común.

marcas y del manejo del producto no se requiere de ninguna preparación específica para realizarlo, gracias a esto, al escuchar una conversación, cualquiera está en la capacidad de comprenderla.

Algo muy importante en el manejo de una organización se basa en el control, ya que se pueden tomar las decisiones y dar las ordenes, pero hay que vigilarlas para que se cumplan, así que el gerente realiza el control de horario de trabajo de los almacenes llamando aleatoriamente a cualquier almacén a las 8:00 p.m. para darse cuenta si están cumpliendo los horarios. También realiza conversaciones con los vecinos de los locales para tomar una percepción sobre sus administradores, esto lo llena de información que le permite tomar medidas sobre esta situación en particular.

El trabajo fluye hacia el mejoramiento continuo de la organización y en coordinación permanente con el gerente se toman decisiones, puesto que la gerencia recoge la información suministrada de varias fuentes, las cuales espero sea mas comprensible con la figura 4, por que de esta forma espero que visualicen de forma grafica cómo se realiza el proceso de toma de decisiones. Claro está, que a continuación les describiré un proceso que se lleva a cotidianidad de la organización, tomándolo como muestra representativa para que lo comprendan:

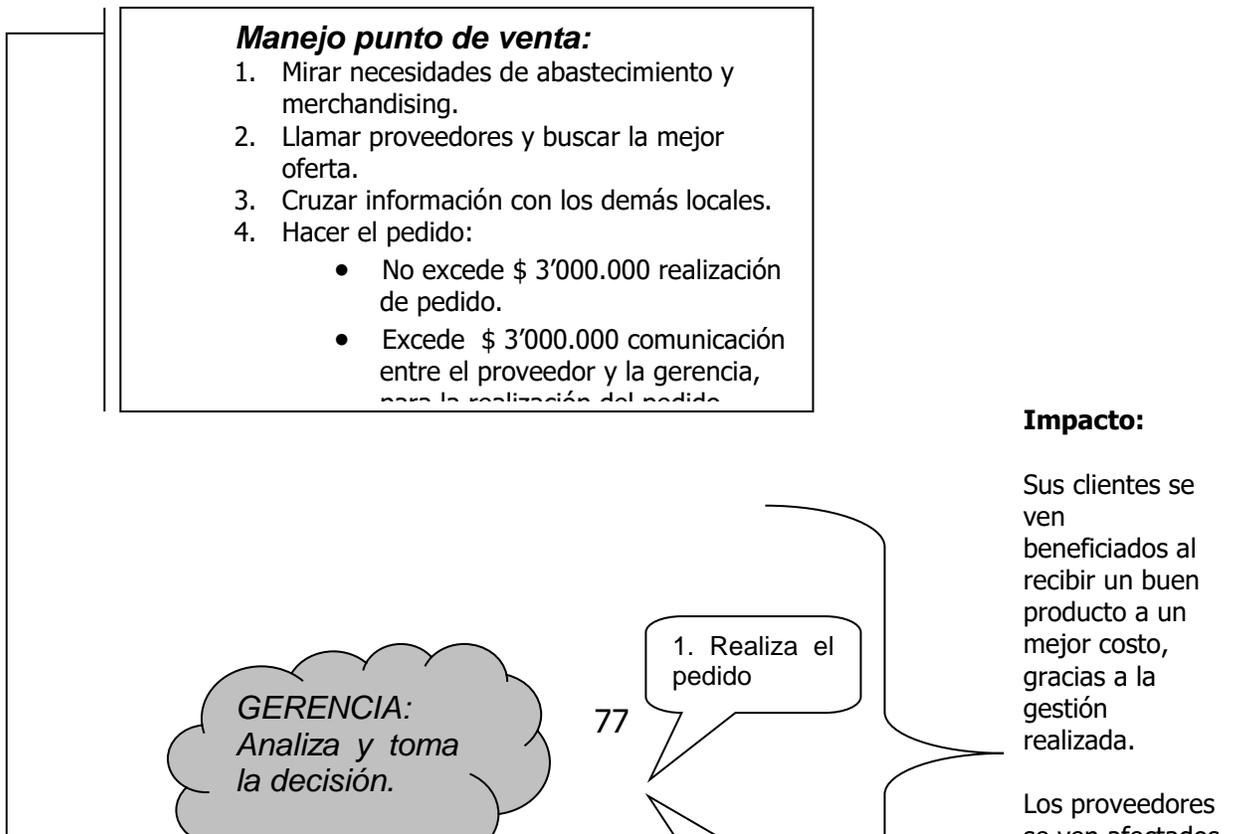
4. Los administradores miran las necesidades de abastecimiento de los locales, por medio de lo que arrojen los inventarios físicos de mercancías.
5. Realizan llamadas a los proveedores para manejar un sondeo de precios.
6. Cruzan información por medio de comunicación verbal telefónica con los demás administradores, para hacer el pedido al proveedor que ofrezca el mejor precio. También se puede presentar la situación de que la mercancía que necesite un local esté en el inventario de otro local, por situaciones distintas de mercado, entonces se le avisa a la gerencia de la situación para que él realice los respetivos trámites de transporte de

un punto de venta a otro, y si no, se colocan carteles promocionales ofreciendo el producto como oferta a un precio inferior al que normalmente se comercializa.

7. Luego, se realiza el pedido:
 - Si el monto no excede los \$3'000.000 el proveedor envía el pedido.
 - Si el monto excede los \$3'000.000 los proveedores tienen la indicación de llamar al gerente para que autorice el pedido. Esta idea nació ya que para el gerente, el monto es un poco elevado y es mejor estar al tanto de la situación para realizar el manejo financiero.
8. Para continuar, la gerencia recoge información sobre sus clientes, la cual es suministrada por todos los miembros de la organización (a excepción de la contadora), por que ellos son los que están en contacto permanente con los clientes así que filtran los comentarios para mejorar en el servicio al cliente día a día.
9. Luego una labor que realiza la asesora, es el chequeo de precios (pricing), para saber si la organización sí esta ofreciendo un menor precio que la competencia. Cuando acaba su labor, la cual la realiza con una frecuencia de dos veces por semana le informa a la gerencia la información obtenida.
10. Por otro lado, está la parte estatal, legal y burocrática que la organización debe cumplir por ser parte de mercado de capitales bogotanos. Entonces es aquí donde entra en juego la contadora, quien suministra toda la información legal frente al manejo de impuestos y de realizar la mejor figura contable que le permita a la organización obtener mayor rentabilidad de sus acciones.
11. Un personaje que no puedo dejar de mencionar, que también es una fuente de información y actor vital en este proceso, es el proveedor, ya que como lo habrán comprendido por las características comerciales que tiene la pañalera (volúmenes y sus sistemas de pago) son vitales en sus funciones.
12. Después de recoger toda esta información, la gerencia está encargada de analizar los datos y tomar las decisiones sobre la realización del pedido, el cual tendrá repercusiones que serán comentadas en el siguiente capítulo.

Desde mi visión de investigador, este es el funcionamiento organizacional que encontré:

Figura 4. Funcionamiento organizacional.



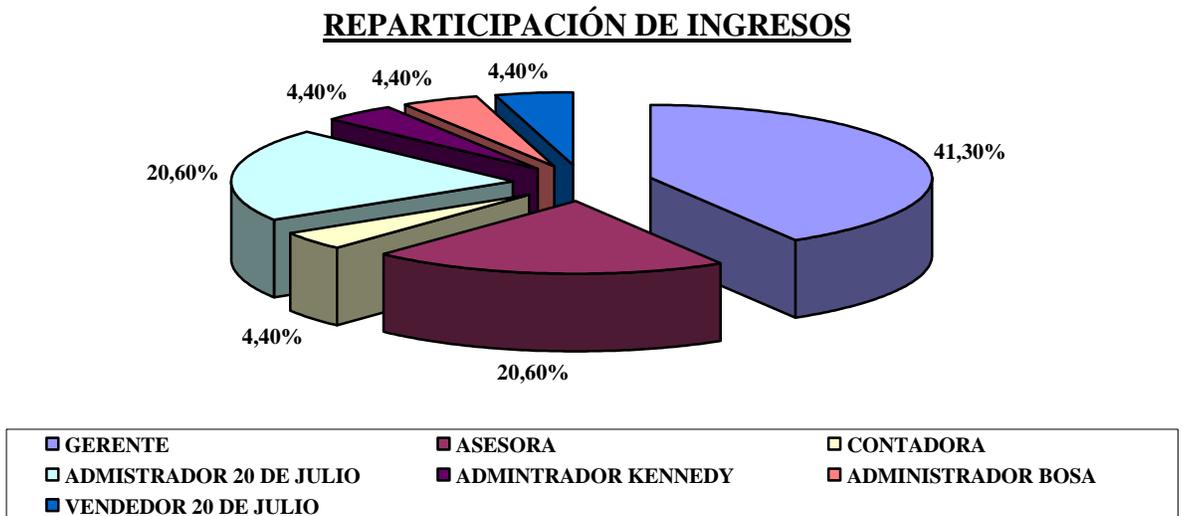
Continuando con el tema y para ilustrarlos mejor, la organización vende pacas de 30, 50, 60, y 100 por que Javier lo estipuló así, basado en la información que él maneja, ya que el manejo de volúmenes y los pagos posfechados a los proveedores son lo que el generan que el negocio sea rentable. Decisión que él tomó, así que los integrantes de la organización deben cumplir a cabalidad las órdenes emitidas por Javier, ya que él es quien tiene el poder.

De otro lado, ya pasando a la parte económica es importante anotar que la pañalera cuenta con una liquidez mensual aproximada de \$56'000.000 derivado de la venta de los almacenes. Dejando una rentabilidad de 20% equivalente a \$11'200.000 los cuales son repartidos así:

- \$500.000 vendedor del 20 de julio.
- \$500.000 administrador de Kennedy.

- \$500.000 administrador de Bosa.
- \$2'325.000 administradora del 20 de julio.
- \$400.000 contadora.
- \$2'325.000 asesora.
- \$4'650.000 gerente.

Figura 5. Repartición de ingresos.



El saldo restante, o sea, \$44'800.000 es utilizado en el abastecimiento de los locales y en los gastos directos e indirectos de la organización (arriendos, servicios públicos, papelería, etc.).

Es importante anotar que \$15'000.000 es el capital de inversión necesario para dar inicio a un nuevo local según la gerencia. Según las entrevistas realizadas en este instante se está haciendo una negociación importante, para la entrada a la organización de un socio capitalista, el cual va a brindar una posibilidad de expandir el negocio en un tiempo menor, de quien se espera percibir un aporte de \$22'000.000

Bueno, hasta aquí de la mejor forma posible les describí lo que encontré en las instalaciones de la Pañalera "El Trencito", con lo que espero hayan quedado un

poco empapados sobre el funcionamiento organizacional y de las manifestaciones que hallé, así que los invito a continuar.

4.2 Descripción de la zona geográfica

Por políticas organizacionales se tiene como prioridad, para la ubicación de los locales que sean sitios en los cuales transite un alto volumen de personas. Por ello cuando se va a colocar un punto de venta nuevo, se busca un local que cumpla con las características que están estipuladas por la gerencia, las cuales son:

- Zona con alta tasa de natalidad.
- Zona con un alto volumen de personas empleadas en trabajo de carácter informal.
- Zona con un ingreso por grupo familiar inferior a tres salarios mínimos.
- Zona en donde por la poca educación sexual recibida, ha hecho que comiencen su actividad sexual hacia los trece años, lo que redundo en embarazos a muy cortas edades.
- Zona donde las personas realicen sus desplazamientos a pie, lo que implica un alto tránsito por los barrios y las áreas comerciales.
- Zona que sea de alto volumen comercial, con lo que me refiero en seguida de la Pañalera “El Trencito” debe haber muchos locales desempeñándose en distintas funciones comerciales.
- Zona que esté ubicada sobre rutas de transporte público.
- Actualmente la organización hace presencia en los estratos 2 y 3.

En estas zonas, donde la organización desarrolla su gestión, se presenta que por la falta de tiempo de las personas y los altos costos del servicio del agua, hacen que demanden los pañales desechables, para evitar el tener que lavar los de tela, lo cual beneficia a la organización en su parte comercial.

Frente al área geográfica donde opera la pañalera, les invito a observar el mapa. Esto les ayudará a visualizar por localidades la ubicación de la competencia y de la Pañalera “El Trencito”.

Para terminar con esta descripción geográfica termino relacionado a continuación la presencia de la competencia en las localidades donde actualmente opera:

20 de julio

- Pañalera Gigan a 20 metros.
- Pañalera Katty a 120 metros.
- Supermercado Cafam a 300 metros.
- Supermercado Carrefour a un kilómetro.

Kennedy

- Pañalera la 47 a 700 metros.
- Pañalera Valery a 30 metros.
- Supermercado Cafam a 800 metros.
- Supermercado Colsubsidio a 750 metros.
- Droguería Acuña a 700 metros.
- Droguería las villas a 650 metros.

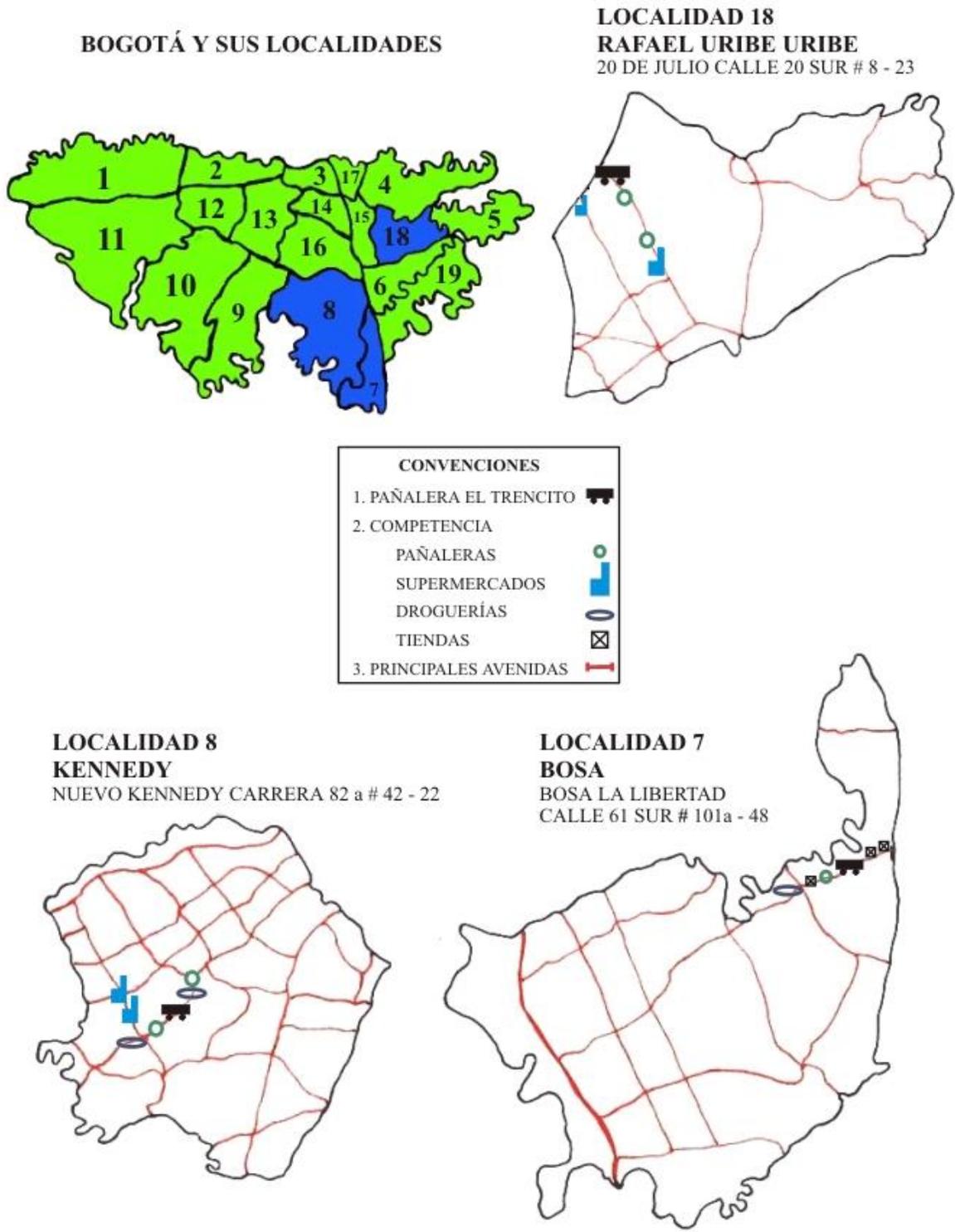
Bosa

- Pañalera El depósito del pañal a 100 metros.
- Droguería la libertad a 350 metros.
- Hay tres tiendas de varios artículos cerca de la pañalera, pero no son competencia directa.
- No hay hipermercados en 2 kilómetros a la redonda.

Nota: más adelante visualizarán el comportamiento en ventas de la Pañalera “El Trencito” frente a sus competidores, en el mercado bogotano.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Figura 6. Ubicación geográfica de la Pañalera “El Trencito”



CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS

5.1 Análisis mercadológico

Para comenzar con esta parte, voy a comentar todo el funcionamiento mercadológico de la Pañalera “El Trencito”, el cual es el siguiente:

Análisis de las variables del mercado:

- **Legal:** Con respecto al ámbito legal, la compañía está inscrita ante el registro mercantil en la Cámara de Comercio de Bogotá como una empresa unipersonal, que pertenece al régimen simplificado, por tanto no debe declarar el impuesto de industria y comercio, además posee número de identificación tributaria para los trámites respectivos ante la DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales). Quiero acotar que la organización se vio afectada desde el 1 de enero de 2003, cuando el estado en su última reforma tributaria aprobada por el legislativo, decidió gravar el producto que principalmente se comercializa por la empresa los pañales desechables con un porcentaje de 16% equivalente al IVA³⁷ (impuesto al valor agregado), razón por la cual la empresa y la industria se han visto afectadas de manera directa en la demanda de su producto.

³⁷ **IVA:** es un impuesto que recae sobre las entregas de bienes y prestaciones de servicios realizadas por las empresas que las ofrecen. El IVA, como su nombre indica, grava el valor añadido en cada fase de la cadena de producción. Ello significa que, salvo si una operación está exenta, el productor cobra IVA a su cliente, y éste al suyo. Es decir, se va trasladando el IVA en la cadena de producción hasta el consumidor final, pero en cada tramo va aumentando su cuantía. A su vez, cada intermediario paga a Hacienda el IVA cobrado y se deduce el pagado. Las tarifas del IVA son establecidas por el Estado (en este caso el colombiano). Tomado de una referencia electrónica.

- Económica: Con la inclusión de Colombia al tratado de libre comercio TLC³⁸ es importante analizar la posible entrada de nuevos fabricantes de pañales desechables y productos complementarios, lo que permitiría tener un portafolio más enriquecido de opciones de compra para la compañía, de igual manera deben estar atentos a la entrada de posibles competidores que pueden llegar con ideas innovadoras y revolucionarias en el mercado de la comercialización de pañales.
- Ambiente: Es importante anotar que en el ambiente de competitividad del mercado, no existe sino sólo una organización estructurada con características empresariales en cuanto a la administración de sus negocios, condiciones legales de funcionamiento, convenios con proveedores, capacidad financiera de inversión y crecimiento. En esta línea empresarial existen muchos almacenes, que no responden a una administración empresarial, de ahí la importancia de penetración y expansión en este mercado, de una manera equilibrada³⁹ apoyada en la experiencia adquirida por la organización en estos años y la capacidad financiera. La situación actual de poca oferta de trabajo formal, hace que las personas piensen en lanzarse como independientes y crear su propia microempresa.
- Social: Con respecto a esta variable analizo que los puntos de venta donde se tiene presencia actualmente, corresponden a estratos 2 y 3. En cuanto a la gente de esta condición social, tiene una buena aceptación por el formato que tiene la empresa para mercadear los productos y esto se visualiza como una ventaja competitiva en estas

³⁸ TLC: es el Tratado de Libre Comercio, el cual es un acuerdo mediante el cual dos o más países acuerdan las reglas o normas para realizar un intercambio de productos, servicios e inversiones, sin restricciones y bajo condiciones de transparencia. Estos son importantes pues se constituyen en un medio eficaz para garantizar el acceso de nuestros productos a los mercados externos, de una forma más fácil y sin barreras. Además, permiten que aumente la comercialización de productos nacionales, se genere más empleo, se modernice el aparato productivo, mejore el bienestar de la población y se promueva la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros. Pero además sirve para abaratar los precios que paga el consumidor por los productos que no se producen en el país.

³⁹ Entiéndase por equilibrio, equilibrado ó equilibrada la igualdad, la ecuanimidad. Es un estado de reposo de dos fuerzas que se destruyen recíprocamente o sea es una relación armoniosa de cosas diversas que se contrapesa. Tomado de: Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado

zonas donde hoy por hoy el concepto de calidad y servicio no está arraigado en la sociedad, pero frente a la variable precio son muy sensibles ya que la capacidad adquisitiva es menor que en otros estratos superiores. Al tratar de penetrar en un mercado con condiciones sociales diferentes a las ya expuestas, la empresa debe hacer énfasis en las variables que más aceptación tienen por parte de esta población, como lo son calidad, distribución y servicio, en donde la variable precio no hace tanta mella como en los estratos 2 y 3, lo que les permitiría manejar mejores niveles de rentabilidad.

Usuarios:

- Niños menores de 3 años.
- Adultos con problemas de incontinencia o mayores de 60 años.

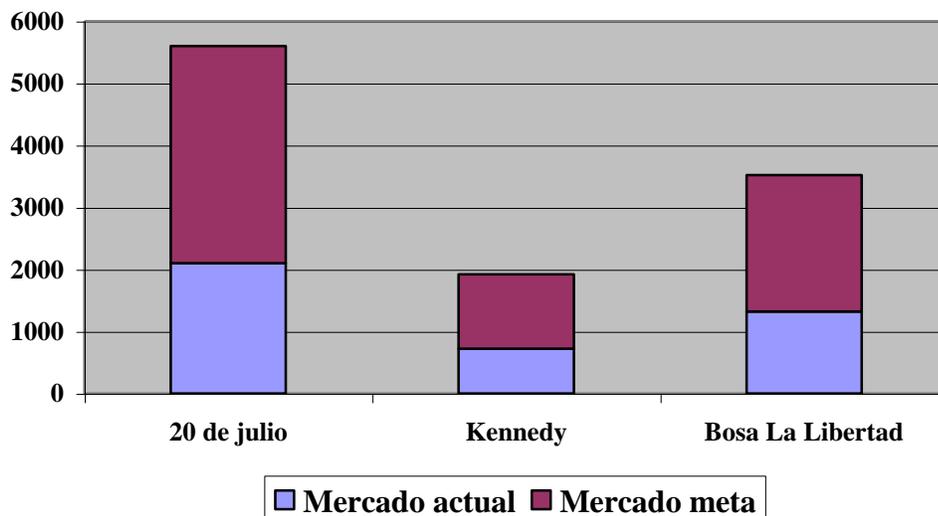
Mercado meta a dos años (2006):

BARRIO	Mercado actual	Mercado meta
20 de julio	2100	3500
Kennedy	720	1200
Bosa La Libertad	1320	2200
Total	4140	6900

Fuente: Juntas de acción comunal barrios 20 de julio, Kennedy Y Bosa La Libertad.

Figura 7. Mercado meta.

MERCADO META



Cientes:

La organización al ser una comercializadora minorista no posee clientes a gran escala, por lo cual el enfoque está encaminado hacia el público en general que transite por los puntos de venta.

- Hombres y mujeres que tengan un ingreso superior a un (1) salario mínimo, que estén a cargo de niños menores de 3 años.
- Adultos con problemas de incontinencia y/o mayores de 60 años.
- Hombres y mujeres que residan o trabajen en los barrios de estrato 2 y 3 donde la empresa esté operando con sus puntos de venta al público que demanden pañales desechables.

Los clientes institucionales son:

- Guarderías.
- Hospitales o clínicas.
- Orfanatos.
- Hogares geriátricos o ancianatos.
- Comercializadores.

Proveedores:

Este es un factor crítico y muy sensible para la compañía, debido a que es la materia prima para el andamiaje de la organización, de ahí la importancia y el análisis respectivo de estos.

La compañía cuenta como su principal proveedor con la empresa Technoquimicas SA., que maneja la línea Winny, y es directamente productora de pañales, este proveedor maneja 30 días para cancelación de facturas.

Otro proveedor es la empresa Cristian Ltda., que es una distribuidora y comercializadora de las líneas Chicolastic Classic tipo tela, los pañales para adulto Affective, la línea Arru-Ru y Pequeñín; este proveedor maneja 20 días para la cancelación de facturas.

También se cuenta con la distribuidora y comercializadora Nicol's, que maneja las líneas de Winny, Huggies, Pequeñín, Nestlé y como punto importante para la empresa es al que maneja los artículos varios como biberones, masajeadores, cortaúñas, cepillos, etc.; este proveedor maneja 10 días para la cancelación de facturas.

Es importante anotar que estos tiempos para la cancelación de facturas, se pactaron con los proveedores a través de un proceso de negociación, el cual se ha basado en el crecimiento de la empresa relacionándose directamente con el manejo de volúmenes y esto le ha permitido a la empresa manejar escalas en los precios de los productos, por esto es importante que mantengan un crecimiento equilibrado en el lanzamiento de nuevos puntos de venta que le permitan a la Pañalera "El Trencito" manejar volúmenes muy superiores a los actualmente demandados a los proveedores.

Algunas características comunes de los proveedores son:

- Despacho a domicilio a los puntos de venta
- Apoyo con material P.O.P. (Point Of Purchase)

- Envío de impulsores de los productos comercializados en los almacenes
- Brindan apoyo logístico al momento de la apertura de nuevos puntos de venta la compañía representado en personal, perifoneo, sonido en vivo, muestreo, rifas de algunos productos diferentes a pañales, etc.
- Visitas periódicas por parte del área de ventas de los fabricantes.

La organización fuera de su portafolio de productos ofrece a sus clientes la comercialización de productos complementarios a los pañales desechables, con todo lo relacionado con artículos para el cuidado del bebé, los cuales están detallados en los anexos.

Competidores:

Frente a la competencia, esta variable se ve afectada debido a que los competidores como lo son las droguerías, actualmente están cruzando una batalla ante el legislativo por que no se sancione una ley que prohíba la venta de pañales en estos establecimientos, ya que no es su objeto social y su especialización. Debido a esto la empresa puede recibir un beneficio inmenso por cuanto de ser aprobada esta legislación los volúmenes de venta se verán afectados positivamente creo yo, como visión netica⁴⁰.

En esta variable cabe destacar que los competidores en Bogotá, no pertenecen exclusivamente a la categoría de comercialización de pañales desechables y artículos para el bebé. Por lo cual están definidos así:

13. Pañaleras.
14. Supermercados⁴¹.
15. Droguerías.
16. Mayoristas.

⁴⁰ Netica. visión del investigador.

⁴¹ Los supermercados que se tuvieron en cuenta son los siguientes (relacionados por orden alfabético): Alkosto, Cafam, Carulla, Carrefour, Colsubsidio, Éxito, Ley, Makro, Olimpica, Pomona, Surtimax y Vivero.

17. Tiendas de barrio.

Quiero aclarar que tomé las seis competencias más representativas para hacer las ilustraciones graficas, así que las nombro a continuación, ubicadas por localidades:

18. Pañalera “El Trencito” = **PET**

19. Pañalera Gigan = **PG** (20 de julio)

20. Pañalera Katty = **PK** (20de julio)

21. Pañalera El Deposito Del Pañal = **PDP** (Bosa)

22. Droguería La Libertad = **DL** (Bosa)

23. Pañalera Valery = **PV** (Kennedy)

24. Droguería Acuña = **DA** (Kennedy)

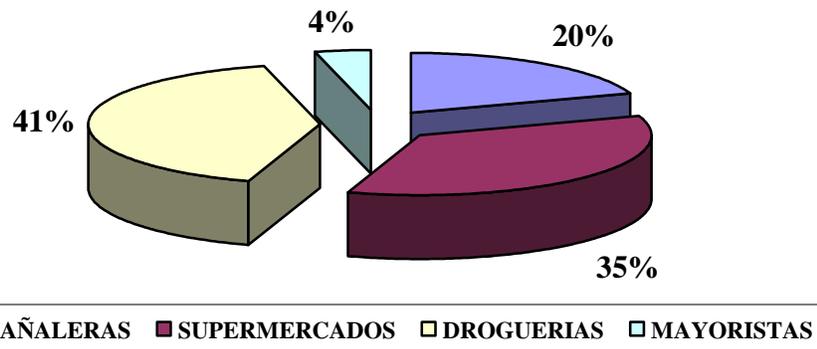
Distribuidores de pañales en Bogotá:

ESTABLECIMIENTOS	TOTAL	PORCENTAJE
Pañaleras	332	19.70%
Supermercados	600	35.30%
Droguerías	700	41.20%
Mayoristas	65	3.80%
TOTAL	1697	100.0%

Fuente: Cristian Ltda., área comercial Tecnoquimicas s.a.

Figura 8. Distribuidores de pañales en Bogotá.

DISTRIBUIDORES DE PAÑALES EN BOGOTÁ



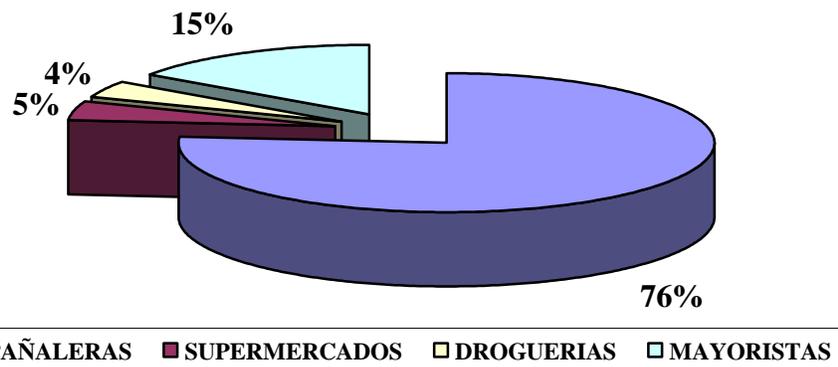
Ventas mensuales en bultos de pañal, distribuidos al detal en Bogotá:

ESTABLECIMIENTOS	TOTAL	PORCENTAJE
Pañaleras	50.000	76.30%
Supermercados	3.000	4.60%
Droguerías	2.500	3.80%
Mayoristas	10.000	15.30%
TOTAL	65.500	100.0%

Fuente: Cristian Ltda., área comercial Tecnoquimicas s.a.

Figura 9. Ventas mensuales de pañal.

VENTAS MENSUALES EN BULTOS DE PAÑAL.



Ventas mensuales en pesos y en porcentajes por localidades donde hace presencia la Pañalera “El Trencito”:

LOCALIDAD	PET	%	PG	%	PK	%	PDP	%	
20 de julio	24'000.000	64.0%	12'000.000	32.0%	1'500.000	4.0%			
Bosa	16'000.000	75.1%					4'000.000	18.8%	
Kennedy	12'000.000	43.6%							
Total	52'000.000	60.3%	12'000.000	13.9%	1'500.000	1.70%	4'000.000	4.6%	
LOCALIDAD	DL	%	PV	%	DA	%	INDUSTRIA	PARTICIPACIÓN	%
20 de julio							37'500.000	43.4%	100%
Bosa	1'300.000	6.1%					21'300.000	24.7%	100%
Kennedy			15'000.000	54.6%	500.000	1.8%	27'500.000	31.9%	100%
Total	1'300.000	1.5%	15'000.000	17.4%	500.000	0.6%	86'300.000	100%	100%

Fuente: Cristian Ltda., área comercial Tecnoquimicas s.a.

Figura 10. Ventas en millones mensuales de pañal en el 20 de julio.

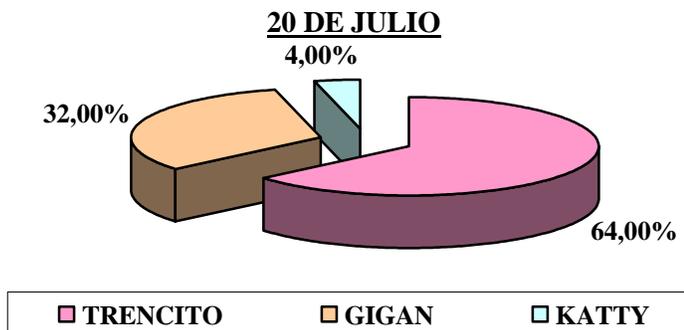


Figura 11. Ventas en millones mensuales de pañal en Bosa.

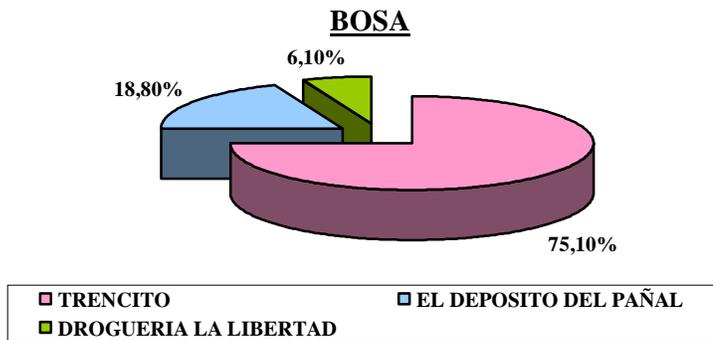
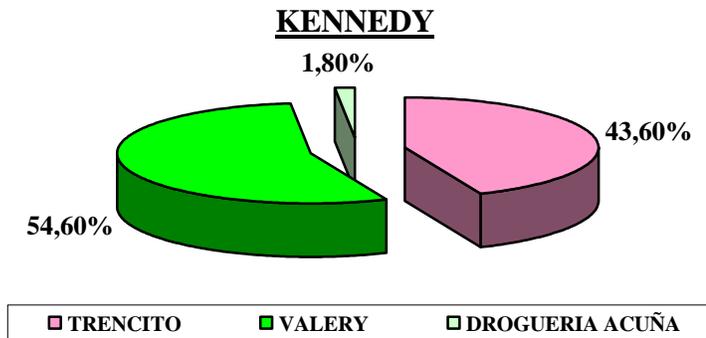


Figura 12. Ventas en millones mensuales de pañal en Kennedy.



Ventas mensuales en unidades y en porcentajes por localidades donde hace presencia la Pañalera “El Trencito”.

LOCALIDAD	PET	%	PG	%	PK	%	PDP	%	
20 de julio	58.880	65.5%	27.000	30.0%	4.000	4.5%			
Bosa	39.680	72.6%					11.000	20.1%	
Kennedy	29.440	43.0%							
Total	128.000	60.1%	27.000	12.7%	4.000	1.9%	11.000	5.1%	
LOCALIDAD	DL	%	PV	%	DA	%	INDUSTRIA	PARTICIPACIÓN	%
20 de julio							89.880	42.2%	100%
Bosa	4.000	7.3%					54.680	25.7%	100%

Kennedy			37.000	54.1%	2.000	2.9%	68.440	32.1%	100%
Total	4.000	1.9%	37.000	17.4%	2.000	0.9%	213.000	100%	100%

Fuente: Cristian Ltda., área comercial Tecnoquimicas s.a.

Figura 13. Ventas mensuales, en unidades de pañal en el 20 de julio.

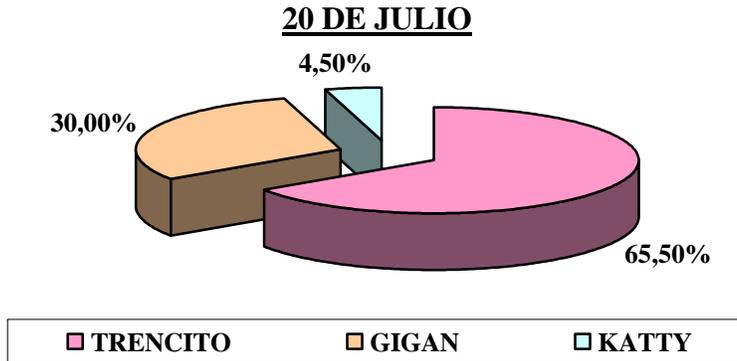


Figura 14. Ventas mensuales, en unidades de pañal en Bosa.

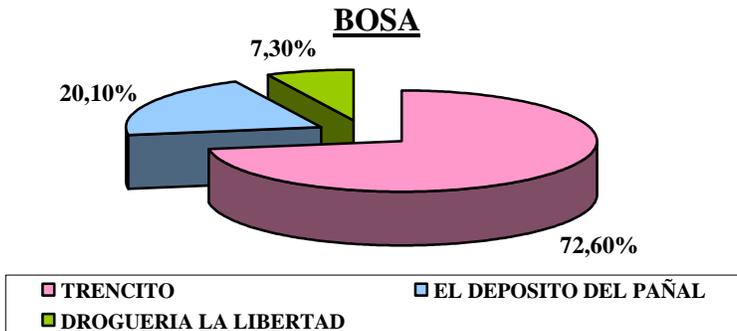
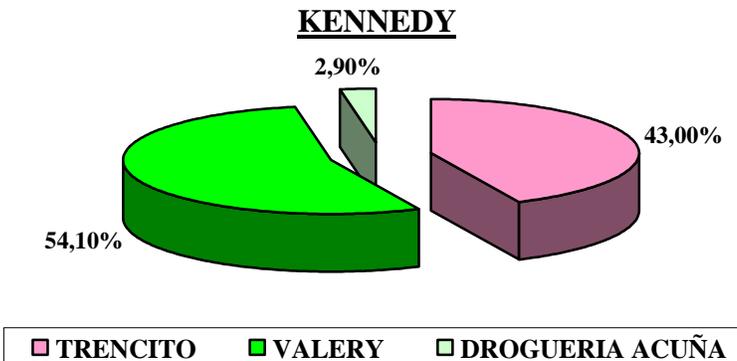


Figura 15. Ventas mensuales, en unidades de pañal en Kennedy.



Características comerciales de la Pañalera “El Trencito”:

- Calidad en los productos comercializados que los impulsa para alcanzar un marcado posicionamiento.
- Marcada orientación de servicio al cliente, con la intención de satisfacer todas las necesidades de información y anticipación a las expectativas de los clientes.
- Una relación costo-beneficio que favorece ampliamente al cliente, superando otras alternativas del mercado.

Los objetivos que tiene la organización son:

- Mantener ó mejorar la calidad de los productos.
- Para el año 2008, poder consolidar la alianza con la empresa Drypers Andina S.A. y lograr que les fabriquen su propia marca blanca.
- Continuar con el proceso de expansión de la organización, creciendo a razón de dos puntos de venta anuales.
- Mantenerse como empresa diferenciada por los precios bajos en todas las líneas de producto.
- Elevar los niveles de rentabilidad de la organización.
- Elevar los volúmenes de venta de pañales desechables y productos complementarios.
- Extender la gama de productos ofrecidos por la organización.
- Consolidarse como una organización enfocada al servicio al cliente, mejorando cada día en la atención.
- Mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores o sea, construir un marketing relacional. También buscar continuamente nuevos proveedores que le ofrezcan productos de buena calidad a un menor costo.

La distribución:

La empresa cuenta con una distribución por parte de los proveedores que llega directamente hasta los puntos de venta, cuando se requiere transportar mercancía

de un punto de venta a otro, se cuenta con un vehículo marca Aro Carpati para realizar el transporte, su capacidad de almacenamiento es de 30 bultos de pañal o el Swif del señor gerente.

La bodega más grande es la del punto de venta del 20 de julio, ya que su capacidad es de aproximadamente 500 bultos y cuando se compra un producto en promoción y el volumen supera los 40 bultos que es la capacidad promedio de los otros dos puntos de venta, su almacenamiento se debe realizar en dicho punto y de ahí distribuir al resto puntos de venta.

La comunicación publicitaria:

La idea es proyectar precios bajos, diversidad y óptimo servicio al cliente lo cual lo hacen por medio de:

- Aviso corporativo con logotipo (ver anexo 4).
- Promociones publicadas en cartulinas.
- Volantes.
- Perifoneo.
- Papayeras.
- Patinadoras.
- Payasos.
- Automóvil con altavoz.

La intensidad es cuatrimestral o en el momento de apertura de un nuevo punto de venta.

Promociones:

- Material P.O.P. (Point Of Purchase, apoyo publicitario en el punto de venta) entregado por los proveedores.
- Pacas de 30, 50, 60 y 100 pañales.
- Descuento del 10% en algunas semanas del año.

- Saldos de pañales irregulares con un descuento del 10% de descuento permanente durante todo el año.

Matriz Dofa:

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe un programa de capacitación para los futuros administradores de puntos de venta en el proceso de expansión de la empresa. • La poca oferta de locales comerciales que tiene el mercado para la colocación de nuevos puntos de venta • La falta de mensajero para lo relacionado con manejo de bancos diario y actividades varias entre los puntos de venta. • La falta de personas encargadas para hacer reemplazos de los empleados en sus días de descanso. • No tener una empresa de seguridad contratada para el monitoreo de los puntos de venta. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tasa de natalidad en Bogotá sigue siendo alta, lo que hace que los productos que comercializan se demanden de manera importante. • Los estratos 5 y 6, presentan una opción importante para la ubicación en estas zonas de nuevas sucursales de la empresa. • Las nuevas reformas tributarias que propone el estado, van a hacer que las microempresas que comercialicen pañales tengan que ponerse en regla, lo que significa que la competencia se va a depurar y van a permanecer sólo los que tengan una infraestructura importante, como la "Pañalera El Trencito". • La entrada en funcionamiento del TLC (Tratado de Libre Comercio).
<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La alta rotación de productos en los puntos de venta, que hace que se puedan manejar escalas de precios al momento de la compra por parte de los proveedores. • El reconocimiento que se esta alcanzando en el mercado debido al crecimiento de la empresa que ya cuenta con tres puntos de venta. • Disponibilidad de capital para continuar con el proceso de expansión de la compañía en la ciudad de Bogotá. • Relación estrecha con los Bancos para efectos financieros de emergencia de así requerirse. • Personal comprometido con el crecimiento de la empresa y el servicio al cliente. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tasa de desempleo creciente, que haría que la capacidad adquisitiva de las personas se reduzca. • La situación de inseguridad que se vive actualmente en la ciudad de Bogotá. • La ampliación de los impuestos colocados a los productos que comercializamos. • La entrada en funcionamiento del TLC (Tratado de Libre Comercio).

5.2 Análisis organizacional

La organización actualmente lleva 3 años de funcionamiento en las calles capitalinas, tiempo en el cual ha estado direccionada bajo el mando de Javier Medina, quien actualmente es su gerente, él cual ha marcado y formado la cultura organizacional que tiene hoy en día. A continuación les voy a describir los aspectos mas relevantes de lo que encontré.

Estructura de la fuerza de ventas:

1. Tres administradores-vendedores, uno en cada punto de venta.
2. Un vendedor en el punto de venta del 20 de julio.

Perfil:

- Debe estar entre los 25 y 40 años.
- Contar con estudios mínimos de secundaria.
- Preferiblemente que sea nacido en la provincia.
- Que cuente con responsabilidades familiares (hijos y/o compañera estable)
- Vocación de servicio al cliente.
- Que tenga experiencia en el área de la venta de pañales desechables.
- Proactivo y comprometido.
- Debe estar en permanente contacto con los otros administradores de los demás punto de venta, con los asesores y la gerencia.

Descripción del cargo:

- Asesoría en la escogencia de la mejor opción en pañal para el cuidado del bebe.
- Realizar labores de reempaque de pañal.
- Manejo de la caja registradora, transacciones de dinero en efectivo.
- Venta de los productos que se tengan en los puntos de venta.
- Aseo del local.
- Merchandising de los productos que comercializa la empresa.
- Solicitud de pedidos a los proveedores.

- Recepción de pedidos.
- Manejo de cruce de información con los demás administradores de la organización.

Horario:

El horario de las personas es de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 8:00 p.m., el cual está sujeto de modificaciones de acuerdo a los requerimientos del área comercial.

Capacitación:

- En el manejo de las cajas registradoras
- En el manejo de la hoja diaria de cargue y descargue de inventarios.
- Solicitud de pedidos a proveedores.
- Reempaque de pañales.
- Servicio al cliente.
- Merchandising de los locales.

Motivación e incentivos:

- Regalos correspondientes a accesorios para el hogar y el vestir, por cumplimiento de meta alcanzado.
- Incentivos económicos en los meses de febrero y septiembre, por cuanto el histórico indica que son los meses en que menos se vende en los almacenes.
- Un día libre y pago al mejor vendedor del semestre.

Vacaciones:

Respecto a este tema, son las designadas por la ley, lo cual comprende 15 días laborales al año. Tiempo en el cual la gerencia y una de sus asesoras se ven obligados a realizar los reemplazos.

Recursos financieros:

La organización cuenta con una importante línea de crédito por parte de los proveedores existentes, que va hasta un monto aproximado de \$35.000.000 entre todos, además de otros nuevos proveedores que pretenden que se vendan sus marcas, ofrecen sus servicios y financiamiento a la empresa.

Participación de los locales por volumen de venta:

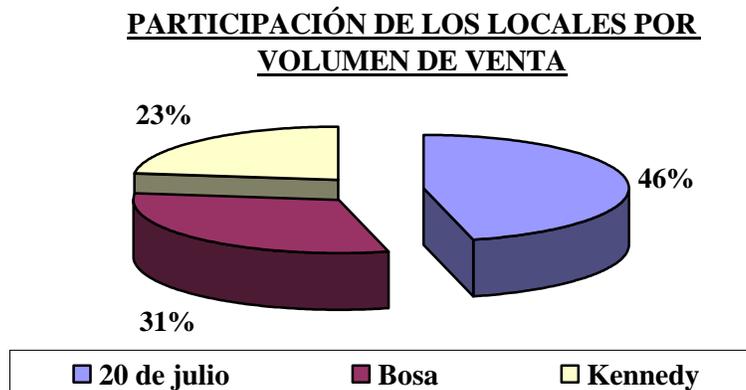
Dentro de la organización totalizando las ventas mensuales como un todo, la participación por negocio es así:

25. 20 de julio con un 46%

26. Bosa con un 31%

27. Kennedy con un 23%

Figura 16. Participación de los locales en venta.



Recurso humano:

La compañía cuenta con seis personas, las cuales deben tener un manejo integral del punto de venta, además de una contadora que trabaja por honorarios. Según la gerencia de la organización cuenta con un excelente grupo de trabajo, comprometido con el crecimiento de la pañalera, por que este crecimiento beneficiará en últimas a todos los actuales miembros de la organización. Esta situación se da gracias al cumplimiento puntual en los sueldos, y una integración familiar, ya que para la organización todos son una sola familia denominada la

Pañalera "El Trencito", la cual cuenta con un gran calor humano existente dentro de sus instalaciones.

En la parte de instalaciones físicas se cuenta con:

- Punto de venta Bosa, ubicado en la localidad siete, calle 61 sur No. 101^a48
- Punto de venta Kennedy, ubicado en la localidad ocho, carrera 82a No.42c22
- Punto de venta 20 de Julio, ubicado en la localidad dieciocho, calle 20 sur 8-23
- Oficina administrativa, ubicada en la Cra 84b No. 54-51sur apto 203

Para el funcionamiento operativo se cuenta con lo siguiente:

- 3 computadores
- 4 calculadoras
- 4 máquinas registradoras por departamentos
- 35 estantes
- 3 mesas de mostrador
- 4 escritorios
- 4 estufas
- 4 televisores
- 1 alarma
- 2 celulares
- 4 teléfonos fijos
- 2 avisos luminosos y 1 aluminio
- 2 automóviles: un Jeep Aro Carpati y un Swift 1600, los cuales son de propiedad de la familia Medina.

Barreras de entrada:

La industria no tiene grandes barreras de entrada a personas o empresas que quieran comercializar sus productos, lo único que se presenta como barrera es que los proveedores fabricantes comenzaron a partir de este año a solicitar como

referencia para el envío de sus productos el registro mercantil ante la Cámara de comercio y esto debido a que la D.I.A.N. les hizo la exigencia de reportar a estos clientes y sus montos de compra para así poderles hacer un seguimiento a los valores que actualmente le tributan al estado.

También se presenta como barrera lo relacionado al capital de inicio de la empresa ya que para poder operar se requiere de un capital superior a \$22'000.000, si se espera funcionar como organización rentable según la gerencia, debido a que muchas personas tienen la percepción de que colocan una miscelánea con venta de pañales con unas características, como la de ubicarla en el garaje de la casa, arrancar con un capital inferior a \$5.000.000, etc. Lo que con el tiempo hace que las personas pierdan el capital con el que arrancaron debido a que bajo este esquema no es rentable operar.

Volatilidad con que el estado está manejando las reformas tributarias, lo que en un momento dado podría afectar a los microempresarios de pañales desechables.

Barreras de salida:

Como barreras de salida se presentan los compromisos económicos adquiridos con los proveedores a través de las facturas pendientes de pago.

Algunas personas tratan de no tomar la decisión de abandonar el negocio debido a:

- No lo tiene como la única entrada económica de la familia.
- Está ubicado dentro de su propia vivienda.
- Sentimientos de cariño frente a su negocio.

También es conocido que en este tipo de locales no se maneja una contabilidad adecuada, por lo cual nunca saben si están acabando con el capital de inicio o por el contrario están siendo rentables.

CAPÍTULO VI

6. INTERPRETACIÓN

Para comenzar con este capítulo quiero contarles que desde mi perspectiva la gerencia en su diario transcurrir ha venido consolidando características propias a fin de obtener una identidad cultural, que desconocía lo que estaba haciendo por que su interés se limitaba a lo comercial o crematístico⁴², pero es conciente de que cada día exige un mejoramiento continuo en su gestión, para seguir con su proceso de expansión propuesto, no podría yo hablar de una organización burocratizada, aunque el día a día la ha ido formando de manera empírica, ya que se basa en experiencia de los integrantes de la organización.

Qué importante ha sido el aboengo Medina González, en la formación de cultura organizacional que ya existe en la Pañalera "El Trencito", con el transcurrir del tiempo, la práctica y el ejercer las mismas labores, se llevó a una formación cultural propia que empieza a formar valores organizacionales, símbolos de entendimiento únicos en la organización, creencias, formación y fortalecimiento de algunos paradigmas, que se vuelven difícil de quebrar desde la perspectiva de los miembros involucrados con este desempeño cultural vivido diariamente.

Se dice que se cuenta con personal proactivo y en la observación me puede dar cuenta que es así, ya que los administradores mantienen pendientes de la mejora en los puntos de venta y realizan un buen cruce de información entre ellos, lo cual

⁴² Crematístico: es relativo a la crematística, que es la parte de la economía que se refiere al dinero, cuyo único interés es la producción de riquezas. Aristóteles consideraba la crematística como la ciencia de la riqueza, separándola de la administración domestica y del arte de la legislación. Esta expresión fue de nuevo utilizada por algunos autores del siglo XIX, que la aplicaron a la economía política considerada como la ciencia de la producción de bienes y riquezas. Tomado de: Nueva enciclopedia Larousse. Editorial Planeta Barcelona 1984, segunda edición tomo tercero Pág. 2422.

genera una empatía organizacional que facilita el trabajo en equipo dentro de los miembros de la pañalera.

Ya introduciéndonos en la organización y con el tema que nos involucra a leer estas páginas, su cultura organizacional la podríamos definir como una cultura de poder⁴³, lo que quiere decir que los pensamientos del gerente se convierten en políticas organizacionales.

Una de las características fundamentales de una cultura de poder es la existencia de un líder dominante y poderoso en el centro de la organización, en este caso ese personaje es representado por el gerente, el cual es quien emite las órdenes y ejercita el monopolio del poder económico, tanto es así, que cuya voluntad (la del gerente) penetra siempre en la toma de decisiones, obviamente en nuestro caso, él es el encargado y totalmente autónomo de sus actos.

La influencia se ejerce a través de los individuos claves, cercanos y de confianza para la fuente central de poder, aquí se manifiesta por medio de su asesora y una de sus administradoras, las cuales son familiares (su hermana); entonces ellos entienden y son totalmente capaces de prever los deseos del líder, ya que son idóneos para esta labor gracias a su conocimiento sobre la idiosincrasia del gerente o directivo.

En esta organización, como en las organizaciones de poder se presentan pocas normas y procedimientos, pocos comités que convocar o informes sobre los cuales deliberar. La toma de decisiones es rápida y se basa en reacciones instantáneas de quien está en el centro. Claro que es muy positivo, la facilidad que tienen las organizaciones de poder para moverse rápidamente, captar oportunidades y reaccionar a la amenaza o al peligro. Todo esto por que dependen de la persona que está en el centro y de la calidad de su juicio crítico.

⁴³ La característica fundamental de una cultura de poder es la existencia de un líder dominante. Tomado de: Graham Saunders. El compromiso empresarial. Legis 1991. Cita a: Charles Handy. Understanding organisations, Cáp 7.

A lo largo de esta investigación reafirmé un concepto manifestado por el gerente en una de las entrevistas, en la cual me contaba su preocupación sobre el posible crecimiento de la pañalera, ya que se perdería un poco el control sobre sus miembros; la cual es otra de las características de las organizaciones de poder, por que para estas empresas el crecimiento es un problema, debido a que a menor tamaño, el centro es menos capaz de controlar e integrar. Por el motivo anterior si no se tienen lazos con la base de poder, es incómodo trabajar en culturas de poder para sus funcionarios.

En la Pañalera “El Trencito”, se visualiza jerárquicamente que el gerente es quien maneja el poder, él impone las condiciones administrativas a sus subalternos, los cuales deben ejecutarlas como un mandato institucional. Claro está, que por efectos implícitos en el manejo organizacional sus miembros deben tomar decisiones, por lo tanto, ellos manejan cierta autonomía a la hora de decidir, contando con ciertas limitaciones que han sido comunicadas previamente por el señor gerente.

Como se conoce, un sistema es la suma de todas sus partes, cuando ocurre un movimiento en una parte se afectan las demás y es así como la cultura organizacional de poder refleja como cuando Javier toma una decisión, la comunica y la impone en forma un poco autoritaria, afectando todo su entorno y a sus funcionarios, quienes se limitan a ejecutar a cabalidad lo que él ordeno. Deduzco que en este caso no se mencionaría un liderazgo democrático sino de carácter autoritario, basándome en el proceso investigativo que llevó este estudio.

Los miembros se ven afectados hasta cierto período de tiempo con los cambios que se generan cuando se toma una decisión, pero con el transcurrir de los días se forma una repetición de lo que parecía un nuevo fenómeno, entonces gracias a la cotidianidad se convierte en algo tan normal que ya no genera cambio, ni ese

rechazo inicial a lo desconocido. Esto hace que se establezcan procesos regulares, que aunque no están plasmados como normas, se hacen cumplir y el romper esa virtual burocracia, repercutirá con el incumplimiento de algo que ya es una política organizacional.

Definitivamente como se plasmó en el marco conceptual, las decisiones son el motor de los negocios, por ello al ser proactivos o reactivos cuando se perciba un problema, se debe evaluar el mayor número de variables posibles, que permita tomar la mejor decisión; por consiguiente, toda la organización tendrá trascendencia en su desempeño debido a lo que se haya decidido por parte de la gerencia, entregando su destino a lo asertivo que resulte su decisión.

En la pañalera hay toda una cultura oral, ya que es el mecanismo más utilizado por los miembros de la organización, gracias a que todo proceso comunicativo es por lenguaje verbal, anexándole a esto la inexistencia de normas o políticas escritas.

Desde una mirada sistémica en un lenguaje genérico, holística desde un lenguaje sociológico y por último, desde la gestal utilizando la jerga de la psicología; encuentro que todos los clientes de la organización se ven también afectados por variables que no son controlables por ellos, porque las decisiones que tome el gerente también los afecta, claro está, que los clientes tienen la posibilidad de encontrar más opciones en el mercado y conseguir otro almacén que les preste el servicio, lo cual ocasiona que en esta área tan competitiva como es el comercio minoritario de pañales no queden aspectos que generen un valor agregado frente a otra organización, ya que para el mercado demandante la prioridad es el precio

antes que la calidad, lo cual hace que la gerencia evalúe muy bien las decisiones que toma para que pueda fidelizar sus clientes y crecer como organización.

Encuentro desde mi perspectiva que la gerencia no maneja algunas variables que son importantes para la verdadera consolidación de la cultura organizacional, que aunque ha desconocido algunas variables del mercado, por ahora los ha llevado a formarse como toda una microempresa ya reconocida por un porcentaje pequeño de demandantes de pañal; pero de continuar esta situación se ocasionaría que la pañalera no tuviera una capacidad reactiva y mucho menos realizar acciones preactivas que le permitan aventajarse de su competencia. Todo esto me lleva a invitar a la organización a llevar un proceso de investigación continuo sustentado en varias fuentes que le permitan tomar decisiones con un bajo nivel de incertidumbre, lo cual se logra con una planeación asertiva. Para mí, la organización esta orientada hacia el servicio al cliente ya que sus miembros reflejan y manifiestan que están realizando una labor social por medio de su trabajo, lo cual le da mayor validez a mi propuesta sobre el realizar investigaciones continuamente dentro y fuera de la pañalera para facilitar su desempeño en el mercado.

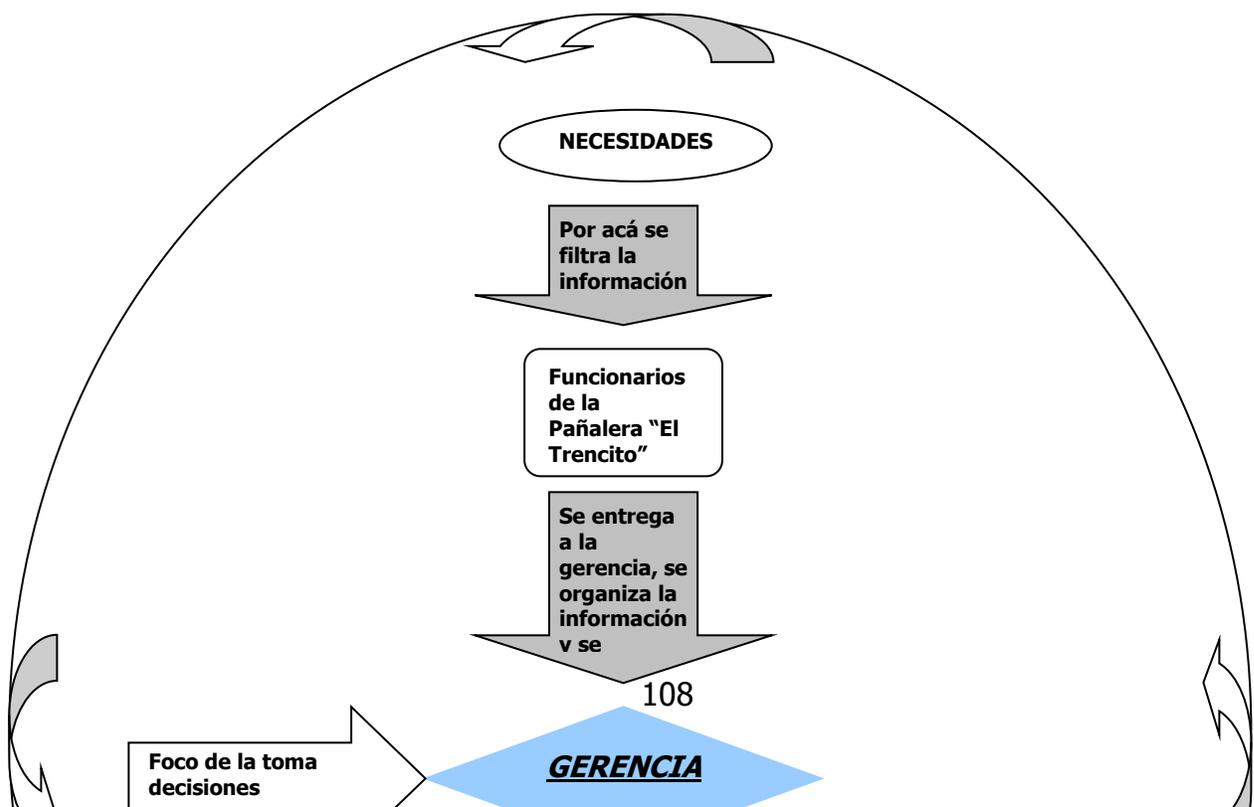
Además de esto, quiero mencionar una de las posibilidades que se podría presentar con el transcurrir del tiempo, que la organización siga con su desarrollo cultural gracias a su factible crecimiento, trayendo esto como consecuencia que la famiempresa girara hacia otro tipo de cultura, mas formal, burocrática o normativa, con reglas y procedimientos operativos estándares, que van a influir el comportamiento de los empleados con el fin de no perder el control con el que cuenta hoy en día la gerencia.

Finalmente espero haber contestado tanto los interrogantes, como las expectativas puestas en este informe y así hayan encontrado respuesta a lo planteado en la

presentación, ya que se analizaron muchos de los componentes de la cultura organizacional de la Pañalera "El Trencito" para poder realizar la presentación de este estudio. Todo lo que fue expuesto en el marco conceptual está sustentado en el capítulo anterior, ya que describe todo su funcionamiento operativo en todos los aspectos relevantes que motivaron la realización de este estudio y así de esta forma encontré todos los aspectos que me facilitaron comprender como opera una microempresa en nuestro entorno y ahora lo puedo compartir con ustedes por medio de estas páginas.

Ya para terminar con la interpretación deseo que observen la figura 17, para que de forma gráfica miren un bosquejo de lo que es el día día el funcionamiento en la Pañalera "El Trencito":

Flujograma
Figura 17. Funcionamiento.



Funcionamiento diario de la Pañalera "El Trencito"

FUNCIONES	OPERATIVA	ADMINISTRATIVA
1. Apertura y aseo de los locales.	XXXXXXXX	
2. Merchandising del punto de venta.	XXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
3. Chequeo de precios en el mercado.		XXXXXXXXXXXX
4. Mirar necesidades de abastecimiento.	XXXXXXXX	
5. Cruzar información entre los puntos de venta.	XXXXXXXX	
6. Seleccionar la mejor opción.	XXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
7. Realizar el pedido y avisar a la gerencia.	XXXXXXXX	
8. Autorizar el pedido.		XXXXXXXXXXXX
9. Recepción y pago del pedido.	XXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
10. Ubicación de la mercancía en bodega.	XXXXXXXX	
11. Destapar la mercancía y ubicarlas por pacas de 30, 50, 60 y 100.	XXXXXXXX	
12. Pasar el producto a góndola listo para la comercialización.	XXXXXXXX	
13. Todo el día dispuestos a generar el intercambio y servicio al	XXXXXXXX	XXXXXXXXXXXX

cliente.		
14. Apertura y cierre de caja.	XXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
15. Manejo contable.		XXXXXXXXXXXX
16. Consecución de nuevos proveedores y negociaciones con ellos.		XXXXXXXXXXXX
17. Manejo administrativo y control de las ventas.		XXXXXXXXXXXX
18. Negociación con bancos y realización de consignaciones.		XXXXXXXXXXXX
19. Manejo de base de datos de históricos en archivo de Excel.		XXXXXXXXXXXX
20. Encargados del mejoramiento continuo de la organización.	XXXXXXX	XXXXXXXXXXXX
QUIEN LO HACE	Administrador y vendedor.	Gerente, asesor y contador.

RECOMENDACIONES

Con el transcurso del tiempo y en el período que me llevó la formación de este trabajo, entendí que es muy importante que de mi parte se produzcan algunas recomendaciones o aportes que quiero manifestarle a la organización por medio de estas páginas, la cual con su empirismo se ha ido formando bien, pero con lo que se vislumbra en los mercados globales y teniendo en cuenta los deseos de la organización de continuar en expansión, les describo a continuación muy puntualmente, algunos aspectos relevantes que a mi parecer la pañalera debe tener en cuenta para lograr su mejoramiento continuo y convertirse en una organización competitiva en el mercado nacional (por ahora, luego internacional). Así, sin más preámbulos estas son mis recomendaciones:

- Crear un manual de funciones, que aunque ya exista implícitamente es mejor plasmarlo de forma escrita y darlo a conocer a sus empleados. El fin es de crear políticas estables y claras para evitar que se produzcan ambigüedades en un futuro, dentro de los miembros de la organización.
- Continuar con el proceso de que prime en la organización valores como el servicio al cliente y mantener el concepto dentro de sus miembros, que el cliente es lo más importante para la pañalera.

Su fin radica, en satisfacer muy bien a sus clientes actuales, así se podrán fidelizar y por que no, podría aparecer una publicidad de boca a boca favorable, la cual no tendrá ningún costo para la organización, pero sí muchos beneficios.

- Crear un proceso continuo de indagación investigativa, para poder manejar información que permita tomar decisiones proactivas o reactivas manejando un nivel bajo de incertidumbre.

El objetivo de esta recomendación radica en formar una base de datos, la cual debe estar organizada para que le permita a la organización tener a mano la información requerida, en el tiempo requerido sobre los clientes que esta manejando la pañalera. También es importante generar un banco de datos sobre los históricos de ventas y compras, para tener fundamentos a la hora de tomar decisiones, así estarán basadas en algunos comportamientos existentes en días anteriores.

- Aunque la gerencia es consiente de que el crecimiento provocará una pérdida de control, es importante continuar uniendo los lazos de las relaciones humanas que hay entre el personal, así fortalecerlos y crear toda una familia con comportamientos unificados, que genere como consecuencia una convergencia en todos sus miembros. Aquí también cabe recalcar que se debe tener en cuenta la posibilidad de una transformación cultural dentro de sus instalaciones debido a su proceso de expansión, razón que me motiva a invitarlos a que se preparen para dicho cambio, el cual desde mi perspectiva será pasar de una cultura de poder, a una cultura burocrática⁴⁴ con normas y reglas establecidas.
- Sería importante crear un cargo en la organización, dedicado a realizar contactos para conseguir clientes institucionales, que le permitan a la pañalera crecer su volumen de ventas, así podrá ofrecer un mejor precio por el manejo de volúmenes y abarcar un mercado, que a mí parecer hasta el momento está desaprovechado.
- Por otro lado tener en cuenta que cada decisión que toma el gerente afecta a todo su entorno tanto la organización en su funcionamiento como en su mercado actual, por ello debe ser muy consiente y medir el posible impacto que generan decisiones gerenciales, porque de allí depende un conjunto de elementos esenciales los cuales deben ser analizados a profundidad antes de actuar.

⁴⁴ Entiéndase una cultura burocrática en el sentido weberiano, de ente formal modelo de comportamiento organizado y dirigido a fines específicos.

- Como la organización ya está operando en varias localidades, es de vital importancia que antes de iniciar una apertura, ¡ojo!, sin dejar de un lado las políticas organizaciones sobre el funcionamiento de los locales, valide las características de la población a donde desea ingresar con el fin de tener buena información sobre ellos y así poderlos satisfacer mas fácilmente, con lo cual se lograra una rentabilidad que responda a las expectativas inicialmente propuestas a la apertura.
- Continuar con nuevas aperturas y con el proceso de expansión que ha venido llevando a cabo, teniendo en cuenta además de seguir con la política de contratar personal idóneo que permita en un futuro crear una sinergia⁴⁵ de equipo mayor a la que se presenta hoy en día, para así continuar con el mejoramiento continuo. Esto llevará a tener toda una convergencia dentro de la institución clarificando las metas que pretende la gerencia y evitando ambigüedades, lo cual facilitará el cumplimiento de los objetivos.
- Tener muy en cuenta que con la entrada del TLC, las organizaciones más afectadas serán las microempresas, como la nuestra en cuestión (la Pañalera “El Trencito”), su diferenciación frente a la competencia radica en el precio, gracias a los grandes volúmenes que maneja, pero al ingresar mercancía en gran volumen al comercio local de algunos países con alta competitividad que puedan ofrecer los pañales más baratos en general al mercado, se van a disminuir los índices de rentabilidad en la organización, si no se cuenta con un margen de maniobra aceptable, por lo cual podría desaparecer la organización, por ello sería muy importante comenzar a construir un marketing relacional⁴⁶ para que se construya una cadena de suministros que genere valor y así

⁴⁵ Sinergia: es la unión de varias fuerzas, causas, etc., para lograr una mayor efectividad. La sinergia es uno mas uno igual a tres.

⁴⁶ Marketing relacional: este término (Relationship Marketing), surge a principios de los años ochenta de la mano del profesor Leonard Berry en la Universidad de Texas. El marketing relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas tanto con sus clientes como con sus proveedores, buscando lograr los máximos ingresos por cliente y por proveedor.

Su objetivo es identificar los factores que puedan hacer mas rentables las transacciones de intercambio para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. El Marketing

podríamos hablar de convertirla en una organización competitiva en los mercados globales, los cuales como vislumbramos ya se avecinan, por que ahora no va a ser el mercado colombiano exclusivo sino el mercado global unificado en un todo.

- Realizar un estudio para viabilizar o desechar la idea de prestar un servicio a domicilio en los barrios puntuales donde vaya a incursionar la organización, esto pensando en los mercados de estrato 4 y 5. Opino que esto permitirá que la organización crezca en prestación de servicios y la lleve a ser competitiva en otro aspecto que le puede atraer clientela y generarle rentabilidad.
- Tratar de establecer conversaciones con los competidores más directos (en este caso específicamente las pañaleras), con el fin de realizar charlas que permitan en un futuro crear alianzas estratégicas que se fundamenten en un gana gana y de este modo facilitar la capacidad de reacción, sobre la posible aparición de nuevos oferentes que vengan con propuestas mas innovadoras y manejo de capital a gran escala.
- Por último tomar las decisiones hasta donde sea permisible por el gerente, en consenso con sus funcionarios y fortalecer el trabajo en equipó, dándole la importancia que éste tiene dentro de una organización contemporánea, ya que cuenta con personal comprometido con la organización, idóneos y con gran empatía hacia el servicio al cliente. Además realizar una reunión trimestral o cuatrimestral, según lo designe la gerencia para realizar una retroalimentación en un escenario totalmente distinto a los locales, para poder aplicar un benchmarking entre administradores y recapacitarlos si es el caso.

Relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y generar el máximo valor al consumidor.

CONCLUSIONES

El haber analizado una microempresa colombiana fue realmente ilustrativo para mí, ya que como lo habrán leído encontré como con el día a día se puede ir formando toda una cultura organizacional, que en este caso puedo decir que es una cultura de poder, ya que la familia Medina es quien tiene el poder y todas sus manifestaciones familiares se reflejan en los miembros de la organización, los cuales van asimilando las funciones, que con la repetición constante se va formando toda una burocracia, que aunque no esta plasmada en algún texto si esta implícita en las operaciones.

Es así como puedo concluir que una microempresa se puede formar sin investigación previa, ya que se cuenta con la experiencia de sus fundadores y sus funcionarios; pero si ésta desea a expandirse debe considerar el proceso de investigación continuo, que le permita mantener un margen de maniobrabilidad sobre las acciones que se vayan a llevar a cabo, por que todo no se puede dejar a la deriva, además formando parte del sistema empresarial debe tener en cuenta todas las variables que mueven a la organización, tanto internas como externas, esa mirada sistémica les permitirá ser proactivos en el mercado donde desarrollen su gestión.

En cuanto al tema propuesto en la presente monografía, encontré que cuando se toma una decisión dentro de la famiempresa Pañalera "El Trencito" todos los actores involucrados se ven impactados, ya que por medio de dicha decisión se transformarán las palabras en hechos que son recibidos positiva o negativamente por los personajes en cuestión, pero igual les toca asimilarlo cumpliendo las

órdenes de la gerencia y acostumbrarse a lo novedoso que implique la nueva decisión.

Ahora bien, contemporáneamente la gerencia es consiente qué al expandirse se irá perdiendo el control y que a la hora de delegar funciones tendrá que crear otros

mecanismos que indiquen como están funcionando las operaciones por parte de sus empleados, por ello se debe generar confianza recíproca en todos los miembros de la pañalera, ya que es de vital importancia estrechar esos lazos con los que cuentan hoy en día. Por lo tanto, debido a esa expansión se proyecta que habrá toda una transformación cultural convirtiéndose en una organización más burocrática con normas establecidas y reglas plasmadas en manuales corporativos.

Algo que quiero recalcar es como dentro de la cultura organizacional de la pañalera se ha ido formando todo un valor corporativo, el servicio al cliente, el cual ha sido de vital importancia en el desarrollo desde la apertura hasta nuestros días. Por esta razón es importante que se siga manteniendo este valor como una política institucional.

Comprendí que cuando se habla de una microempresa, influyen mucho los fundadores de dicha organización, ya sea familiar o no y que solo el crecimiento la llevará a convertirse en una organización mas burocrática, por que gracias a su tamaño pequeño el poder y el control se concentra en uno o en pocos personajes, los cuales son los que tienen la autoridad por jerarquía institucional.

Desmintiendo muchos rumores y algo que me dejó lleno de satisfacción saber que sí se puede construir empresas en Colombia, que con empeño, dedicación, conocimiento y algo de suerte, se pueden formar organizaciones de éxito, las cuales como mercadólogo, las puedo llevar a ser rentables, generadoras de empleo y forjadoras del crecimiento económico del país.

En un ámbito más mercadológico, la gerencia debe construir en sus gestiones comerciales un enfoque interdisciplinario y socio humanístico, que lleve a crear un valor al cliente, lo cual traerá como consecuencia, la optimización de sus procesos y la mayor satisfacción de necesidades a su mercado demandante.

Además comprendí que el trinomio del mercado es el generador y motor económico de la sociedad, por ello la importancia y la responsabilidad que se tiene al manejar una organización, la cual debe basar su enfoque siempre en buscar el mayor bienestar humano de su entorno por medio de un óptimo desarrollo empresarial.

Es impactante decirles que afiancé conocimientos y que desarrollé otros durante el proceso que llevó este estudio, por aplicar la teoría y haberla puesto en práctica, complementándose una con la otra. Por este motivo debo contarles que realicé un ejercicio sumamente enriquecedor, ya que por disposiciones personales y de metodología, empalmé lo que parecía una investigación organizacional con todo un estudio de carácter mercadológico, lo cual fue excelente, porque dentro de mi formación obtuve una mirada de todo el entorno y no se escapan variables dejándolas a la deriva, que aunque haya situaciones que no son fáciles de manejar, si se pueden prever con el manejo de información que lo suministra la indagación investigativa. Por ello algo muy importante que puedo concluir, es que ser mercadólogo fue la decisión más asertiva en mi vida y de la cual me enorgullezco.

Para terminar con esta monografía, es muy importante decirles que la elaboración de este estudio fue impactante y formativo para mí, debido a que me llenó tanto a nivel personal como profesional; gracias a que sentí la vivencia del proceso de estudiante a profesional, con lo cual me siento más que comprometido con la sociedad y un esclavo del aprendizaje, por que quien maneje la información tendrá el poder; además fue satisfactorio comprender que durante estos años de ilustración desarrolle la capacidad de análisis bajo un proceso investigativo y que ésta es otra de tantas áreas donde mi formación como profesional en

mercadología me permitirá desarrollarme, así que el camino no ha terminado, pienso que aquí a penas comienza.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Baztán. Metodología cualitativa en la investigación sociocultural. Editorial Alfa Omega, México 1997

Bonilla Castro, Elsy y Rodríguez Penélope. Más allá del dilema de los métodos. Investigación en ciencias sociales. Editorial Norma segunda edición. Bogotá 2000

Charles Handy. Understanding organisations, 1976

Correa Cano, David. Comportamiento organizacional: Un enfoque psicosociológico aplicado. Universidad de Antioquia: Medellín. 1998

Cristian Ltda., y el área comercial de Tecnoquimicas s.a. (mayorista de pañales información que le suministro al gerente de la Pañalera “El Trencito” y este a su vez me la facilitó).
Av (calle) 68 # 82-40 Teléfono 4304200

Dagoberto Páramo Morales. Monografía, culturas organizacionales orientadas al mercado. Bogotá. 1998

Delgado C. La influencia de la cultura en la conducta del consumidor, S. N. Caracas 1990.

Gibson Ivancevich Donely, Las organizaciones. Octava Edición. McGraw Hill. Barcelona (España).

Grahan Saunders. El compromiso empresarial. Legis. 1991.

Guiot, Jean M. Organizaciones sociales y comportamiento. Herder: Barcelona. 1985

Guizar M. Rafael. Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. Colombia: Mc Graw Hill. 2000

Hall, Richard H Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados. México: Prentice Hall. 1996

Hellriegel, Jackson y Slocum. Administración, un enfoque basado en competencias. Editorial Thomson, novena edición. 2002

Icontec. Compendio de normas para tesis y otros trabajos de grado. 2004

Keith Davis. Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México 1993

Kotler Philip. Mercadotecnia, octava edición 2000.

Lambin Jean. Marketing estratégico, Editorial McGraw Hill, México 2002

Medina González Javier Alberto gerente de la Pañalera “El Trencito”, quién suministró información sobre su organización.

Moody Paul. Toma de decisiones gerenciales, Mac Graw Hill

Nueva enciclopedia Larousse. Editorial Planeta Barcelona 1984. Segunda edición.

Ramón García. Diccionario pequeño Larousse ilustrado.

Real Academia Española, Diccionario de la lengua Española. Editorial 21. Madrid la academia 1992.

Robins, Stephen P. Comportamiento organizacional: Teoría y práctica. México: Prentice Hall. 1996

Rodrigo Duque Gutiérrez. Organizaciones que aprenden. Bogota: Colciencias. 1995

Sampieri Roberto Hernández. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. 1991

Simeón López Lozada. Selección, contratación e inducción de personal. Colombia: Incolda 1990

Schein Edgar. La cultura empresarial y liderazgo, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España 1988

Referencias electrónicas de:

AC Nielsen

- http://www.empleo.com/clientes/detalle_empresa.asp?id=2243

Algunas definiciones en general

- http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee_diccionario.html

Comercialización de pañales:

- <http://www.dinero.com/dinero/ArticuloView.jsp?id=400>, Edición No. 176 junio 4, 2004

Cultura organizacional:

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gercultorgolina.htm>
- <http://www.gestiopolis.com\canales\gerencial\articulos\69\comparticono.htm>
- Escrito por Fabián Iliusha Ramírez Mejía, maestro de administración de la Universidad Nacional de Colombia.

DIAN

- <http://www.dian.gov.co/Dian/pages.nsf>

Historia de los pañales:

- <http://www.velcro.com/kidzone.html>

IVA:

- <http://wanadoo.basefinanciera.com/finanzas/publico/fiscalidad/conoce/iva.htm>

Entrevista:

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/tpentuch.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no11/entrevista.htm>

Observación:

- <http://server2.southlink.com.ar/vap/recoleccion%20de%20los%20datos.htm>

TLC

- <http://www.presidencia.gov.co/tlc/documentos/abc1.htm>

Toma de decisiones:

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/dec>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/decmaking.htm>

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/trabequiuentas.htm>

GLOSARIO

ASERTIVO: proviene del latín assertus y quiere decir "afirmación de la certeza de una cosa", de ahí podemos ver que está relacionada con la firmeza. Ser una persona asertiva es ser conscientes de nuestros pensamientos, sentimientos, motivaciones, necesidades y deseos sin juzgarlos, administrar nuestras emociones y asumir la situación de manera responsable. Haber aprendido a reconocerse, y esto representa tener una imagen positiva de si mismo, y un sentimiento positivo que se han logrado a través de un aprendizaje continuo, idealmente el ser asertivos debería de llevarnos a trabajar conscientemente hacia una solución de ganar ganar, esto significa asegurarnos que todas las partes involucradas encuentren satisfacción a sus necesidades tanto como sea posible.

BUSILIS: se refiere a la importancia, es comprender una dificultad.

BASE DE DATOS: es una colección de archivos interrelacionados, sobre sus clientes, que le permite conocer su mercado a fondo, manejar los contactos y así satisfacerlos. El contenido de una base de datos engloba a la información concerniente (almacenadas en archivos) de una organización, de tal manera que los datos estén disponibles para los usuarios. Una de las finalidades de la base de datos es eliminar la redundancia o al menos minimizarla y obviamente tener la información dispuesta para cuando sea requerida.

CATÓLICO: del catolicismo o relativo a esta religión.

CONDUCTA: es sinónimo de comportamiento. Es la manera de conducirse o comportarse de una persona o de reaccionar ante algunas situaciones.

CONVERGENCIA: es la unión de dos o más cosas que confluyen en un mismo punto, en otras palabras es cuando todos miembros de una organización direccionan su trabajo a cumplir el mismo objetivo.

CRITERIO: es una norma, regla o pauta para conocer la verdad o la falsedad de una cosa. Es el juicio para discernir y clasificar. También es la capacidad o facultad que se tiene para comprender algo o formar una opinión basado en sus propios criterios.

DATO: es el conjunto de caracteres con algún significado, pueden ser numéricos, alfabéticos, o alfanuméricos.

DEMANDA: es el intercambio comercial que se produce por un pedido de bienes o servicios, sujeto al pago de una cantidad determinada. Se rige por la ley de la oferta y la demanda.

GLOBALIZACIÓN: según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales". Por otro lado la Real Academia de las Lengua, define globalización como "la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales".

INTERACCIÓN: es la acción que se ejerce recíprocamente. Es decir, es el ejercicio que tiene lugar entre dos personas o cosas, que obran una sobre la otra.

INTERDISCIPLINARIOS: quiere decir entre varias disciplinas o con su colaboración, especialmente referido a actividades intelectuales donde se aplican varias ciencias.

MANUAL DE FUNCIONES: básicamente es un texto donde se plasman todas las normas institucionales que deben cumplir los miembros de una organización.

PROTESTANTE: es perteneciente o relativo a alguna de las Iglesias cristianas formadas como consecuencia de la Reforma. Del protestantismo, la cual es una doctrina religiosa.

RACIONALIDAD: simplemente es la conformidad con la razón.

RELIGIÓN: es el conjunto de creencias o dogmas acerca de la divinidad, de sentimientos de veneración y temor hacia ella, de normas morales para la conducta individual y social y de prácticas rituales, principalmente la oración y el sacrificio para darle culto.

SUELDO: es la remuneración periódica asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

VALOR CORPORATIVO: es la convicción que tienen los miembros de una organización en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.).

ANEXOS

28. Cronograma de la elaboración de este trabajo

Cronograma de 2003

SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ELABORACIÓN DEL PROYECTO	X	X	X																	
REVISIÓN DEL PROYECTO				X																
PLANEACIÓN DE TRABAJO DE CAMPO					X	X														
ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS							X	X	X											
PRUEBA PILOTO										X	X	X	X	X	X					
REVISIÓN PRUEBA PILOTO																X	X			
APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS																		X	X	X

Cronograma de 2004

SEMANAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
PROCESAMIENTO DE DATOS	X	X	X	X	X	X																						
DESCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN							X	X	X																			
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN										X	X	X																
VERIFICACIÓN Y CONFIABILIDAD												X	X															
ELABORACIÓN DE INFORME														X	X	X	X	X	X	X								
REVISIÓN Y CORRECCIÓN DEL INFORME																					X	X	X					
ENTREGA DEL INFORME																												
SUSTENTACIÓN																								X	X	X	X	X

29. Esquema de las entrevistas

ENTREVISTA I

Entrevista realizada el día 5 de marzo de 2004, al señor Javier Medina González, gerente de la Pañalera “El Trencito”, con una duración de 72 minutos. La entrevista fue realizada por Gustavo Posada Gómez.

GP. Javier, muchas gracias por atenderme. ¿Por qué no me cuenta un poco sobre sus actividades laborales de hoy en día?

GP. Bueno, ¿Por qué no me cuenta un poco de dónde nace la idea de tener una pañalera y no otro tipo de negocio?

GP. En este momento introduzcámonos un poco en la organización. ¿Usted qué características tiene en cuenta para abrir un nuevo local, qué aspectos particulares deben tener?

GP. Cuénteme dos cosas. En el momento en que usted entra a los locales, cómo se siente dentro de ellos y cómo percibe usted qué sus empleados o funcionarios se manejan dentro de los puntos de venta o locales?

GP. ¿Cómo la cultura organizacional que mantienen?

GP. ¿Ese calor humano del que habla usted, cual es, como se manifiesta en la organización?

GP. ¿Quién es el encargado del diseño de los puntos de venta, el arreglo de los mismos y qué características deben tener dentro de la organización de los tres puntos de venta?

GP. Javier, en el momento de usted entregarles funciones a sus empleados, ¿Qué características les pide con la clientela?

GP. Sobre las funciones que usted les pide, el trato hacia la clientela en el momento en que están en los puntos de venta.

GP. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes de los clientes?

GP. Apartándonos de la clientela, ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se presentan en la organización?

GP. Lo que se le haya presentado en la organización.

GP. Con los proveedores, ¿No ha tenido algún inconveniente o algún lapso de demora en la entrega de los pedidos?

GP. ¿Quién abastece los locales?

GP. Para ustedes como organización, ¿Qué significa el vehículo que tienen?

GP. Para usted, ¿Que significan sus asesores y sus administradores de cada punto de venta?

GP. Ese 10% que no maneja de autonomía ¿A que se debe?

GP: Bueno, cambiando de tema un poco, ¿Qué creencia religiosa tiene?

GP: Javier, épocas como semana santa, especialmente los días jueves y viernes santos, ¿Ustedes abren los puntos de venta?

GP: ¿Y el jueves santo por qué no?

GP: Tomando como base o fuente a la Alcaldía Mayor de Bogotá, los viernes son un día que los empleados salen a disfrutar de un rato de diversión. Comúnmente mezclan licores con sus salidas, ¿En caso tal, que uno de sus empleados llegara tarde un día sábado trabajar por que pensaría usted que ocurrió esa situación?

GP: En un caso aislado que se diera, ¿Cómo cree usted que procedería?

GP: ¿De qué legislación me habla?

GP: Haciendo un ejemplo, manejando como empleado al señor Jhon del local de Bosa, le voy a nombrar una frase para saber si esta es la forma como usted se dirige a sus empleados o para saber cómo se dirige hacia ellos, ¡Jhon, ya abasteció el local y realizó el análisis del target para los nuevos pañales Ultratrim!

GP: ¡Jhon, ya abasteció el local y realizó el análisis del target para los nuevos pañales Ultratrim!, ¿Esta es la forma como usted se dirige a sus empleados?

GP: ¿Usted sabe si existe algún cruce de información a la hora del abastecimiento y proceso de mercadeo de los locales entre los tres administradores de los puntos de venta?

GP. ¿Cómo es ese proceso?

GP. Hablando un poco del mercado, ¿Cuál es su competencia directa?

GP. ¿Por qué ayuda a subir la facturación?

GP. Haber, dentro de las proyecciones que usted le tiene a su pañalera, ¿hasta dónde aspira llegar y cómo espera lograrlo?

GP. Dentro de su filosofía, ¿Qué porcentaje le saca usted a la mercancía que comercializa en sus locales?

GP. ¿Qué lo hizo tomar esa decisión?

GP. De tener el 22.5%

GP. Cuanto al proceso administrativo, en cuanto a la planeación, ¿Cómo será la mejor forma de hacerlo dentro de una organización de venta de helados?

GP. Hablando un poco de administración en cuanto a la dirección, el control, la planeación, ¿Cómo sería la mejor forma de hacerlo en una organización de venta de ropa interior?

GP. Colocando como ejemplo una situación, si usted llega a un local y no se encuentra este abastecido y su empleado le dice: Don Javier es que la señora Alba me dijo que usted lo hacía, ¿Cree que en su organización podría ocurrir esta situación?

GP. ¿Cuál cree usted que es el perfil de ventas de la competencia?

GP. Frente a lo que me cuenta, ¿Cumplen las mismas características de su fuerza de venta o en qué difieren puntualmente?

GP. Las funciones que cumple la señora Alba dentro de la organización, ¿Podría ser realizada por alguno de sus administradores en los puntos de venta de la pañalera?

GP. ¿Sería reemplazable dentro de la organización?

GP. Si.

GP. En el momento de usted delegar funciones, ¿cuáles son los pasos, reglas o políticas que usted tiene en cuenta?

GP. ¿Cuál es el almacén que prima en su organización?

GP. ¿Por Qué?

GP. El tomar una decisión cuando uno es miembro de una organización, afecta los procesos. Si usted llega un día al local del 20 de julio y ve que el administrador ha subido los precios un 15% de todos los productos, ¿Cómo sería su reacción y su respectivo procedimiento?

GP. Frente a la toma de decisiones y a la autonomía que manejan dentro de cada punto de venta sus administradores, ¿Existe una jerarquía impuesta por la organización?

GP. ¿Existe algún conducto regular para los procesos dentro de la organización?

GP. Es importante el manejo de información para tomar las decisiones ¿Tiene alguna base de datos o es lo que maneja con su experiencia?

GP. ¿Quién decide realizar esas rifas?

GP. ¿En qué se fundamentan y por qué las hacen?

GP. Si construyéramos una cadena de procedimientos dentro de la pañalera, ¿Cómo quedaría?

GP. Hablando un poco de la contabilidad, si la contadora se encargara de la contabilidad y de los negocios con los proveedores, ¿Ella seguiría guardando la función solo de contadora?

GP. Hablando un poco de mercadeo, en cuanto a estudio que usted ha venido realizando a lo largo de la carrera, ¿Cómo ha aplicado usted eso dentro de la organización, qué influencia ha tenido dentro de la misma?

GP. ¿Cuál cree que es el valor agregado que tiene su organización frente al mercado?

GP. Dentro de los procesos que usted habla dentro de la organización, ¿Usted ve la posible optimización de alguno de ellos?

GP. Bueno, Javier, muy amable por su tiempo. Le agradezco infinitamente, muchas gracias.

ENTREVISTA II

Entrevista realizada el día jueves 15 de abril de 2004 al señor Javier Medina, gerente de la Pañalera “El Trencito”, con una duración de 81 minutos. La entrevista fue realizada por Gustavo Posada Gómez.

GP: *Para comenzar, Javier, por qué no me cuenta un poco, ¿quién es usted?*

GP: *Listo. ¿Por Qué no me dice a qué se dedica usted hoy en día?*

GP: *Por qué no me cuenta, ¿por qué decidió tener una pañalera y no otro negocio?*

GP: *Bueno, ya introduciéndonos en la organización, ¿Usted qué características tiene para abrir un nuevo local, qué aspectos particulares deben tener esos puntos de venta?*

GP: *Para sacar esas particularidades, ¿Usted se basa en su experiencia, en la experiencia de los demás o tiene algún respaldo de una teoría?*

GP: *Cuénteme un poco, ¿cómo se ha ido creando esa familia de la Pañalera “El Trencito”? ¿Cómo es el movimiento de los locales?, ¿cómo se ha ido formando toda esa familia y la infraestructura con la que cuenta hoy en día?*

GP: *¿Dentro de su papel específico, cómo se siente usted dentro de la organización?*

GP: *¿Cómo cree usted o percibe que se sienten los empleados en la organización?*

GP: *¿Si estamos hablando de tres días que los administradores son dueños y señores de los locales, en esos días se produce comunicación frecuente entre usted y sus administradores?*

GP: *¿Respecto a las compras, son autónomos sus administradores en las decisiones o cómo las manejan actualmente?*

GP: *¿Respecto a los puntos de venta quién es el encargado del diseño de esos mismos puntos, el arreglo de ellos y qué características debe tener en general los puntos de venta que usted va abriendo?*

GP: *¿Frente a todos estos procesos que me ha contado cuáles son los inconvenientes más frecuentes que se la han presentado a usted frente a la organización?*

GP: *¿Cómo se están abasteciendo los locales?*

GP: *¿No se ha presentado ningún problema con los proveedores?*

GP: *¿Cómo hacen ustedes para contactarse con los proveedores?, ¿Ellos vienen a ustedes o ustedes los busca por medio de qué proceso?*

GP: *Javier, ¿Por qué no me describe un poco cómo se realiza un proceso de venta dentro de los almacenes?*

GP: *Esa frase que usted dice, ¡que Dios lo bendiga!, ¿A qué se debe dentro del proceso de venta?*

GP: *En épocas como las que acabamos de vivir, la semana santa, ¿Cómo opera usted los días específicamente jueves, viernes y sábado santos?*

GP: *¿El jueves santo porqué no cierra?*

GP: *Dentro de los preceptos de la religión católica el señor muere el viernes santo y resucita hasta el domingo. ¿Por qué el sábado operan normalmente?*

GP: *¿Por qué considera usted que los cristianos están locos?*

GP: *Cambiando un poco de tema, dentro de la organización, cuál es el almacén más consentido. En el que más enfatiza su administración.*

GP: *Si observáramos el organigrama de la organización, cómo quedaría en un nivel de ascendencia.*

GP: *Sus funcionarios*

GP: *¿Siente usted que tiene más responsabilidad que ellos, en la organización?*

GP: *Insertémonos un poco más en la organización. ¿Cuál es el objetivo que pretende la Pañalera “El Trencito”?*

GP: *¿Cómo vislumbra usted la organización de aquí a cinco y diez años respectivamente?*

GP: *Ya teniendo claro los objetivos que pretende la organización, ¿Cuál ve que es su competencia directa?*

GP: *¿La Pañalera El Trencito, como organización cómo se da a conocer?*

GP: *Bueno, al principio que comenzamos esta entrevista usted me comentó de la apertura de un nuevo local de ropa interior. Cuénteme cómo fue ese proceso.*

GP: *¿Actualmente quién está atendiendo ese local?*

GP: *¿Cómo es ese proceso para la selección de una persona para un local?*

GP: *¿Bueno, ya para terminar usted cree que haya otro aspecto que se haya quedado sin hablarlo sobre el proceso de la formación y el funcionamiento de la Pañalera El Trencito?*

GP: *¿Cuál es ese conocimiento?*

GP: *Muchas gracias Javier por su tiempo y por la valiosa información que me suministró. Hasta pronto.*

ENTREVISTA III

Entrevista realizada el día jueves 13 de mayo de 2004 a la señora Alba González, asesora de la Pañalera “El Trencito”, con una duración de 62 minutos. La entrevista fue realizada por Gustavo Posada Gómez.

GP: Señora Alba muy buenas tardes. Quisiera que me contara un poco sobre, ¿Quién es usted y cómo ha desempeñado su vida?

GP: Sí

GP: Yo quisiera saber señora Alba cómo fue la experiencia en la antigua pañalera.

GP: ¿Y qué aprendió?

GP: ¿Su función ha sido trabajar para los niños?

GP: ¿Por qué decidió o a raíz de qué tomó la decisión, Javier me había dicho que habían cerrado el local donde estaban operando es verdad?.

GP: ¿Por qué?

GP: ¿Si habláramos de hacer una comparación de cuando se cerró la antigua pañalera y de su ubicación antes, en qué difiere el comportamiento en la antigua en el papel que desempeñaba allá y el papel que desempeña acá?

GP: ¿Actualmente usted ha ido fortaleciendo ese conocimiento sobre pañales o cree que ya está todo aprendido?

GP: ¿Si habláramos del último año, qué ha aprendido del mundo del pañal?

GP: ¿El desempeño que actualmente cumple Javier en la organización cómo lo ve?

GP: ¿Y los demás empleados?

GP: ¿Cuál ha sido o cree que es su administrador estrella de los puntos de venta?

GP: Señora Alba, cuando contratan a un empleado o van a buscar un empleado para el punto de venta de Bosa que próximamente piensan abrir, ¿Cómo lo contactan, qué requisitos debe cumplir y quién hace esa gestión?

GP: ¿La entrevista quién la hace?

GP: Javier me comentaba una característica que era mejor que el empleado tuviera responsabilidades y que sea foráneo, ¿Usted también tiene estos requisitos?

GP: ¿Qué cree que es lo más característico de los tres puntos de venta, en otras palabras, qué similitudes tienen?

GP: Si.

GP: Frente a la competencia. ¿Qué cree que es lo que hace sobresalir a la Pañalera "El Trencito" frente a las otras?

GP: ¿Un servicio al cliente?. Javier me hablaba de las funciones de él dentro de la organización, ¿Cuáles son las funciones específicas de la señora Alba?

GP: ¿El chequeo de precios lo realiza semanal, diario de vez en cuando o con que frecuencia?

GP: ¿Semanal?

GP: ¿Cómo es una jornada de esas?

GP: ¿Cuando encuentra un precio que está por debajo del suyo indaga sobre si hay un proveedor que está vendiendo más barato o que es lo que usted cree y hace?

GP: ¿Digamos, la señora Alba hace ese margen de costos para saber cuanto le gana a este producto o esto quien lo hace?

GP: Usted a ojo se da cuenta de que este pañal es barato?

GP: ¿Cuáles son los mejores proveedores que usted tiene o que ha conseguido?

GP: De los proveedores que les distribuyen a ustedes, ¿Cual es el mejor?

GP: Si yo le preguntara, ¿A qué se dedica la pañalera en si, o sea como negocio, que me diría?

GP: ¿A dónde cree usted que va a llegar la pañalera en unos años?

GP: Digamos a tres años

GP: ¿Y que es arriba?

GP: ¿Más locales?

GP: ¿Por qué?

GP: Javier me contaba que usted por fechas como viernes santos, pues en general la organización no abría.

GP: ¿Por qué?

GP: Dentro de la religión católica se habla de que el señor muere el viernes santo y resucita el domingo de resurrección. Entre esos dos días obviamente está el sábado santo. ¿Porqué no trabajan, si no ha resucitado el señor?

GP: ¿Por qué?

GP: Aislándonos un poco del tema, usted actualmente realiza estudios teológicos, ¿Verdad?

GP: ¿Por qué?

GP: Cuénteme ese testimonio

GP: Muy bonito señora Alba. Algo de lo que usted estudió en estos años de teología de todo el mundo y los conceptos religiosos que maneja, ¿Ha aplicado algo de esto en la pañalera?

GP: ¿Usted maneja algún icono religioso en los locales, alguna imagen, alguna veladora?

GP: ¿Para usted es requisito que los empleados crean en Dios?

GP: Javier me hablaba de que él no contrataría a una persona que fuera de un credo protestante. ¿Comparte usted esa opinión?

GP: ¿Pero tendría algún empleado de creencia protestante?

GP: Cambiando de tema, ¿Usted vende en los locales?

GP: Me puede describir un proceso de venta suyo desde el momento en que entra el cliente hasta cuando sale.

GP: La despida del cliente, ¿Cómo es?

GP: Si, me he dado cuenta cuando estaba en Bosa. ¿Se presenta alguna diferencia entre atender un hombre a una mujer?

GP: Sus empleados cómo manejan la clientela, ¿Como lo ve usted?

GP: ¿Qué les dice?

GP: ¿Que la vean a usted y hagan lo mismo?

GP: Cuando fijan los precios, ¿Quién lo hace?

GP: ¿Javier no?

GP: ¿Usted cree que Javier es reemplazable dentro de la organización?

GP: Dios proveerá

GP: ¿Usted cree que la Pañalera "El Trencito" es una organización familiar?

GP: ¿Por qué?

GP: ¿Separando los lazos que hay entre Javier, Patricia y usted, hacia sus administradores, entre Javier, Patricia y ellos usted ve como la formación de una familia?

GP: ¿Cómo lo hace?

GP: ¿Patricia también?

GP: Tengo entendido que el local que más vende es el 20 de julio. ¿Por qué cree usted que es este fenómeno?

GP: ¿Qué tiene el sitio?

GP: ¿Más que en Bosa o Kennedy?

GP: ¿Usted supervisa que las cosas de la pañalera funcionen bien o ya lo da por hecho, deja cosas que no tienen relevancia de examinarlas o todos los días mira cómo funcionan las cosas?

GP: ¿Cómo?

GP: Si le tocara definir el perfil de los clientes de la Pañalera "El Trencito", ¿Cómo lo definiría?

GP: Si, ¿Cual es su clientela?

GP: Entonces para indagar más, ¿Usted sabe cuales son los competidores de la pañalera?

GP: ¿Los almacenes de cadena?

GP: Javier me hablaba de que es beneficioso para ustedes tener un almacén de cadena cerca.

GP: ¿Por qué?

GP: En los puntos que están ubicados los almacenes, ¿Que hay en esa área geográfica?

GP: ¿Cuando ustedes busca un nuevo local cómo lo buscan?

GP: Hipotéticamente poniendo un ejemplo, si un administrador llegara a trabajar un día tarde o simplemente no llegara, ¿Cómo procedería usted ante esa situación?

GP: ¿Ha si?, ha pasado algún caso.

GP: La niña de Kennedy

GP: Piensa, fuera de lo que me ha dicho, ¿Que ustedes como pañalera ayudan a la sociedad bogotana?

GP: ¿Cómo?

GP: No se señora Alba, pues si tenga algo más para contarme sobre la pañalera, sobre su vida o sobre algún aspecto que crea importante o relevante.

GP: ¿Con la ayuda de Dios?

GP: Señora Alba, muchas gracias por la información que me suministró y realmente encantado de haber hablado con usted.

Ficha de control diario del trabajo de campo (la observación)

<ul style="list-style-type: none">• Proyecto: La cultura organizacional, respecto a la toma de decisiones en la Pañalera “El Trencito” y el impacto en su gestión Mercadológica.• Lugar: Punto de venta Kennedy. Punto de venta Bosa.• Fecha:	<ul style="list-style-type: none">• Evento observado: I La cultura organizacional, II La comunicación organizacional, III La toma de decisiones, IV El funcionamiento, V Mercadología.• Participantes:• Observador: Gustavo Posada
<p>Relato del evento (mapas conceptuales, gráficos y continuación del texto al respaldo)</p>	
<p>Preguntas del evento por resolver:</p>	
<p>Reflexión analítica del observador (asociación con teorías)</p>	
<p>Preguntas teóricas</p>	
<p>Perspectiva del observador (sentimientos, juicios, expectativas)</p>	

31. Logotipo de la Pañalera “El Trencito”

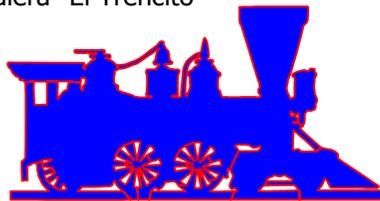
La idea nació del señor gerente de poner un logotipo que reflejara agilidad y buen servicio al cliente. Además por experiencias vividas en el crecimiento de su hijo y el conocimiento que él tenía a nivel personal sobre niños, me manifestó que a los infantes les gusta en general jugar con trenes, por esta razón decidió el nombre y escoger el dibujo de un tren para dejarlo como logo (el cual se encuentra abajo de este texto), ya que desde la perspectiva de él estos eran los más ajustados a los deseos que la organización quería proyectar.

En cuanto al tipo ó estilo de letra, la persona que influyó en este aspecto fue la señora Alba, madre de Javier (el gerente), ya que por la experiencia en la antigua pañalera, decía que el diseño era en el programa wordArt en color fucsia era la indicada, por que más o menos así era la de la antigua organización y les había dado buenos resultados, ya que tenía un aparente efecto positivo que les daba diferenciación y recordación en los clientes.

Cabe anotar que todas lo puntos de venta cuentan con los avisos corporativos iguales, ubicados en la parte superior de las persianas que protegen las puertas de la organización.

LOGOTIPO DE LA PAÑALERA

Figura 18. Logotipo de la Pañalera “El Trencito”



Pañalera "El Trencito"

32. Kárdex y al mismo tiempo portafolio de productos:

DRYPER PEQUEÑO X UNIDAD	PRECIO	VENTAS	WINNY EXTRASEC	PRECIO	VENTAS
PEQUEÑO X 15			PEQUEÑO X UNIDAD		
PEQUEÑO X 30			PEQUEÑO X 15		
PEQUEÑO X 50			PEQUEÑO X 30		
PEQUEÑO X 60			PEQUEÑO X 50		
DRYPER MEDIANO X UNIDAD			PEQUEÑO X 60		
MEDIANO X 15			MEDIANO X UNIDAD		
MEDIANO X 30			MEDIANO X 15		
MEDIANO X 50			MEDIANO X 30		
MEDIANO X 60			MEDIANO X 50		
DRYPER GRANDE X UNIDAD			MEDIANO X 60		
GRANDE X 15			GRANDE X UNIDAD		
GRANDE X 30			GRANDE X 15		
GRANDE X 50			GRANDE X 30		
GRANDE X 60			GRANDE X 50		
PREMIUM PEQUEÑO X UNIDAD			ORIGINAL PEQUEÑO X 30		
PREMIUM PEQUEÑO X 15			ORIGINAL MEDIANO X 30		
PREMIUM PEQUEÑO X 30			ORIGINAL MEDIANO X 60		
PREMIUM PEQUEÑO X 50			WINNY ULTRATRIM		
PREMIUM PEQUEÑO X 60			PEQUEÑO X UNIDAD		
PREMIUM MEDIANO X UNIDAD			PEQUEÑO X 15		
PREMIUM MEDIANO X 15			PEQUEÑO X 30		
PREMIUM MEDIANO X 30			PEQUEÑO X 50		
PREMIUM MEDIANO X 50			PEQUEÑO X 60		
PREMIUM MEDIANO X 60			MEDIANO X UNIDAD		
PREMIUM GRANDE X UNIDAD			MEDIANO X 15		
PREMIUM GRANDE X 15			MEDIANO X 30		
PREMIUM GRANDE X 30			MEDIANO X 50		
PREMIUM GRANDE X 50			MEDIANO X 60		
PREMIUM GRANDE X 60			GRANDE X UNIDAD		
ARO MEDIANO X 30			GRANDE X 15		
ARO MEDIANO X 50			GRANDE X 30		
ARO MEDIANO X 60			GRANDE X 50		
ADULTO			5 TA X 15		
PLENITUD GRANDE X 10			5 TA X 30		
PLENITUD MEDIANO X 10			ORIGINAL ETAPA 2 X 30		
TENA X 8			ORIGINAL ETAPA 2 X 50		
AFECTIVE UNIDAD MEDIANO			ORIGINAL ETAPA 3 X 30		
AFECTIVE MEDIANO X 8			WINNY GOLD		
AFECTIVE MEDIANO X 10			MEDIANO X UNIDAD		
AFECTIVE GRANDE X 6			MEDIANO X 15		
AFECTIVE GRANDE X 10			MEDIANO X 30		
AFECTIVE UNIDAD GRANDE			MEDIANO X 50		
PEQUEÑIN			MEDIANO X 60		
PEQUEÑO ULTRA ABSX30			GRANDE X UNIDAD		

PEQUEÑO ULTRA ABSX 50			GRANDE X 15		
PEQUEÑO ULTRA ABSX 60			GRANDE X 30		
ULTRA ABS MEDIANO X 30			GRANDE X 50		
ULTRA ABS MEDIANO X 50			ORIGINAL ETAPA CERO		
ULTRA ABS MEDIANO X 60			ORIGINAL ET 1X 50		
ULTRATRIM GRANDE X 30			KIMBIES		
ULTRATRIM GRANDE X 50			MEDIANO X 30		
MEDIANO ULTRATRIM X 30			MEDIANO X 60		
MEDIANO ULTRATRIM X 50			GRANDE X 10		
MEDIANO PREMIUM X 50			IRREGULAR EXTRA PEQUEÑO		
ULTRA ABS G X 30			IRREGULAR EXTRA MEDIANO		
ULTRA ABS G X 50			IRREGULAR EXTRA GRANDRE		
ULTRA ABS G X 60			IRREGULAR ULTRA PEQUEÑO		
HOGGIES			VARIOS		
ETAPA 1 X 18			CREMA No. 4 X 20		
ETAPA 3 X 10			CREMA No. 4 X 50 GR		
ETAPA 3 X 28			CREMA No 4 X 110 GR		
ETAPA 4 X 12			CREMA CERO X 130 GR		
ETAPA 5 X 20			CREMA DIAPEREX		
VELTY PEQUEÑO X 30			CREMA HIPOGLOST X 30		
VELTY PEQUEÑO X 50			CREMA YODORA X 15 GR		
QUERUBIN MEDIANO X 30			CREMA YODORA X 25 GR		
KIDDIES MEDIANO X 24			CHUPO SILICONA UNIDAD		
KIDDIES MEDIANO X 30			LACTICHUPOS X 2		
KIDDIES MEDIANO X 50			CHUPO FARLIN ENTRETEN		
VELTY SIEMPRE SECO MEDIA30			CHUPO ENTRET. MUNCHI		
VELTY SIEMPRE SECO GX30			BABERO SEMANARIO		
VELTY GRANDE X 30			BABERO BELCRO		
VELTY MEDIANO X 30			CORCHITO LATEX		
VELTY MEDIANO X 50			CORCHITO SILICONA		
SEQUITOS MEDIANO X 30			BIBERON		
SEQUITOS GRANDE X 30			BIBERON FINO		
TOALLAS MATERNAS			CORTAÚÑAS		
TOALLAS NORMALES FIORE			MAMILA		
BABE PANTS			MAMILA HAPPY		
PAÑITOS			COPITOS		
TOALLITAS PEQUEÑIN			JABON JHONNSONS AVENA		
WINNY X 60			PAPEL HIGIENICO		
TOALLITAS LOONEY TOONS X 80			PAÑALERA GRANDE		
HUGUIES X 75			PANTINUDO X 3		
PEQUEÑIN X 70 ALOE			MOVILES		
PEQUEÑIN X 70			LLAMA DIENTES		
PEQUEÑIN X 100			LLAMA DIENTES GERBER		
LECHES			LLAVES		
KLIM X 400			CEPILLO PELO		

KLIM INSTANTANEA X 400			EXTRACTOR FARLIN		
KLIM X 1000			BABUCHAS		
KILIM INSTANTANEA X 1700			BABUCHAS TERMICAS		
KLIM X 2000			CARGADORES		
PREBIO X 400			TOALLA PERCHITAS		
PREBIO X 900			FORRO COCHE VELCRO		
1, 2, 3 X 400			FORRO COCHE CREMALLERA		
1, 2, 3 X 900			FORRO COCHE SENCILLO		
S 26			TINA TROMOPLAST		
NAN 1			ZAPATOS FANTASY		
NAN 1 X 1100			ZAPATOS NO TUERCE		
NAN 2			VARIOS MARCA ARRU - RRU		
NESTOGENO 1			ESTUCHE OVEJITA		
NESTOGENO 2			ESTUCHE ARRULLO		
PROMIL 2			ESTUCHE TRILLI		
ADVANCE			CREMA GRANDE X 60 GR		
			CREMA PEQUEÑA X 15 GR		
			ACEITE CREMOSO X 120		
			COLONIA X 120		
			COLONIA X 30		
			SHAMPO X 60		
			SHAMPO X 120		
			SHAMPO X 220		

33. Productos complementarios:

VARIOS	PAÑITOS
CREMA No. 4 X 20	TOALLITAS PEQUEÑIN
CREMA No. 4 X 50 GR	WINNY X 60
CREMA No 4 X 110 GR	WINNY X 70
CREMA CERO X 130	HUGUIES X 75
CREMA DIAPEREX	PEQUEÑIN X 50
CREMA HIPOGLOST X 30	PEQUEÑIN X 70
CREMA YODORA X 15 GR	PEQUEÑIN X 100
CREMA YODORA X 25 GR	LECHES
BABERO SEMANARIO	KLIM X 400
CORCHITO LATEX	KLIM INSTANTANEA X 400
CORCHITO SILICONA	KLIM X 1000
CEPILLO	KILIM INSTANTANEA X 1700
CORTAÚÑAS	KLIM X 2000
MASAJEADORES	PREBIO X 400

BIBERON GRANDE	PREBIO X 900
BIBERON PEQUEÑO	1, 2, 3 X 400
MAMILA	1, 2, 3 X 900
MAMILA HAPPY	S 26 GOLD
COPITOS	NAN 1
JABON JHONNSONS	NAN 1 X 1100
VASO 5 SERVICIOS	NAN 2
PANTINUDOS	NESTOGENO 1
MOVILES	NESTOGENO 2
LLAMA DIENTES	PROMIL 2
PATALONCITO PICINA	ADVANCE
EXTRACTOR FARLIN	VARIOS MARCA ARRU - RRU
BABUCHAS	ESTUCHE OVEJITA
BABUCHAS TERMICAS	ESTUCHE ARRULLO
CARGADORES	ESTUCHE TRILLI
FORRO COCHE VELCRO	CREMA GRANDE X 60 GR
FORRO COCHE CREMALLERA	CREMA PEQUEÑA X 15 GR
FORRO COCHE SENCILLO	ACEITE CREMOSO X 120
TINA TROMOPLAST	COLONIA X 220
PRIMERA MUDA RF 06	COLONIA X 120
ESTUCHE PEQUEÑO RF 05	COLONIA X 30
SEMANARIO RF 04	SHAMPO X 120
PIJAMA ENTERIZA RF 001 TALLA 1-2	SHAMPO X 220
PIJAMA ENTERIZA RF 001 TALLA 4	
PIJAMA 2 PIEZAS RF 002 TALLA 1-2	
PIJAMA 2 PIEZAS RF 002 TALLA 4	
PIJAMA TERM. ENTERIZA RF 01	
PIJAMA TERM. ENTERIZA RF 01 TALLA 6-8	
PIJAMA TERM. 2 PIEZAS RF 02 TALLA1-2-4	
CONJUNTO RF 003	
CONJUNTO RF 03	
CAMISA RF 07	
COBERTOR	
TOALLA	
CONJUNTO REF 333	