



**Modelo gerencial para el fortalecimiento de la empresa “Toycomo9cito” del municipio de
Girardot**

**Ángela Patricia Troncoso Jaramillo
Zaida Carolina Pineda Ortega**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Cundinamarca
Centro Regional Girardot
Especialización en Gerencia de Proyectos
2019, junio**

**Modelo gerencial para el fortalecimiento de la empresa “Toycomo9cito” del municipio de
Girardot**

**Ángela Patricia Troncoso Jaramillo
Zaida Carolina Pineda Ortega**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de especialistas en
gerencia de proyectos**

Asesor: Dario Benavidez

**Corporación Universitaria Minuto de Dios
Rectoría Cundinamarca
Centro Regional Girardot
Especialización en Gerencia de Proyectos
2019, junio**

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios, quien ha sido fuente de inspiración y sabiduría en nuestras vidas; y de manera muy especial a nuestras familias, en quienes hemos encontrado amor, apoyo y alivio. Del mismo modo, a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, formadora de profesionales de alta calidad y con sentido humano, institución transformadora de la realidad del país.

Contenido

Glosario.....	8
Resumen	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
1. Entidad.....	17
1.1 Identificación de la empresa	17
1.2 Trayectoria de la empresa	18
1.3 Productos.....	20
2. El problema y su importancia	21
3. Objetivos	25
3.1 Objetivo General.....	25
3.2 Objetivos Específicos.....	25
4. Justificación	26
5. Antecedentes del proyecto	28
6. Diagnóstico	31
6.1 Metodología.....	31
6.1.1 Enfoque de la Investigación.....	31
6.1.2 Tipo de investigación.....	31
6.1.3 Población y muestra	32
6.1.4 Fuentes de información.....	32
6.1.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información.....	32
6.2 Resultados del diagnóstico.....	35
6.2.1 Determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	35
6.2.2 Matriz PCI.....	36
6.2.3 Matriz POAM	37
6.2.4 Matriz MEFI.....	39
6.2.5 Matriz MEFE	40
6.2.6 Matriz IE	41
6.2.7 Análisis de los estados financieros.....	41

7.	Desarrollo del proyecto modelo gerencial	46
7.1	Plan de desarrollo del Modelo Gerencial	46
7.2	Plan del Modelo de Recursos Humanos	47
7.2.1	Administración de Sueldos y Salarios.....	49
7.2.2	Perfiles e identificación de cargos.....	52
7.3	Plan del Modelo de Capacitación.....	53
7.3.1	Tipos de Capacitación	54
7.3.2	Modalidades de Capacitación	55
7.3.3	Plan del Modelo de Ambiente Laboral	55
7.3.4	Modelo de Arnold	56
7.3.5	Plan del modelo motivacional.....	57
7.4	Plataforma Estratégica	60
7.4.1	Justificación	60
7.4.2	Misión	61
7.4.3	Visión.....	61
7.4.4	Objetivos de corto plazo	62
7.4.5	Objetivo institucional.....	62
7.4.6	Objetivo General	62
7.4.7	Objetivos Específicos.....	62
7.4.8	Valores con la empresa	63
7.4.9	Valores con los clientes.....	63
7.5	Plan de Producción y Estudio técnico.....	63
7.5.1	Productos o Servicios a Ofrecer.....	63
7.5.2	Plan de comercialización	64
7.6	Plan de Compras	65
7.7	Plan de Comunicaciones	66
7.7.1	Comunicación interna	66
7.7.2	Función del Clima de Comunicaciones.....	67
7.8	Metodología de Caracterización Del Modelo Gerencial.....	68
8.	Conclusiones.....	70
	Referencias.....	72

Lista de Tablas

Tabla 1 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	36
Tabla 2 DIAGNÓSTICO EXTERNO	38
Tabla 3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	39
Tabla 4 MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS	40
Tabla 5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA.....	41
Tabla 6 BALANCE EMPRESARIAL.....	43
Tabla 7 SISTEMA PROPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS.....	49
Tabla 8 SISTEMA DE RIESGOS LABORALES.....	50
Tabla 9 MODELO PROPUESTO DE CAPACITACIÓN DE ARNOLD	56
Tabla 10 FUNCIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	67

Lista de Ilustraciones

	•
Ilustración 1 Modelo propuesto de capacitación	54
Ilustración 2 Plan motivacional–Proceso de motivación.....	58
Ilustración 3 Flujo de Plan de Compras propuesto	65

Glosario

- Diagnóstico organizacional

Se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.

- Diagnóstico estratégico

El Diagnóstico Estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Su finalidad es lograr la identificación de factores positivos y negativos internos y externos, para enfrentar y minimizar los efectos adversos o utilizarlos para el mejoramiento de la empresa.

- Matriz DOFA

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias, útil para examinar sus debilidades internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas.

- Matriz Perfil de la Capacidad Interna (P.C.I.)

El perfil de capacidad interna es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades presentadas en el interior de una unidad empresarial en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo de la misma. Así, se puede hacer un diagnóstico estratégico

involucrando todas las categorías de capacidad que posee la empresa sobre la que influyen los factores de una forma u otra.

- Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas (P.O.A.M.)

El Perfil de oportunidades y amenazas califica en qué grado se encuentran las Oportunidades y amenazas en cada uno de los recursos externos de la empresa dándole nivel de bajo medio o alto y analizando como puede impactar en ella misma.

- Matriz de Evaluación de Factores Internos (M.E.F.I.)

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio. Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

- Matriz Evaluación de Factores Externos (M.E.F.E.)

Resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

- Matriz IE

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos

(Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

- Modelo gerencial

Son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma. Todo modelo es una representación de una realidad reflejada, por lo que determina una pauta o base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

- Recurso humano

Conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector. Los recursos humanos de una empresa son una de las fuentes de riqueza más importantes, ya que son las responsables de la ejecución y desarrollo de todas las tareas y actividades que se necesiten para el buen funcionamiento de la misma.

- Salario

Es el pago que recibe periódicamente una persona por la realización de su trabajo. Para ello, empleado y empleador se comprometen mediante la formalización de un contrato, por el cual el empleador paga un salario a cambio del trabajo del empleado.

- Sueldo

Hace referencia a la parte de salario que es fija, que se pagará sin importar que cumplan determinadas condiciones, sin importar que se presenten x o y hechos o circunstancias.

- Plataforma estratégica

Es la estructura conceptual sobre la cual se erige una organización. Está compuesta en esencia por: misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, políticas y códigos de ética.

Resumen

El presente documento contiene el análisis y desarrollo metodológico correspondiente al modelo gerencial para el fortalecimiento de la empresa “Toycomo9cito” del municipio de Girardot. En su desarrollo se abordan los elementos constitutivos de la empresa y la descripción del sector de la venta de juguetes de segunda mano, como parte de un proceso de generación de empresa desde la innovación. Se apoya en modelos gerenciales propios del Project Management y aborda diversas gestiones que conllevan a una mejor comprensión de oportunidades de mejoramiento para la empresa, basada en un diagnóstico general desde la aplicación de diversas matrices de análisis y la concreción de una ruta de desarrollo gerencial, entendiendo la necesidad de que se de en forma realista, concreta y puntual. Se concluye con una serie de reflexiones en torno al impacto de la gerencia de proyectos en empresas pequeñas y de la disciplina como tal en regiones como esta.

Palabras clave: Modelo gerencial, empresa, comercialización, juguetes de segunda mano.

Abstract

This document contains the analysis and methodological development corresponding to the managerial model for the strengthening of the company "Toycomo9cito" of the municipality of Girardot. In its development, the constitutive elements of the company and the description of the sector of the sale of second-hand toys are addressed, as part of a process of generating a company based on innovation. It is based on management models of the Project Management and deals with various procedures that lead to a better understanding of opportunities for improvement for the company, based on a general diagnosis from the application of various analysis matrices and the realization of a management development path. understanding the need to be realistic, concrete and timely. It concludes with a series of reflections on the impact of project management in small companies and the discipline as such in regions like this.

Keywords: Management model, company, marketing, second-hand toys.

Introducción

El sector comercial en Colombia ha mostrado importantes transformaciones frente a la forma de ver los productos y su impacto en los mercados. Es común ver la diversificación de empresas ya consolidadas, buscando una mejor adaptación a los mercados y o haciéndose más competente en sus áreas tradicionales, esperando acomodarse a las tendencias de mercados locales, nacionales e internacionales. Las diferentes dinámicas de la economía en Colombia y la aceptación de la cultura global dentro de la oferta y demanda, son un reto diario para la supervivencia de las empresas comerciales y un desafío para el ejercicio gerencial.

En este entendido, las empresas nuevas que surgen dentro de estas condiciones, requieren para esta supervivencia, la diversificación, pero centrada en un esfuerzo de innovación y exploración de nuevas formas de ver el mercado. Ya en firme y con su misión clara, requieren de un impulso gerencial que les garantice la calidad en sus procesos, especialmente en sus productos y estrategias con las que llegan a los mercados meta y a clientes potenciales. Ello además de una necesidad de comprensión de la dinámica de los mercados y el juego de la competencia, factores que en Colombia son determinantes para el éxito o fracaso de las empresas del sector comercial.

Es evidente que el sector comercial ha evolucionado de forma positiva y satisfactoria en diversas líneas, generalmente como producto de una gestión administrativa eficiente, resultante de la puesta en marcha de modelos gerenciales con énfasis en los resultados, permitiéndole responder de forma oportuna a las necesidades del mercado, logrando obtener altos estándares de productividad, minimizar costos y racionalizar recursos, a partir del mejoramiento de los procesos a nivel organizacional.

Bien señala al respecto Forero (2008), “*Los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma*”, (párr.1) y que son representaciones de la realidad inminente de la organización, sobre las cuales se determinan pautas para el accionar de las empresas; y que se convierten en el sustento que para su direccionamiento permitirá un desarrollo que le lleve a la supervivencia y a resultados positivos dentro de su labor misional.

El presente ejercicio investigativo, se ubica precisamente en el corazón de estas afirmaciones. Tiene como base el desarrollo de un ejercicio de modelo gerencial para la empresa “Toycomo9cito”, asentada en la ciudad de Girardot Cundinamarca y cuya misión es la venta de juguetes de segunda mano (usados); luego de un proceso de verificación de la calidad y buscando una ventaja competitiva significativa frente a los precios de los productos nuevos, favoreciendo además la comercialización de productos de fácil acceso para personas de recursos más limitados, con ingresos y posibilidades más cercanas al grueso de la población girardoteña y de la región del Alto Magdalena.

Es posible indicar que los resultados del sector comercial de productos de segunda mano han venido mostrando importantes avances en el concepto mismo de comprar usados y han mejorado la calidad de vida de las personas de estratos socioeconómicos bajo y medio; sin que ellos sean los únicos clientes de esta empresa. Estos resultados positivos se dan gracias a la experiencia generalmente identificada en productos como vehículos, viviendas, artefactos electrónicos, entre otros; y que ha tomado fuerza en los últimos años en otros grupos de productos más cotidianos: vestido, utensilios, herramientas; al amparo del auge de las ventas en línea.

En este mismo sentido, la venta de juguetes usados es una tendencia americana con mucho arraigo y con un crecimiento importante en los países de Latinoamérica, gracias especialmente a la naturaleza misma del producto, por encontrarse una utilidad temporal de los productos en los hogares de las personas y por la invasión de múltiples marcas y la necesidad de innovación en sus colecciones, que liberan grandes inventarios de juguetes que pueden ser re-comercializados, con ganancias importantes tanto para quien lo compra, lo vende y quien facilita el proceso comercial.

Por ello, resulta importante para la empresa “Toycomo9cito” articular un modelo gerencial que contemple los aspectos legales del sector, incluya la definición de una política en recursos humanos, planes de capacitación, estructure la respectiva plataforma estratégica, el plan de producción, plan de compras, y por supuesto, el plan de comunicaciones y las acciones estratégicas adecuadas; que le permitirán asumir los retos en el contexto organizacional y comercial, de tal forma que logre encaminarse en una ruta exitosa dentro de un sector que dicho sea de paso, no es muy conocido en el contexto de Girardot y la región.

Visto así, el presente proyecto de investigación sobre la implementación de un modelo gerencial, busca dar respuesta a las necesidades organizacionales de la empresa, para lograr aumentar su capacidad de gestión, el posicionamiento de sus productos y desde luego la generación de mayores ingresos, conllevando a posicionar el concepto de la comercialización de juguetes de segunda mano, al nivel de otras líneas de productos ya consolidadas.

1. Entidad

1.1 Identificación de la empresa

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO COMERCIAL	“TOYCOMO9CITO”
REPRESENTANTE LEGAL	
NIT- RUT	
OBJETO SOCIAL ACTIVIDAD	Comercialización de juguetes de segunda mano.
ACTIVIDAD ECONÓMICA (Decreto 1607 de 2002)	
CÓDIGO ACTIVIDAD ECONÓMICA	
TIPO DE SOCIEDAD	Persona natural
RIESGO LABORAL DE LA ARL	
ARL DE AFILIACIÓN DE LA EMPRESA	
UBICACIÓN	
PROVINCIA	ALTO MAGDALENA
MUNICIPIO	GIRARDOT
DEPARTAMENTO	CUNDINAMARCA
DIRECCIÓN	
TELÉFONO DE CONTACTO	
EMAIL	
NUMERO TOTAL DE TRABAJADORES	5

1.2 Trayectoria de la empresa

La empresa “Toycomo9cito”, fue creada en el año 2015 con el ánimo de comercializar juguetes de segunda mano en el contexto de Girardot y la Región del Alto Magdalena. Dentro de su trayectoria y alcances, se muestra como la primera empresa de este tipo y rango en la región, alcanzando la concreción de unas líneas de compra y venta de juguetes, por medio de una serie de canales que con el paso del tiempo se han ampliado y fortalecido.

En sus primeras experiencias, la empresa comenzó con la comercialización de pequeñas cantidades de juguetes, adquiridos en lotes y remates de negocios dedicados a la comercialización de productos de acuerdo con la temporada. En este entendido, se inició con la comercialización de juguetes mezclados entre nuevos y usados; principalmente de productos que usaban baterías desde modelos de carros, hasta patinetas, robots, entre otros. Este primer paquete se complementaba con una serie de superhéroes y una línea de muñecas para niñas. Su aceptación fue muy positiva, a pesar de que la primera estrategia de mercadeo fue voz a voz.

En el siguiente año, se inició con la compra de excedentes de temporada de juguetes y con la idea del intercambio de juguetes en buen estado. Se realizó una primera inversión en compra de juguetes de segunda mano en buen estado, por medio del voz a voz y con el uso de redes sociales, alcanzando un inventario importante de productos, los cuales también fueron ofertados en línea por medio de las páginas de redes sociales. El modelo de negocio empezó a consolidarse, entendiendo además que el nicho de venta de juguetes nuevos no era tan utilizado por los usuarios, pues es un hábito de los girardoteños comprar juguetes nuevos de manera directa en almacenes.

Es así como en el siguiente ejercicio de compra y venta, se limitó al mínimo la adquisición de productos de inventarios de juguetes nuevos y se abalanzó a la consecución de usados en buen estado, encontrando que son muchas las familias que pretendían vender sus juguetes usados y o canjear los juguetes que tenían por otros de buena calidad. A su vez, la idea de adquirir juguetes de segunda mano, empezó a posicionarse en las redes sociales y en el “voz a voz”, llevando a la idea de tener, además del negocio en línea, un punto de venta.

En la siguiente temporada se abrió entonces el punto de venta y se ampliaron los canales de adquisición de productos; el tamaño de la empresa empezó a crecer conforme a las posibilidades de inversión, aunque aún el volumen de venta no era suficiente para sostener el punto de venta, por lo que se buscó la elaboración de un catálogo virtual y el acceso masivo a portales y plataformas gratuitos de comercialización, con unos buenos resultados. Para esta temporada, los juguetes usados fueron muy exitosos, al punto de que el número de clientes creció de manera exponencial.

Este ejercicio llegó luego a empresas y entidades interesadas en la donación de regalos para temporadas como día del niño, navidad y fechas especiales de sus empleados. Allí se empezó a explorar la venta de juguetes de segunda mano con mayor fuerza, pues podían conseguir juguetes usados de marcas y calidad reconocidas, al mismo o inferior costo de juguetes nuevos con estándares de calidad menor. Esa idea recaló en diversos empresarios que hoy son clientes habituales de las empresas y que compran juguetes usados incluso para sus hijos y familiares.

Además del punto de venta, la empresa cuenta con catálogos virtuales que están disponibles incluso para la realización de transacciones de ventas en línea, llegando a clientes ubicados en otras latitudes. Pero hasta allí se ha llegado con limitaciones, pues los canales de

distribución hacen costosas las transacciones, por lo que el crecimiento de la empresa se ha visto limitado, especialmente en la temporada 2018. De allí que se busquen nuevas estrategias y oportunidades para el crecimiento significativo, especialmente de clientes y ventas.

1.3 Productos

La empresa vende todo tipo de juguetes con la condición única de encontrarse en buen estado desde una inspección visual y otra técnica. Tiene en la actualidad tres líneas básicas que son identificadas en los canales de distribución, una línea de juguetes reconocidos para niños (carros, superhéroes, etc.); una línea para niñas (muñecas, estructuras, peluches, etc.); y una línea de juguetes didácticos (legos, juegos de mesa, etc.), siendo esta última la de menor desarrollo en la experiencia empresarial y de mercadeo.

El inventario de productos de la empresa se clasifica en estas tres líneas y dentro de ellas se busca contar con series de juguetes físicos de velocidad, fuerza y resistencia tanto para niños como para niñas; juegos manipulativos o de construcción, juegos educativos y didácticos, juguetes simbólicos y juegos de equipo o grupo. Del mismo modo, se encuentran clasificados en el catálogo por rangos de edad, para facilitar la búsqueda de los compradores.

En el punto de venta, este proceso se acompaña de un servicio de asesoramiento directo por parte de los vendedores. A la fecha se cuenta con un inventario cercano a los 150 juguetes diversos en las tres líneas; y este volumen se mantiene durante todo el año de manera regular; sin embargo, para temporadas de fin de año se puede llegar a las 600 unidades disponibles.

2. El problema y su importancia

Como se ha mencionado, el proceso investigativo tiene como objetivo el diseño de un modelo gerencial para la empresa “Toycomo9cito”, centrado en la intención de mejoramiento de su gestión y el posicionamiento del concepto de ventas de juguetes usados en la región. Ello partiendo de una comprensión de múltiples necesidades de crecimiento y optimización de los procesos, vista desde los elementos propios de la gerencia de proyectos.

Se ha identificado inicialmente, como una de las principales carencias de este sector y de este tipo de actividades comerciales, la credibilidad en la calidad de los productos ofrecidos, generada por la tradición cultural de los colombianos de comprar este tipo de productos de primera mano (nuevos) y de manera directa en puntos de venta donde se puede seleccionar, apreciar, detallar e incluso pujar por descuentos en los productos. Es precisamente esta conducta la que hace de la venta en línea y la venta de usados, un reto mayor en productos como juguetes.

Ello ha hecho que, en los últimos años, la comercialización de productos como juguetes para niños, se dé preferencialmente desde almacenes de cadena o grandes superficies que ofrecen las principales marcas de juguetes para niños dentro de sus catálogos de ventas, utilizan los medios masivos de comunicación para su difusión y tienen grandes estructuras de mercado, atención al cliente, aseguramiento y control de la calidad, entre otros estándares que garantizan al comprador el gozo de una buena compra.

Por otra parte, si bien se puede entender que con el auge de la tecnología como opción de regalo para niños, ha surgido como competencia a la compra de juguetes tradicionales; y que en el país se han venido desmontando sistemáticamente las fábricas de juguetes, debido a la invasión de productos provenientes de economías como la China y otros países asiáticos, con la

que los empresarios colombianos no han podido competir; también es una realidad que la compra de juguetes, especialmente en temporadas como el fin de año, ha venido creciendo de forma significativa.

Ello ha abierto la posibilidad de que se presenten nuevas formas de comprar y vender juguetes, entre las cuales ha cobrado fuerza la venta de productos en línea, con grandes plataformas que facilitan las operaciones comerciales, incluso sin una intervención significativa de un intermediario, abaratando los costos. Pero si bien, ello facilita las transacciones comerciales, sigue habiendo la limitación de la compra directa, la posibilidad de la revisión y selección directa por parte del cliente; e incluso la presencia del niño que va a recibir el juguete.

En este escenario de uso comercial de la internet, especialistas como Lamarck (2017) han mencionado, por ejemplo, que el incremento de ventas en línea es tan grande, que de a poco las tiendas tradicionales han empezado a mudarse a grandes portales de compraventa en línea, ya que encuentran mercados mucho más globales y con un costo de mercadeo y publicidad muy por debajo del tradicional. Esto tratando de combinar las estrategias de mercado y así captar la mayor cantidad de clientes potenciales para sus productos.

Entre los productos mencionados en el artículo citado, están los artefactos tecnológicos, las herramientas de segunda mano y los repuestos para todo tipo de vehículos, como un puntal en la motivación del comprador que opta por buscar productos en línea en Colombia. Sin embargo, existe aún mucha desconfianza por las transacciones, envíos y aseguramiento de las garantías en los productos, especialmente por el sentido que se le da al concepto de “usado”, que en el imaginario del comprador representa una menor calidad.

Así mismo, señala que otro tipo de productos usados más domésticos como ropa, zapatos y juguetes, que hasta hace 5 años serían casi inimaginables dentro de este ejercicio de

compraventa, vienen creciendo en ventas de manera significativa; gracias a la comprensión mayor de sus usuarios de la necesidad de vender productos de calidad y el mejoramiento de la credibilidad del sistema de exhibición, venta, entrega y pago. Hoy se identifican por lo menos 30 grandes portales de compra y venta de este tipo de productos, exclusivamente centrados en las ventas en línea y que han renunciado a las dinámicas de las ventas mano a mano.

Del mismo modo, menciona la proliferación cada vez mayor en Colombia, especialmente en las grandes ciudades, de lo que se ha denominado tradicionalmente el mercado de pulgas, en donde los juguetes usados cobran un lugar muy especial; sin dejar de lado que han surgido muchos negocios comerciales y tiendas en donde las personas pueden adquirir específicamente juguetes de segunda mano de manera directa, con la ventaja de poder verificar la calidad de los productos y negociar cara a cara con el vendedor, tal como se hace en Toycomo9cito.

Dentro del municipio de Girardot y la región del Alto Magdalena, para el inicio de labores comerciales de la empresa Toycomo9cito, no se tenía información sobre este tipo de ejercicios de compra y venta de juguetes de segunda mano. La idea además de innovadora, generó múltiples percepciones en los usuarios, vendedores y compradores tradicionales de juguetes; que empezaron a percibir de forma positiva el ejercicio, pero de forma relegada y con ciertos reparos, sobre todo para compras de juguetes para sus hijos; mucho más positivo para compras de regalos para actividades, fiestas y para donaciones.

De hecho, se puede considerar que para Toycomo9cito, a consolidación del concepto en la región ha sido un proceso lento, pero que no ha parado de crecer en cifras como el incremento de ventas, la ampliación de portafolios de productos, canales de comercialización y medios de entrega. Ello considerando que no es fácil la transformación de paradigmas tan arraigados como la compra y venta de productos con destino a niños; y a que este tipo de dinámicas comerciales

rompen de alguna manera el imaginario sobre el concepto de aseguramiento de la calidad que llevan los clientes a la hora de comprar.

De la mano con ello, el generar credibilidad por este tipo de empresas y con este tipo de productos, ha sido una labor ardua, pero que a la fecha viene mostrando un avance positivo. Los aprendizajes de la empresa han sido significativos en las consideraciones administrativas, en la formalización del proceso comercial, la cual tiene una dinámica lenta en Girardot. Ello sumado a mucho optimismo y carisma de emprendimiento, pues este tipo de negocios tienen retos que aún no se escriben en la literatura de las ventas y el análisis de mercado.

Se puede agregar que gracias a la oferta de Toycomo9cito, la comunidad girardoteña ha podido acceder a productos de reconocidas marcas de juguetes, con un estándar de calidad alto y en un excelente estado, a precios muy inferiores al del producto nuevo, generando satisfacción en los clientes y facilidad de acceso a todo tipo de producto. Este reconocimiento de la importancia de la calidad, el acceso y el precio, se ven como los pilares del crecimiento de la empresa; entendiéndose que para potenciarlos se requiere un modelo gerencial mucho más sólido.

De este modo, se analiza que es mucho lo que da por aprender y crecer dentro de la empresa, entendiéndose que su crecimiento ha llevado a la generación de otras dinámicas administrativas y gerenciales que requieren una revisión sobre los modelos desde los cuales se dirige, proyecta y opera la empresa, para poder alcanzar las metas trazadas. Es por ello que se presenta este proyecto de diseño de modelo gerencial que tiene los siguientes objetivos.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo Gerencial para el fortalecimiento de la empresa Toycomo9cito ubicada en el municipio de Girardot Cundinamarca, con el fin de contribuir a mejorar la capacidad competitiva y el concepto de venta de juguetes usados.

3.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico estratégico con el fin de establecer la situación actual de la empresa.
- Diseñar el modelo gerencial direccionado a fortalecer las diferentes áreas de la empresa y contribuir a mejorar su funcionamiento.
- Establecer los mecanismos de seguimiento, evaluación y control en el proceso de implementación del modelo gerencial en la empresa.

4. Justificación

Para entrar a justificar la importancia de este proceso de investigación, se hace necesario tener en cuenta que las empresas y negocios de hoy en Colombia, tienen grandes retos frente a la diversificación y la adaptación a mercados cambiantes y a las propuestas del mundo globalizado, que reta al empresario a generar nuevas dinámicas comerciales y al gerente a liderar proyectos eficientes y pertinentes para estas realidades.

Del mismo modo, se tiene en cuenta que las ventas de productos de segunda mano, han venido cobrando fuerza en este contexto, gracias al auge creciente del uso de redes sociales y las grandes superficies de ventas de productos usados con garantía de calidad. Como se apreciaba en el apartado anterior, es más grande cada vez la variedad de productos usados que hoy se comercializan en segmentos novedosos y cada vez más cercanos a la cotidianidad de las personas, lo que le hace un nuevo paradigma de compra y venta.

En este mismo sentido, el aprovechamiento de los productos y la comercialización de artículos de segunda mano, lucen como una oportunidad de emprendimiento con mucha coherencia para personas que no cuentan con grandes capitales de inversión en infraestructura y grandes inventarios que se renuevan al vaivén de las tendencias mediáticas. El juguete de segunda mano, se convierte en un producto muy apetecido por diversos tipos de compradores, haciendo de éste un potencial de comercio fuerte y a las empresas que le promueven, líderes en la conservación y puesta en venta de productos que no sufren un mayor desgaste y que si suponen gastos elevados en la dinámica familiar.

Por su parte, de manera específica, las empresas que se dedican a este tipo de comercialización, requieren también una consolidación de sus procesos y dinámicas

empresariales que deben ser vistas como una oportunidad para el aprovechamiento del marco de la gerencia de proyectos, entendiendo que se trata de ejercicios que deben primero gerenciarse, administrarse y ajustarse a las dinámicas del mercado. Para ello, se requiere la intervención del experto en Project management, quien trabaja por la consolidación y el éxito de las empresas desde un ejercicio de estandarización de la calidad en los procesos.

Por ello, plantear un ejercicio de mejoramiento para la empresa Toycomo9cito, resulta una oportunidad para generar dos tipos de aporte, uno directo a la empresa y el tipo de negocio de ventas de productos de segunda mano, como un nuevo paradigma comercial para Girardot y la región; y otro al gerente de proyectos, quien puede aplicar de manera coherente todo el marco de competencias de dirección y gestión que le caracterizan y distinguen como proceso clave para el éxito o fracaso de una empresa o negocio.

Para Toycomo9cito, esta implementación de modelo gerencial, significa la oportunidad de crecer con coherencia, formalizando su labor comercial y revisando las dinámicas internas de la naciente empresa, de tal manera que se optimicen sus procesos y pueda consolidarse como una empresa pionera en la venta de juguetes de segunda mano en la región, con unas dinámicas empresariales que responden a las necesidades de calidad y mejoramiento continuo.

5. Antecedentes del proyecto

Algunos aspectos relevantes en torno a la comercialización de juguetes de segunda mano, datan de finales del siglo XX, cuando en Colombia se empieza a reconocer la actividad comercial de otros países con el fin de hacerla extensiva a nivel de tiendas y plataformas para la adquisición de productos con poco tiempo de uso, en buen estado y con la conservación de los estándares de calidad. En este contexto, plataformas con “Ebay” y “Mercado libre” se empezaron a destacar por la variedad de productos, la facilidad para adquirirlos y la confianza que daban sus transacciones avaladas por gigantes financieros del mundo.

Inicialmente, la incidencia de esta dinámica en el país pasó por empresarios españoles de sitios Web como Vibbo, Wallapop y Truketeke, dedicadas a comercializar productos usados a manera de tienda virtual por departamentos, en donde los juguetes se alojaban en la oferta de productos para niño. Cabe agregar que estos sitios aún se encuentran vigentes y promueven las transacciones en doble vía, compra y venta de juguetes, en una dinámica de negociación en línea y con un operador de entregas muy confiable a nivel internacional.

Para el caso latinoamericano, Brito y Pachano (2013), plantean que es en el comercio electrónico de productos, donde está sin duda el más importante auge comercial del presente siglo. Identifican los autores diversas dinámicas en la colocación de productos en el mercado nacional de países como Colombia, Perú y Ecuador, que han llevado al surgimiento de miles de ideas de negocio online que compite mano a mano con el comercio formal, pero que requiere de una labor de divulgación mayor, ante la negativa de un grueso de la población al uso de transacciones en línea, que consideran la limitación más determinante de este proceso. (Pachano, 2013)

Del mismo modo, el Observatorio de Consumo CETELEM (2017), ha mencionado que en Latinoamérica la compraventa de productos de segunda mano viene cobrando mayor protagonismo. Acredita esta situación a dos factores, uno la debilidad de las economías de estos países que han limitado el acceso a productos costosos, creando un clima de exclusividad en diversas líneas, e incluso generando nuevas líneas de trabajo en ventas con productos de marca con un mercado objeto en clases medias y bajas, muchas veces sacrificando estándares de calidad de sus productos. Ello para el caso de ropa, calzado, juguetería, entre otros. (OCC, 2017)

De otra parte, la idea de poder también vender sus productos que ya no están utilizando y se pueden convertir en inservibles. Ello muy a la manera de tendencias americanas como las ventas de garaje o en América Latina como los mercados de pulgas. En ocasiones estos negocios de compra y venta se benefician de precios muy cómodos de artículos que costaron nuevos 4 y 5 veces más del precio por el que lo compran; permitiendo incluso una nueva forma de trueque, por demás muy interesante para el nuevo comprador.

El mismo informe, señala que actualmente se están produciendo nuevas prácticas de consumo en el que el mercado de segunda mano cada vez va ganando más terreno. Se menciona que por lo menos 10 de cada 100 compradores de este tipo de productos ha revisado la oferta de segunda mano, entendiéndola como una oportunidad única de conseguir un juguete u otro producto de su gusto muy por debajo del precio del artículo nuevo. Ello sumado, como indica el informe, a una tendencia de protección ambiental que ve en este tipo de comercios un aliado importante para la reducción del consumo de materias primas nuevas.

En cuanto a estudios realizados respecto de la temática planteada se plantea que no se refieren proyectos de modelo gerencial de empresas directamente relacionadas con la comercialización de juguetes de segunda mano, lo que resulta para este proyecto de

investigación, una oportunidad de innovación en repositorios de ejercicios de análisis sobre este objeto de estudio. Se referencian entonces dos experiencias cercanas a los planteamientos del documento:

- **Comercialización y estrategia de ventas en Bogotá D.C**

Este documento desarrollado por FUNDES Latinoamérica para la Secretaría de Desarrollo Económico de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se publica en 2016 con el ánimo de orientar a emprendedores y nuevos empresarios en las dinámicas del mercado de todo tipo de productos, en modalidades innovadoras. Esta ilustración pasa por el análisis de las oportunidades de cada negocio y la búsqueda de elementos de tipo gerencial para el fortalecimiento de las ideas de negocio. Aborda cuatro elementos básicos, la elaboración de la estrategia de ventas, la definición del Mix comercial; el contexto de las negociaciones y los procesos administrativos subyacentes para el desarrollo de las actividades empresariales. (FUNDES LATINOAMERICA, 2016)

- **Modelo gerencial de la empresa colombiana: análisis de decisiones, estrategia y geo conocimiento.**

Este documento de la Universidad de Santo Tomás, realiza un análisis sobre la concepción del modelo gerencial de las empresas colombianas. Se aborda desde la necesidad de incursión empresarial colombiana en diferentes contextos, en el marco del concepto de cualificación de la gerencia empresarial del país. En este estudio se propone un carácter holístico del modelo gerencial, abordando importantes conceptos como la toma de decisiones, el marco estratégico y el reconocimiento de referentes asociados al geo conocimiento. (Gutierrez, 2014)

6. Diagnóstico

6.1 Metodología

6.1.1 Enfoque de la Investigación

Se implementó para el proyecto un enfoque cualitativo, ya que éste permitió analizar la situación actual de la empresa a partir de una perspectiva holística centrada en la consolidación y el posicionamiento del sector de las ventas de juguetes de segunda mano y con la intención de identificar los elementos que caracterizan su labor misional, mercadeo y comercialización.

6.1.2 Tipo de investigación

Se planteó un ejercicio investigativo de diseño no experimental, transversal descriptivo, a través del cual se puedan definir, describir y analizar variables del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y del ambiente externo (oportunidades y amenazas), en un período de tiempo determinado, aspectos fundamentales para la realización del diagnóstico estratégico y posterior diseño del modelo gerencial para la empresa y sus procesos.

6.1.3 Población y muestra

Como población participante, se identifica a los 5 trabajadores de la empresa. Por tratarse de una población pequeña, no se precisó un ejercicio de muestreo. La siguiente es la descripción de los participantes

- Un propietario y gerente comercial que también es el gestor de este proyecto.
- Dos funcionarios para compra y venta en el punto de venta.
- Un gestor de compra venta en línea.
- Un administrador.

6.1.4 Fuentes de información

- **Primarias:** La fuente primaria de información fueron los trabajadores de la empresa.
- **Secundarias y terciarias:** Representada por el marco de referencia sobre la comercialización de este tipo de productos y modelos gerenciales aplicables a la empresa.

6.1.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de la información

- **Técnicas:** Entrevista y el Diagnóstico Estratégico.

- **Instrumentos:** Se planteó la aplicación de un Cuestionario semiestructurado y para el Diagnóstico Estratégico se implementaron las siguientes matrices:
 - **Matriz POAM** o de perfil de oportunidades y amenazas, para identificar las amenazas y oportunidades potenciales examinando las siguientes categorías:
 1. Económicas
 2. Políticas
 3. Sociales
 4. Tecnológicas
 5. Competitivos

Para la medición del impacto se tuvo en cuenta la siguiente escala:

	OPORTUNIDAD			
Calificación	L	M	P	E
Significado	Ligera	Moderada	Positiva	Excelente
Peso	(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

AMENAZA			
L	M	S	C
Ligera	Moderada	Severa	Catastrófica
(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

IMPACTO			
B	Md	A	MA
Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
(1-2)	(2,1-3)	(3,1-4)	(4,1-5)

– **Matriz PCI.** El perfil de capacidad institucional (P.C.I.) permitió evaluar las fortalezas y debilidades; se tuvieron en cuenta las siguientes categorías:

1. Directiva
2. Competitiva
3. Financiera
4. Tecnológica
5. Talento Humano

Para la evaluación del impacto se tuvo en cuenta la siguiente escala:

	FORTALEZA			
Calificación	B	Md	A	MA
Significado	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Peso	(1–2)	(2,1–3)	(3,1–4)	(4,1–5)

	DEBILIDAD			
Calificación	B	Md	A	MA
Significado	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Peso	(1–2)	(2,1–3)	(3,1–4)	(4,1–5)

	IMPACTO			
Calificación	B	Md	A	MA
Significado	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Peso	(1–2)	(2,1–3)	(3,1–4)	(4,1–5)

6.2 Resultados del diagnóstico

6.2.1 Determinación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Como primer paso la matriz FODA arrojó para la empresa un diagnóstico inicial con los siguientes elementos de análisis:

- **Fortalezas**

- Mercado objetivo definido.
- Posicionamiento y trayectoria
- Compromiso y puntualidad con los clientes.
- Precios del producto competitivo.
- Calidad del producto.
- Sistema de información confiable y eficiente.

- **Oportunidades**

- Acceso a créditos con entidades financieras.
- Proveedores
- Facilidad de acceso a la tecnología
- Entornos ONLINE
- Situación geográfica
- Cercanía con Bogotá
- Infraestructura vial

- **Debilidades**

- Falta de metas financieras.
- Falta análisis del entorno.
- No realiza proyecciones de ventas.
- No cuenta con manual de funciones y perfiles ocupacionales.
- No cuenta con plan de gestión humana ni medición del clima laboral
- No tiene definida la cultura corporativa.
- No cuenta con manual de procesos y procedimientos.
- No realizan análisis para establecer puntos críticos en la comercialización.
- La empresa no dispone de información de sus competidores.

– Sistema de contabilidad y costos no ofrece información confiable y esta no es oportuna para la toma de decisiones.

- **Amenazas**

- Encarecimiento costo de vida.
- Reforma tributaria.
- Impuestos.
- Altos costos de comercialización.
- Inseguridad y violencia.
- Desempleo.
- Bajos ingresos.

6.2.2 Matriz PCI

En el segundo paso del diagnóstico. Se analizó con la matriz de Perfil de la Capacidad Interna PCI la incidencia de los factores internos asociados a Toycomo9cito, estableciendo el impacto de cada uno de ellos dentro de la organización.

Tabla 1 DIAGNÓSTICO INTERNO

DIAGNÓSTICO INTERNO PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA: PCI TOYCOMO9CITO 2019												
Factores	FORTALEZAS				DEBILIDADES				IMPACTO			
	B	Me	A	MA	B	M	A	MA	B	Me	A	MA
1. CAPACIDAD DIRECTIVA												
Planes de contingencia			3,5								4,0	
Procesos y procedimientos								4,5				4,5
Análisis de operaciones								4,5				4,5
Planeación de la comercialización							4,0				4,0	
Cultura corporativa							4,0					4,5

DIAGNÓSTICO INTERNO PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA: PCI TOYCOMO9CITO 2019												
2. CAPACIDAD COMPETITIVA												
Mercado objetivo definido				4,5								4,5
Posicionamiento y trayectoria				4,5								4,5
Estrategia comercial integral				4,5								4,5
Productos en línea				4,5								4,5
Logística de entrega				4,5								4,5
Compromiso y puntualidad con clientes				4,5								4,5
Procesos en línea tecnificados				4,5								4,5
Calidad de productos				4,5				4,5				4,5
Análisis del entorno								4,5				4,5
Competidores												
3. CAPACIDAD FINANCIERA												
Precios del producto competitivo				4,5								4,5
Metas financieras								4,5				4,5
Proyecciones de ventas								4,5				4,5
Sistema de contabilidad y costos								4,5				4,5
4. CAPACIDAD TECNOLÓGICA												
Sistema de información confiable			3,5								4,0	
5. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO												
Manual de funciones y perfiles ocupacionales								4,5				4,5
Plan de gestión Humana								4,5				4,5
Ambiente laboral no seguro								4,5				4,5
SUMATORIA INDIVIDUAL	0,0	0,0	7,0	40,5	0,0	0,0	8,0	45,0	0,0	0,0	12,0	85,5
SUM. FORTALEZA, DEBILIDAD E IMPACTO	47,5			53,0			97,5					
PROMEDIOS	(5,00-4,50)			(3,08-4,20)			4,24					

6.2.3 Matriz POAM

El tercer paso, analiza por medio de la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, los resultados de la evaluación de los factores externos asociados a Toycomo9cito, estableciendo el impacto de cada uno de ellos dentro de la organización.

Tabla 2 DIAGNÓSTICO EXTERNO

DIAGNOSTICO EXTERNO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: POAM TOYCOMO9CITO 2019														
Factores	Calificación		OPORTUNIDAD				AMENAZA				IMPACTO			
	L	M	P	E	L	M	S	C	B	Me	A	MA		
1. ECONÓMICOS														
Acceso a créditos				4,5									4,5	
Encarecimiento costo de vida								4,5					4,5	
Impuestos								4,5					4,5	
Altos costos de adquisición								4,5					4,5	
Desempleo								4,5					4,5	
Bajos ingresos								4,5					4,5	
2. POLÍTICOS														
Reforma tributaria								4,5					4,5	
3. SOCIALES														
Asociaciones y gremios				4,5									4,5	
Inseguridad y violencia							4,0						4,5	
Servicios públicos							3,5				4,0			
4. TECNOLÓGICOS														
Facilidad de acceso a la tecnología			4,0										4,5	
5. GEOGRÁFICOS														
Cercanía con Bogotá				4,5									4,5	
6. COMPETITIVO														
Proveedores			4,0										4,5	
Oferta en línea			4,0									4,0		
Situación geográfica			4,0									4,0		
Infraestructura vial			4,0									4,0		
Infraestructura medios de transporte			4,0									4,0		
SUMATORIA INDIVIDUAL	0,0	0,0	24,0	13,5	0,0	0,0	7,5	27,0	0,0	0,0	20,0	54,0		
SUM. FORTALEZA, DEBILIDAD E IMPACTO	37,5				34,5				74,0					
PROMEDIOS	(4,18 - 4,35)				(4,45 - 4,36)				4,4					

6.2.4 Matriz MEFI

Como cuarto proceso, la matriz de evaluación de los factores internos MEFI, permitió identificar los factores del ambiente interno que afectan significativamente el normal desarrollo de las actividades, siendo éstos:

Tabla 3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS TOYCOMO9CITO 2019				
Factores	Calificación	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Manual de procesos y procedimientos		0,05	1,00	0,05
Cultura corporativa		0,09	1,00	0,09
Mercado objetivo definido		0,15	4,00	0,60
Posicionamiento y trayectoria		0,09	4,00	0,36
Entrega de productos		0,09	4,00	0,36
Logística de transporte		0,05	4,00	0,20
Proceso productivo tecnificado		0,12	3,00	0,36
Calidad del producto		0,09	4,00	0,36
Precios competitivos		0,09	4,00	0,36
Manual de funciones y perfiles ocupacionales		0,09	1,00	0,09
Ambiente laboral no seguro		0,09	1,00	0,09
TOTAL RESULTADO PONDERADO		1,00		2,92

PONDERACIÓN

0.0 sin importancia

1.0 muy importante

CLASIFICACIÓN

Debilidad importante: 1.0

Debilidad menor: 2.0

Fortaleza menor: 3.0

Fortaleza importante: 4.0

6.2.5 Matriz MEFE

Luego de ello, desde la matriz de evaluación de los factores externo MEFE fue posible identificar los factores del ambiente externo que afectan significativamente el normal desarrollo de las actividades, siendo éstos:

Tabla 4 MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS TOYCOMO9CITO 2019			
	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Acceso a créditos	0,15	4,00	0,6
Impuestos	0,15	1,00	0,2
Altos costos de compra	0,15	1,00	0,2
Reforma tributaria	0,15	1,00	0,2
Asociaciones y gremios	0,10	3,00	0,3
Acceso a la tecnología	0,10	3,00	0,3
Cercanía con Bogotá	0,05	3,00	0,2
Desempleo	0,05	2,00	0,1
Proveedores	0,05	3,00	0,2
Comercialización en línea	0,05	2,00	0,1
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,15

<p>PONDERACIÓN 0.0 sin importancia 1.0 muy importante</p> <p>CLASIFICACIÓN Amenaza importante: 1.0 Amenaza menor: 2.0 Oportunidad menor: 3.0 Oportunidad importante: 4.0</p>
--

6.2.6 Matriz IE

La matriz interna y externa definió la situación real de la empresa, situándola en un nivel medio de riesgo, es decir, requiere de tomar acciones estratégicas para fortalecer la capacidad competitiva y de esa forma mantenerse posicionada en el mercado y tener la oportunidad de proyectarse a nuevos mercados.

Tabla 5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

MATRIZ INTERNA – EXTERNA TOYCOMO9CITO 2019				
		RESULTADOS PONDERADOS TOTALES MEFI		
		FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
		3.0 - 4.0	2.0 a 2.99	1.0 a 1.99
RESULTADOS PONDERADOS TOTALES MEFE	4.0		3.0	2.0
	ALTO (3.0 a 4.0)			
	3.0		(2.15-2.92)	
	MEDIO (2.0 a 2.9)			
2.0	BAJO (1.0 a 1.9)			

6.2.7 Análisis de los estados financieros

- Análisis horizontal y vertical del balance general de la Empresa

Para el análisis del comportamiento de los estados financieros de la empresa, se tomaron como referencia los periodos 2017 y 2018. Para el año 2017 el activo tuvo participación con un 44% correspondiente al activo corriente, con un disponible de 8 millones, las inversiones con una participación de un 3% correspondiente a títulos valores, deudores tiene una participación de

25% con relación a los clientes debido las ventas que se realizaron a crédito para corto plazo de pago, inventarios con una participación de 3%.

En el activo no corriente como única cuenta que refleja el total de estos activos se encuentra propiedad planta y equipo con un 56%, reflejando que la empresa tiene la capacidad necesaria para poder operar. En este año se representa la totalidad de los pasivos el pasivo corriente con un porcentaje de participación de 20% y un 15% en los pasivos no corrientes, Obligaciones financieras representa un 4% lo que indica que la empresa posee un mínimo de compromisos financieros; los proveedores con una participación de 3% representado en suministros para el buen funcionamiento de la empresa, los impuestos con una participación del 6%.

Las Obligaciones laborales con un 1%. La empresa tiene un 15% en pasivos no corrientes correspondiente a obligaciones financieras a largo plazo debido a un crédito. El patrimonio tiene una participación del 65%, con el resultado del ejercicio de un 10%, lo cual muestra la capacidad de sostenimiento de la empresa.

En el año 2018, la empresa está distribuida según el total de sus activos en un 48% de activo corriente y un 52% de activos no corriente. En el cual activo corriente tuvo un aumento del 4% con respecto al año anterior; se encuentra el rubro disponible con un porcentaje de 14% del cual ambos tiene su participación, esto puede ser algo positivo ya que lo que se tiene en dinero disponible suple las necesidades de la empresa para que pueda operar.

Las inversiones tienen un 3% de participación correspondiente a títulos valores; los deudores de la empresa con un porcentaje de 27% están representados por los clientes habituales, pues se hace necesario realizar ventas a crédito de corto plazo y tener consigo cartera con sus clientes, con respecto al inventario tiene una participación del 3% de los cuales en su

totalidad son mercancías, lo que indica que esta empresa obtiene sus inventarios por terceros que le proveen los productos para la venta.

En el activo no corriente la empresa tiene una sola cuenta que representa el total de estos activos en un 52% propiedad planta y equipo lo que indica que la empresa está bien dotada de bienes necesarios para la operación y comercialización de sus productos. En los pasivos corrientes con un porcentaje del 21% de las cuales las obligaciones financieras tienen una mínima participación del 3%, ya que la empresa ha logrado solventar sus gastos y no ha sido significado su endeudamiento con los bancos. Las cuentas por pagar con proveedores tienen una participación del 3% lo cual tiene relación directa con los inventarios ya que representan las mercancías que se necesitan para poder operar. Como se muestra la participación del pasivo esta 21% representada por los pasivos corrientes lo cual se puede observar que el capital de trabajo está bien equilibrado. Para el patrimonio como resultado del ejercicio un porcentaje de participación de 17%, lo que indica la empresa trabaja con aportes de capital muestra gran rentabilidad.

Tabla 6 BALANCE EMPRESARIAL

RAZON SOCIAL		EMPRESA TOYCOMO9CITO		
NIT				
CIU				
BALANCE GENERAL				
MILLONES DE PESOS				
<u>ACTIVO</u>	2017		2018	
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	\$	%	\$	%
Disponible	6.135	13%	8.180	14%
Inversiones	1.285	3%	1.713	3%
Deudores Clientes	12.040	25%	16.054	27%
Inventarios	1.524	3%	2.032	3%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	20.984	44%	27.979	48%

MODELO GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA TOYCOMO9CITO

RAZON SOCIAL	EMPRESA TOYCOMO9CITO			
NIT				
CIU				
BALANCE GENERAL				
MILLONES DE PESOS				
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS				
Construcciones y Edificaciones	17.192	27%	21.923	39%
Propiedades planta y equipo en tránsito	19.202	29%	5.603	13%
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	36394		27526	
DIFERIDOS				
Cargos Diferidos	715		1550	
TOTAL DIFERIDOS	715		1550	
TOTAL ACTIVOS	58093	100%	57055	100%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE:				
Obligaciones Financieras C.P.	1.801	4%	1.764	3%
Proveedores	1.249	3%	2.199	4%
Cuentas por Pagar	3.247	7%	1.884	3%
Impuestos por pagar	2.779	6%	5.806	10%
Obligaciones laborales	424	1%	565	1%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	9500	20%	12218	21%
PASIVO NO CORRIENTE:				
Obligaciones Financieras L.P.	6.835	15%	6.557	9%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	6.835	15%	6.557	9%
TOTAL PASIVO	16335	35%	18775	30%

RAZON SOCIAL	EMPRESA TOYCOMO9CITO			
NIT				
CIU				
BALANCE GENERAL				
MILLONES DE PESOS				
PATRIMONIO				
Capital Social	14.928	31%	16.328	28%
Reservas	539	1%	1.127	2%
Resultados de Ejercicios Anteriores	11.047	23%	13.396	23%
Resultado del Ejercicio	4.855	10%	10.144	17%
TOTAL PATRIMONIO	31369	65%	40995	70%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	47704	100%	59770	100%

7. Desarrollo del proyecto modelo gerencial

7.1 Plan de desarrollo del Modelo Gerencial

El modelo gerencial en Toycomo9cito, se basa en la característica de la empresa, ser comercializadora de juguetes de segunda mano en Girardot y la región del Alto Magdalena; y se determina como un mecanismo por el cual se mejora su modelo de gestión gerencial en el manejo de los RR.HH., plan de compras, comercialización, comunicaciones y en su pretender de alcanzar mayor eficiencia.

Al estructurar el modelo se deben contemplar características propias para la conservación de clientes, manejo de la oferta y la demanda de las diferentes líneas de juguetes usados, conocer las estrategias de mercados; estas como características iniciales de la gestión empresarial a la cual se le deben incluir las obligaciones tributarias:

- Inscribirse en el RUT y obtener NIT.
- Registrarse como responsable de impuesto de renta.
- Registrarse como responsable de impuesto de IVA.
- Declarar y pagar impuesto de timbre.
- Presentar y las declaraciones de impuesto de renta, IVA y retención en la fuente.
- Pagar los impuestos a cargo.
- Responder los requerimientos de información que realice la DIAN.
- Llevar libros de contabilidad.
- Facturar.
- Declarar y pagar impuestos municipales y/o departamentales.

El mejorar el modelo gerencial de la empresa Toycomo9cito, va a permitir la planificación de la comercialización y desde allí llevar a la planificación de clientes potenciales, generar próximamente la planificación de oferta en el mercado local y regional, estrategias de mercado que va permitir posicionarse mejorando el proceso comercial, por el ambiente de calidad, el servicio, la eficiencia y eficacia de los productos que ofrece la empresa.

7.2 Plan del Modelo de Recursos Humanos

Para la organización es necesario conocer y establecer procesos de manejo administrativo que permitan, desde el contexto del personal, mejorar las capacidades de integración del ambiente laboral con el proceso comercial, donde desde la óptica del gerente y su modelo gerencial se observe a los trabajadores como portadores de procesos de calidad para el mejoramiento del proceso.

En tal sentido, lo que se quiere implementar para mejorar esta situación es lo siguiente:

- **Formación:** el propósito fundamental de la formación es identificar las necesidades reales del trabajador, desde el ámbito del perfeccionamiento de competencias, se identifica la necesidad de la formación cuando existe una diferencia entre las competencias que posee el trabajador y las requeridas para realizar las funciones en la organización.
- **Proyecto de vida laboral:** este tiene como objetivo desarrollar actividades que favorezcan al empleado para que crezca laboralmente junto con la organización, para ello se requiere determinar una proyección de los cargos a mediano y largo plazo determinando programas de capacitación.

- **Compensaciones:** Los empleados no tienen previsto un programa de recompensas e incentivos al trabajador como comisiones por ventas o por metas; de tal forma que se premie el óptimo desempeño, o en su defecto se destaque el compromiso y dedicación de aquellos empleados que se esfuerzan por alcanzar las metas. Esto genera inconformidad y desmotivación del trabajador, además de que causa malestar en él opacando el ambiente laboral, por ello con las compensaciones se quiere generar una remuneración justa teniendo en cuenta los resultados alcanzados por empleado y sus capacidades individuales. Esta remuneración estará relacionada directamente con los resultados alcanzados.
- **Bienestar:** se quiere generar un conjunto de actividades donde se involucre el entorno familiar del empleado, de tal manera que se evidencie un compromiso real del trabajador y de los miembros de su familia hacia la organización.

Por otra parte, falta definir los perfiles ocupacionales por cada puesto de trabajo, por lo que se vincula personal sin el cumplimiento de los requisitos mínimos, esto porque no tienen establecido que requisitos y competencias debe poseer el candidato; lo que representa un desgaste administrativo, toda vez que se deben invertir recursos en procesos de entrenamiento y reentrenamiento, generando retrasos en el proceso de ventas.

Desde el manejo de un modelo de implementación en Recurso Humano, se debe tener en cuenta las obligaciones laborales actuales ya que todo el personal de la empresa es vinculado directamente a la organización y se tienen todos los pagos debidos para cumplir con las prestaciones sociales y las obligaciones laborales de la suscripción de los contratos de trabajo con el personal actual. Estas obligaciones laborales son:

- Elaborar y suscribir contratos de trabajo.
- Cumplir con las prestaciones sociales: Prima de servicios, Dotación, Auxilio de cesantía, Intereses sobre cesantías, Vacaciones y Auxilio de transporte.
- Cumplir con las obligaciones laborales periódicas: Aportes parafiscales, Afiliación y aportes de seguridad social, Obligación de deducir y retener ingresos de asalariados; y Obligación de expedir certificados de ingresos y retenciones.

7.2.1 Administración de Sueldos y Salarios

Al respecto de los sueldos y salarios se parte a la descripción y funciones de cada perfil en el desarrollo comercial y administrativo de la empresa, partiendo del organigrama generado para la empresa y que permite administrar el RRHH luego de la jerarquización de los cargos y la identificación de responsabilidades del empleado y del empleador para con este. De acuerdo con los perfiles se puede llegar a establecer la tabla de sueldos y salarios, como se observa a continuación.

Tabla 7 SISTEMA PROPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS.

CARGOS	Categorías	Sueldo	Prestaciones	# empleados	Valor Total
Gerente comercial	Gerencial	\$2000000		1	
Funcionarios de compra y venta en punto	Comercial	\$850000		2	
Gestor de compra y venta en línea	Comercial - Técnico	\$1000000		1	
Administrador	Administrativo	\$2000000		1	
Total				5	

Fuente: Elaboración propia (2019)

- Un propietario y gerente comercial que también es el gestor de este proyecto.
- Dos funcionarios para compra y venta en el punto de venta.
- Un gestor de compra venta en línea.
- Un administrador.

En cuanto al sistema de remuneración salarial, se dispone el seguimiento estricto de los parámetros de la legislación colombiana, los cuales contemplan salario mínimo, auxilio de transporte, horas extra, recargos nocturnos, festivos y dominicales, entre otros dispuestos para el aseguramiento de la calidad de remuneración y la formalización laboral.

Tabla 8 SISTEMA DE RIESGOS LABORALES.

PRESTACIÓN	VALOR	DEFINICIÓN
SALUD	Por salario mínimo	Con la Ley 1607 de 2012, art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes a salud:
		- Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.
		-Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.
PENSIONES Ley 797 de 2003 Art.7	Por salario mínimo	Cotización: 16%. Empleador: 12% Trabajador: 4%
		Decreto 4982 de 2007
RIESGOS PROFESIONALES	VALOR INICIAL Salario Mínimo	VALOR INICIAL Según Actividad Económica
		Riesgo I
	Riesgo I	:0.522%
		Riesgo II:

PRESTACIÓN	VALOR	DEFINICIÓN
	Riesgo II	1044%
		Riesgo III:
	Riesgo III	2436%
		Riesgo IV:
	Riesgo IV	4350%
		Riesgo V:
	Riesgo V	6960%
		A cargo del Empleador
APORTE	3% ICBF	Con la Ley 1607 de 2012, art. 25, quedan exonerados excepcionalmente de aportes al ICBF y SENA:
ICBF	2% SENA	- Las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes del impuesto de renta y complementarios.
SENA	4% Cajas	-Las personas naturales empleadoras que tengan dos o más empleados.
	A cargo de la empresa.	Requisito: No superen los 10 Salarios mínimos
Cajas de Compensación Familiar	A cargo de la empresa	
SUBSIDIO FAMILIAR	Se paga por las Cajas de Compensación Familiar en dinero a quienes devenguen hasta 4 salarios mínimos legales mes	Suma de dinero, pagos en especie y en servicios, que paga la Caja de Compensación Familiar al trabajador
Ley 21 de 1982 y	Resultante del aporte que la empresa hace a las Cajas	

Tomado de Duque M. (2016). Salarios y Prestaciones Sociales - Mínimo legal- Año 2019 – Colombia. Recuperado de. http://consultas-laborales.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441:2015-12-30-00-49-00&catid=1:laboral&Itemid=86

7.2.2 Perfiles e identificación de cargos

- **Gerente Comercial – Representante Legal**

Perfil:

- Directivo
- Profesional en carreras administrativas.

Responsabilidades:

- Diseñar políticas y estrategias para direccionar la empresa al logro de los objetivos propuestos en el plan de negocios.
- Coordinar estrategias para el mejoramiento de procesos y productos mediante tecnologías de punta.
- Responder por la implementación del sistema de gestión de calidad.
- Diseñar estrategias de expansión hacia el mercado nacional.

- **Funcionarios de compra y venta**

Perfil:

- Técnicos profesionales o tecnólogos en gestión de mercados, ventas o similares.

Responsabilidades:

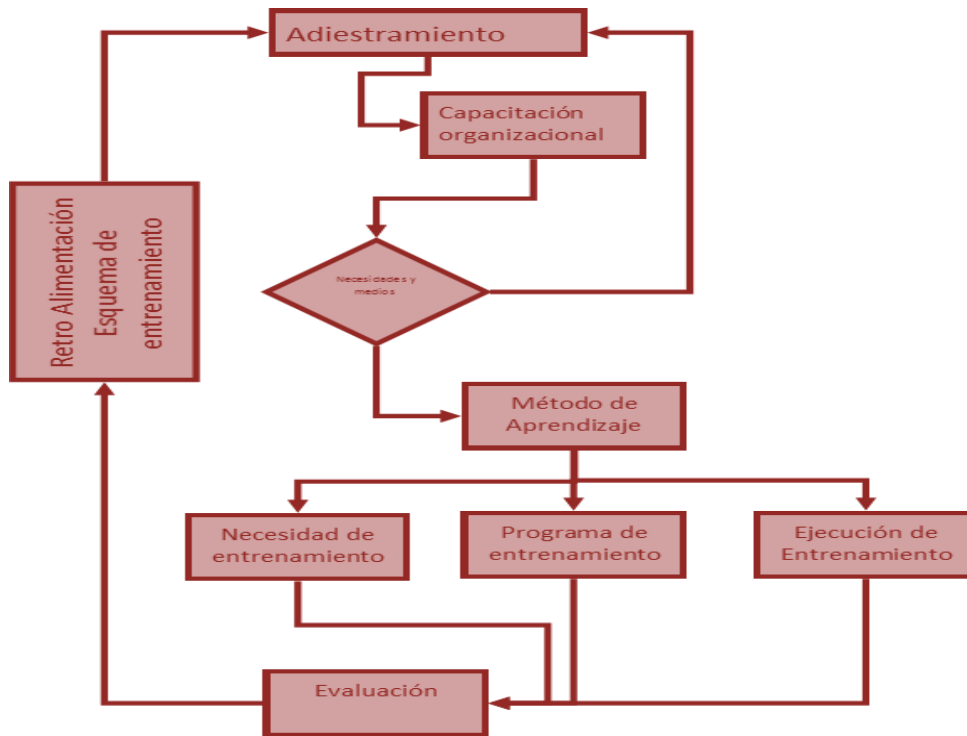
- Aplicar estrategias para la compra y venta de los productos a comercializar, de acuerdo con parámetros y políticas sobre precios, descuentos, beneficios, trámites y desarrollo de ventas de acuerdo con inventarios.

7.3 Plan del Modelo de Capacitación

Desarrollar un modelo de capacitación para la generación de empoderamiento del personal hacia la empresa debe generarse como una finalidad para adecuarse a las necesidades y los procesos culturales de la empresa y del entorno, buscando poder brindar contenidos de adiestramiento bajo una visión, sentido positivo y beneficioso para el mejoramiento productivo de los empleados, para desarrollar sus conocimientos, aptitudes y habilidades, desde el hecho de:

- Capacitar a todo el personal para la ejecución de sus labores mejorando el entorno laboral.
- Desarrollar procesos para generar oportunidades laborales en mejora de la productividad empresarial.
- Cambiar la actitud de las personas generando climas laborales satisfactorios entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos al desarrollo empresarial.

Ilustración 1 Modelo propuesto de capacitación



Fuente: Elaboración propia (2019)

7.3.1 Tipos de Capacitación

- Capacitación Inductiva
- Capacitación Preventiva
- Capacitación Correctiva
- Capacitación para el Desarrollo de Carrera

7.3.2 Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- Formación
- Actualización
- Especialización
- Perfeccionamiento
- Complementación

7.3.3 Plan del Modelo de Ambiente Laboral

El Plan de Capacitación y Desarrollo del modelo de ambiente laboral en el proceso de los Recursos Humanos, es un instrumento que determina prioridades con el fin de estandarizar técnicas o herramientas de entrenamiento; el profesor Rolf Arnold (2016), explica el nivel de penetración que posee cada técnica con relación a la competencia que se desea fortalecer o enseñar, que se ajusta a las necesidades de la empresa para el fortalecimiento laboral; la finalidad y los medios a utilizar, para conseguir el mismo fin que con la primera propuesta.

Por eso es necesario determinar que el paso de la tecnología tradicional hacia la nueva técnica se verá acompañada de cambios determinados por las características propias y las exigencias de la nueva organización laboral, la cual permite establecer una calificación del desarrollo profesional y de cómo se han de aplicar los modelos a los cambios del ambiente

laboral y el mejoramiento de la formación para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

7.3.4 Modelo de Arnold

Tabla 9 MODELO PROPUESTO DE CAPACITACIÓN DE ARNOLD

Configuración Metodología y didáctica	Medio de Capacitación	Competencia en materia técnica (conocimientos técnicos y técnicas laborales)	Competencia en materia de Métodos (Técnicas de Aprender y de Trabajar)	Competencia en materia de relaciones sociales y dirección (trabajo en equipo, método de comunicación)
Aprendizaje por transmisión	Discurso / Conferencia	+	-	
	Dialogo en Clase	+	-	
Aprendizaje por acción	Uso de Medios Cerrados	+	-	
	Super learning	+		
	Proyecto Guiado	+	+	-
	Simulacro	+	+	-
	Proyecto de Organización Propia	+	+	+
	Método de texto Guía	+	+	+
	Trabajo en equipo Según pregunta guiada	+	+	+
	Trabajo en individual Según pregunta guiada	+	+	
Aprendizaje por experiencia	Meta plan	+	+	
	Ejercicios Artísticos	+	+	
	Métodos basados en Vivencias	-	+	+
Importante para promover la competencia en Cuestión				
De menor Importancia para la promoción de la Competencia				

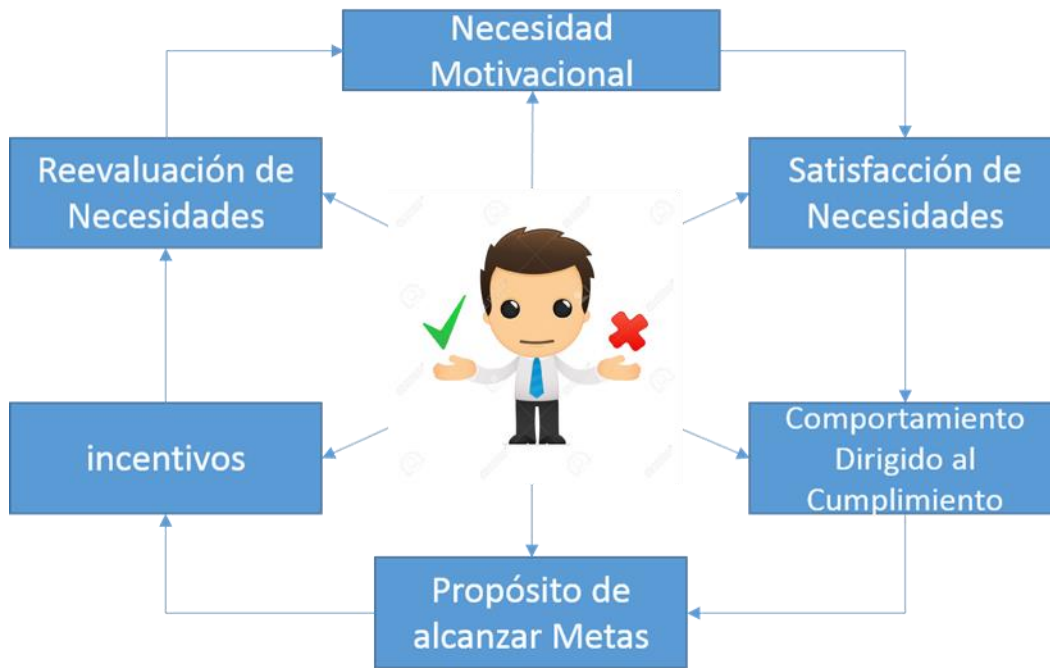
Fuente: Elaboración propia (2019)

Este modelo permite realizar la selección de diferentes medios de adiestramiento para lograr una mayor comprensión y absorción del conocimiento hacia el personal de la empresa donde se es capacitado para mejorar el ambiente laboral y la productividad empresarial junto con los capacitando; Este modelo hace que las capacitaciones no sean monótonas, aburriendo a los empleados, haciendo perder el interés en el tema que se está exponiendo.

7.3.5 Plan del modelo motivacional

Existen variables de ambiente Físico y estructural dentro del concepto de clima, así como de ambiente social, personal y las propias de la organización de la empresa; estas se reflejan en percepciones del empleado sobre la organización y procesos administrativos y técnicos, que se perciben en el manejo del clima laboral y que se deben manejar desde el ámbito de los modelos motivacionales en la organización de los RRHH, mejorando la percepción individual de lo que es el sitio de trabajo, permitiendo conocer la labor propia dentro del entorno laboral permitiendo conocer quien es líder bajo un espectro de ambiente social en la empresa.

Ilustración 2 Plan motivacional–Proceso de motivación.



Tomado de Chiavenato I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw–Hill. p.57.

El planteamiento del modelo motivacional en la empresa debe permitir que cada uno de los empleados se sienta a gusto en su puesto de trabajo y funcione articuladamente con el propósito de la empresa de mantenerse competitiva y brindando un producto de calidad, logrando metas personales en el puesto de trabajo y así llegar al cumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. Esto permite que el individuo no se sienta en ambiente laboral a un lado de la organización, sino que los procesos motivacionales corresponden factores de estimulación y seguimiento de las necesidades de los actores dentro de la empresa.

En este modelo motivacional de la ilustración, se observa como Chiavenato ejerce La “satisfacción laboral” desde la interpretación generada por cada empleado según las características de su entorno y sus necesidades desde el concepto personal y de la organización permitiendo el trabajar en grupo y mantener buenas relaciones interpersonales y de comunicación en su entorno de trabajo.

El proceso del modelo motivacional debe contestar inquietudes como: ¿Existen empleados que se sienten insatisfechos, a pesar de los años trabajados en la misma organización?, ¿Se ha generado o fomentado la autorrealización personal durante el trasegar en la empresa?, ¿Se siente realmente que forma parte de la empresa? Estas preguntas pueden ayudar a necesidades de realización, de estima, sociales, de seguridad y estabilidad laboral, que permiten detectar síntomas de malestar y estas actividades motivacionales pretenden ayudar el mejoramiento de los procesos internos de la empresa y del desarrollo de un buen clima organizacional ayudando a percibir y detectar falencias dentro de la organización.

Todo esto permite que en el desarrollo del modelo gerencial se generen estrategias viables que mejoren la satisfacción laboral, donde en la estrategia se retome el conocimiento de la filosofía a través de la capacitación que brinde la oportunidad de crecimiento y fomentar las relaciones interpersonales, partiendo de valores como la armonía, la eficiencia, la honestidad, brindando servicios de calidad, y procesos de comunicación transparente.

Se hace necesario en los procesos de plan motivacional que los empleados se sientan valorados por la gerencia, y que sientan que se acogen sus ideas para que todos los funcionarios sientan que hay una retroalimentación. Ya que ha faltado fomentar la autonomía y reconocimiento dentro de la empresa, para que se logre un ambiente mucho más cálido.

7.4 Plataforma Estratégica

7.4.1 Justificación

El desarrollo del modelo gerencial, se determina bajo la oportunidad de hacer un fortalecimiento de los procesos de comercialización de juguetes de segunda mano; ya que se piensa suplir una necesidad de expresión afectiva y diversión de las familias, en torno a una de las prácticas más positivas para los niños, como es el juego. Desde allí, además de vincularse a la familia en torno a los juguetes, es posible apoyar el desarrollo afectivo, social y educativo de los niños.

Del mismo modo, contar con juguetes variados permite que el acto de jugar apoye el reconocimiento del niño consigo mismo, con el entorno físico y social; el desarrollo de la percepción del movimiento, la coordinación, la comprensión sobre el uso y funcionamiento de las cosas; los roles de las personas y las cosas en el mundo; la activación de la creatividad, la curiosidad, la imaginación; el fomento de los valores sociales, entre otros aportes significativos.

Ahora bien, el hecho de que se genere un proceso de compra y venta de juguetes usados, reduce el impacto negativo del uso de materiales contaminantes, el consumo de energía eléctrica y agua; entre otros beneficios de no generar producción nueva. Además de ello, permite la oportunidad de compartir, aportar al ahorro familiar e impactar positivamente en la calidad del cuidado de los juguetes.

7.4.2 Misión

Ofertar un producto de alta calidad mediante la venta de juguetes de segunda mano en Girardot y la región, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico y el potenciamiento del emprendimiento; procurando una gestión de calidad, buscando la máxima satisfacción de nuestros clientes, basados en la confianza, con un equipo humano que trabaja satisfecho e involucrado en cada uno de los procesos que llevarán a la organización a resultados ganadores de posicionamiento de marca, rentabilidad, innovación y competitividad; siendo una empresa comprometida con el desarrollo sostenible.

7.4.3 Visión

Al año 2025 nuestra empresa será reconocida como líder nacional con altos estándares de competitividad, un portafolio ampliado de productos y proyectos de responsabilidad social. Será la marca líder local, regional y nacional. Ofertando el mejor inventario de juguetes de segunda mano, con los más altos estándares de calidad, con las máximas eficiencias operativas, ofreciendo un excelente servicio y cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes.

Comprometemos a toda la organización de manera permanente con el mejoramiento de cada uno de los procesos, brindando a nuestros colaboradores, los conocimientos y habilidades necesarias, buscando tener un equipo que trabaje con responsabilidad social y comprometida con el desarrollo sostenible. Por lo que será una empresa comprometida con el medio ambiente, donde se trabaja en pro de una comercialización responsable y un pleno entendimiento con el entorno.

7.4.4 Objetivos de corto plazo

- Aumentar la incorporación de todos los funcionarios en el rendimiento empresarial, desde la comprensión de las estrategias hasta la comercialización de los juguetes en el mercado meta.
- Tener el mejor sistema de RRHH para la comercialización de los juguetes de segunda mano.
- Tener una vinculación comercial a través de la distribución en puntos de venta y en línea.

7.4.5 Objetivo institucional

- Desarrollar destrezas en el mejoramiento de los procesos de comunicación para mejorar la calidad de oferta de los productos

7.4.6 Objetivo General

- Adquirir un modelo gerencial íntegro cumpliendo normas y requerimientos.

7.4.7 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la empresa en donde se evalúen el proceso comercial.
- Aumentar ingresos con el mejoramiento de la comercialización.

7.4.8 Valores con la empresa

Eficiencia, trabajo en equipo y respeto, estos determinan la buena comunicación para implementar el respeto y aumentar la eficiencia de las actividades para cumplir con los estándares de calidad propuestas, disminuyendo situaciones hostiles entre el personal; y así como disminuir el trabajo y actividades ociosas.

7.4.9 Valores con los clientes

El mantener con los clientes una buena relación hace que el producto ofrecido sea de buena calidad como parte del valor corporativo interno y externo que va de acuerdo al manejo de los precios, siendo estos: Calidad del producto, Compromiso y Honestidad.

7.5 Plan de Producción y Estudio técnico

7.5.1 Productos o Servicios a Ofrecer

Como se enunciaba al inicio, la empresa vende todo tipo de juguetes con la condición única de encontrarse en buen estado desde una inspección visual y otra técnica. Tiene en la actualidad tres líneas básicas que son identificadas en los canales de distribución, una línea de juguetes reconocidos para niños (carros, superhéroes, etc.); una línea para niñas (muñecas,

estructuras, peluches, etc.); y una línea de juguetes didácticos (legos, juegos de mesa, etc.), siendo esta última la de menor desarrollo en la experiencia empresarial y de mercadeo.

El inventario de productos de la empresa se clasifica en estas tres líneas y dentro de ellas se busca contar con series de juguetes físicos de velocidad, fuerza y resistencia tanto para niños como para niñas; juegos manipulativos o de construcción, juegos educativos y didácticos, juguetes simbólicos y juegos de equipo o grupo. Del mismo modo, se encuentran clasificados en el catálogo por rangos de edad, para facilitar la búsqueda de los compradores.

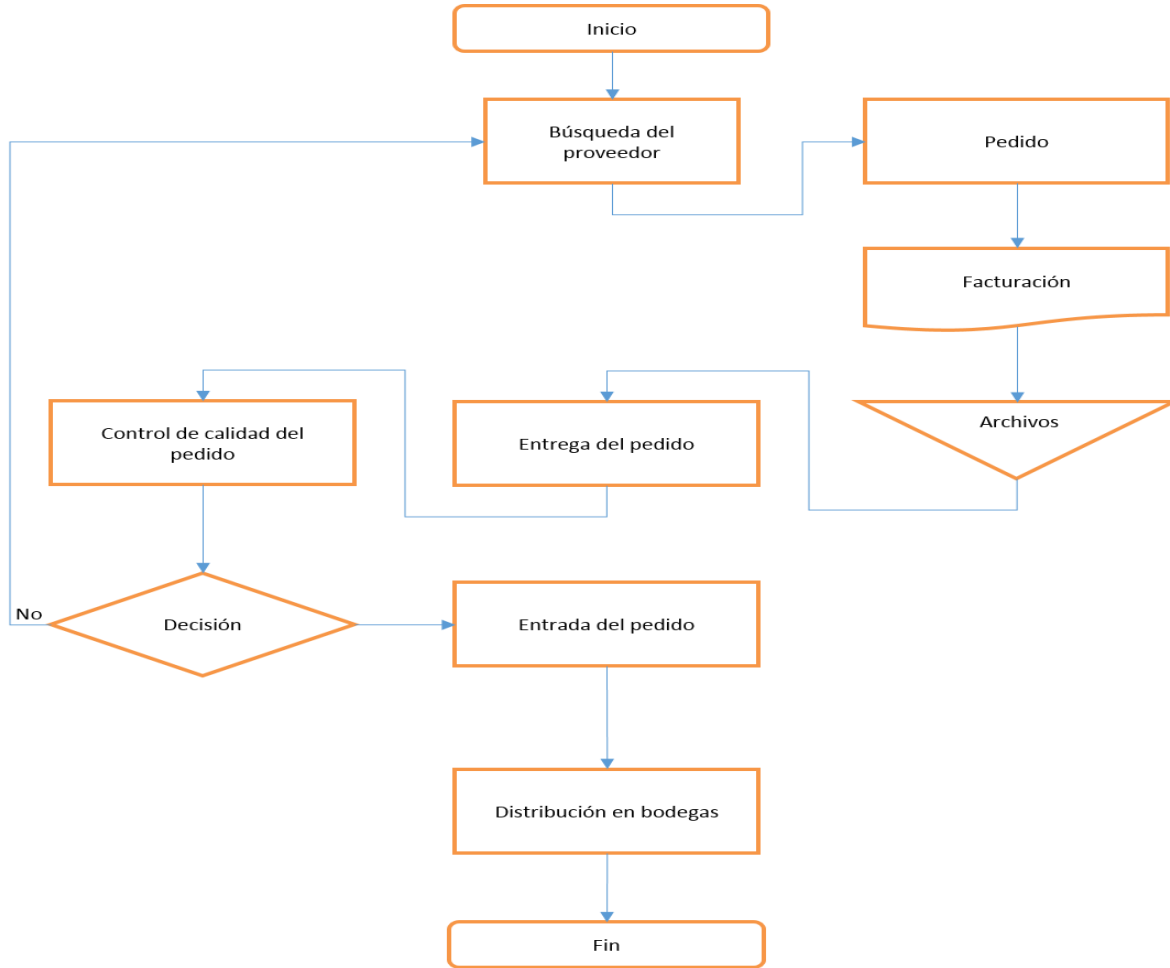
En el punto de venta, este proceso se acompaña de un servicio de asesoramiento directo por parte de los vendedores. A la fecha se cuenta con un inventario cercano a los 150 juguetes diversos en las tres líneas; y este volumen se mantiene durante todo el año de manera regular; sin embargo, para temporadas de fin de año se puede llegar a las 600 unidades disponibles.

7.5.2 Plan de comercialización

Se ha definido para este propósito dos líneas: venta de productos en línea por medio de la página web: www.toycomo9cito.wix.co y por las redes sociales de la empresa en Facebook: toycomo9cito Girardot; Twitter e instagram: @toycomo9cito. Allí se cuenta con un funcionario de compra y venta disponible de manera permanente. Por otro lado, en el punto de venta ubicado en el centro del municipio de Girardot, el cual funciona en horario comercial.

7.6 Plan de Compras

Ilustración 3 Flujo de Plan de Compras propuesto



Elaboración propia (2019)

7.7 Plan de Comunicaciones

Para una buena gestión de la comunicación es importante la creación de un plan de manejo de la comunicación interno, integrado por los mismos departamentos existentes y en cabeza de la gerencia e integrada por mandos medios de la empresa y que aparecen en el organigrama organizacional.

7.7.1 Comunicación interna

La gestión de la Comunicación se hace desde el mando del gerente que permite involucrar un espíritu organizacional vital como la comunicación interna de la empresa. Esta organización en comunicación permite que desarrollen procesos interactivos y de compartir el desarrollo de la misma, la divulgación del conocimiento de la estructura estratégica, las políticas y objetivos de la organización

Se observa que desde la gerencia se diseña y planea la incorporación de las características que mejoran la comunicación organizacional como parte de la gestión gerencial que exige que ocupe un lugar de mando y liderazgo. La comunicación gerencial debe contener para su proceso eficiente conocimiento de los sucesos y la difusión de lo que ocurre como proceso de actualidad organizacional, así mismo Congruencia, Receptividad Directiva, Transmisión clara de la orientación, Coherencia de información interna de lo directivo y lo organizacional.

El gerente, imparte órdenes a los departamentos, los cuales se deben seguir al pie de la letra, así como cuando se hacen las delegaciones de trabajos u objetivos entre los demás administrativos partir del diseño Plan de Comunicaciones como modelo estratégico en la gestión

de la comunicación que permite se cumpla el objetivo establecido en cuanto a mejorar la calidad del producto y llevar al mejor servicio al cliente.

Como directivo debe tener elementos para el desarrollo de la comunicación, como el uso de email entre directivos y del uso de carteleras para la comunicación con los funcionarios de ventas, para esta interacción se determinan relaciones definidas como: Jefe –Subalterno, bajo características de: Reconocimiento, Supervisión Respetuosa, Autonomía, Estímulo y Soporte a Colaboradores

7.7.2 Función del Clima de Comunicaciones

Tabla 10 FUNCIÓN DE LAS COMUNICACIONES.

Gerencia	<p>La gerencia tiene el papel de tomar las decisiones de la organización</p> <p>Líder de opinión, pero como mando y cabeza no fomenta a un desarrollo activo del clima de comunicaciones</p> <p>En cuanto a la comunicación gerencial no hay un debido seguimiento y una óptima comunicación para sus empleados</p> <p>La difusión de lo que ocurre internamente y de lo que se desea que pase llega únicamente hasta la Secretaria</p>
Administrador	<p>Su función ser puente entre empleados y gerencia</p> <p>Ser apoyo en la supervisión y dirección.</p> <p>Ser el canal de la organización.</p>
Funcionarios de ventas	<p>Cargo que tiene toda la atención de la gerencia</p> <p>Responsables de la comunicación que lleva a mejorar el proceso de compra y venta de productos.</p> <p>Manejan un ambiente social del trabajo que se vive y es afectado notoriamente por la falta de comunicación con la gerencia.</p>

Fuente: Elaboración propia (2019).

7.8 Metodología de Caracterización Del Modelo Gerencial

Para definir el modelo gerencial de Toycomo9cito, se definen 2 áreas principales para el manejo estratégico dentro de la caracterización de la empresa, las cuales se definen como: ADMINISTRACIÓN y COMERCIALIZACIÓN. Estas áreas son las encargadas de establecer las directrices de la empresa, desde donde se definen las políticas generales y se manejan los recursos de la misma. Estas áreas pueden ejecutar los planes de producción, la calidad de los productos y el mejor servicio al cliente. La unión de las tareas de las áreas definidas permite crear estrategias de posicionamiento de la empresa y el fortalecimiento administrativo de la misma.

Del análisis realizado en el desarrollo del presente estudio de la empresa Toycomo9cito, se identifica que para el cumplimiento del objetivo de generar el modelo gerencial para fortalecer la empresa el soporte está basado en el conocimiento de la plataforma estratégica y del soporte comercial de la empresa; estos relacionados directamente con la gestión de recursos y la de calidad, que identifican los dos procesos o áreas de esta como son la comercialización, que depende directamente de la responsabilidad de la Gerencia y de la Administración.

En este desarrollo, se plantea que la empresa, partiendo de sus 2 principales áreas, maneja desde ellas como sub - áreas los RRHH, y el manejo de punto de venta y operación en línea, donde se establecen las estrategias para el manejo gerencial, que basa todo el proceso en la capacitación y el conocimiento de responsabilidades según los perfiles de los cargos; de ahí se manejan la comunicación interna y la segmentación como estrategias medias del desarrollo empresarial que fortalecen la producción.

El producto final, maneja como punto relevante la estrategia de Calidad, que está relacionada con la seguridad industrial, y los programas de mantenimiento; estos ligados a los procesos de capacitación. El manejo del producto final en el modelo hace referencia a los riesgos de comercialización, que generan estrategias de compras y aprovisionamientos, que está relacionada directamente con la calidad del producto y el manejo de inventarios de juguetes.

8. Conclusiones

Para entrar a concluir sobre el impacto del presente proyecto de investigación, se plantea que, si es posible la consolidación de un modelo gerencial para la empresa Toycomo9cito partiendo de la experiencia acumulada en los tres años que lleva ofreciendo juguetes de segunda mano a la comunidad de Girardot y la región del Alto Magdalena, por medio de un punto de venta y una serie de estrategias de operación de ventas en línea.

Esta afirmación se sustenta en la posibilidad de concluir que, desde un modelo gerencial, la empresa pudo tener una mejor comprensión de sus características, sus potenciales, sus limitantes y los retos estratégicos que le han de proveer un mejor desarrollo comercial, en un contexto complejo y casi inexplorado en la región, como la compra y venta de juguetes de segunda mano.

De la misma manera, es posible concluir que este tipo de estrategias de emprendimiento y empresarialidad basada en innovaciones, es muy positiva para la región, pues aún se conservan en el imaginario y la cultura local las tendencias tradicionales de compra y venta; así como una subvaloración del producto usado, contrario a las tendencias globales que apuntan a escenarios distintos con elementos de segunda mano, que impactan positivamente la economía de las personas y reduce impactos ambientales negativos.

Por último, se concluye que este tipo de ejercicios reivindica la labor del gerente de proyectos, ya que los modelos gerenciales por un lado son una forma asertiva de generar impacto desde las competencias profesionales de esta disciplina; y por otra es una oportunidad de ampliar

el espectro de las contribuciones de tipo gerencial en empresas que quieren y buscan espacios para un desarrollo eficiente en mercados complejos, como el de juguetes de segunda mano.

Referencias

- FUNDES LATINOAMERICA. (2016). *Comercialización y estrategia de ventas*. Obtenido de <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/MODULO%205%20Comercializaci%C3%B3n%20y%20estrategia%20de%20ventas.pdf>
- Gutierrez, J. (2014). • *Modelo gerencial de la empresa colombiana: análisis de decisiones, estrategia y geoconocimiento*. Obtenido de Dialnet. Universidad de Santo Tomás: <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-ModeloGerencialDeLaEmpresaExportadoraColombiana-5983205.pdf>
- OCC. (2017). *Observatorio Comercial de Cetelem*. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/cincodias>
- Pachano, M. B. (2013). *Universidad San Francisco de Quito*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/1834>