

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**



**PROYECTO LIDER**

**Propuesta de planeación estratégica para una empresa del sector de comercio al por menor**

**y al por mayor de libros, textos escolares y cuadernos.**

**Caso de estudio: Alternativa Pedagógica Col S.A.S.**

**Karoll Ximena Velásquez Pulido**

**Nathaly Pinzón Rubio**

**FACULTAD DE**

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTÁ D.C**

**Mayo 28 del 2018**

## **Tabla de contenido**

<b>A. Introducción</b> .....	3
<b>B. Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>C. Justificación del proyecto</b> .....	8
<b>D. Objetivos</b> .....	9
<b>E. Marco Teórico</b> .....	9
<b>F. Marco Conceptual</b> .....	12
<b>G. Metodología</b> .....	14
<b>H. Cronograma</b> .....	16
<b>I. Desarrollo de la Metodología</b> .....	17
<b>J. Referencias</b> .....	29
<b>K. Anexos</b> .....	31
<b>Anexo 1 - Clasificación de actividades económicas CIU. Descripción del sector “comercio al por menor y al por mayor de libros, textos escolares y cuadernos”</b> .....	31
<b>Anexo 2 -Entrevista</b> .....	31
<b>Anexo 3 - Tamaño empresas registradas en Bogotá</b> .....	41
<b>L. Carta aval de la empresa</b> .....	42

## **A. Introducción**

El presente trabajo de investigación se desarrolla con la finalidad de contribuir a la solución de una problemática en una empresa y con la intención de aportar al enriquecimiento y desarrollo de sus procesos, mediante la aplicación de los contenidos adquiridos en cada asignatura de la carrera de Administración de Empresas. De esta manera, se analiza una empresa PYME y se busca la forma en la que la empresa pueda estructurar sus capacidades y enfocarlas con el propósito de marcar su dirección para los años posteriores.

Por lo anterior y mediante la formulación de entrevistas con la gerente general de la empresa, la investigación en bases de datos y la elaboración de un análisis DOFA el objetivo general del trabajo es diseñar la planeación estratégica para la organización, ya que, este proceso es una etapa crucial para el establecimiento de una compañía en el mercado. Por lo anterior, a través de la definición de la misión y visión de la compañía y del análisis del entorno externo e interno de esta, se establecen objetivos estratégicos y se proponen estrategias e indicadores de desempeño para el cumplimiento de los mismos. Como resultado, se delimita un camino para el enfoque de los esfuerzos y capacidades estratégicas de la organización para el cumplimiento de sus objetivos en los años posteriores.

## **B. Planteamiento del problema**

*Alternativa Pedagógica Col S.A.S*, es una empresa dedicada a la distribución y venta de textos escolares y a la preparación y entrenamiento de estudiantes para la presentación del examen de Estado ICFES. Fundada en el 2014 como respuesta a la necesidad laboral del momento. Esta inició con la preparación de estudiantes para las pruebas Saber del Estado a través de material didáctico, capacitaciones y evaluaciones periódicas. Y en el 2016 expande su mercado y adquiere la distribución de textos escolares para una editorial en Bogotá. La empresa

pertenece al sector de la economía de: comercio al por menor y al por mayor de libros, textos escolares y cuadernos con código CIU 4761-1 (ver anexo 1). Actualmente, su sede principal se encuentra en Bogotá y trabaja en la distribución de textos escolares para una editorial y con estudiantes de 17 colegios de Bogotá y a sus alrededores.

Con el fin de conocer la situación actual de la empresa, se realizó un diagnóstico interno a través de una entrevista con la gerente general, en la que se formularon preguntas desde la perspectiva del área organizacional, de mercadeo y finalmente de recursos humanos (ver anexo 2). Ahora bien, a partir de la información recolectada se realiza un análisis DOFA con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa e identificar el problema a abordar en este estudio.

## 1. Análisis DOFA

### 1.1. Fortalezas

- Antes de iniciar *Alternativa Pedagógica Col S.A.S* la gerente general trabajó por más de 15 años en el mercado de venta de textos escolares, adquiriendo así el conocimiento y la experiencia de las estrategias que se deben emplear para tener acceso a este y para la captación de nuevos clientes. De esta manera, el conocimiento del mercado se considera como un activo importante en la empresa y no es algo que se pueda copiar fácilmente.
- Actualización constante acerca de los temas que se evalúan en el examen de Estado ICFES con el fin de proporcionar una retroalimentación adecuada en los colegios y exigir a los proveedores la inclusión de estos en los cuadernillos de las pruebas simulacro.
- *Alternativa Pedagógica Col S.A.S* aplica una estrategia de precio por volumen de venta lo cual le permite tener una flexibilidad en el precio de acuerdo a las

necesidades del cliente y por lo general, según la gerente general este es menor al ofrecido por la competencia

- El ofrecer un valor agregado a sus clientes como: capacitación de docentes, acompañamiento en la presentación de la prueba y retroalimentación de los resultados, ha permitido la lealtad y aumento de estos a través de los tres años de trayectoria de la empresa.
- La empresa cuenta con una base de datos de sus empleados y busca el cuidado y la satisfacción de estos a través de reconocimientos como alimentación y transporte según la jornada de trabajo.

#### 1.2. Debilidades

- Desde el punto de vista organizacional, la empresa no cuenta con una estructura jerárquica y por ende no hay división del poder. Su misión y visión no se encuentran definidas a pesar de llevar tres años de trayectoria en el mercado. Así mismo, en la empresa no hay una estructura divisional por áreas o departamentos.
- Desde la perspectiva del área de mercadeo, el hecho de que todos los esfuerzos para la captación y fidelización de clientes sean realizados por la gerente general representa una falencia, ya que, en cabeza de ella están todas las áreas de la empresa, teniendo que enfocarse en actividades como: inventarios, la contratación de personal y ventas a mismo tiempo.
- Los objetivos de la empresa no están definidos ni formalmente escritos con la intención de que sean conocidos por todos los empleados, ya que, no se tiene el hábito de realizar una planeación anual. Así mismo, no se conoce la cifra mínima que se necesita vender para empezar a ganar dinero y según la gerente general la

empresa aun no es óptima para contratar personal fijo y aumentar su estructura jerárquica. Igualmente, una cultura organizacional y una estructura divisional no se pueden consolidar.

- Desde la perspectiva del área de recursos humanos, la rotación de personal es alta debido a que la empresa acostumbra a la contratación de empleados temporales para las ferias escolares, capacitaciones y acompañamiento en las pruebas simulacro.
- La vinculación de personal es a través de contrato por labor u obra, los cuales generalmente se dan de forma verbal, lo que puede llevar a la informalidad y a una ausencia de compromiso por parte de algunos empleados.
- No hay un proceso de selección claramente definido, los empleados son contratados a partir de referencias personales y conocen sus funciones mediante contacto telefónico. A su vez, no hay capacitaciones, ni un proceso de inducción, ya que, de acuerdo a lo expresado por la gerente general en este momento la empresa no cuenta con la solvencia económica para agregar más personas a la nómina de la compañía y por ende formar diferentes áreas que se encarguen de estas actividades.

### 1.3.Oportunidades

- De acuerdo a lo expresado por la gerente general, *Alternativa Pedagógica Col S.A.S.* es la única empresa en el mercado que hace la distribución de textos escolares para editoriales y a su vez la preparación de estudiantes para la presentación de las pruebas de Estado ICFES. En este mercado generalmente las empresas operan bajo una de estas líneas de negocio pero no las dos, lo que le

permite a la compañía tener un mayor alcance del mercado y mejores ingresos durante el año.

- La relación de la empresa con sus proveedores se ha mantenido a través de los tres años de trayectoria de la empresa, estos han sido flexibles y oportunos con la entrega de pedidos, lo que representa una oportunidad para generar relaciones de lealtad.
- El ICFES implementó la aplicación periódica de pruebas de competencias básicas (pruebas Saber) en los colegios para los grados 3°, 5° y 9° con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación colombiana. Entonces, debido a que los colegios iniciaron con la aplicación de simulacros de estas pruebas a sus estudiantes como preparación para la presentación de las pruebas, se genera una oportunidad para la empresa de poder incrementar sus ventas.

#### 1.4.Amenazas

- La empresa trabaja en torno al cronograma establecido por la editorial con los colegios para la venta de los textos escolares, el retraso en la entrega de los pedidos de libros por parte de esta, ocasiona que los cronogramas establecidos por la empresa se tengan que ajustar y enfrentar los posibles incumplimientos con sus clientes, lo que puede afectar la buena relación con estos.
- El avance en la actualización tecnológica y la migración que se ha venido presentando de la lectura en formato de papel a la lectura digital, puede llevar a que en un futuro los textos escolares en formato de papel sean reemplazados totalmente por textos digitales. Ocasionando que la distribución de estos sea a

través de un medio diferente por lo cual la labor de *Alternativa Pedagógica Col S.A.S.* como distribuidor no sería necesaria para las editoriales.

- Debido a que sus competidores tienen una mayor cobertura del mercado y su marca está posicionada, *Alternativa Pedagógica Col S.A.S.* puede encontrar barreras para ampliar su presencia en el mercado.

Teniendo en cuenta los hallazgos encontrados a través del análisis DOFA, se puede ver que la empresa cuenta con importantes capacidades estratégicas y fortalezas para su consolidación en el mercado. Sus debilidades se encuentran principalmente en torno a que no hay una definición de objetivos estratégicos ni una estructura organizacional interna, lo que evidencia que no hay un camino definido para el enfoque de sus capacidades estratégicas. Ahora bien, sus oportunidades en el mercado permiten ver que tiene potencial para seguir creciendo y generar utilidades mayores. Por lo tanto, se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo *Alternativa Pedagógica Col S.A.S.* puede estructurar sus capacidades y enfocarlas con el fin de definir un camino que marque la dirección de la empresa para los años posteriores?

### **C. Justificación del proyecto**

A partir de la información obtenida en la entrevista con la gerente general de la empresa y mediante el análisis DOFA realizado, se puede identificar la necesidad en la empresa de conocer quiénes son, a dónde quieren llegar y cómo lo van a lograr, es decir, la necesidad de planeación. En primer lugar, la planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual, cuando todos en la organización saben hacia donde se dirigen, pueden coordinar sus actividades, organizar sus recursos, cooperar y hacer todo lo necesario para cumplir las metas que se proponen (Robbins, 2005). En segundo lugar, *Alternativa Pedagógica Col S.A.S.* es una empresa con buenas capacidades y fortalezas que le han permitido mantenerse durante sus tres años de



trayectoria en el mercado. Sin embargo, sus objetivos y planes necesitan ser definidos claramente, ya que, “las organizaciones necesitan por lo menos cuatro años de planeación formal sistemática para incidir en el desempeño” (Robbins, 2005, p.159). Por lo anterior, la implementación de un proceso de planeación estratégica que marque la dirección de la compañía contribuirá a que *Alternativa Pedagógica Col S.A.S.* pueda estructurar y enfocar sus capacidades estratégicas, reducir la incertidumbre e incluso mejorar su desempeño para los años posteriores.

#### **D. Objetivos**

- Objetivo general: Diseñar la planeación estratégica para *Alternativa Pedagógica Col S.A.S.*
- Objetivos específicos:
  - Definir la misión y visión de la compañía.
  - Análisis del entorno externo e interno de la empresa.
  - Establecimiento de los objetivos estratégicos para la empresa.
  - Proponer estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
  - Proponer indicadores de desempeño para medir logros, evaluar y tomar acciones correctivas

#### **E. Marco Teórico**

Actualmente, las PYMEs se han convertido en un motor clave de la economía en Colombia, según la Cámara de Comercio de Bogotá y teniendo en cuenta que el 85% de las empresas de Colombia se localizan en esta ciudad y Cundinamarca su participación aproximadamente es del 13% en el mercado. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016) (Ver anexo 3). Por ejemplo, muchas de las grandes empresas exitosas del mercado iniciaron como un proyecto de emprendimiento y se consolidaron al ser capaces de desarrollar procesos orientados al mercado y al buen control de sus

procesos de gestión, a través de los cuales potenciaban sus capacidades de comercialización (Franco y Urbano, 2010). Lo anterior, no hubiera sido posible sin un proceso de planeación, ya que sin esta, departamentos e individuos trabajarían por fines contraproducentes evitando que la organización avance hacia el cumplimiento de sus metas (Robbins, 2009). De esta manera, la planeación estratégica ha sido un objeto de estudio por décadas, resaltando la importancia que desempeña para el establecimiento, análisis, elección y cumplimiento de objetivos empresariales. Así mismo, se ha identificado como un elemento clave para la integración y coordinación de las decisiones organizacionales y como fundamento para la centralización y descentralización de las mismas (Wolf & Floyd, 2017).

Según la literatura, la planificación en las PYMEs se aplica generalmente de forma intuitiva o formal, estas adoptan una estrategia de nicho centrada en mercados ignorados por las grandes corporaciones. A su vez, debido a sus recursos limitados, se concentran en una gama pequeña de productos donde las ventajas competitivas son fuertes y donde tiene la oportunidad de desarrollar competencias específicas para la resolución de problemas. Por otro lado, debido al contacto directo con clientes y a la flexibilidad de decisión que poseen sus hallazgos, el desarrollo de nuevos productos o servicios se convierten en innovaciones comerciales fácilmente (Ahmed, Bwisa, Otieno & Karanja, 2014). Del mismo modo, se ha demostrado que hay una relación positiva entre el éxito de una PYME y el grado en el que una empresa planifica a largo plazo con el tiempo que toman para el establecimiento de una visión/misión y de objetivos estratégicos, pues son más flexibles para responder a las condiciones cambiantes del mercado (Stonehouse & Pemberton, 2002). De esta manera, diversas teorías desarrolladas en torno al diseño y orientación de la planeación estratégica son aplicables también en el contexto de las PYMEs.

Entonces, según la teoría de las contingencias desde la perspectiva ambiental, la planificación estratégica se debe diseñar de tal manera que se ajuste a las condiciones internas de la organización y al entorno externo, por ejemplo: el tamaño de la empresa, complejidad estructural, intensidad de capital, son aspectos internos de la organización y el contexto de la industria, la incertidumbre, la turbulencia, complejidad, crecimiento y madurez del entorno son factores del entorno externo (Wolf & Floyd, 2017). Ahora bien, desde el punto de vista de la teoría de la toma de decisiones, la planeación es un proceso secuencial y racional enfocado en tres actividades principales: la actividad de inteligencia, la actividad de diseño y la actividad de elección. Este es el modelo más conocido y aunque los gerentes se sienten más cómodos con él, según Robbins 2009 no refleja cómo se toman las decisiones en las organizaciones, pues asume condiciones de certeza que en la realidad no suceden. Del mismo modo, la planeación formal puede producir rigidez e inflexibilidad frente a los entornos dinámicos sin dejar espacio para la innovación y creatividad, factores cruciales para la supervivencia de las compañías.

Actualmente, la mayoría de los gerentes en las PIMEs no usa estas herramientas en el desarrollo de sus actividades, debido a la falta de conciencia y conocimiento de estas, generando una percepción equivocada de su utilidad. Al mismo tiempo, la planeación estratégica es un término desconocido y las variables donde mayor dificultad presenta son al establecer los propósitos y las estrategias de la compañía. Lo anterior demuestra que las empresas del tamaño de las PYMEs carecen en su mayoría de propósitos claros en la gestión y visualizando como único fin el lucro, generan una percepción muy pequeña de sus empresas, sin tomar en cuenta que para aumentar la rentabilidad de la compañía es indispensable proyectarse de manera integral en gestión humana, ventas, calidad, finanzas, tecnología y en el mejoramiento general de todos los procesos que llevan a la satisfacción y éxito de sus clientes (Sánchez, 2003).

En consecuencia, la implementación y el gran uso de herramientas estratégicas de planeación para el análisis del entorno interno y externo facilita y mejora el aprendizaje organizacional, generando un aprendizaje estratégico que reduce los porcentajes de fracaso en estas (Stonehouse & Pemberton, 2002). Además, la previsión mejora la capacidad para percibir, interpretar y responder al cambio. Por lo tanto, los empresarios deberían centrarse en desarrollar primeramente un plan de negocios y posteriormente en ejecutarlo (Demi, Lecocq, Ricart, & Zott, 2015). Como resultado, la estrategia cobra sentido, siendo esta un instrumento para realizar las cosas, para crear, alcanzar objetivos y afectar la realidad.

#### **F. Marco Conceptual**

- **Aprendizaje estratégico:** Proceso mediante el cual las organizaciones están en continuo aprendizaje de sus operaciones y su entorno, con el propósito de diseñar objetivos exigentes pero alcanzables a largo plazo, junto con las estrategias apropiadas destinadas a realizarlos, es vital para desarrollar un conocimiento estratégico.(Stonehouse & Pemberton, 2002, p 1)
- **Capacidad Estratégica:** Conjunto de capacidades, recursos y habilidades que crean una ventaja competitiva para una organización a largo plazo. (Business dictionary)
- **Gestión estratégica:** Teorías y estructuras fundamentadas en herramientas y técnicas, diseñadas para ayudar a los gerentes en la forma adecuada de pensar, planear y actuar estratégicamente. Un vehículo a través del cual los gerentes pueden planear el futuro. (Stonehouse & Pemberton, 2002, p 1)
- **Metas:** Resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.( Robbins, 2009, p 160)

- **Misión:** Declaración escrita del propósito y enfoque central de una organización, la cual generalmente permanece sin cambios a lo largo del tiempo. Las declaraciones de misión propiamente elaboradas sirven como filtros para separar lo que es importante de lo que no lo es, indican claramente qué mercados son útiles y comunican un sentido de intención a toda la organización. La misión se diferencia de la visión en que la primera es la causa y la segunda es el efecto; la misión es algo que se debe lograr, mientras que la visión es algo que se debe buscar para ese logro. (Business dictionary)
- **Objetivo:** Un resultado específico que una persona o sistema pretende lograr dentro de un marco de tiempo y con los recursos disponibles. Son más específicos y fáciles de medir que las. Los objetivos son herramientas básicas que subyacen a todas las actividades estratégicas y de planificación. Sirven como base para crear políticas y evaluar el desempeño.(Business dictionary)
- **Pensamiento estratégico:** Proceso de pensamiento relacionado con la visión de los líderes de la organización, demandando la necesidad de que los gerentes planeen el desarrollo de sus operaciones previamente, con el objetivo de desarrollar una estrategia a largo plazo. (Stonehouse & Pemberton, 2009, p 1)
- **Planeación estratégica:** Proceso mediante el cual se definen las metas de la organización, se determinan las estrategias para alcanzarlas y se trazan planes para coordinar e integrar el trabajo de la organización. ( Robbins, 2009, p 159)
- **Planes:** Documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones para concretarlos. (Robbins, 2009, p 160)

- **Planes Estratégicos:** Son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas organizacionales y tratan de posicionarla en su contexto. (Robbins, 2009, p 162)
- **PYME:** Toda unidad de explotación económica pequeña o mediana, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana. Se considera una empresa pequeña cuando la planta de personal está entre 11 y 50 trabajadores y sus activos totales se encuentran entre 501 y 5000 SMMLV. A su vez, una empresa mediana tiene entre 51 y 200 trabajadores en su planta y unos activos totales entre 5001 a 3000 SMMLV. (Min Comercio, Industria y Turismo)
- **Visión:** Descripción de lo que una organización desea lograr a mediano o largo plazo. Su intención es servir como una guía clara para elegir cursos de acción actuales y futuros.  
.(Business dictionary)

## **G. Metodología**

Este proyecto tendrá un enfoque cualitativo para la recolección de la información, análisis de datos y obtención de conclusiones. A continuación se describen las herramientas a utilizar para el cumplimiento de los objetivos propuestos, las cuales provienen de dos fuentes de información: primaria y secundaria.

- Las fuentes primarias de información son herramientas para recolectar datos con el propósito específico de la investigación. En primer lugar, para la definición de la misión y visión de la compañía, así como para el establecimiento de los objetivos estratégicos, se realizaron entrevistas con la gerente general con el fin de conocer sus motivaciones y aspiraciones con la empresa, y a partir de la información recolectada construir la misión y visión de la empresa.

En segundo lugar, a partir del diagnóstico realizado a través de la herramienta del DOFA y del análisis cruzado de este, se establecerán los objetivos estratégicos y se propondrán estrategias para el cumplimiento de estos.

- Las fuentes secundarias de información son estudios o literatura cuya información se recolectó con un fin diferente al propuesto para este proyecto, pero que es útil para el desarrollo de este. De esta manera, para el diseño de la estructura organizacional y de indicadores para la evaluación de los objetivos, se usarán documentos indexados de bases de datos.

Las actividades a través de las cuales se llevará a cabo la metodología serán: la elaboración de entrevistas con la gerente general de la empresa y la elaboración del modelo DOFA para realizar el diagnóstico actual de la empresa. Finalmente, mediante la búsqueda en bases de datos, se complementará la información para el diseño de la planeación estratégica para la compañía con el fin de marcar la dirección que esta debe tomar y enfocar sus capacidades estratégicas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se van a definir.

## H. Cronograma

PROYECTO LÍDER (MODELO TRADICIONAL)

ALUMNO

Karoll Ximena Velásquez Pulido

Objetivo general

Diseñar la planeación estratégica para *Alternativa Pedagógica Col S.A.S.*

Objetivo específico 1	Actividad	Estado	SEMANAS								
			1	2	3	4	5	6	7	8	
Definir la misión y visión de la compañía.	Entrevista con gerente general	P									
		R									
Objetivo específico 2	Actividad	Estado									
Análisis del entorno externo e interno de la empresa.	Análisis cruzado del DOFA	P									
		R									
Objetivo específico 3	Actividad	Estado									
Establecimiento de los objetivos estratégicos.	Entrevista con gerente general	P									
		R									
	Análisis cruzado del DOFA	P									
		R									
Objetivo específico 4	Actividad	Estado									
Proponer estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Análisis cruzado del DOFA	P									
		R									
Objetivo específico 5	Actividad	Estado									
Proponer indicadores de desempeño para medir logros, evaluar y tomar acciones correctivas	Investigación en fuentes secundarias	P									
		R									

Observaciones

P Planeado o programado (cuando se definió o programó)

R Real (Cuando se efectuó realmente)





## I. Desarrollo de la Metodología

### 1. Definir la misión y visión de la compañía.

En las empresas familiares como *Alternativa Pedagógica Col S.A.S* la visión se fundamenta en las aspiraciones del propietario o fundador de la organización (Cobian, 2017). De esta manera, se realizó una entrevista con la gerente general en la cual se formularon una serie de preguntas, con el fin de identificar los aspectos claves para la determinación de la visión y la misión de la compañía.

#### **Entrevista**

✓ ¿Quién es *Alternativa Pedagógica Col S.A.S* y que hace la organización actualmente?

**Sandra Pulido (SP) – Gerente general:** Es una entidad privada que ofrece a las instituciones educativas entrenamiento para la presentación de las pruebas de Estado para el ingreso a la educación superior. Aplicando simulacros de las pruebas Saber desde 1° de primaria a grado 11° de bachillerato, busca evaluar competencias en lectura crítica, matemáticas, razonamiento crítico, etc., en los estudiantes con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades. De esta manera, partiendo de los resultados obtenidos, acompaña a las instituciones a realizar el plan de mejoramiento y contribuye al enriquecimiento de los planes y procesos en las instituciones educativas. Por otra parte, *Alternativa Pedagógica Col S.A.S* realiza la distribución de textos escolares para las instituciones educativas en alianza con las editoriales, durante la temporada escolar del año, la cual va desde mitad de enero hasta finales de mayo.

✓ ¿Qué busca la compañía?

**SP:** Principalmente la empresa busca contribuir al desarrollo del pensamiento y fortalecimiento de las competencias necesarias para la presentación de las pruebas Saber. Potencializando tanto las capacidades como las habilidades cognitivas del estudiante a través de la aplicación de los simulacros, los cuales se recomienda a las instituciones que se apliquen mínimo dos veces antes de la presentación del Examen Saber oficial.

Por otra parte, a través de la distribución de los textos escolares en alianza con las editoriales, se busca ofrecer un buen servicio, cumpliendo con los cronogramas establecidos para las ferias escolares, reunión de padres y demás actividades necesarias para la satisfacción del cliente.

✓ ¿Dónde desarrolla sus actividades?

**SP:** Actualmente, la empresa se concentra en instituciones educativas públicas y privadas en estratos 3 y 4, principalmente en Bogotá y municipios aledaños, en los grados de preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional. Por otra parte, la empresa hace la distribución exclusiva de los textos escolares de lenguaje, matemáticas y arte para la editorial con la que trabaja actualmente en los colegios donde la editorial tiene presencia en Bogotá.

✓ ¿Por qué escogió este mercado y por qué desarrolla sus actividades ahí?

**SP:** Específicamente busco colegios de estrato 3 y 4, grandes en población estudiantil y que apliquen este tipo de pruebas, ya que, la prueba es pagada por los padres de familia y estos tienen un mayor poder adquisitivo que los de estratos 1-2. Por otra parte, en los colegios de estrato 5- 6, el tipo de prueba que manejo se puede quedar corta para el perfil de los colegios, los cuales requieren muchas veces que las pruebas sean virtuales y en inglés; cabe resaltar que para este tipo de pruebas (virtuales) se requiere una gran cantidad de

computadores y sobre todo el acceso a una banda ancha de internet que soporte la presentación simultanea de la prueba por varios estudiantes.

✓ ¿Para quién trabaja?

**SP:** La propuesta de valor de la empresa va dirigida a las instituciones educativas y principalmente a los estudiantes que se presentan a las pruebas de estado Saber buscando un entrenamiento previo con el propósito de obtener mejores resultados para acceder a los beneficios que ofrece el Estado y las universidades a los estudiantes con los resultados más sobresalientes en el examen para el ingreso a la Educación Superior. Así mismo, *Alternativa Pedagógica Col S.A.S* trabaja como distribuidora de textos escolares para editoriales presentes en el mercado.

✓ ¿Cómo visualiza la empresa en un futuro y cuál es la imagen que desea para esta, por ejemplo en los próximos 5 años?

**SP:** Quiero que la empresa se posicione como distribuidora de libros al aumentar el número de editoriales con el que trabaja, por ejemplo hacerlo para dos más en Bogotá y municipios aledaños. En cinco años espero que la empresa sea reconocida en el mercado y esta posicionada en las instituciones educativas para la prestación de todos los servicios relacionados con la aplicación de los simulacros de las pruebas Saber. Del mismo modo, que la empresa se solidifique y sea capaz de generar y proveer un empleo estable, con un buen ambiente laboral y beneficios para sus empleados, los cuales se sientan idóneos con sus funciones e importantes para el logro de los objetivos de la empresa

✓ ¿Qué harán en el futuro como compañía y qué actividades estarán desarrollando en 5 años?

**SP:** Se proyecta manejar la misma propuesta, tener cobertura en instituciones educativas en otras regiones del país. Operar la distribución de textos escolares de dos editoriales más e incluso la importación de textos para las que no se encuentran en el país.

A partir de la información obtenida a través de la entrevista se construye la visión y misión de *Alternativa Pedagógica Col S.A.S* presentada a continuación:

❖ **Misión**

*Alternativa Pedagógica Col S.A.S* es una entidad privada que contribuye al desarrollo del pensamiento y fortalecimiento de habilidades cognitivas e interdisciplinarias en estudiantes de preescolar hasta media vocacional. A través de la aplicación de los simulacros de pruebas Saber para el acceso a la educación superior, la distribución de textos escolares y trabajando juntamente con instituciones educativas y editoriales, busca generar oportunidades de mejoramiento en los estudiantes, contribuir al enriquecimiento de los planes y procesos en las instituciones educativas y contribuir al aumento del número de estudiantes que ingresan a la educación superior.

❖ **Visión**

*Alternativa Pedagógica Col S.A.S* en 5 años se proyecta ser una empresa reconocida por las instituciones educativas como uno de los principales proveedores de entrenamiento y preparación de los estudiantes para la presentación de los exámenes de Estado. A su vez como una de las principales distribuidoras de textos escolares, con presencia en Bogotá, Cali y Medellín.

**2. Análisis del entorno externo e interno de la empresa.**

A partir del análisis DOFA realizado anteriormente se identificó que la mayor debilidad de la empresa actualmente es que no ha existido un proceso de planeación que permita enfocar sus esfuerzos y capacidades estratégicas. Por lo tanto, se cruzaran las oportunidades y amenazas contra las fortalezas y debilidades para determinar cuáles son los aspectos claves que la organización debe establecer como objetivos estratégicos y también para determinar que estrategias puede implementar para el desarrollo de estos.

DOFA		FORTALEZAS			DEBILIDADES			
	La gerente general trabajo por más de 15 años en el mercado de venta de textos escolares, adquiriendo así el conocimiento y la experiencia de las estrategias que se deben emplear para tener acceso a este y para la captación de nuevos clientes.	Alternativa Pedagógica Col S.A.S. aplica una estrategia de precio por volumen de venta lo cual le permite tener una flexibilidad en el precio de acuerdo a las necesidades del cliente y por lo general este es menor al ofrecido por la competencia.	El ofrecer un valor agregado a sus clientes, ha permitido la lealtad y aumento de estos a través de los tres años de trayectoria de la empresa	En cabeza de la gerente están todas las áreas de la empresa, teniendo que enfocarse en actividades como: inventarios, la contratación de personal y ventas al mismo tiempo.	Su misión y visión no se encuentran definidas a pesar de llevar tres años de trayectoria en el mercado	Los objetivos de la empresa no están definidos ni formalmente escritos. No se tiene el hábito de realizar una planeación anual.	No se conoce el punto de equilibrio.	
		Análisis Fortalezas VS Oportunidades			Análisis Debilidades VS Oportunidades			
OPORTUNIDADES	De acuerdo a lo expresado por la gerente general, Alternativa Pedagógica Col S.A.S. es la única empresa en el mercado que hace la distribución de textos escolares para editoriales y a su vez la preparación de estudiantes para la presentación de las pruebas de Estado ICFES	El conocimiento de la gerente y su experiencia puede enfocar mejor los esfuerzos de la compañía en cada unidad de negocio si se establecen objetivos claros.			Establecer los objetivos estratégicos para saber en que se tiene que enfocar la gerente y que actividades puede empezar a delegar.		Se puede hacer una visualización de la empresa a cinco años para que esta tenga una dirección y pueda enfocar sus dos unidades de negocio al cumplimiento de esa visión.	
	El ICFES implemento la aplicación periódica de pruebas de competencias básicas (pruebas Saber) en los colegios para los grados 3º, 5º y 9º y los colegios han iniciado con la aplicación de simulacros de estas pruebas a sus estudiantes como preparación para la presentación de las pruebas, generando así una oportunidad en la empresa para incrementar sus ventas.	Frente a la necesidad de los colegios de que los simulacros se presenten un número de veces mayor en los colegios y en distintos grados, permite que la empresa pueda vender una mayor cantidad de pruebas al colegio, así mismo tener una mejor rentabilidad.			Encontrar el punto de equilibrio para determinar cuanto mas necesita vender para ser rentable , así como para establecer el descuento que puede aplicar con cada cliente			
	La relación de la empresa con sus proveedores se ha mantenido a través de los tres años de trayectoria de la empresa, estos han sido flexibles y oportunos con la entrega de pedidos, lo que representa una oportunidad para generar relaciones de lealtad.	Desarrollar un plan de mercadeo aprovechando la experiencia y el conocimiento de la gerente con el fin de aumentar la cuota de clientes y cuidar a los clientes leales			Realizar una planeación anual en la que se establezcan los objetivos estratégicos para ese año entorno a la visión de la empresa, evaluando cada mes si se estan cumpliendo o no.			

DOFA cruzado		FORTALEZAS			DEBILIDADES			
	La gerente general trabajo por más de 15 años en el mercado de venta de textos escolares, adquiriendo así el conocimiento y la experiencia de las estrategias que se deben emplear para tener acceso a este y para la captación de nuevos clientes.	<i>Alternativa Pedagógica Col S.A.S.</i> aplica una estrategia de precio por volumen de venta lo cual le permite tener una flexibilidad en el precio de acuerdo a las necesidades del cliente y por lo general este es menor al ofrecido por la competencia.	El ofrecer un valor agregado a sus clientes, ha permitido la lealtad y aumento de estos a través de los tres años de trayectoria de la empresa	En cabeza de la gerente están todas las áreas de la empresa, teniendo que enfocarse en actividades como: inventarios, la contratación de personal y ventas al mismo tiempo.	Su misión y visión no se encuentran definidas a pesar de llevar tres años de trayectoria en el mercado	Los objetivos de la empresa no están definidos ni formalmente escritos. No se tiene el hábito de realizar una planeación anual.	No se conoce el punto de equilibrio.	
		Análisis Fortalezas VS Amenazas			Análisis Debilidades VS Amenazas			
AMENAZAS	La empresa trabaja en torno al cronograma establecido por la editorial con los colegios para la venta de los textos escolares lo que ocasiona que los cronogramas establecidos por la empresa internamente se tengan que ajustar y enfrentar los posibles incumplimientos con sus clientes afectando la buena relación con estos.	Es importante cuidar la relación con los clientes mediante reuniones periódicas con la editorial se pueden establecer cronogramas generales y evitar posibles incumplimientos.			Contratar una persona que asista a la gerente general en actividades administrativas como el agendamiento de reuniones, inventarios, selección de personal; con el fin de que la gerente general pueda enfocarse en cuidar la relación con clientes y en desarrollar estrategias para aumentar la cuota de estos.  Contratar un administrador que se encargue de las proyecciones de ventas, control de gastos y costos de la empresa, así mismo al determinar el punto de equilibrio se pueda conocer cuando la empresa es rentable y en que momento se puede aumentar su estructura organizacional interna.			
	El avance en la actualización tecnológica y la migración de la lectura en formato de papel a la lectura digital, puede llevar a que los textos escolares en formato de papel sean reemplazados totalmente por textos digitales. Ocasionando que la distribución de estos sea a través de un medio diferente.	El preveer esta situación en la planeación hace que la empresa se de cuenta de como el mercado esta cambiando progresivamente y podría tomar acciones con anterioridad para actualizarse y seguir en el mercado como: Encontrar otra unidad de negocio o cambiar la forma de distribución y organizar un modelo de negocio en torno a lo digital.			Desarrollar una visión que permita visualizar la empresa mas allá de estos cambios y desarrollar objetivos que marquen la dirección para que la empresa sobreviva incluso a las nuevas tendencias.			
	Debido a que sus competidores tienen una mayor cobertura del mercado y su marca está posicionada, <i>Alternativa Pedagógica Col S.A.S.</i> puede encontrar barreras para ampliar su presencia en el mercado.	El conocimiento del mercado es un activo importante en la empresa y no es algo que se pueda copiar fácilmente. Pero si se puede transmitir en la empresa y generar estrategias de ventas para ampliar la cobertura del mercado gradualmente.						

### **3. Establecimiento de los objetivos estratégicos para la empresa**

A partir del análisis DOFA se proponen los siguientes objetivos estratégicos que la empresa debe considerar empezar a ejecutar a partir de los siguientes meses, como inicio a la implementación del proceso de planeación que se propone y en búsqueda del cumplimiento de su visión a 5 años.

- Conocer el punto de equilibrio de la empresa
- Definir la estructura organizacional, los principales cargos de la compañía, sus funciones y la interacción entre estos.
- Conocer la participación de la empresa en el mercado e implementar estrategias para que siga creciendo hasta igualar a sus principales competidores en los próximos 5 años.
- Desarrollar estrategias para aumentar el ingreso promedio por cliente.
- Desarrollar estrategias para obtener la distribución de libros para otra editorial.
- Desarrollar estrategias para ampliar la cobertura del mercado a dos regiones más del país en un plazo de cinco años.

### **4. Proponer estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.**

Las siguientes estrategias desarrolladas a partir del análisis DOFA se recomiendan con la intención de que la empresa inicie e implemente el diseño de planeación que se propone y para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos:

- ✓ Contratar un administrador que se encargue de diseñar las proyecciones de ventas para la empresa, que determine el punto de equilibrio con el fin de controlar gastos, costos y saber en qué medida se puede aumentar la estructura organizacional de la empresa. Así mismo, se encargara de que la revisión contable sea verídica.



**Horizonte temporal:** Inmediato – con la ayuda del administrador la empresa puede organizarse mejor, planear, ejecutar y controlar sus procesos para el cumplimiento de sus objetivos.

- ✓ Contratar una persona que se encargue de asistir a la gerente general en actividades administrativas como: inventarios, selección de personal, agendamiento de reuniones, solicitud y despacho de pedidos, entre otras. De esta manera, la gerente puede enfocar su experiencia y conocimiento en la fuerza de ventas para ampliar su número de clientes y cuidar la relación con estos.

**Horizonte temporal:** inmediato

- ✓ Escribir la misión y visión de la compañía, los objetivos estratégicos, junto con el código de valores de la empresa, con la intención de comunicar esta información a todos los miembros de la organización y que sus esfuerzos se enfoquen al cumplimiento de estos.

**Horizonte temporal:** inmediato

- ✓ Antes de iniciar las actividades de cada año es necesario que la gerente general asesorada por el administrador planteen objetivos estratégicos anuales, estrategias para el cumplimiento de estos y establezcan como se van a evaluar cada mes si se están cumpliendo.

**Horizonte temporal:** De ahora en adelante, para que la planeación estratégica se convierta en un hábito en la empresa.

- ✓ Las ferias escolares se pueden aprovechar como un medio para aumentar la cartera de instituciones educativas que aplican los simulacros de las pruebas Saber, es decir, se puede ofrecer la propuesta de la empresa en las reuniones con

los rectores y padres de familia durante las ferias escolares, lo que puede representar un beneficio para la empresa en ahorro de costos y en la creación de relaciones con clientes.

- ✓ Antes de las ferias escolares establecer los cronogramas juntamente con la editorial, con el fin de que la información sea correcta y se puedan evitar los incumplimientos que se han presentado anteriormente por la falta de una buena comunicación entre las dos partes.
- ✓ Desarrollar un plan de mercadeo aprovechando la experiencia y el conocimiento de la gerente general con el fin de aumentar la cuota de clientes y cuidar a los clientes leales.

**Horizonte temporal:** 1 año

#### **5. Proponer indicadores de desempeño para medir logros, evaluar y tomar acciones correctivas**

Es importante que el desempeño de la organización sea monitoreado y evaluado, para lo cual se definirán indicadores de gestión con base a los objetivos y estrategias propuestas, los cuales deben ser aplicados periódicamente por la empresa (Amaya, 2005). A continuación se proponen dos tipos de indicadores de gestión, con el fin de retroalimentar el proceso de planeación estratégica en la empresa y que puedan realizarse las modificaciones o ajustes que se requieran en cualquier momento. A la vez, al realizar este tipo de controles se contribuye a la creación y consolidación de una cultura organizacional.

1. Indicadores de efectividad para medir el desempeño de las ventas y la tendencia de estas, permitiendo controlar si los ingresos totales para la compañía han aumentado, así como los ingresos promedio por cliente.

- 1.1. Ventas totales: Es la Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de los productos de la empresa. Así mismo, al conocer el cambio porcentual de estas, se puede determinar si la empresa aumenta o disminuye su volumen de negocio.
  - 1.2. Ventas por unidad de negocio: Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de los productos de cada unidad de negocio, por la distribución de libros y por los simulacros de las pruebas del Examen de Estado – ICFES. Este indicador permite ver cual unidad de negocio genera más ingresos para la compañía.
  - 1.3. Ventas por zona geográfica: Cantidad total de ventas en la ciudad comparada con la cantidad de ventas en los municipios cercanos a la ciudad.
  - 1.4. Ventas por tamaño del pedido: Este indicador es para determinar los tipos de compradores más importantes y los nichos de mercado. Mediante el cual, se pueden determinar las políticas de preferencias como: descuentos a los colegios según la cantidad de pruebas que requieran, clientes preferenciales, atención personalizada, entre otros.
  - 1.5. Participación del mercado: Para determina la posición relativa de la empresa frente a sus principales competidores.
2. Indicadores de eficiencia para medir los costos de la empresa y su tendencia, al igual que con las ventas siguen los mismos parámetros.
    - 2.1. Costos totales y el cambio porcentual: Clave para determinar la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.
    - 2.2. Costos por unidad de negocio: Los costos como distribuidora de libros para las editoriales y los costos en los que incurre para los simulacros de las pruebas del

Examen de Estado – ICFES. Así mismo, es importante tener en cuenta y determinar el impacto de costos de transporte y distribución en ambos casos.

2.3.Costos por tipo de cliente y tamaño de pedido: Los costos varían según el tipo de comprador, el tipo de producto y el volumen de ventas.

Al cruzar los dos tipos de indicadores, ingresos – costos, se obtiene la utilidad para la empresa en cada aspecto que se evalúa, permitiendo medir la rentabilidad de esta anualmente.

### **Conclusiones**

A partir del análisis realizado a la empresa *Alternativa Pedagógica Col S.A.S* en este trabajo de investigación se puede concluir que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y que para llegar a su madurez y establecimiento es necesario que establezca un proceso de planeación estratégica de ahora en adelante, debido a que a través de esta herramienta podrá organizarse para enfocar sus recursos y capacidades estratégicas al cumplimiento de los objetivos que se propone cada año.

Así mismo, es importante que el conocimiento y la experiencia en el mercado por parte de la gerente general sean considerados como un recurso importante en la organización para la elaboración de estrategias que originen el aumento de la cartera de clientes para la compañía. Por lo anterior, las actividades organizacionales y administrativas se deben delegar en lo posible para que la gerente general se pueda concentrar en los aspectos primordiales que requieren su atención, como lo es el cuidado de las relaciones con los clientes más importantes y en la búsqueda de nuevos proveedores y clientes.

Finalmente, el diseño y establecimiento de la visión y misión darán sentido y un propósito más tangible a la organización y sus miembros, permitiendo que sus estrategias sean diseñadas

bajo un horizonte temporal. También, el definir la estructura organizacional, permite que sea más claro y evidente conocer el capital humano que necesita adquirir para su continuo desarrollo y establecimiento.

## **J. Referencias**

Ahmed, A., Bwisa, H., Otieno, R., & Karanja, K. (2014). Strategic decision making: Process, models, and theories. *Business Management and Strategy*, 5(1), 78.

Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: planeación & estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.

Business dictionary. (s.f.). Dictionary. Recuperado de:

<http://www.businessdictionary.com/definition/mission-statement.html>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Balance de la economía de la región Bogotá-

Cundinamarca [archivo PDF], 40 - 42. Recuperado de:

[https://www.ccb.org.co/content/download/24455/406151/version/3/file/CCB\\_Balance+de+la+economia+de+la+regi%C3%B3n+Bogota+Cundinamarca+2016.pdf](https://www.ccb.org.co/content/download/24455/406151/version/3/file/CCB_Balance+de+la+economia+de+la+regi%C3%B3n+Bogota+Cundinamarca+2016.pdf)

Cámara de Comercio de Bogotá. s.f. Descripción actividades económicas (código CIIU)

Recuperado de: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cobián, M. V. R. (2017). Cultura y organización en la empresa familiar. *Iztapalapa*, (55), 119-141.

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship.

*Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11.

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación – ICFES. (n.f.). Información general.

Recuperado de: [www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/pruebas-saber-3-5-y-9/resultados-pruebas-saber-3-5-y-9/informacion-general](http://www.icfes.gov.co/instituciones-educativas-y-secretarias/pruebas-saber-3-5-y-9/resultados-pruebas-saber-3-5-y-9/informacion-general)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2012) Definición tamaño empresarial micro, pequeña, mediana o grande. Recuperado de:

[http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresarial\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande)

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). Administración.

Sánchez Quintero, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. Revista Escuela de Administración de Negocios, (47).

Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic planning in SMEs—some empirical findings. *Management decision*, 40(9), 853-861.

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a theory-driven agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.

## K. Anexos

### Anexo 1 - Clasificación de actividades económicas CIIU. Descripción del sector

#### “comercio al por menor y al por mayor de libros, textos escolares y cuadernos”.

	DESCRIPCIÓN	EXPLICACIÓN DETALLADA
<b>SECCIÓN</b>	G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas (45 al 47)	Esta sección incluye la venta al por mayor y al por menor (venta sin transformación) de cualquier tipo de productos y la prestación de servicios relacionados con la venta de mercancía. La venta al por mayor al por menor son los pasos finales en la distribución de mercancía.
<b>DIVISIÓN</b>	47 - Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas.	Esta división comprende la reventa (venta sin transformación) al público en general, realizada en almacenes por departamentos, tiendas, supermercados, comisariatos, o cooperativas de consumidores, vendedores ambulantes, sistemas de ventas por teléfono o correo, entre otros, de productos nuevos y usados, para su consumo y uso personal o doméstico.
<b>GRUPO</b>	476 - Comercio al por menor de artículos culturales y de entretenimiento en establecimientos especializados	Este grupo comprende el comercio al por menor de productos culturales y recreativos como libros, periódicos, grabaciones de música y de video, equipo de deporte, juegos y juguetes, en establecimientos especializados.
<b>CLASE</b>	4761 - Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados	El comercio al por menor de libros, revistas, periódicos y artículos de papelería y útiles escolares, de escritorio, distintos de los de uso específico en oficina.
<b>CODIGO SHD (Secretaría de Hacienda Distrital)</b>	4761 1 - Comercio al por menor y al por mayor de libros, textos escolares y cuadernos	

Fuente: Elaboración propia con información recopilada de la Cámara de comercio de Bogotá

### Anexo 2 -Entrevista

**Día:** 18/02/18

**Asistentes:** Sandra Pulido, Ximena Velásquez

Con el fin de conocer la situación actual de la empresa Alternativa Pedagógica Col S.A.S. se realizó una entrevista con la gerente general de la compañía Sandra Pulido, en la que se buscaba indagar el estado de la empresa en tres principales áreas, organizacional, recursos humanos y mercadeo.

## Cuestionario

**Ximena Velásquez (XV):** Buen día, ¿podría contarme brevemente a que se dedica la empresa y cuánto tiempo lleva en el mercado?

**Sandra Pulido (SP):** Alternativa Pedagógica es una distribuidora de textos, esta se constituyó en el 2014 y nació para dar respuesta a una necesidad laboral del momento, actualmente es una empresa con mucho potencial, un medio para llegar a ser una empresaria y es un sueño que se está cumpliendo.

**XV:** ¿En este momento hay una misión y visión para la compañía claramente definidas?

**SP:** No escrita formalmente pero tengo un propósito claro, que es proyectarme como una gran distribuidora, poder llegar al equilibrio económico, dar empleo, y que esta se mantenga para vivir de ella

**XV:** ¿Cómo se encuentra organizada la empresa? Es decir, ¿quién toma las decisiones, hay diferentes niveles de poder?

**SP:** En este momento no, yo hago todo, y tomo las decisiones, en ocasiones pido consejo a personas idóneas que pueden dar un punto de vista objetivo en una determinada situación, pero yo soy la gerente y representante legal.

**XV:** Teniendo en cuenta que usted es la que está a cargo de todas las actividades necesarias de la empresa y que está ya tiene una trayectoria de cuatro años, ¿considero en algún momento contratar personal, por ejemplo un asistente que la apoyara?



**SP:** En el 2016 considere contratar a una persona para que fuera mi asistente, desafortunadamente no era lo que buscaba, pues le falto capacitación y no realice bien el filtro, ya que no tenía el tiempo para hacer esto.

En este momento necesito encontrar un administrador, para que se encargue de todo el manejo de la empresa, en cuanto a revisión de documentos, inventarios, acompañamiento contable y asesoría en la toma de decisiones en nuevos proyectos. Me gustaría tener dos asesores de ventas, un mensajero y una persona encargada de la bodega, la idea es enseñarles lo que yo hago y traigan beneficios a la empresa.

**XV:** Mencionaba que uno de sus propósitos es llegar al punto de equilibrio, ¿conoce que necesita para llegar a este y cuál es?

**SP:** No he podido llegar al punto de equilibrio, y no conozco ciertamente cual es, en mi experiencia creo que mínimo sería necesario que mensualmente ingresaran a la empresa 10 millones de pesos mensuales para llegar a tener una estructura jerárquica como la que mencionaba, por eso en este momento no se ha logrado. Creo que lo que se necesita en este momento es que ingrese más capital a la compañía con el fin de que esta se consolide en el mercado y se pueda iniciar con la implementación de una estructura organizacional y diferentes procesos internos que se requieren pero no se han podido lograr.

**XV:** ¿En este momento se pueden distinguir diferentes áreas en la empresa (Mercadeo, RR.HH, administrativo...)?

**SP:** Existen pero no son visibles, yo hago todas las funciones

**XV:** ¿Los procesos de la empresa se encuentran documentados o la mayoría son verbales?

**SP:** Verbales, no he visto la necesidad de hacerlo por escrito, ya que, este mercado no se presta para eso, yo hago la revisión de cada uno de los procesos.

**XV:** ¿Hay un esquema de valores definido que guía las relaciones de la empresa, con clientes, proveedores y empleados?

**SP:** Si, para mí es muy importantes la presentación personal, tener una buena expresión corporal, el respeto, la disciplina y el buen trato; son aspectos en los que hago énfasis en mis empleados.

**XV:** ¿Cómo establecen los objetivos en la empresa? Es decir, ¿se elabora anualmente un plan que atienda a las necesidades de los directivos para ese año?

**SP:** Generalmente no elaboro un plan, no lo hago formalmente escrito, pero cada año me he propuesto adquirir tres clientes como mínimo, es decir, tres colegios.

**XV:** ¿La contabilidad y el control presupuestal son confiables y se usan para tomar decisiones importantes?

**SP:** En este momento no, debido a que estaba llevando mal y por falta de conocimiento en este tema, no me percate de esta situación antes

**XV:** ¿Conoce cuáles son sus principales competidores?

**SP:** Si, hay dos tipos los que trabajan como distribuidoras de libros y los que trabajan con los simulacros de las pruebas del ICFES como Equipo Pedagógico o Elmer Pardo. No conozco una empresa que haga las dos cosas como lo hace Alternativa Pedagógica, por eso creo que la empresa tiene futuro.

**XV:** ¿Cuántas líneas de negocio tienen y cómo es el proceso en cada una de estas?

**SP:** Manejamos dos líneas en este momento, la línea editorial y la de pruebas. Como distribuidora de libros de una editorial el proceso es el siguiente: se hace un contrato como cliente aliado para la venta del texto en ferias escolares o en un punto de venta. La editorial entrega a Alternativa los libros en consignación, es decir, me entregan el material con un plazo de venta y me recibe el sobrante de libros que no se vendan sin ningún problema, yo pago solo los libros que vendí.

En este caso yo no busco los clientes porque ellos ya los tiene, me asignan una cantidad de colegios a los que tengo que cumplir con la venta del libro, entonces se ubica un punto de venta como cliente aliado o un local en arriendo donde se pueda ofrecer a los padres de familia los libros; así mismo para el cumplimiento de los compromisos pactados con la editorial se contratan las personas necesarias para la venta de los libros, mínimo dos personas por colegio, según las referencias de la editorial; Alternativa asume estos costos, junto con el desplazamiento de la mercancía a cada feria o punto de venta. La expectativa es que se venda el 90% de lo que la editorial le entrega a Alternativa.

Con las pruebas para los simulacros se hace un convenio verbal o un contrato según las necesidades del colegio, por ejemplo algunos aplican pruebas hasta cuatro veces en el año, para lo cual se establece un cronograma, posteriormente yo hago la solicitud a mi proveedor de pruebas, se aplican en el colegio, para esto contrato las personas que sean necesarias para cuidar la prueba, se califican las pruebas y se entregan los resultados al colegio y al estudiante, por último se hace una socialización de los resultados para que el colegio conozca cómo están sus estudiantes y como puede mejorar las falencias encontradas.

**XV:** En cuanto a las pruebas, ¿se actualiza constantemente?

**SP:** Si, asisto a talleres y leyendo constantemente, con el fin de poder dar una retroalimentación adecuada a los colegios y exigir a mi proveedor lo que se está evaluando por el ICFES. De esta manera, el colegio puede tener una “radiografía” de cómo se encuentran sus estudiantes para que busque esas áreas y competencias donde se encuentran débiles y aplicar las respectivas mejoras, ya que, cada vez el ICFES está adelantando la presentación de la prueba, por lo que los estudiantes de grado once tienen que estar actualizados en la malla curricular desde grados anteriores.

**XV:** ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de captación de clientes? ¿Dispone de algún sistema en específico?

**SP:** A través de una zonificación de Bogotá, se realizan visitas a los colegios con el fin de presentar la propuesta, específicamente busco colegios de estrato 3 y 4, grandes en población estudiantil y que apliquen este tipo de pruebas, ya que, la prueba es pagada por los padres de familia y estos tienen un mayor poder adquisitivo que los de estratos 1-2. Por otra parte, en los colegios de estrato 5- 6, el tipo de prueba que manejo se puede quedar corta para el perfil de los colegios, los cuales requieren muchas veces que las pruebas sean virtuales y en inglés; cabe resaltar que para este tipo de pruebas (virtuales) se requiere una gran cantidad de computadores y sobre todo el acceso a una banda ancha de internet que soporte la presentación simultánea de la prueba por varios estudiantes.

**XV:** ¿Conoce cómo están sus precios en relación a la competencia? ¿Cuáles cree que pueden ser las posibles causas de esa diferencia en los precios?

**SP:** Los precios se fijan según el colegio y la necesidad de este, con relación a mis competidores, me proyecto por volumen de venta para poder dar un mejor precio y esto ha hecho

que algunos colegios se queden conmigo, así mismo, busco mantener el cliente en el tiempo y ofrecerle un valor agregado como: capacitación docentes, acompañamiento en la presentación de la prueba y retroalimentación de los resultados.

**XV:** ¿Tiene conocimiento del costo de cada pedido?

**SP:** El costo de cada pedido se realiza mediante negociación y la empresa lleva un registro de estos.

**XV:** ¿Conoce cuál es la cifra mínima que ha de vender a partir de la cual empieza a ganar dinero?

**SP:** No cuantificada, al expandirme a las editoriales eso ha cambiado, antes tenía que cerrar un negocio cada día en el mes de febrero de para sostenerme todo el año; ahora con las editoriales, los ingresos para la empresa pueden ser mayores, esta distribución es hasta el mes de marzo aproximadamente y el resto del año se continua con los simulacros de las pruebas Saber.

**XV:** ¿Cuáles cree que pueden ser las operaciones que retrasan el cumplimiento de los objetivos?

**SP:** Que el proveedor no cumpla en las fechas programadas con la entrega de las pruebas o los libros y en esas ocasiones he tenido que correr la fecha en los colegios, lo que genera inconformidades.

**XV:** ¿Conoce el porcentaje sobre la venta total que representa cada uno de sus clientes?

**SP:** En el 2016 hice este cálculo por primera vez, pero no es recurrente, ya que el año pasado (2017) no lo tuve en cuenta

**XV:** En cuanto a sus clientes ¿Cómo almacena la información de estos?

**SP:** Lo hago a través de una base datos que se actualiza constantemente.

**XV:** ¿Cuántos clientes tienen Alternativa en este momento?

**SP:** 17 colegios, generalmente mi meta es adquirir un nuevo colegio por año.

**XV:** ¿Ha pensado en la necesidad de ampliar su cuota de clientes?

**SP:** De hecho es un propósito de la empresa, pero en este momento debido a la carga que representa el conseguir más clientes, no puedo hacerlo sola, necesito más personal, pero también más ingresos para poder hacerlo.

**XV:** ¿Le gustaría abarcar otros mercados u otras líneas de negocio? ¿Cuáles?

**SP:** Otros mercados no, me gustaría adquirir la distribución de otra editorial y conseguir otro proveedor de pruebas, por ahora otras líneas de negocio no.

**XV:** ¿Tienen algún proceso de calidad? ¿Cómo se lleva cabo?

**SP:** No es un proceso formalmente escrito, pero si se realiza una evaluación del estado de las pruebas para los simulacros y de los libros antes de ser despachados. Por otro lado, mediante las ganancias en los días de ferias de libros, se puede ver si la calidad de las ventas fue buena y así mismo, el desempeño de los empleados.

**XV:** ¿Cómo atienden las sugerencias o reclamos de sus clientes?

**SP:** Verbalmente por teléfono o de manera personal, donde se evalúa la situación, y se toman medidas para subsanar dicha sugerencia o reclamo.

**XV:** ¿Cuántos empleados tienen la empresa actualmente?

**SP:** En la nómina de la empresa un empleado, que soy yo en este caso; para la temporada de las ferias se contratan en promedio 10 personas y en la aplicación de las pruebas 15 personas

**XV:** ¿Cómo se realiza la selección del personal?

**SP:** Principalmente por referidos, debido a la inmediatez no hay tiempo para conocer a las personas, en algunas oportunidades trato de contactarlos por teléfono y explicar en qué consiste el trabajo. A su vez, cuento con una base de datos de las personas a las que puedo contactar y preferiblemente siempre son las mismas durante el año.

**XV:** ¿Qué tipos de contrato acostumbran a realizar?

**SP:** Para las ferias y los simulacros las personas se vinculan por cuenta de cobro, los contratos son verbales.

**XV:** ¿Tienen definido un perfil de cargos, es decir, el nivel de escolaridad, experiencia y habilidades que requiere cada puesto?

**SP:** No está escrito formalmente, pero se buscan personas bachilleres, con buena presentación personal, buena expresión corporal, personas puntuales, recursivas, que tenga la habilidad de manejar grupos y tengan iniciativa.

**XV:** ¿Cómo es la remuneración de los empleados?

**SP:** El pago es diario para ferias y simulacros y en los de nómina es quincenal.

**XV:** ¿Además del salario en convenio, la empresa contempla otros sistemas de remuneración adicional, como: primas por consecución de objetivos, incentivos, bonificaciones (paquete de incentivos)?

**SP:** Se da un reconocimiento según el tiempo de duración de la jornada, en el caso de las ferias y simulacros como la alimentación y el transporte según la distancia

**XV:** ¿Realizan algún proceso de inducción? ¿Cómo conocen los empleados cuáles son sus funciones a realizar?

**SP:** No formalmente, a las personas se les explica por teléfono las condiciones del trabajo y que deben realizar. En el caso que comentaba cuando intente contratar una persona para que fuera mi asistente, no tuve el tiempo para hacer una inducción adecuada, necesitaba que la persona iniciara ya y por la falta de experiencia de esta, no fueron buenos los resultados. Fue mi error, desde el principio debí hacer mejor la selección.

**XV:** ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de desempeño de los empleados?

**SP:** Yo lo hago, con los que llevan más tiempo conmigo, lo que si se hace es la evaluación de la jornada de trabajo

**XV:** ¿Cuenta con el personal necesario para cada actividad que realiza? Y ¿Conoce cuál es la rotación de este?

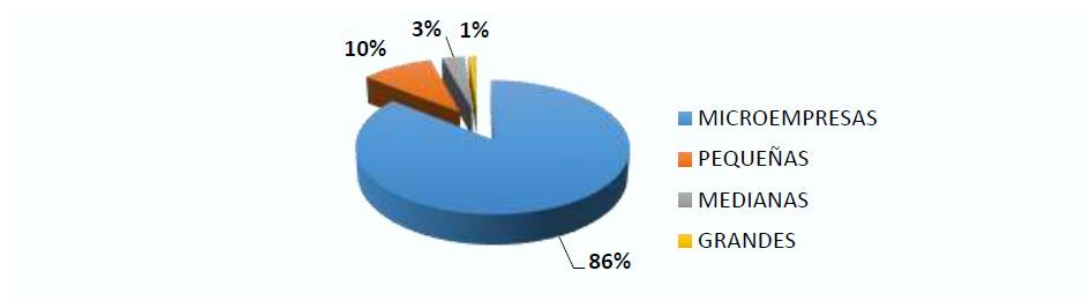
**SP:** Si, siempre me cercioro de realizar una planeación adecuada de las personas necesarias para cada jornada y casi siempre he contado con las mismas personas, los cambios de personal se dan porque consiguen un trabajo estable y permanente ya que este es por días.

**XV:** ¿Cuál diría que es la necesidad más relevante de la empresa en este momento?

**SP:** Una necesidad importante es llegar al punto de equilibrio para ampliar el personal y los esfuerzos de la empresa, así mismo que la fuerza de ventas y el número de clientes aumenten.



### Anexo 3 - Tamaño empresas registradas en Bogotá



**Fuente:** Base del Registro Mercantil de la CCB, 2016. Cálculos: Dirección de Gestión de Conocimiento de la CCB

## L. Carta aval de la empresa

ALTERNATIVA PEDAGÓGICA COL SAS

NIT 900731598-3

TRANSVERSAL 78H No. 7ª-03 Local 1 Tel 300 5608926 – 301 6471744

Bogotá D.C.

---

Bogotá, Abril 28 de 2018

Yo Sandra Milena Pulido Cruz estoy al tanto de avance del proyecto líder **Propuesta del diseño de planeación estratégica para una empresa del sector de comercio al por menor y al por mayor de libros, textos escolares y cuadernos. Caso de estudio: Alternativa Pedagógica Col S.A.S.**, el cual está siendo elaborado por **Karoll Ximena Velásquez Pulido** de la empresa Alternativa Pedagógica Col S.A.S.

Firma estudiante

*Ximena Velásquez*  
C.C 1.018.471.300 de Bogotá

Firma gerente General

ALTERNATIVA PEDAGÓGICA  
COL S.A.S.  
NIT 900.731.598 - 3  
Resolución DIAN 320001410384  
Fecha: 2018 / 08 / 09 Hora: 11:35 al 10:00  
*Sandra Pulido*  
C.C 52'499.974 de Bogotá