

**Tema.**

**“IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES Y  
DE PUBLICIDAD A LA EMPRESA PAPELERÍA “FAMA”**

**Alumna.**

**Moreno Alvarado Leslie Yazmín**

**Materia.**

**Taller de Elaboración de Tesis**

**Asesora.**

**María del Carmen Cordero Gordillo**

**Cuatrimestre.**

**9o. Grupo: “A” Escolarizado**

**Carrera.**

**Lic. Administración y Estrategias de Negocios**

**Comitán de Domínguez; Chiapas al 16 de junio del 2021.**



# DEDICATORIA

# ÍNDICE

# INTRODUCCIÓN

# CAPÍTULO I

## PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como bien se sabe en toda empresa siempre tienen que estar de base las estrategias organizacionales, ya que, sin ellas, la empresa se enfrentaría con situaciones de problemática que se pudieron haber evitado desde el principio. Lamentablemente, muchas empresas no consideran a las estrategias organizacionales como indispensables para la empresa y las ignoran completamente, las pueden llegar a tomar hasta tediosa e inútiles y las dejan en un segundo plano.

Por esa misma razón de no contar con las estrategias organizacionales, es que la empresa no puede llegar a cumplir sus objetivos, ya que al momento de que se presenta alguna complicación o alguna toma de decisión importante, la empresa comienza a perjudicarse así misma tomando decisiones improvisadamente.

De la misma manera, la publicidad era muy poco usa, porque se decía que la publicidad no era lo que te daba el trabajo, sino la dedicación, el conocimiento, los esfuerzos que tu desarrollaras en él, eso era lo que realmente importaba. Ya hoy en día es que la publicidad se ha tomado más en serio en una empresa, por la misma evolución de la tecnología y de la sociedad en general, es que las empresas se han dado cuenta que la publicidad es más que necesaria para el buen funcionamiento y desarrollo de la misma.

Es precisamente, por esta razón que llevare acabo la investigación de la empresa PAPELERÍA "FAMA", para así darme cuenta de cuáles son las fallas que esta está teniendo, cuáles son las problemáticas que esta tiene y así poder tomar cartas en el asunto y encontrar la solución correcta y esta vuelva a tomar el rumbo para ser exitosa.

La empresa PAPELERÍA "FAMA" se encuentra localizada en la ciudad de Comitán de Domínguez Chiapas, fue creada el 12 de agosto del 2015 con la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad, vendiendo artículos escolares. Con el transcurso de los años se ha mostrado escases en las ventas en ciertas temporadas, afectando esto en pérdidas para la empresa, ya que, con la falta de venta, los productos que se vende se echan a perder y se desperdician.

Así como también se detecta la falta de productos en la empresa, cabe recalcar que en una papelería se encuentra una infinidad de productos, desde útiles escolares hasta útiles de oficina de trabajo, entonces es un gran problema que acá se detecta , ya que esto influye tanto como en la pérdida de clientes como en la perdida de venta en general, y es por lo mismo que en el área de papelería se cuenta con una infinita cantidad de productos y es así que a la PAPELERÍA "FAMA" se le es muy complicado contar con todo y con la cantidad suficiente de cada uno de los productos.

Dicha problemática pude verse afectada de igual forma por la falta de organización que hay en la misma, a la vez también por la falta de publicidad que hay, eso provoca a que la papelería no se dé a conocer, es decir, solo conocen las personas que lo rodean.

Así mismo, por la situación en la que nos encontramos hoy en día (contingencia) ha incrementado aún más la problemática, ahora ya no se escasea únicamente en temporadas, si no que por esta misma situación la empresa se ha visto demasiada afectada en sus ventas provocando esto el doble de pérdidas. Ya que, para que una empresa pueda ser exitosa debe ser fundamental contar con una buena organización y que esta tenga una buena publicidad.

Entonces se puede detectar la falta de organización y publicidad que enfrenta la empresa.

Ahora bien, por eso esos mismos detalles que se localizan en la empresa, se implementaran estrategias organizacionales y de publicidad, con la finalidad de

encontrar una solución a estos inconvenientes y así poder aumentar las ventas sin perder absolutamente nada con respecto de los productos y adquirir nuevos clientes.



## 1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1 ¿Para qué son importantes las estrategias organizacionales en la papelería?
- 2 ¿Por qué es necesaria la publicidad en la papelería?
- 3 ¿Qué estrategias se deben de implementar para no disminuir las ventas en temporadas específicas?
- 4 ¿Qué se tiene que hacer para contar con la mayoría de los productos sin salir perdiendo?
- 5 ¿Cuál es la mejor forma de llamar la atención de las personas y aumentar las ventas?

## 1.3 OBJETIVOS

### Objetivo general.

1. Conocer la importancia de las estrategias organizacionales en la papelería.

### Objetivos específicos.

2. Saber la necesidad de la publicidad en la papelería.
3. Deducir las estrategias que se deben de implementar para no disminuir las ventas en temporadas específicas.
4. Descubrir la forma de contar con la mayoría de los productos sin salir perdiendo.
5. Encontrar la forma de llamar la atención a las personas y aumentar las ventas.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Es muy cierto cuando se dice que tomar decisiones improvisadamente te puede causar muchos conflictos en un futuro, ya que la toma de decisión improvisada solo te “trae solución” en el momento o un plazo corto, incluso ese tipo de decisiones con el paso del tiempo te puede llevar a la ruina.

Por lo tanto, es que las estrategias organizacionales son fundamentales en una empresa, ya que estas ayudan a detectar las oportunidades e identificar áreas que ofrecen un valor único al mercado, es decir, te brinda una ventaja competitiva estable con el transcurso del tiempo, que esto en pocas palabras te garantiza el éxito de la empresa.

Así mismo, estas estrategias organizacionales nos permiten detectar con mayor facilidad las causas de las problemáticas que se presentan en las situaciones menos esperadas, y de cierta forma esto nos beneficia en el aspecto que nos permite estar plenamente preparados ante las problemáticas o crisis futuras que se nos puedan presentar, por otra parte, nos beneficiaría mucho en controlar mejor los riesgos y en facilitar la toma de decisiones para la implementación de nuevos y mejorados planes.

Por tanto, la estrategia organizacional es el vínculo entre la planificación y la implementación, ya que es importante porque no solo basta con plantearla y desarrollarla para tenerla guardada, si no que estas deben ser entregadas a todas las áreas de la empresa para llevarlas a cabo.

Además, su progreso debe ser un proceso continuo, especialmente en por la situación en la que nos encontramos, debido a que el mercado se ha vuelto más complicado, cambiante e impredecible, es por ello que es fundamental contar con las estrategias, para que sepamos adaptarnos a cualquier situación y no salir perdiendo.

En pocas palabras, las estrategias organizacionales nos contribuyen en el aprovechamiento de las oportunidades que se nos cruzan en el camino, en poder

estar lo suficientemente preparados para poder enfrentarnos a las amenazas que se nos presenten. De igual forma, nos encamina para poder intensificar nuestras fortalezas y poder reducir nuestras debilidades.

Pero cabe recalcar que la formulación y el desarrollo de estas estrategias no son tan fácil como parece, se necesita tener un amplio conocimiento sobre la empresa tanto como interna y externamente. Se debe contar con un conocimiento profundo de toda la empresa para la evaluación de los recursos con los que se cuenta, además de la determinación de las fortalezas y debilidades.

Es por todo esto que decidí realizar esta investigación sobre la implementación de estrategias organizacionales y de publicidad enfocada a la PAPELERÍA "FAMA", primero que nada porque la empresa es familiar y de cierta forma no me agrada ver que la empresa de mi familia se vaya acabando, porque con el transcurso del tiempo la empresa ha perdido el enfoque, ha perdido el significado de lo que realmente es tener una papelería, de satisfacer las necesidades de la comunidad, es decir con todo esto, que ha perdido la visualización futura del éxito y de cumplir todos sus objetivos.

Esto suele pasar cuando están bajas en las ventas, pero el error que se comete es que, en lugar de ver la forma de cambiar eso, ver la forma de recuperarse de esas ventas y no dejarse caer.

Hoy en día por la situación en la que nos encontramos es más la desconcentración y el desvío que esta tiene, se puede decir ha desaparecido completamente la organización, el interés por buscar un cambio y una solución ante las problemáticas.

Entonces es por esa misma razón que la implementación de estas estrategias organizacionales son de suma importancia para que así la PAPELERÍA "FAMA" vuelva a tomar el camino de la innovación, de la mejora continua y esto será posible si la empresa se adapta a la actualidad, si en lugar de quedarse con los brazos cruzados viendo como pierde las ventas, ve la forma de buscar una solución ante ello.

## 1.5 HIPÓTESIS

**Las estrategias organizacionales en la papelería para tener una mejor organización dentro de la misma y así poder tener una ventaja competitiva en el mercado.**

Variable independiente: Estrategias organizacionales

Variable dependiente: Organización, ventaja competitiva

## 1.6 METODOLOGÍA

### Método

Para captar y entender mejor el tema de la investigación es necesario comprender bien el método que se está manejando para la misma. En el caso de esta investigación es el método científico y como bien menciona Sampieri “La investigación científica se concibe como un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta. Esta última implica combinar las dos primeras. Cada una es importante, valiosa y respetable por igual.” (Sampieri, 2014).

Es por ello que en la investigación se maneja este método, ya que con la realización de todas sus fases o etapas por así decirlo es que se podrá sacar unas alternativas a la problemática que se plantea en la investigación. El cual es encontrar la forma para que la PAPELERÍA “FAMA” no pierda sus ventas y sepa tener una mejor organización y control de sí misma.

### Metodología

Ahora bien, el tipo de método que se está llevando a cabo en la investigación es analítico deductivo ya que esta investigación se está llevando a cabo con recopilaciones de investigaciones ya hechas. Y como Robert K. menciona “La metodología se refiere a los métodos de investigación que se siguen para los objetivos en una ciencia o estudio” (Robert K., 2002).

Se desarrolla con este método analítico para así poder desglosar toda la problemática y así tener una observación y un análisis más complejo y específico de los problemas de la empresa y poder encontrar la solución a esos problemas.

Así mismo es deductivo ya que esta investigación parte de investigaciones ya realizadas con la finalidad de poder representar esas mis teorías de otros autores

en lo que es esta investigación, para así poder dar un panorama más amplio y claro del tema que se abordando en la investigación.

## Tipo de investigación

Continuando, es importante mencionar que el tipo de investigación que se ejerce en esta investigación es mixta. Y como bien lo menciona Sampieri “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.” (Sampieri y Mendoza, 2008).

Es por ello que la investigación es mixta, porque se basa en la recopilación de información para ser más concreta y específica, y así mismo para la aplicación de esas nuevas teorías o procesos que se encontraron en la misma recopilación. En el caso de esta investigación, es para poner a prueba las teorías que los autores como Porter, etc., son eficientes en la aplicación en las empresas.

## Enfoque metodológico

El enfoque que esta investigación tiene es cualitativo, ya que esta investigación si involucra la recolección de datos utilizando ciertas técnicas que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números, ni nada por el estilo (encuestas abiertas, interacción con grupos, etc.), si no que este se centra más que nada en las cualidades o características que se encuentra en la investigación.

Como bien lo menciona Sampieri “Con el enfoque cualitativo se tiene una gran amplitud de ideas e interacciones que enriquecen el fin de la investigación. El alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlo.” (Sampieri, 2006).

## Técnicas de investigación

Finalmente, cabe recalcar que las técnicas que se emplearon en la recopilación y retroalimentación de toda la investigación fueron:

- Archivos PDF confiables
- Páginas de internet confiables
- Libros sobre el tema, entre otros.



## CAPÍTULO II

### ORIGEN Y EVOLUCIÓN

#### 2.1. DEFINICIÓN E HISTORIA DE LA ESTRATEGIA

La palabra estrategia se deriva de la palabra griega Strategos, que significa: general. Sabiendo su significado, se entiende de una forma más clara la utilización que se le daba. El término ha sido utilizado por el ejército durante muchos años para implicar grandes planes o ventajas que el enemigo no tiene, y se ha mantenido en secreto a la hora de ganar batallas (Wehrich y Koontz, 1993). Esto se puede corroborar con el "Arte de la guerra" del filósofo y soldado chino Sun Tzu del 400 al 340 a. C., quien fue estudiado muchas veces por estrategias empresariales con el propósito de poner en práctica sus ideas. Muchas de las frases clave del manual moderno de gestión empresarial se citan de su trabajo original, y algunas de ellas se han modificado para adaptarse a esta jerga, por ejemplo, el ejército basado en la empresa, el ejército basado en recursos o el enemigo competitivo (Codina, 2006).

El concepto de estrategia se introduce en el campo empresarial a través de las teorías de Chandler (1962), Andrews (1962) y Ansoff (1976) que definen la estrategia como la capacidad de determinar de manera conjunta los objetivos establecidos por parte de la empresa y las líneas de acción que se desarrollarán con el objetivo de alcanzarlo, de este modo, podemos afirmar que se basa en el ideal futuro de la empresa. A partir de esta definición, podemos entender la estrategia como un procedimiento adaptativo, encaminado a la consecución de una meta o un propósito, como vehículo mediador entre las intenciones y los resultados a través de la interacción con el entorno y el despliegue de sus recursos y esfuerzos para conseguir tales metas.

La historia de la evolución y el desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: La primera etapa se centra en la planificación financiera

(1920). Esta etapa se centra en los presupuestos, especialmente producción, ventas, inventario y caja, y se caracteriza por el cumplimiento o no cumplimiento. El presupuesto se asigna a cada área: marketing, producción y finanzas, la característica básica es que la estrategia se basa en estas áreas, más que en una visión integral como es hoy.

La segunda etapa del desarrollo del pensamiento en la formulación de la estrategia de la empresa está relacionada con la planificación financiera a largo plazo. Esta etapa comenzó alrededor de 1950, y su base es encontrar predicciones para el futuro colocándose en diversas situaciones (optimista, neutral, pesimista). Hasta la segunda etapa, el pensamiento estratégico se guía básicamente por la visión. El análisis funcional de la empresa, en el que se analiza cada campo por separado, y a partir de este análisis funcional se busca una respuesta más integral a las necesidades de la empresa (Tarzijan, 2008).

La tercera etapa se caracteriza por tener una visión más global de la estrategia unificando cada una de las áreas empresariales. Lo anterior se visualiza con las investigaciones realizadas al respecto por Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff quienes ven la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven.

Las características fundamentales de esta tercera etapa son la visualización de la empresa desde una manera global, el análisis del mercado y de los competidores que enfrenta (Tarziján, 2008).

La cuarta etapa del pensamiento estratégico se caracteriza por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. Esta etapa nos dice que la formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado y a partir de ello, se define como estrategia qué hacer con el negocio y

qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias. Los autores más representativos en esta cuarta etapa son: Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler y Michael Porter, quienes más adelante se estudiarán en detalle (Tarziján, 2008).

Así mismo, Henry Mintzberg definía a la estrategia como “El patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg, 70’s).

Para poder comprender mejor el concepto de su pensamiento, Henry Mintzberg divide el concepto en cinco definiciones: Estrategia como Plan, como Pauta de acción, como Patrón, como Posición y como Perspectiva.

- La estrategia como Plan. Es se puede explicar como un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica.
- La estrategia como Pauta de acción. Es más que nada una maniobra para ganarle al competidor.
- La estrategia como Posición. Esta más que nada se ubica a la organización en el medio ambiente elegido, en términos económicos.
- La estrategia como Patrón. Va abarcando el comportamiento que se quiere producir.
- La estrategia como Perspectiva. Implica una manera particular de percibir el mundo, desde una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización.

## 2.2. INICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando Hannibal planeó conquistar Roma, primero comenzó con la definición de la misión y visión de su reino, luego formuló estrategias, analizó factores ambientales y los comparó, y los combinó con sus propios recursos para determinar metas, tácticas y proyectos. Pasos tomados y luego continúe. Representa el proceso de planificación estratégica actual que se aplica en cualquier organización u organización empresarial.

Igor Ansoff (1980), teórico de la estrategia, identifica la aparición de la planeación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de la estrategia a los negocios fueron Von Newman y Morgenstern en su obra "La Teoría del Juego"; identifica una serie de actos que ejecuta una organización, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación determinada.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo, las primeras formas de negocios y otros tipos de organizaciones de dotación de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes en el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la empresa, por un lado, y las demandas del mercado, por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de las fortalezas y debilidades de la empresa y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos, que mejor satisficieron los objetivos de la misma.

Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla. En los años intermedios,

la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste en el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución.

En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado de que en la actualidad todas las organizaciones importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de instituciones y empresas están siguiendo este ejemplo.

Como resultado de esta experiencia se ha producido un gran acervo de conocimientos sobre el tema. El propósito de este texto es recopilar la esencia de estos conocimientos; es decir, intenta descubrir en un lenguaje claro, sencillo y conciso los conceptos, hechos, ideas, procesos y procedimientos fundamentales acerca de la planeación estratégica, los cuales todos los ejecutivos a cualquier nivel deberían conocer y poner en práctica.

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica formal se basa en un sinnúmero de observaciones realizadas acerca de la dirección y el buen éxito no solo en los negocios, sino en la forma de gobernar (gobernanza) de los funcionarios públicos.

Drucker opinaba que: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien, en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”. (Drucker, 1954)

Alfred Chandler mencionaba que: “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de líneas de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”. (Chandler, 1962).

Mientras que Henry Mintzberg opinaba que: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”. En su opinión, los objetivos, planes y optimización de los recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la organización o empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

### 2.3. PRECEDENTES DE LAS ÚLTIMAS DECADAS

Uno de los pioneros en estrategia empresarial (como la conocemos hoy en día) es Igor Ansoff. Este autor desarrolla una herramienta de Marketing denominada Matriz de Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review.

La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos.

Tanto Ansoff como Kenneth Andrews (perteneciente a la escuela de diseño) fueron quienes empezaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el entorno.

Por su parte, Bruce Henderson (fundador del Boston Consulting Group) fue otro de los pioneros en el tema de estrategia empresarial y definió la estrategia de la siguiente forma:

“Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”.

La función de esta matriz es detallar la participación y crecimiento de un negocio en el mercado. Teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa.

La estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional. Y distingue a ambos conceptos de la siguiente manera:

Estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos.

Mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, para lo cual implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen a través de las distintas líneas (Gaynor, 2002).

El trabajo de Chandler se puede explicar de la siguiente manera “la estructura de la organización sigue a la estrategia” (Chandler, 1962): la estructura contiene tres etapas de desarrollo entre las que se destacan la unidad, la funcional y la multidivisional.

- En la primera se describe la integración vertical donde se busca la compra de proveedores o distribuidores para que el área de producción se vuelva más eficiente y desarrolle una mejor oferta de servicios.
- La unidad funcional es una departamentalización en la que todos sus miembros se agrupan por funciones afines.
- La multidivisional hace referencia al crecimiento e internacionalización de la organización y que a su vez se expande en distintas industrias que decide implementar un mecanismo de obtención de recursos mediante innovación de sus procesos.

## 2.4. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Vivas (Labarca, 2008), el pensamiento estratégico y su nivel de afianzamiento en una organización se pueden obtener a través de varias ópticas:

- Actitud y cultura: se manifiesta a través del carácter proactivo y del empeño constante en estar siempre preparados y conscientes, a la vanguardia, adelantándose a los acontecimientos. Además la actitud gerencial es importante porque depende del líder y la disposición que este genere respecto a los cambios del entorno, enfocándose en lo urgente y esforzándose por buscar las vías más fáciles para la consecución de los objetivos. Así que los mayores esfuerzos se deben enfocar hacia el logro de la actividad central de la organización haciendo uso consiente de las herramientas gerenciales, lo cual implica también la maximización de los recursos (Hamel y Parlad, 1999). Teniendo en cuenta la cultura organizacional, el pensamiento estratégico se enfoca en los siguientes componentes: visión global, carácter proactivo, énfasis en un sistema de valores, promoción de la esencia del negocio y adaptación a los cambios (Vivas en Labarca, 2008).
- Procesos: el pensamiento estratégico como proceso hace referencia a la aplicación consciente y eficiente de los cuatro subprocesos de la gerencia estratégica como son planeación, organización, dirección y control. En la planificación se detalla el análisis futuro de la empresa, por lo mismo tanto se debe hacer un diagnóstico tanto a nivel interno como externo, reconociendo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, entre otras funciones implícitas dentro de este proceso.



## 2.4.1. ELEMENTOS DEL PENSAMIENTO

El pensamiento estratégico como herramienta, según Vivas se define como aquel mecanismo que detalla el punto por alcanzar y los caminos que deben seguirse para lograrlo de la mejor manera posible. Los siguientes son los elementos que hacen parte del pensamiento estratégico:

- La misión: según Wehrich y Koontz (1993) identifica el propósito, la función o tarea de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella.
- La visión: es “un proceso de la condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad” (Goodstein, Nolan y Pleifer, 1997).
- Goodstein, et al. (1997), definen un sistema de valores como una: “organización perdurable de convicciones convenientes o modos de conductas preferidas, que conducen hacia el logro de metas legítimas, correctas e incorrectas; y como dichos valores se encuentran muy arraigados en el sistema de creencias, estos son relativamente invariables”. Según Dess y Lumpkin (2003), la dirección estratégica requiere de líderes con una visión integrada de la organización, evaluando cada una de las áreas funcionales de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, tomando como referentes la misión, visión, objetivos, estrategias, filosofía, políticas y el sistema de valores de la empresa.
- Los objetivos, Wehrich y Koontz (1993), los definen como los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se dirige la organización.
- Otro elemento del pensamiento estratégico dentro de las organizaciones es la filosofía, definida por Muñiz (2003) como el sistema de creencias y valores que posee la organización.

## 2.5. ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LA ÉPOCA MODERNA.

La estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones que conducen al logro de una ventaja competitiva que permanezca en el tiempo. Una estrategia factible para ser determinada ante la competencia a través de la conjunción entre recursos y capacidades existentes en la organización y en su entorno.

La estrategia empresarial debe ir acorde con los objetivos y necesidades de los diferentes grupos participantes en la empresa. Es decir, uno de los elementos fundamentales a la hora de desarrollar una estrategia es el previo análisis del entorno, del mercado y los competidores, con el fin de poder adaptarnos al entorno que nos rodea.

Según el contexto actual en el que nos encontramos, en el que la sociedad de la información hace que los cambios requieran ser inminentes en todos los ámbitos, la empresa debe desarrollar las capacidades necesarias para adaptarse de manera idónea a estos cambios, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas innovadoras. Esto implica ejercer una forma de dirección de carácter estratégico proactivo, inventando el entorno empresarial y su realidad, tratando de que la empresa subsista con éxito.

En definitiva, la estrategia empresarial debe ser percibida como el motor e impulsor de toda acción llevada a cabo por parte de la empresa; una búsqueda de diferentes planes de acción fundamentales, acorde con medios actuales y potenciales de la compañía, con el principal objetivo de conseguir una inclusión óptima en el medio socioeconómico en el que opera.

De este modo, la estrategia se presenta como una forma creativa y efectiva de lograr las metas planificadas. La identificación de las estrategias es un paso

analítico que permite poner en marcha los medios. Es decir, se refiere a toda acción concreta que permite materializar los objetivos predefinidos.

## 2.6. HISTORIA DE LA PUBLICIDAD.

Los orígenes del concepto estrategia estarían situados, por tanto, hace 2.500 años y tendrían como referencia el denominado paradigma militar por el cual la definición del mismo estaría siempre relacionada con un contexto bélico o político. Así, no sería hasta el siglo XX que la estrategia fue abordada desde un paradigma lógico/ formal o científico con la Teoría de los Juegos formulada por Neuman y Morgenstern (1944).

La teoría de los juegos comenzó siendo una orientación revolucionaria de los problemas seculares de decisión. En un primer incluso sus resultados podrían considerarse revolucionarios. Sin embargo, debemos tener en cuenta que el texto fundamental de la teoría de los juegos nació en el ámbito de la economía y de ahí es importado a otros ámbitos.

A partir del 1954 comienza lo que podemos denominar los “años dorados” de la estrategia. Esta es impulsada, casi en exclusiva, por el Management, lo que ha provocado que en las últimas décadas casi toda la innovación de la estrategia se genere en la Business School<sup>2</sup> algo que sin duda ha dado algunos momentos de gloria a la estrategia pero también le ha acarreado serios sesgos y vicios de origen.

Este periodo puede ser considerado como un proceso de reajuste desde la rigidez de la teoría de los juegos un paradigma económico/ directivo más flexible.

La primera gran ruptura de esta tendencia se produce en 1987 cuando Itami pone de relieve la importancia de los intangibles que, hasta entonces, habían sido olvidados por los economistas. La incorporación de variables cualitativas de difícil – no imposible – medición representa un intento de ampliación del management que permite, por primera vez, trabajar con nuevos parámetros como “diferenciación / imagen” o “cultura / comunicación corporativa”.

La segunda ruptura la integran las distintas aportaciones en torno a la “gestión del conocimiento” y la “organización que aprende”. Al introducir la Teoría General de Sistemas en el campo del management y en el de la Teoría de la Organización se provoca un gran cambio en la forma de entender las relaciones de las corporaciones con su entorno y, en consecuencia, en la manera de concebir sus estrategias.

En 1994 un grupo de autores, liderados por Prahalad y Hamel, se atreven a cuestionar el paradigma vigente abriendo un complejo debate sobre la estrategia. El management no era cuestionado como tal pero si era acusado de tener claros sesgos: el enfoque económico, el uso de variables instrumentales su matematismo, instrumentalismo, funcionalismo... En síntesis la estrategia ha tenido grandes cambios de orientación.

A lo largo de sus 25 siglos de evolución histórica le conocemos tres paradigmas distintos: el paradigma militar, el lógico/ formal y el económico/ directivo y Rafael Alberto Pérez añadiría un cuarto denominado humano / relacional.

### 2.6.1. FASE POR AÑOS

Según se señala “la publicidad tiene venerables antecedentes. Los textos universitarios dan cuenta de ello” (Abril, 2000) sin embargo, existe un consenso generalizado en torno a la idea de que la publicidad moderna, en la práctica, nace con la revolución industrial.

De hecho la frase que resume la importancia que cobró la publicidad en este periodo es que la publicidad fue al comercio lo que la máquina de vapor a la industria.

Pero quizá nos interesa más que determinar la fecha exacta del nacimiento de la publicidad moderna ver cuál fue su evolución en los primeros años. Vamos a intentar sintetizar las principales fases, el siguiente resumen (Abril, 2000):

- 1ª FASE, AÑOS 30 Y 40: La publicidad se institucionaliza conforme al modelo en boga de enseñanza/aprendizaje, privilegiando la repetición basada en el reflejo condicionado.
- 2ª FASE, AÑOS 50: Rosser Reeves formula su USP (Unique Selling Proposition) 3; la publicidad acentúa su función informativa pero orientando su mensaje a demostrar la bondad diferencial.
- 3ª FASE, FINALES AÑOS 60 Y AÑOS 70: El aporte de la psicología resulta fundamental y los publicitarios se vuelven expertos en símbolos siendo la creatividad el valor fundamental. Hasta mediados de los sesenta, debido a la preponderancia de la publicidad gráfica y radiofónica, la creatividad estaba principalmente en manos de los redactores. Poco a poco los directores de arte fueron tomando posición.
- 4ª FASE, AÑOS 80: Las búsquedas publicitarias se orientan más hacia la sociología, dando también cabida a otras disciplinas humanísticas como la etnografía y la semiótica. Los equipos creativos fueron reemplazando a los departamentos de redacción y arte y las agencias comienzan a invertir generosamente en investigación ya sea creando o reforzando sus propios departamentos o contratando a los más sofisticados sistemas y especialistas. La expansión de la industria y de la comunicación hace necesario un replanteamiento de la publicidad como comunicación integral
- 5ª FASE, AÑOS 90: La publicidad se transforma en comunicación publicitaria.

## 2.7. EVOLUCIÓN DE LA PUBLICIDAD

Una vez visto, a grandes rasgos, el desarrollo de la estrategia y la publicidad de forma independiente, el siguiente paso estaría en ver como evolucionaron, de una forma más concreta, las denominadas estrategias publicitarias. Para este fin tendremos en cuenta los paradigmas de la estrategia y las distintas fases por las que pasó la publicidad.

El denominado paradigma militar de la estrategia se implanta con fuerza en los años veinte tanto en la práctica como en la teoría de la publicidad, trayendo consigo toda una jerga igualmente militar que todavía pervive: planes, campañas, objetivos, targets... El porqué de este acercamiento tiene sus orígenes, según Alberto Pérez (2001) en que se necesitaba que la publicidad tuviera cierta consideración de “ciencia”.

Es precisamente, en los años 20 y 30, cuando de la mano de Hopkins comienza a proclamarse la publicidad como ciencia, basada en métodos y leyes publicitarias. La nueva comunicación comercial debía tener en cuenta las investigaciones antes de tomar las decisiones.

Sin embargo, al final de los años 30 comienzan a producirse las primeras discusiones; si la etapa anterior había conducido a una teoría estratégica de la publicidad, un grupo de publicitarios consideró que era la psicología la que permitiría darle a la publicidad el tan ansiado estatuto científico. Sin embargo, debemos matizar que el modelo psicológico propuesto (estímulo-respuesta) mostró al final de este periodo claros síntomas de agotamiento.

Pero lejos de las tendencias anteriores, la ansiada científicidad para el campo de la publicidad pareció venir dada, por la estrategia. Una estrategia que se integraba en el campo de la publicidad procedente del ámbito empresarial y, más concretamente, del management. El marketing era “terreno abonado para la estrategia” (Pérez, 2001).

Llegados a los años 80 la publicidad descubre la necesidad de posicionarse en la mente del consumidor. El enfoque fundamental del posicionamiento no era crear algo nuevo sino manipular lo que ya está en la mente, reordenar las conexiones que ya existen. En la actualidad, y como veremos más adelante, es la marca la que parece determinar la estrategia.

La evolución de la publicidad siguió su curso hacia una disciplina más teórica y analítica que trataba de entender no solo el mercado, sino también la psicología del consumidor y su capacidad de responder ante los estímulos que propusiera un anuncio para incitar a la venta.

El desarrollo de los argumentos también se volvería más complejo, se abandonarían fórmulas basadas en argumentos simples y “simpáticos”, demasiado a menudo acompañados de eslóganes con una rima fácil, para dar lugar a verdaderas razones y argumentos que movieran al consumidor.

Además de la publicidad tradicional, también conocida como “above the line”, se desarrollan estrategias alternativas como el product placement, merchandising, aplicaciones móviles, videojuegos, acciones de marketing, patrocinios y toda clase de formas de publicidad no convencional o “below the line”.

Todo ello da lugar a una profesionalización de la publicidad, que implica cada vez más personal especializado en el proceso creativo. Y lo más interesante es que esta profesionalización no se produce únicamente en las agencias de publicidad, sino que también se da en los propios anunciantes. Mientras que en épocas pasadas se limitaban a dejarse guiar por los publicitarios, hoy en día la mayoría tiene claro cuáles son sus objetivos, su posicionamiento y su público objetivo.

En la actualidad, Internet ha supuesto una auténtica revolución en las formas de comunicación enfocada a nuevos públicos, productos, redes sociales, telefonía móvil, etc. que ha obligado a la publicidad a reinventarse a sí misma para seguir creciendo.

## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

#### 3.1. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Más que nada mi trabajo de investigación se basará en estos conceptos principales, con la finalidad de que la lectura del trabajo sea comprendida para todos. Cuando se encuentren con palabras desconocidas o con muy poco conocimiento sobre ello, tengan la oportunidad de entender y no perder la secuencia de la lectura, es decir, para que toda la información quede lo más claro posible y sin duda alguna.

Como primera instancia se hablará de la implementación. Como bien se sabe, entendemos como implementación a la acción de poner a la marcha algo planeado, es decir, ejecutar algo que ya se tenía programado. Ahora bien, la implementación puede ser tomada de diferentes perspectivas, se mencionarán alguna a continuación. En la literatura no se encuentra acuerdo sobre la definición de implementación. Según Scheirer (1981) es casi imposible desarrollar una definición precisa de implementación pues los investigadores desarrollan las definiciones de acuerdo a sus perspectivas del problema a resolver.

En el área de políticas públicas, la Implementación es "El cambio dirigido que sigue al mandato de una política, el proceso de reordenar patrones de conducta según el conjunto de prescripciones derivadas de una decisión" (Quade 1989). También significa que es "La ejecución en la firma, de un programa adoptado, un proceso, el uso de un producto o de una idea aceptada" (Glaser, Abelson & Garrison 1983).

En el área de estrategias competitivas, son escasas las definiciones que se presentan de la Implementación, "Es el proceso de encaminar a la firma a comportarse de acuerdo con los propósitos, políticas y estrategias" (Ansoff 1984),



"Es el uso de herramientas gerenciales y organizativas para alcanzar los resultados estratégicos " (Hrebiniack y Joyce 1984), "Es el ejercicio de control para asegurar que las opciones estratégicas prioritarias tomen forma" (Schendel y Hofer 1979) y "Es el ejercicio de una actividad gerencial" (Simon 1982).

Teniendo en cuenta la definición de implementación, es importante saber el significado de lo que es una estrategia, para conceptualizar a los dos conceptos y darles una misma definición. Entonces, la definición de estrategia determinada en este trabajo es la siguiente: la estrategia es el conjunto formado por la misión, visión, los objetivos a largo plazo, metas a corto plazo, políticas, programas de acciones, establecidos dentro de una secuencia coherente y la asignación de recursos correspondientes a cada programa, definidos por una organización. Esta definición está basada en estudios presentados por Quinn (1980), Andrews (1977), Schendel (1978), Chandler (1962).

Después de estas definiciones podemos decir que la implementación estratégica es la aplicación de planes que se han elaborado para un propósito en específico, que por lo regular es propósito es la mejora continua. Es precisamente lo que busco con esta investigación, la mejora continua de la PAPELERIA "FAMA".

Continuando con las definiciones, de igual forma, es sumamente importante que quede claro la definición de la estrategia organizacional, ya que esta va de la mano con la implementación, en otras palabras, estas mismas son las que se implementan.

La estructura organizacional según Mintzberg "Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas" Mintzberg (1984). Y según Strategor "Es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad" Strategor (1988).

Llevándose de la mano esta la mejora continua, que como bien entendemos de ello, es la actividad de analizar los procesos que se usan dentro de una

organización o administración, revisarlos y realizar adecuaciones para minimizar los errores de forma permanente. Pero para los siguientes autores es lo siguiente: Deming (1989) refiere que la administración de la calidad total requiere de un proceso constante que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

Para Harrington (1993) mejorar un proceso significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

En tanto para Kabboul (1994) el mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible en el que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Sin perder el análisis y la consecutividad de la lectura, ahora se explicará la definición de la que es la ventaja competitiva, de igual forma para ir aterrizando con los conceptos y la lectura quede comprendida.

Por otra parte, entendemos por ventaja competitiva que es cuando una empresa tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por tanto, tener una posición competitiva superior en el mercado. Esa es una definición en general que tenemos de la ventaja competitiva, pero si tomamos en cuenta a Porter el menciona lo siguiente:

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Para finalizar, la finalidad de dar estas definiciones, como se menciona desde un principio, es que la lectura de este trabajo de investigación quede comprendida en su totalidad.

## 3.2. TEORÍAS RELEVANTES

Las teorías de Michael Porter, “Cinco Fuerzas de Porter” y “Teoría de la Ventaja Competitiva” son las teorías que más sobresalen en la investigación ya que en estas se entiende de una manera más clara y específica la importancia de las estrategias organizacionales en una empresa, en este caso en una papelería.

Con la teoría de las 5 Fuerzas de Porter se expone las principales variables que determinan los niveles de competencia entre las empresas. Un administrador puede entonces establecer esquemáticamente estas variables con el fin de llegar a una decisión racional sobre la reducción de costes o la comercialización de nuevos productos. Es una manera muy racional para los gerentes para tomar decisiones, y los diferentes tipos de empresas tendrán entonces diferentes enfoques de marketing para determinados mercados.

Y en la “Teoría de la Ventaja Competitiva” se identifica por el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, bien sea en forma de precios menores al de la competencia o por la diferenciación de productos, es decir, cualquier característica creada por una empresa para distinguirse del resto y la sitúa en una posición superior para competir.

### 3.2.1. CINCO FUERZAS DE PORTER

La teoría de las “Cinco fuerzas de Porter” fue desarrollado en 1979 por Michael Porter. Esta teoría más que nada fue creada para identificar y analizar las fuerzas que afectan a una empresa. Según la teoría, todas las empresas sea el giro que sea, deben evaluar las oportunidades y amenazas que plantean los actuales competidores, los potenciales competidores, la disponibilidad de productos

sustitutivos en el mercado, y el poder de negociación de sus clientes y proveedores.

Se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una empresa:

- 1) Riesgo de nuevos competidores
- 2) Amenaza de productos sustitutos
- 3) Intensidad de la rivalidad
- 4) Poder de negociación de los compradores
- 5) Poder de negociación de los proveedores

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria. Las tareas que enfrentan los administradores es reconocer la forma en que los cambios en las cinco fuerzas dan origen a nuevas oportunidades y amenazas, y formular respuestas estratégicas apropiadas. Además, puede ser que una compañía, a través de su elección de estrategia, altere a su favor la potencia de una o más de las cinco fuerzas.

### 3.2.1.1. RIESGO DE NUEVOS COMPETIDORES

Los competidores potenciales son compañías que actualmente no rivalizan en una industria pero que tienen capacidad para hacerlo si así lo deciden. Con frecuencia, las compañías establecidas que ya operan en una industria intentan desalentar el ingreso de competidores potenciales en la industria porque mientras más compañías entren, más difícil será para las ya establecidas proteger su participación de mercado y generar ganancias. Un elevado riesgo de que entren competidores potenciales es que representa una amenaza para la rentabilidad

de las compañías establecidas. Pero si el riesgo de una nueva entrada es bajo, las compañías establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para elevar sus precios y obtener mayores ganancias.

El riesgo de que entren competidores potenciales es una función de la altura de las barreras que impiden la entrada, es decir, de los factores que elevan los costos para que las compañías ingresen en una industria. Cuantos más altos sean los costos que deban enfrentar los competidores potenciales para entrar en una industria, mayores serán las barreras que impidan la entrada y más débil será esta fuerza competitiva.

Las elevadas barreras pueden mantener fuera a competidores potenciales de una industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas. Las barreras más importantes incluyen economías de escala, lealtad a la marca, ventajas absolutas de costos, costos de cambiar de clientes y normas oficiales. Una estrategia importante es construir barreras que impidan la entrada (en el caso de empresas afectadas) o encontrar formas de burlarlas (en el caso de las nuevas participantes).

### 3.2.1.2. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades semejantes de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva poderosa porque limita el precio que pueden cobrar las compañías de una industria por su producto y, por consiguiente, la rentabilidad de la industria. Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos cercanos, de modo que sean una fuerza competitiva débil y otros factores quedan igual, las compañías de la industria tienen la oportunidad de aumentar los precios y obtener ganancias adicionales.

### 3.2.1.3. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria. Rivalidad significa la lucha competitiva entre compañías de una industria para ganar participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede basar en precios, diseño del producto, gastos de publicidad y promoción, esfuerzos de ventas directas y servicio y apoyo después de las ventas.

Una rivalidad más intensa implica precios más bajos, mayor gasto en armas competitivas no relacionadas con el precio o ambas. Como la rivalidad intensa reduce los precios e incrementa los costos, recorta las ganancias de una industria. Por lo tanto, la rivalidad intensa entre compañías establecidas constituye una poderosa amenaza para la rentabilidad. Alternativamente, si la rivalidad es menos intensa, las compañías pueden tener la oportunidad de aumentar los precios o reducir los gastos en armas competitivas no relacionadas con los precios, lo cual conduce a un mayor nivel de ganancias en la industria.

La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria es en gran medida una función de los siguientes cuatro factores:

- Estructura competitiva de la industria
- Condiciones de la demanda
- Condiciones de costos
- La altura de las barreras para evitar la salida de la industria

### 3.2.1.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores de una industria pueden ser los clientes individuales que consumen sus productos en última instancia (los usuarios finales) o las compañías que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como comercializadores al menudeo y mayoreo. El poder de negociación de los compradores se refiere a su capacidad para negociar la disminución de los precios que cobran las compañías en la industria o de aumentar los costos de

éstas demandando una mejor calidad de producto y servicio. Si logran reducir los precios y aumentar los costos, los compradores poderosos pueden sacar ganancias de una industria. Por lo tanto, los compradores poderosos deben considerarse una amenaza. O bien, cuando se encuentran en una posición de negociación débil, las compañías de una industria pueden aumentar los precios y quizá reducir sus costos mediante el deterioro de la calidad del producto y el servicio, lo que aumenta el nivel de ganancias de la industria.

### 3.2.1.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Las organizaciones que proporcionan insumos a la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que pueden ser individuos, organizaciones como los sindicatos o compañías que proveen mano de obra por contrato).

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad de éstos para aumentar los precios de los insumos o elevar de otro modo los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer insumos de baja calidad o un servicio deficiente. Los proveedores con poder reducen las ganancias de una industria al elevar los costos que deben enfrentar las compañías que operan en ella. Por lo tanto, los proveedores con poder son una amenaza.

Por el contrario, si los proveedores son débiles, las compañías que integran la industria tienen la oportunidad de forzar la reducción de precios de los insumos y demandar insumos de mayor calidad (como mano de obra más productiva). Al igual que con los compradores, la capacidad de los proveedores de exigir ciertas conductas a una compañía depende de su poder en relación con ella.

### 3.2.2. TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La teoría de la ventaja competitiva, se lleva a cabo a través de estrategias competitivas que permitan tomar acciones ofensivas para sobreponerse a otras empresas del mismo giro (en este caso serían las papelerías) y obtener una posición beneficiosa y defendible en el mercado.

Esta teoría tiene como finalidad ayudar a la PAPELERÍA “FAMA” a hacer frente a la competencia y lograr tener el éxito deseado, lo que al final de cuentas viene siendo lo que son los beneficios y ganancias económicas.

Según Michael Porter denomina la ventaja competitiva como “el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, bien sea en forma de precios menores al de la competencia o por la diferenciación de productos” (1985), es decir, cualquier característica creada por una empresa para distinguirse del resto y la sitúa en una posición superior para competir.

Como bien es fácil de imaginarse, la ventaja competitiva no existe por sí sola, esta se construye y sustenta en base a conceptos de liderazgo en costos bajos, de diferenciación y de enfoque. Crece fundamentalmente de acuerdo al valor que una empresa tiene la capacidad de generar.

El liderazgo por costos, se basa en los siguientes puntos:

- Lograr el Liderazgo por costo significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva.
- Si más de una compañía intenta alcanzar el Liderazgo por costos al mismo tiempo, este es generalmente desastroso.
- Logrado a menudo a través de economías a escala.

La diferenciación, se distingue con lo siguiente:

- Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores.
- Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área



de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

- Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

El enfoque, se centra en lo siguiente:

- Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.
- 2 variantes: Enfoque por costos y Enfoque por diferenciación.

A la vez este concepto representa lo que los compradores deseen y están dispuestos a pagar, el crecimiento de este valor va a depender de la capacidad para ofrecer precios más bajos que la competencia manteniendo beneficios equivalentes u ofrecer mejores y únicos beneficios en el mercado para compensar precios más altos.

### 3.3. APORTACIONES DE AUTORES

Estas son unas pequeñas aportaciones que autores como Peter Drucker, Alfred Chandler, Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Henry Mintzberg, etc., dar a conocer sobre el tema de estrategias organizacionales y su implementación.

**PETER DRUCKER:** Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?

**ALFRED CHANDLER JR:** Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de

la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

**KENNETH ANDREWS:** Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

**IGOR ANSOFF:** La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

**HENRY MINTZBERG:** Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

### 3.4. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Como se mencionado con anterioridad, las estrategias organizacionales son de suma importancia en una empresa, ya que su implementación en la empresa permite un mejor desarrollo de la misma, es decir, es más eficiente en todos los aspectos, por lo que esta ayuda a definir el camino y tiene claro hacia dónde va la empresa, define su quehacer y como lo desarrollan.

Adicionalmente, para establecer una cultura de la organización que se quiere, es muy importante tener los lineamientos éticos que serán el punto de referencia del comportamiento individual y grupal, además de los criterios sobre los cuales se sustentaran la toma de decisiones en la gestión empresarial, todo esto componen

los Valores Organizacionales que serán transmitidos con el ejemplo a seguir de cada miembro de la organización, promovidos en cada acción, con el fin de que se hagan parte del compromiso adquirido por todos para que la empresa cumpla su misión y visión.

Como bien mencionaba Porter “las organizaciones que buscan tener mejores rendimientos financieros y desempeño entre su competencia podrían conseguirlo con la puesta en marcha de la propuesta” (Porter, 1986, 1987). Aquella propende por la exploración constante de una ventaja competitiva sostenible dentro del sector en el cual la organización se desempeña, ventaja que va acompañada de la estrategia y se relaciona con la generación de valor. Así, la organización, con sus capacidades, puede generar acciones para que sus clientes así mismo la perciban, con un valor único y difícilmente imitable (Porter, 1991, 2003).

De esta manera, en el “análisis” y la “observación” permanente del comportamiento del sector se tienen en cuenta no solamente las variaciones en las actuaciones de la competencia (las cuales dentro de su modelo se denominan rivales), sino también los grupos que se interrelacionan en la dinámica del sector, es decir, los proveedores y su desempeño, los potenciales rivales asociados al riesgo de ingreso del sector, los compradores y los bienes sustitutos (Porter, 1982, 1986, 2003). En este orden de ideas, el modelo demanda a la organización un cuestionamiento permanente acerca de la configuración de su sector y la comprensión de los movimientos y cambios que se suscitan dentro de la estructura de la industria.

Ahora bien, la “promesa” de Porter tras la aplicación de sus supuestos sustenta su éxito en la determinación de la posición estratégica de una organización derivada de 3 fuentes fundamentales que se interrelacionan: el trabajo constante en la redefinición de la variedad, las necesidades y el acceso (Porter, 1991). En este sentido, consiste en buscar la oferta de nuevos productos para abastecer distintas necesidades y bajo la utilización de canales competitivos, factores que

deberán adicionar el elemento «difícilmente imitables», este último como uno de los aspectos reiterativos que el modelo defiende, asegurando rendimientos elevados relacionados con la singularidad y un encaje que favorece la elaboración de barreras de entrada ante presentes y nuevos competidores (Porter, 1987, 2003).

Enfatizando, la propuesta de Porter pretende lograr un desempeño privilegiado de la organización dentro de un sector que permanece en una dinámica continua de cambio. Así, la estrategia establecida como un proceso constante de observación y comprensión del entorno amplía el panorama de pensamiento para quien toma decisiones con miras a “referenciar” aspectos alejados de lo común y en la exploración permanente de ventajas para beneficiarse de un mercado. La propuesta de estrategia competitiva Porter podría identificarse en lo siguiente: “El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor” (Porter, 1988).

### 3.4.1. IMPORTANCIA DE IMPLEMENTACIÓN

No imposible pretender que una empresa sea exitosa con decisiones o acciones tomadas a corto plazo según van llegando oportunidades o amenazas, pues la improvisación hasta hoy en día, siempre ha sido uno de los principales inconvenientes de las empresas.

Para que una empresa funcione, se necesita de una buena estructura que una todos los ámbitos de la empresa y consiga centrar los esfuerzos en un único objetivo. Gracias a la implementación de las estrategias es que se puede asignar los recursos de forma eficiente para alcanzar los objetivos marcados. Además esta estructura que se plantea sirve a la dirección como punto de referencia para medir el éxito o fracaso de la empresa.

Asimismo, la implementación de las estrategias ayuda a descubrir las oportunidades e identificar los aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito empresarial. Igualmente, estas implementaciones permiten detectar con mayor facilidad donde están los detalles que provocan los problemas, lo que nos hace estar mejor preparados para situaciones de crisis que se pueda presentar, tener un mayor control de los riesgos y facilitar la toma de decisiones sobre nuevas iniciativas.

En general, la implementación de estrategias nos ayuda a aprovechar las oportunidades, hacer frente a las amenazas, a reforzar las fortalezas y disminuir las debilidades. Y sinceramente para desarrollar una correcta estrategia e implementarla no es sencillo, ya que se necesita tener un conocimiento amplio de la empresa, tanto de lo externo como de lo interno. Se debe tener una visión profunda de toda la empresa para valorar los recursos con los que se cuenta y determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la misma.

Esto debe hacerse a través de una visión objetiva y realista de la empresa que puede ser facilitada por agentes externos, ya que no siempre es fácil aportar una visión clara y justa internamente.

Es precisamente por ello que, la estrategia supone, por lo tanto, el vínculo de unión entre la planificación y la implementación, y esto es importante y sobresaliente, porque no basta con elaborarla y tener guardado el informe en un cajón, se ha de transmitir a cada departamento de la organización y llevarla a cabo.

Además, su desarrollo ha de ser un proceso continuo, sobre todo en los tiempos actuales; dado que el mercado se ha vuelto más complejo, cambiante e impredecible, no podemos esperar que una estrategia marcada hace una década

sea válida para las condiciones actuales del mercado, es necesario saber reaccionar a tiempo y adaptarse.

### 3.5. PUBLICIDAD

De igual forma, como se ha mencionado con anterioridad, la publicidad en las empresas es indispensable porque ayuda al posicionamiento de marca, en este caso sería en el posicionamiento de la PAPELERÍA "FAMA", a atraer más clientes, dar a conocer los beneficios y la calidad de los productos.

Porque de nada sirve tener los mejores productos y mejores precios si nadie conoce a la empresa, por ende, resulta el no tener ventas y sin ventas la empresa se muere.

Yo considero y sigo afirmando que esta (publicidad) es muy indispensable e importante que exista en la empresa, y pienso eso por lo siguiente: la publicidad consiste en que además de todos los beneficios que la publicidad ofrece, ahora con las nuevas tecnologías de la información se puede acceder a estos servicios sin invertir grandes cantidades de dinero.

Para los grandes empresarios, esta noticia les puede parecer sin importancia, pero para los propietarios de negocios pequeños es una de las mejores noticias que pueden haber recibido en su vida.

Desde tiempos pasados, la publicidad ha sido de gran ayuda en el mundo de los negocios, al promover una sana competencia entre empresas. Su objetivo principal es decirle al mundo que tenemos algo interesante que ofrecer y puede tratarse de cualquier cosa, desde un evento, una nueva línea de producto o una campaña política. Puede tomar la forma de anuncios impresos, espectaculares, radio, televisión y ahora también las redes sociales.

### 3.5.1. NECESIDAD DE CONTAR CON PUBLICIDAD

Como he mencionado, toda empresa ya sea pequeña y media y del giro que sea (en este caso la PAPEELRÍA “FAMA”) necesita de una buena estrategia de publicidad para darse a conocer en el mercado. Estas estrategias se centran en buscar ideas para vender los productos. La publicidad ha dejado de ser opcional para una empresa, y ha pasado a ser un elemento indispensable a la hora de entrar en el mercado como ya lo había mencionado.

El éxito tras el crecimiento de una empresa dependerá no solo del tiempo que se invierta en ella, ni del capital con el que se cuente, ni de los productos que se ofrecen, sino también de las ventas, y la mejor forma de generar estas ventas es hacer que las personas se enteren de lo que estas vendiendo.

La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance, asimismo, intenta aumentar el consumo de un producto; generalmente es pagada por un patrocinador.

La finalidad de la publicidad en una empresa en el caso de contar con nuevos productos, consiste en informar al público de la existencia de este. Si es un artículo con tiempo en el mercado se persuade para que sigan comprándolo y si es conocido, la publicidad trata de mantener viva la imagen de éste.

La imagen que proyecta la empresa ante el público en general hace que el consumidor crea qué será si compra los productos de determinada marca. Es por esto que las frases, imágenes y medios que se utilizan para generar la publicidad, deben ser precisos con las características de las personas a las que se busca influir.

Para la publicidad de tu pequeña o mediana empresa es indispensable que conozcas a la audiencia, fijes un presupuesto promocional, determines el tema a promocionar y luego diseñes una campaña; estas herramientas para pequeños negocios aseguran la prosperidad de tu compañía en el ámbito publicitario.