

# ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DEL SECTOR TEXTIL DEL ESTADO DE SANTA CATARINA (BRASIL): ANÁLISIS DE LOS CONDICIONANTES COMPETITIVOS Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN

Universidad Nacional de Misiones  
Facultad de Ciencias Económicas  
Doctorado en Administración  
Carrera acreditada por la CONEAU Res. N° 082/10  
**2009 – Rogerio Adilson Lana**

## ÍNDICE

|                                                                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1 Introducción al Tema en su Contexto y las Bases de la Tesis.....</b>                                   | <b>07</b>  |
| 1.1 Propuesta del Problema.....                                                                             | 12         |
| 1.2 Conexión del Problema Propuesto con una Hipótesis.....                                                  | 13         |
| 1.3 Objetivos de la Tesis.....                                                                              | 14         |
| 1.4 Justificativa del Tema y su Relevancia.....                                                             | 14         |
| 1.5 Estructura de la Tesis.....                                                                             | 17         |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>Capítulo 2 – Administración Estratégica.....</b>                                                         | <b>19</b>  |
| 2.1 Evolución de la Administración Estratégica.....                                                         | 19         |
| 2.2 Conceptos y Definiciones.....                                                                           | 34         |
| 2.3 Importancia, Beneficios, Ventajas y Desventajas.....                                                    | 36         |
| 2.4 El Administrador Estratégico.....                                                                       | 41         |
| 2.5 Algunos Estudios realizados sobre Gestión Estratégica.....                                              | 52         |
| 2.6 Estudios que identifican y proponen nuevos Modelos de Gestión Estratégica.....                          | 62         |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>Capítulo 3 – Análisis de los Ambientes y el Establecimiento de las Directrices Organizacionales.....</b> | <b>75</b>  |
| 3.1 Importancia del Análisis de los Ambientes Externo e Interno.....                                        | 75         |
| 3.2 Ambiente Externo.....                                                                                   | 79         |
| 3.2.1 Ambiente general.....                                                                                 | 80         |
| 3.2.2 Ambiente Operacional.....                                                                             | 84         |
| 3.3 Ambiente Interno.....                                                                                   | 86         |
| 3.4 Establecimiento de las Directrices Organizacionales.....                                                | 89         |
| 3.4.1 Misión Organizacional.....                                                                            | 89         |
| 3.4.2 Objetivos de la Empresa.....                                                                          | 95         |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>Capítulo 4 - Formulación de la Estrategia.....</b>                                                       | <b>107</b> |
| 4.1 La importancia de la Formulación de Estrategia en los tres Niveles Organizacionales.....                | 107        |
| 4.2 Formulación de Estrategias empresariales.....                                                           | 109        |
| 4.3 Formulación de Estrategias de las Unidades de Negocios.....                                             | 120        |
| 4.4 Formulación de Estrategias Funcionales.....                                                             | 131        |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>Capítulo 5 - Implementación de la Estrategia.....</b>                                                    | <b>142</b> |
| 5.1 Resultados relevantes en la Implementación de la Formulación Estratégica.....                           | 142        |
| 5.2 Principales Tareas envueltas en el Proceso de la Implementación Estratégica.....                        | 144        |
| 5.2.1 Analizar los Cambios provocados por las Estrategias.....                                              | 145        |
| 5.2.2 Analizar la Estructura Organizacional.....                                                            | 147        |
| 5.2.3 Analizar la Cultura Organizacional.....                                                               | 154        |
| 5.2.4 Seleccionar un Abordaje para la Implementación.....                                                   | 162        |
| 5.2.5 Implementar las Estrategias y evaluar los Resultados.....                                             | 165        |
| 5.3 Importancia de la Implementación Estratégica en el Proceso Decisorio.....                               | 167        |

|                                                                                                                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4 Sugerencias para la Implementación de la Estrategia.....                                                                                              | 168        |
| <b>Capítulo 6 - Control Estratégico.....</b>                                                                                                              | <b>172</b> |
| 6.1 Importancia del Control Estratégico.....                                                                                                              | 172        |
| 6.2 Sub-etapas del Proceso del Control Estratégico.....                                                                                                   | 178        |
| 6.2.1 Medir el Desempeño Organizacional.....                                                                                                              | 179        |
| 6.2.2 Comparar el Desempeño Organizacional con los Objetivos y los Patrones establecidos<br>.....                                                         | 193        |
| 6.2.3 Tomar la Actitud Correctiva necesaria.....                                                                                                          | 194        |
| 6.3 Sugerencias para la Implementación del Control Estratégico.....                                                                                       | 198        |
| <b>Capítulo 7 - Sistemas de Información.....</b>                                                                                                          | <b>206</b> |
| 7.1 Importancia de la Información.....                                                                                                                    | 206        |
| 7.2 ¿Qué son Sistemas de Información?.....                                                                                                                | 209        |
| 7.3 Importancia de los Sistemas de Información.....                                                                                                       | 210        |
| 7.4 Niveles de la Información y de Decisión Empresarial.....                                                                                              | 217        |
| 7.5 Tipos de Sistemas de Información.....                                                                                                                 | 221        |
| 7.5.1 Sistemas de Apoyo a las Operaciones.....                                                                                                            | 223        |
| 7.5.1.1 Sistemas de Procesamiento de Transacciones.....                                                                                                   | 224        |
| 7.5.1.2 Sistemas de Control de Procesos.....                                                                                                              | 226        |
| 7.5.1.3 Sistema de Automatización de Despacho.....                                                                                                        | 227        |
| 7.5.2 Sistemas de Apoyo Gerencial.....                                                                                                                    | 230        |
| 7.5.2.1 Sistema de Información Gerencial.....                                                                                                             | 230        |
| 7.5.2.2 Sistema de Apoyo a la Decisión.....                                                                                                               | 233        |
| 7.5.2.3 Sistemas de Información Ejecutiva.....                                                                                                            | 236        |
| <b>Capítulo 8 - Procedimientos Metodológicos.....</b>                                                                                                     | <b>240</b> |
| 8.1 Tipos de Investigación utilizadas.....                                                                                                                | 241        |
| 8.2 Población y Muestra.....                                                                                                                              | 244        |
| 8.3 Instrumento de Colecta de Datos.....                                                                                                                  | 247        |
| 8.4 Tratamiento y Análisis de los Datos.....                                                                                                              | 248        |
| <b>Capítulo 9 - Descripción, Análisis e Interpretación de la Investigación.....</b>                                                                       | <b>251</b> |
| 9.1 Los Ambientes y las Directrices Organizacionales.....                                                                                                 | 252        |
| 9.1.1 Análisis de los Ambientes: Externo e Interno.....                                                                                                   | 252        |
| 9.1.2 Establecimiento de las Directrices Organizacionales: Misión y Objetivo.....                                                                         | 257        |
| 9.2 Formulación Estratégica.....                                                                                                                          | 261        |
| 9.2.1 Empresarial.....                                                                                                                                    | 261        |
| 9.2.2 Unidad de Negocios.....                                                                                                                             | 267        |
| 9.2.3 Funcional.....                                                                                                                                      | 271        |
| 9.3 Implementación Estratégica.....                                                                                                                       | 274        |
| 9.3.1 Verificar el Resultado de la Implementación de la Formulación Estratégica.....                                                                      | 274        |
| 9.3.2 Principales Tareas envueltas en el Proceso de la Implementación Estratégica.....                                                                    | 276        |
| 9.3.2.1 Identificar la Estrategia utilizada por la alta Administración para realizar la<br>Implementación de la Formulación Estratégica.....              | 276        |
| 9.3.2.2 Analizar la Estructura Organizacional.....                                                                                                        | 278        |
| 9.3.2.3 Analizar la Cultura Organizacional.....                                                                                                           | 281        |
| 9.3.2.4 Identificar el Abordaje utilizado por la alta Administración para realizar<br>la Implementación de la Estrategia.....                             | 283        |
| 9.3.2.5 Examinar las Habilidades de Ejecución de la alta Administración para realizar la<br>Implementación de la Estrategia y evaluar los Resultados..... | 284        |
| 9.4 Control Estratégico.....                                                                                                                              | 287        |
| 9.4.1 Medir el Desempeño Organizacional.....                                                                                                              | 287        |
| 9.4.2 Comparar el Desempeño Organizacional con los Objetivos y los estándares<br>establecidos.....                                                        | 293        |
| 9.4.3 Tomar Actitud correctiva necesaria.....                                                                                                             | 294        |
| 9.5 Sistemas de Información.....                                                                                                                          | 298        |

|                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9.5.1 Tipos de Sistemas de Información.....                                                           | 298        |
| 9.5.2 Calidad de los Sistemas de Información.....                                                     | 305        |
| 9.6 Consideraciones Generales.....                                                                    | 310        |
| 9.6.1 Planificación Estratégica formal.....                                                           | 310        |
| 9.6.2 Nivel de Satisfacción de la alta Administración en relación al Desempeño de la Empresa<br>..... | 315        |
| 9.7 Análisis de Correspondencia.....                                                                  | 317        |
| 9.7.1 Cruzamiento del Análisis de los Ambientes (interno/externo).....                                | 317        |
| 9.7.2 Cruzamiento del Análisis de la Formulación Estratégica.....                                     | 319        |
| 9.7.3 Implementación Estratégica - Verificación de Resultados.....                                    | 324        |
| 9.7.4 Control Estratégico.....                                                                        | 326        |
| 9.7.5 Sistemas de Información.....                                                                    | 327        |
| <b>Capítulo 10 - Sugerencia de un Modelo Ideal de Administración Estratégica.....</b>                 | <b>328</b> |
| 10.1 Introducción.....                                                                                | 328        |
| 10.2 Las Empresas y la Sociedad.....                                                                  | 329        |
| 10.3 Administración Estratégica: un Preámbulo.....                                                    | 331        |
| 10.4 Modelo Ideal de Gestión Estratégica.....                                                         | 333        |
| 10.4.1 El Punto de Partida de una Reforma Estratégico-gestora.....                                    | 333        |
| 10.4.2 El Modelo Ideal de Gestión Estratégica.....                                                    | 336        |
| 10.4.2.1 Premisas básicas a ser seguidas en la Gestión Estratégica.....                               | 337        |
| <b>CONCLUSIÓN.....</b>                                                                                | <b>344</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>                                                                              | <b>346</b> |
| <b>OBRAS CONSULTADAS.....</b>                                                                         | <b>356</b> |
| <b>ANEXO A – CUESTIONARIO.....</b>                                                                    | <b>359</b> |