

## **INTELIGENCIA COMPETITIVA: PROPUESTA DE MODELO SISTEMICO COMO CAMBIO ORGANIZACIONAL PARA LOS HOSPITALES DEL SUR DEL BRASIL**

Marcelo Jorge, Fernandez; Nilda, Tañski

Universidad Nacional de Misiones

Facultad de Ciencias Económicas

Ruta Nac. N° 12 - Km. 7 ½ - Miguel Lanús - Misiones - Argentina

E-mail: [marcelojfblu@gmail.com](mailto:marcelojfblu@gmail.com)

### **RESUMEN**

El éxito de una organización depende cada vez más, de la estrategia de su negocio. Un componente estructural de la estrategia es el ajuste entre sus actividades primarias y sus actividades de soporte. Y así como en la industria, en un hospital, una nueva estrategia para ser implementada en general implica revisar procesos de negocios o introducir nuevas formas de ejecutar las operaciones de la empresa. Sin embargo, organizaciones que tengan problemas de alienación entre la estrategia de negocios con su infraestructura de Tecnología de Información tendrán dificultades de implantar un modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva. Se cree que el segmento hospitalario privado tiene problemas de sincronismo entre la estrategia de negocios con la infraestructura de Tecnología de la Información (TI). Por lo tanto, se puede cuestionar: ¿Un modelo sistémico de Inteligencia Competitiva para el segmento hospitalario privado, puede ser un modelo conceptual del proceso de cambio, pasible de ser implementado en este tipo de organización? El objetivo principal de este trabajo de investigación es proponer un Modelo Sistémico del proceso de Inteligencia Competitiva versión 2, en los hospitales

privados de la región sur de Brasil.

**PALABRAS CLAVE:** Inteligencia Competitiva; Sistemas de Información; Tecnología de la Información; Estrategia.

## **INTRODUCCION**

La competitividad global obliga a las organizaciones a evaluar las estrategias con las que actúa. Ya sea a través de la dirección para la búsqueda de nuevos mercados, para fusiones y adquisiciones, para el lanzamiento de nuevos productos, para la formación de aspectos estratégicos o para el establecimiento de nuevos canales de distribución. Todos estos movimientos buscan determinar la mejor forma de garantizar resultados, ya sean financieros o de participación en el mercado. No hay dudas de que las organizaciones, pos-globalización, están dando más importancia al término estrategia, consecuentemente concentrando esfuerzos de estudio en este tema.

Porter (1996) define estrategia “como la creación de una posición única y valiosa, involucrando un conjunto de diferentes actividades y la esencia de esta posición estratégica es elegir actividades que son diferentes de la competencia”. [Porter, 1996, p. 64]<sup>(1)</sup>.

Sin embargo Porter (1996), sostiene que elegir una única posición, no es suficiente para garantizar una ventaja sustentable. O sea, una posición valiosa atraerá la imitación de los interesados, que probablemente lo harán de una o de otra forma. En otras palabras, el éxito de una estrategia depende de hacer muchas actividades bien, creando ajustes entre ellas. Cuando no hay ajustes entre las actividades, no hay estrategia distinta, habiendo así poca sustentación. Pero este proceso de constantes ajustes entre las actividades lleva a las organizaciones a confundir eficacia operacional (EO) con estrategia. Y que según Porter

(1996) esta confusión es un error grave, ambas son esenciales para el desempeño superior de una organización, pero actúan en formas distintas.

La eficacia operacional, según Porter (1999), significa desempeñar actividades similares mejor que la competencia. La eficacia operacional incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. Ella se refiere a cualquier práctica que permite a una empresa utilizar mejor sus entradas, reduciendo defectos en los productos o desarrollando mejores productos más rápidamente, por ejemplo. Por otro lado, el posicionamiento estratégico significa que una empresa desempeñe diferentes actividades que la competencia o desempeñar las mismas actividades de diferentes formas.

Por lo tanto, se puede establecer que la eficacia operacional depende de la estrategia, pero una organización que tenga mejor definido el posicionamiento estratégico encontrará barreras que impedirán la implementación de su estrategia si no alcanza la eficiencia operacional.

Se observa entonces el siguiente problema: una nueva estrategia, para ser implementada, en general implica revisar procesos de negocios o introducir nuevas formas de ejecutar las operaciones de la empresa. Esos y nuevos procesos, a la vez, requieren datos o informaciones para que puedan ser ejecutados, acompañados y evaluados, de manera de verificar si la estrategia planeada está funcionando y traer los resultados esperados. Cuando los procesos son modificados, es probable que la estructura organizacional de la empresa sea alterada: se crean nuevas áreas, fusión de áreas, uso de terceros y otros. Por lo tanto, es necesario que se tenga bien definido los recursos que deben estar disponibles para sustentar las nuevas estrategias, donde, en la era de la información, la tecnología debe estar presente.

El segmento hospitalario privado de Brasil presenta los mismos problemas para implementar nuevas estrategias que una organización industrial, porque también busca el lucro para mantenerse en el mercado. Los planes de salud están en los últimos años

revisando los recursos financieros inferiores a los valores de las facturas de estos hospitales, exigiendo más control y herramientas de administración para continuar en el mercado. Y así como en la industria, en un hospital una nueva estrategia para ser implementada, en general implica revisar procesos de negocios o introducir nuevas formas de ejecutar las operaciones de la empresa.

Pero, no se puede afirmar que al alcanzar un sincronismo entre estrategia de negocios e infraestructura de TI, una organización haya alcanzado todos los requisitos exigibles para implementar un proceso de cambio inducido por un sistema de inteligencia competitiva. Es probable, sin embargo, que este sincronismo dé a la organización la oportunidad de incorporar el proceso de inteligencia competitiva y le permita iniciar el proceso de cambio.

Los cambios no pueden ocurrir de forma aleatoria, bajo pena de transformarse en conflicto. Así, es racional que pensemos que un cambio, para tener sus efectos deseables tenga que ser planeado y con metas transformacionales claramente definidas. Además es más fácil, para llegar a los objetivos de un cambio, que su planeamiento obedezca a un modelo, esquema, proceso o método. El sistema de IC (Inteligencia Competitiva) de Riccardi y Rodrigues (2003), inductor de cambios organizacionales, presenta un modelo conceptual del proceso de cambio que parece ser suficientemente racional y pasible de ser implementado en las organizaciones, denominado por los autores Modelo Sistémico del Proceso de Inteligencia Competitiva – MOSIPIC.

Sin embargo, organizaciones que tengan problemas de alienación entre la estrategia de negocios con su infraestructura de TI tendrán dificultades de implantar el MOSIPIC, pues es fundamental que exista esta alienación. Luego, la propuesta de mejoría del modelo es justificable. El MOSIPIC II necesitará ser testado y el segmento hospitalario presenta características apropiadas en su ambiente para realizar este test.

Se cree que el segmento hospitalario privado tiene problemas de sincronismo entre la estrategia de negocios con la infraestructura de TI. Por lo tanto, se puede cuestionar: ¿Un

modelo sistémico de IC para el segmento hospitalario privado, puede ser un modelo conceptual del proceso de cambio, pasible de ser implementado en este tipo de organización?

Los elementos contenidos en el modelo sistémico de IC a ser propuesto deberán proporcionar la verificación de la eficacia o ineficacia operacional para la implementación de un posicionamiento estratégico. Se presupone, de esta forma, que el modelo sistémico de IC a ser propuesto deberá servir como inductor de cambios organizacionales.

El desarrollo de esta investigación, persigue el siguiente objetivo general: Proponer un Modelo Sistémico del proceso de Inteligencia Competitiva versión 2 - MOSIPIC II en los hospitales privados de la región sur de Brasil. Para atender a este objetivo general será necesario alcanzar los siguientes objetivos específicos: verificar las condiciones del ambiente organizacional del segmento hospitalario privado del sur de Brasil; evaluar las condiciones preliminares de operación de un modelo sistémico de IC en el segmento hospitalario privado de la región sur de Brasil; caracterizar el ambiente organizacional del segmento hospitalario privado de la región sur de Brasil, para la implantación del modelo sistémico de IC propuesto.

## **DESARROLLO**

### **El E-business como apoyo en la Inteligencia Competitiva de los Hospitales Privados**

Las organizaciones innovadoras están empezando a automatizar, organizar, estandarizar y estabilizar los servicios ofrecidos para crear y mantener relaciones sustentables intermediadas por computadoras en todo el ciclo de vida de un e-business.

Kalakota y Robinson (2002) mencionan que además de englobar el comercio electrónico, el e-business incluye actividad de contacto y de retaguardia que forman el mecanismo principal del negocio moderno. No se trata solo de transacciones de compra y

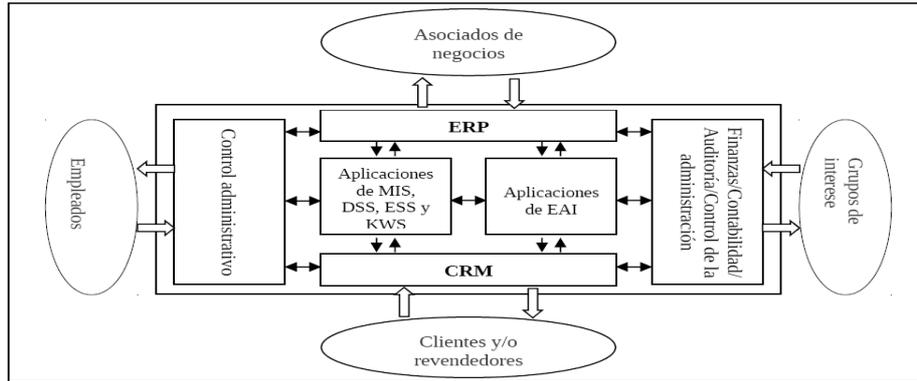
venta por Internet u otra red electrónica, es una estrategia global de redefinición de los antiguos modelos de negocios, con el auxilio de la tecnología, para maximizar el valor del cliente y los lucros. En fin, de acuerdo con los autores, e-business es cualquier transacción de negocios hecha a través de un canal electrónico.

### **1.1 La infraestructura del e-business**

El proyecto de e-business y su arquitectura de aplicación se vuelven temas centrales de reuniones de directivos en la medida que más empresas integran las aplicaciones para agilizar las operaciones y entrar en la competición del comercio electrónico.

Kalakota y Robinson (2002) recomiendan que unir aplicaciones aisladas en una arquitectura cohesiva es el proceso central de la ejecución del e-business. Proyectos de negocios modernos son construidos con bloques modulares bien integrados llamados de aplicaciones empresariales, los cuales suministran una plataforma modelo para las aplicaciones, como planeamiento de recursos empresariales o Enterprise Resource Planning (ERP), gerencia de la relación con el cliente o Customer Relationship Management (CRM). De acuerdo con Kalakota y Robinson (2002), esas aplicaciones empresariales forman la espina dorsal de la empresa moderna. La figura 1 ilustra como las diferentes aplicaciones se integran para formar el modelo de emprendimiento del e-business. Entre el CRM y el ERP están los sistemas de apoyo como: Manager Information System (MIS), Decision Support System (DSS), Executive Support System (ESS), Knowledge Worker System (KWS) y las aplicaciones de Enterprise Application Information (EAI).

**Figura 1 - Infraestructura de aplicaciones del e-business**



**Fuente:** KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márci

a. E-business: estratégias para alcançar o sucesso do mundo digital. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002

De acuerdo con Kalakota y Robinson (2002) las aplicaciones de CRM son la línea de frente del e-business y las aplicaciones de ERP son la retaguardia. Y la exigencia de estas grandes estructuras de aplicación proporcionó el crecimiento del mercado de alquiler de estas, el Application Service Provider (ASP), que en los últimos años se volvió una alternativa para las organizaciones.

### La TI en la inteligencia competitiva

La gestión efectiva de una organización requiere la percepción objetiva y precisa de los valores de la información y de los sistemas de información y sin dudas, es fundamental el aporte de la Tecnología de la Información como herramienta en este contexto.

Rezende y Abreu (2001) están de acuerdo con Laudon y Laudon (1994) definiendo la TI como recursos tecnológicos y computacionales para generación y uso de la información, fundamentada en los componentes: hardware, sus dispositivos y periféricos; software y sus recursos; sistemas de telecomunicaciones y gestión de datos e informaciones.

Para Tapscott y Caston (1995), en el escenario de transformaciones y de reñida competencia, la TI está señalada como una de las principales herramientas a ser utilizadas para obtener ganancias de calidad y de productividad.

Rodrigues (2003) resalta que la sinergia entre tecnología y negocio es la clave del éxito. En consecuencia, según Walton (1994), la necesidad del diseño de la organización formal y de TI refleja todos los componentes de la estrategia de modo combinado e integrado, formando los modelos de comportamiento organizacional. Todo buscando los resultados de negocio y el bienestar de las personas.

El primer aspecto de importancia a destacar, es la interrelación entre el diseño organizacional y el de TI, según el abordaje sistémico. Sobre ese abordaje Senge (1999) afirma que el pensamiento sistémico es la disciplina que posibilita la visión del todo. Es un cuadro referencial para ver interrelaciones, en vez de eventos; para ver modelos de cambio, en vez de fotos instantáneas. Walton (1994) relaciona siete maneras por las cuales la TI puede interactuar con la organización.

El segundo punto a resaltar, son los aspectos críticos del comportamiento organizacional. Senge (1999), refiriéndose a los principios centrales del pensamiento sistémico afirma: el comportamiento es influenciado por la estructura y por la resistencia a las políticas. Según el autor, la estructura implica la capacidad de influir en la realidad controlando los comportamientos y la resistencia a las políticas implica los esfuerzos para manipular el comportamiento. Así, Walton (1994) resalta la necesidad de prever y promover el modelo de compromiso y competencia necesarios para alcanzar los resultados de negocio. Por tanto, todo refuerza la idea de que la implementación de la TI requiere prácticas de recursos humanos que provoquen un alto nivel de compromiso espontáneo, provean condiciones para el desarrollo de habilidades cognitivas y condiciones para el desarrollo del pensamiento sistémico.

El abordaje del impacto que la TI trae a las organizaciones y principalmente el involucramiento del factor humano refuerzan la preocupación de Davenport (2001), donde llama la atención que la tecnología de la información puede ser un factor esencial para perfeccionar el uso de la información, pero también puede ser apenas un costo más para la

empresa, si no son considerados la calidad y la relevancia de esta información y sus respectivos usuarios.

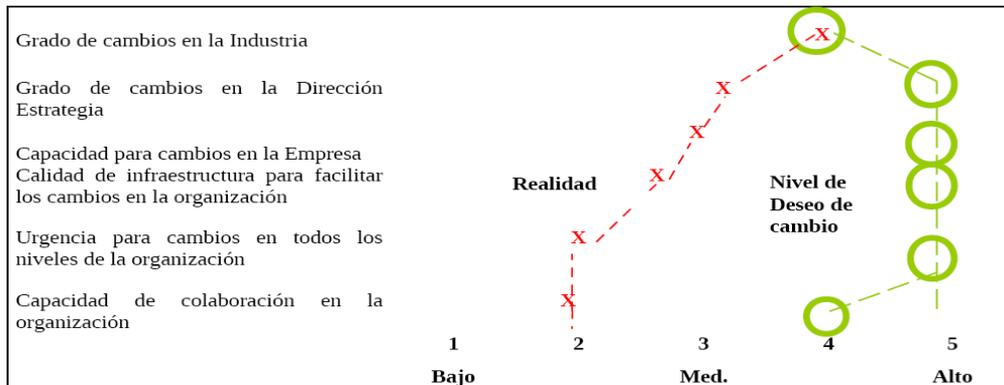
## **1.2 Sincronismo dinámico de la infraestructura de TI con la estrategia de negocios en las organizaciones**

Las organizaciones están en continua búsqueda del sincronismo de la estrategia y la tecnología de la información porque saben de la ventaja competitiva que ganarán. Pero, es un gran desafío que pocos hasta el momento consiguen superar.

Para Prahalad y Krishnan (2002), empresas como Cemex, Keebler, Amazon and GE Lighting, prestaron atención para crear nuevas capacidades de sus infraestructuras de información. Consecuentemente, no consiguieron simplemente alinear la TI con la estrategia de negocios, sino que hicieron integrar a la TI como parte de la estrategia. “Esto es una continua y dinámica sincronización de las competencias intrínsecas dentro de la infraestructura de información y la exigencia de la estrategia”. [Pralhad y Krishnan, 2002, p. 26]<sup>(2)</sup>.

Prahalad y Krishnan (2002) trabajaron con más de 500 ejecutivos sénior de empresas de gran tamaño por 4 años, en los Estados Unidos. Solicitaron a grupos de 25 a 30 gerentes, concentrados en cada negocio, que respondiesen un conjunto de cuestiones sobre la capacidad de ellos para conducir los cambios dentro de sus empresas. Los gerentes indicaron que la calidad de las infraestructuras de TI en sus empresas está atrás de sus necesidades y anhelos de cambios y son, en algunas categorías, un impedimento para lograr transformaciones. En la figura 2, a continuación, se puede observar el resultado de la encuesta.

Figura 2 - Visión de los gerentes de negocios de la capacidad de infraestructura de la TI



Fuente: PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN M. S. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. MIT Sloan Management Review, v. 43, n. 4, p. 24–33, 2002

Se observa que hay una gran distancia entre la realidad y el deseo de cambio entre los gerentes que respondieron a la encuesta.

Para que esta distancia sea disminuída, Prahalad y Krishnan (2002), afirman que “para entender la capacidad, impedimentos y riesgos en sus infraestructuras de información los gerentes de negocios y los gerentes de TI necesitan de una estructura de trabajo común” [Pralhad y Krishnan, 2002, p. 29]<sup>(3)</sup>.

Y aun sugieren 6 cuestiones críticas para ser analizadas, enumeradas a continuación: ¿Cuál es la regla de las aplicaciones en la estrategia?; ¿Son conocidos los procesos de negocio?; ¿Cuánto cuestan estas aplicaciones para ser alteradas?; ¿Donde desarrollar las fuentes de las aplicaciones?; ¿Cuál es la naturaleza de los datos?; ¿Cuál es la calidad de los problemas?

Según Prahalad y Krishnan (2002), las compañías que respondan estas cuestiones y desarrollen una lista de infraestructura de aplicación serán capaces de manejar la distancia entre la eficiencia y la innovación.

A las organizaciones que aún no incorporaron este proceso de sincronismo en su cultura les será necesario disponer de algunos instrumentos, para iniciar este proceso de forma planeada. Algunos de estos instrumentos son presentados en la secuencia.

### 1.2.1 Medición del Sincronismo de la Infraestructura de TI con la Estrategia de Negocios

Fernandez (2004) contribuye con mayor pragmatismo que Prahalad y Krishnan (2002), y propone un instrumento de recolección para medir el sincronismo de la infraestructura de TI con la Estrategia de Negocios en las organizaciones.

El instrumento está basado en la escala de Likert de 1 a 5, donde: 5 = Conuerdo plenamente; 4 = Conuerdo, pero no totalmente; 3 = Neutro; 2 = Estoy en desacuerdo, pero no totalmente; 1 = Estoy en desacuerdo completamente.

Las respuestas basadas en la escala de Likert irán a determinar el grado de sincronismo real, resultado de la ecuación que se presenta a continuación:

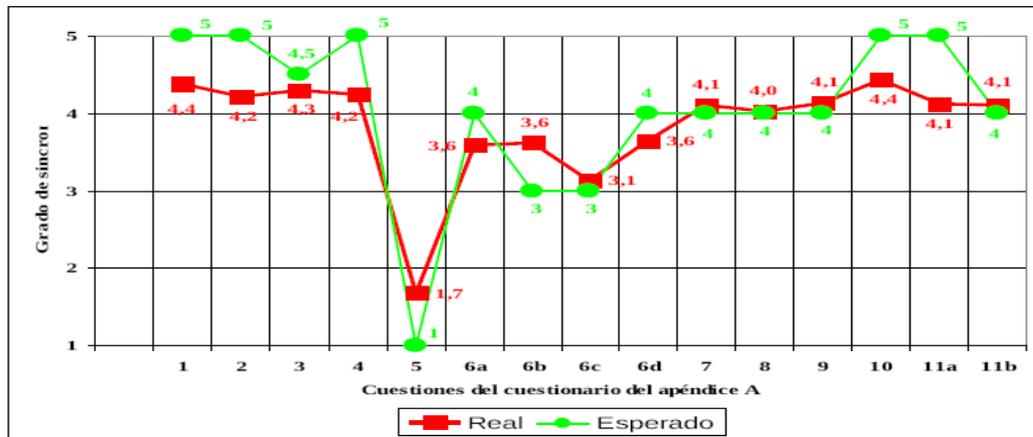
$$\text{“Nivel real} = \frac{((\text{respuestas de la alternativa 1}) \times 1) + ((\text{respuestas de la alternativa 2}) \times 2) + ((\text{respuestas de la alternativa 3}) \times 3) + ((\text{respuestas de la alternativa 4}) \times 4) + ((\text{respuestas de la alternativa 5}) \times 5))}{\text{total de respuestas}}\text{”}.$$

[Fernandez, 2004, p.103]  
(4)

Obteniendo el nivel real de sincronismo, este es comparado al grado de sincronismo esperado. Como el grado de sincronismo esperado es determinado arbitrariamente antes de la medición, este puede ser alterado de acuerdo con el momento en que es realizada la medición, pero, considerando la escala de 1 a 5, fue propuesto el grado de sincronismo considerado mínimo aceptable para cada ítem del instrumento de recolección en organizaciones que buscan un alto desempeño.

El resultado generado es demostrado en el gráfico 1, que en el ejemplo de abajo ilustra un buen alineamiento de la infraestructura de TI con la Estrategia de Negocios.

Gráfico 1 – Ejemplo donde la estrategia de negocios y la infraestructura de TI de una organización están alineadas



Fuente: FERNANDEZ, Marcelo Jorge. Inteligência Competitiva e Mudança Organizacional: uma validação de modelo em grupo industrial. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2004

## La Inteligencia Competitiva

El concepto de inteligencia competitiva - tiene su enfoque en la monitorización de informaciones externas a la organización, aliado a técnicas de análisis de la información basadas en las estrategias de los servicios de inteligencia – se desencadena de forma definitiva, como indican las fuentes consultadas, a partir del final de la década del 80 en los Estados Unidos. La década del 90 ve un gran impulso de la propagación de ese concepto, especialmente por autores americanos que salieron de servicios nacionales de inteligencia y formaron grandes consultorías internacionales.

Las consideraciones sobre monitorización del ambiente externo empiezan mucho antes de instalarse el concepto actual de inteligencia competitiva, según lo que se aprende en la literatura consultada. Porter (1985) señala que una serie de actividades deben ser realizadas correctamente, para la obtención de la ventaja competitiva a partir de una estrategia competitiva global. Esa estrategia, citada anteriormente, debe identificar las cinco fuerzas competitivas, que están en el ambiente externo: la entrada de nuevos competidores; la amenaza de sustitutos; el poder de negociación de los compradores; el poder de negociación de los proveedores; la rivalidad entre los competidores existentes.

Por tanto, cabe destacar la importancia de la estrategia competitiva en las empresas, donde Porter (1986) menciona que el análisis competitivo es tan importante no solo en la formulación de las estrategias empresariales, sino también en finanzas, marketing, análisis de mercado y en muchas otras áreas de la empresa.

En esencia, si los conceptos estratégicos son para desempeñar un papel efectivo al determinar el crecimiento y la supervivencia de una empresa, entonces esos conceptos deben ser realineados, usando un abordaje que enfatice los fundamentos básicos de la naturaleza combativa de las condiciones actuales del ambiente empresarial. Dada la naturaleza competitiva del mercado y las limitaciones, una postura de ataque y defensa requiere una estrategia de negocio semejante a la estrategia militar. En esta situación, una herramienta estratégica de análisis se hace naturalmente imprescindible, la Inteligencia Competitiva.

Finalmente, Riccardi y Rodrigues (2003) ofrecen una importante contribución para entender la inteligencia competitiva: “se entiende por tal a un sistema pragmático de recolección, análisis y distribución acerca de las actividades de los competidores y de las tendencias de los negocios para poder asegurar consistencia a los objetivos de la empresa”. [Riccardi y Rodrigues, 2003, p. 186]<sup>(5)</sup>.

### 1.3 La inteligencia competitiva en las empresas

Las empresas están, ahora, frente a la necesidad de seleccionar estrategias para detener un ataque contra sus productos o servicios y por otro lado, seleccionar estrategias para atacar sus competidores.

Para Suave (2003), la inteligencia competitiva es utilizada por las empresas, en un proceso colectivo y voluntario, a través del cual buscan activar y asimilar las informaciones, anticipándose a cambios relativos a su ambiente socio-económico. Es un verdadero proceso de vigilia, realizado dentro del objetivo de crear las oportunidades de negocios y reducir los

riesgos vinculados a las incertidumbres.

Es importante observar que el objetivo de la inteligencia competitiva no es buscar tendencias, pero si llevar a la capacidad de prever lo que vendrá a ser una tendencia en un futuro próximo.

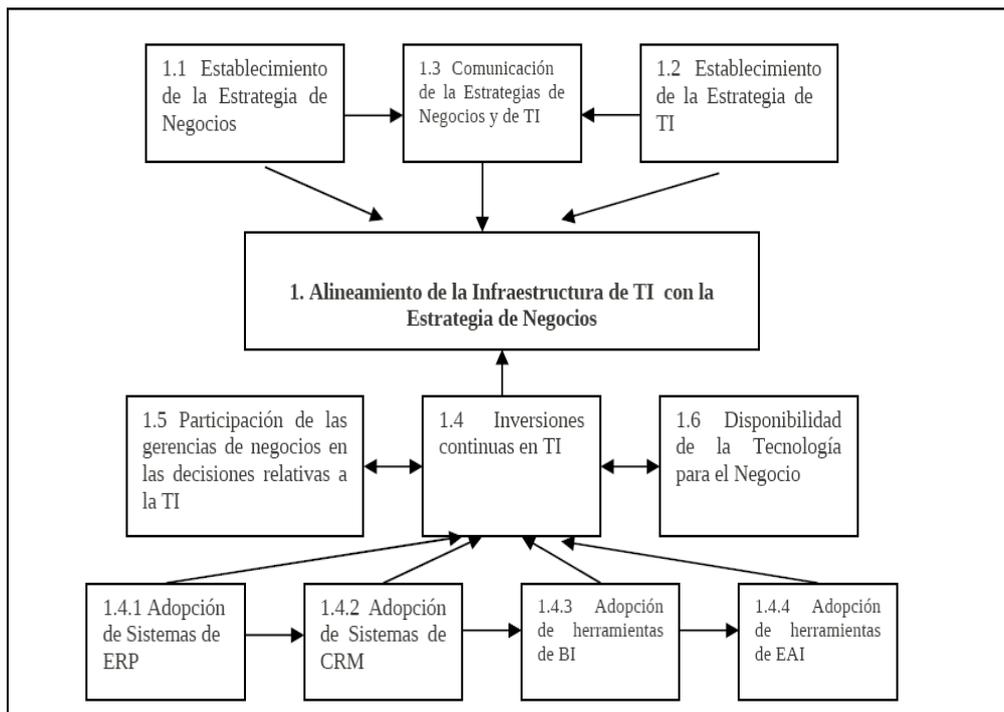
Riccardi y Rodrigues (2003) proponen un modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva, el MOSIPIC, dividido en 3 etapas y 8 fases.

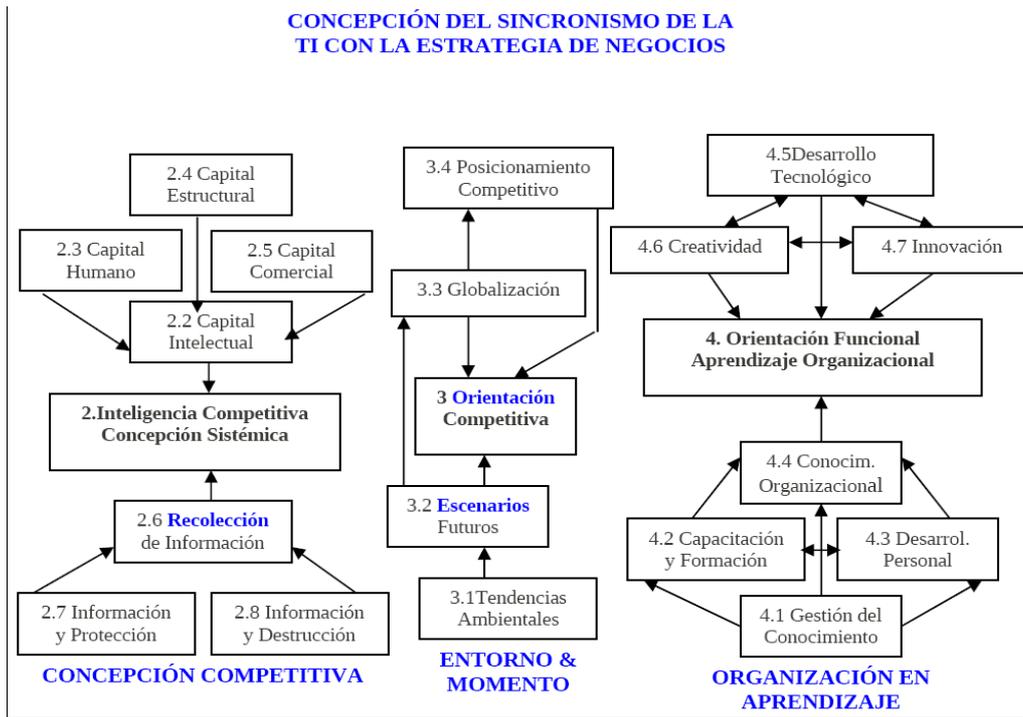
Pero, la implantación de este modelo no es recomendada en organizaciones que no tengan el sincronismo entre la estrategia de negocios con la infraestructura de TI. La aplicación de este modelo original puede generar resultados frustrados, en organizaciones con las características antes mencionadas, porque no existe ninguna etapa o fase reservada para preparar o guiar a la organización para alcanzar este sincronismo. En esta dirección, la necesidad de evolucionar el modelo y proponer el MOSIPIC II es bienvenida.

### 1.3.1 El modelo MOSIPIC II

Para discurrir sobre el MOSIPIC II será utilizado como apoyo el modelo esquemático del MOSIPIC II presentado a continuación en la figuras 3 y 4.

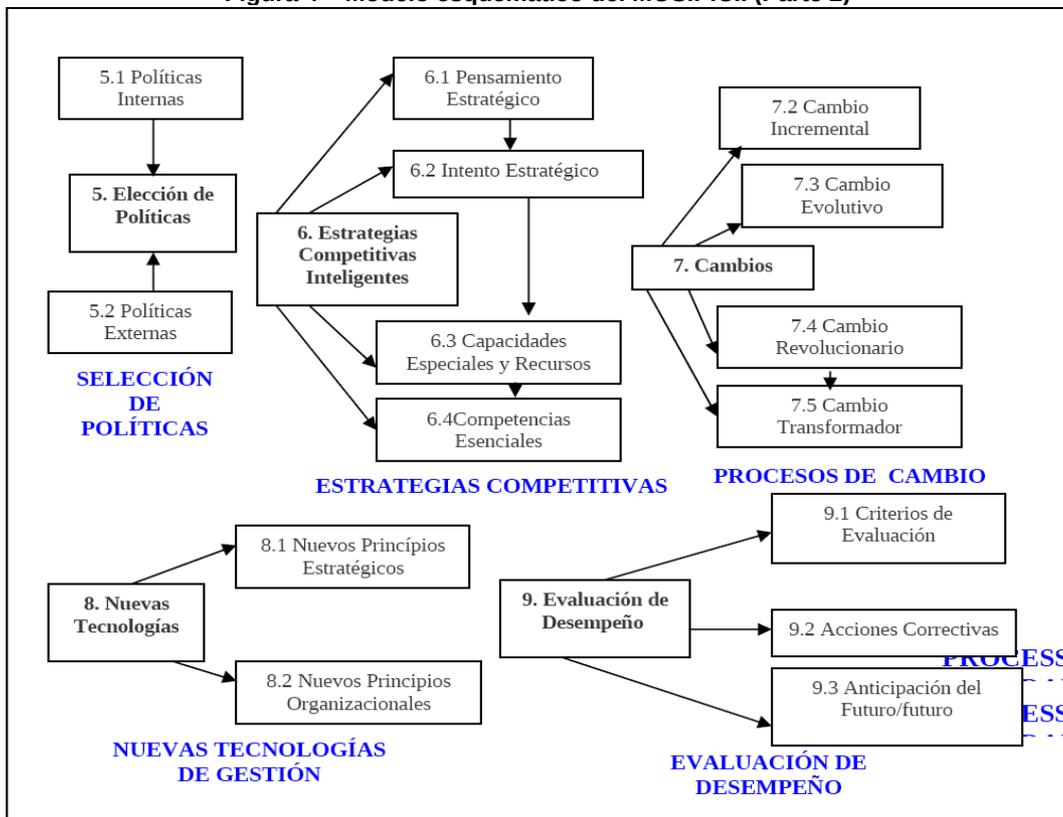
Figura 3 – Modelo esquemático del MOSIPIC II (Parte 1)





Fuente: Elaboración Propia

Figura 4 – Modelo esquemático del MOSIPICII (Parte 2)



Fuente: Elaboración Propia

"Visión de Futuro" Año 8, Volumen Nº15, Nº2, Julio - Diciembre 2011

## **Método, análisis e interpretación de los resultados de la investigación en hospitales privados del sur de Brasil**

La investigación se caracteriza como de naturaleza cuantitativa del tipo estadístico-descriptiva. Cuantitativa porque será utilizada la técnica estadística semejante a la que se utilizó para el análisis de los datos de la investigación preliminar realizada para la formulación del presupuesto. Y descriptiva, por utilizar un método de medición para verificar el presupuesto a través de las variables no manipuladas representadas por las cuestiones enumeradas de los cuestionarios.

La población utilizada para la realización de la investigación está constituida por los hospitales generales privados de la región sur de Brasil, compuesta por las provincias de Paraná, Santa Catarina y Río Grande del Sur. Según el DATASUS (2008) existen 93 hospitales generales en Santa Catarina, 232 en Paraná y 90 en Río Grande del Sur, totalizando 415 hospitales generales en la región sur de Brasil.

El instrumento de recolección de los datos fue un cuestionario con preguntas cerradas, cuya flexibilidad de evaluación de los requisitos utiliza la escala de Likert. El cuestionario fue organizado y estructurado a partir del referencial teórico.

Los datos fueron recolectados a través del cuestionario que fue entregado por e-mail a través de un sitio especializado en la realización de investigaciones, [www.suapesquisa.com.br](http://www.suapesquisa.com.br). Fue contratado el servicio de mailing donde la lista con e-mails es cargada por el proceso de upload. Por la herramienta de gerencia de mailing contratada es posible hacer el control de envío de los e-mails y saber quien aún no respondió de la lista. Fueron enviados 8 e-mails por un período de 2 meses para obtener 36 respuestas completas.

Los e-mails quedaron a disposición de una empresa distribuidora de productos para salud que por cuestiones éticas no será revelada su razón social. Al recibir el e-mail con la debida presentación del investigador, el Hospital era dirigido por el link

[www.suapesquisa.com.br/doutoradounam](http://www.suapesquisa.com.br/doutoradounam) al formulario de investigación. A medida que cada uno de los 36 hospitales terminaba de responder el formulario de investigación, los datos eran almacenados en el banco de datos del sitio para la extracción futura de los resultados.

El análisis se realizó basado en los datos del cuestionario de la investigación a través de la técnica estadística de porcentaje de las respuestas por la escala de cada cuestión, representadas en gráficos, con la intención de verificar adherencia del MOSIPIC II en las instituciones de salud en las provincias del sur de Brasil.

Debe ser considerado que apenas 2 hospitales participaron de la investigación en las ciudades con más de 300 mil habitantes del Sur de Brasil. Es natural que los hospitales de estas ciudades tengan mayor tamaño, con más recursos de infraestructura, de gestión y con procesos más complejos. Si más hospitales de gran tamaño participasen el resultado de la investigación podría haber sido otro.

Por lo tanto, futuras investigaciones donde estos hospitales puedan venir a participar deberá exigir cuidado del investigador en eventuales comparaciones con esta investigación.

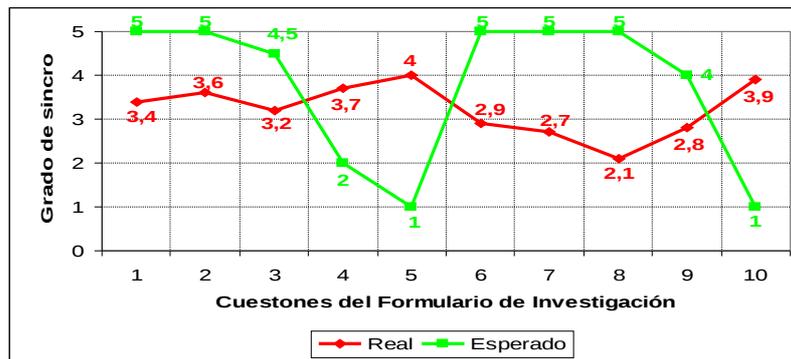
#### 1.4 **Análisis e interpretación de los resultados**

Como se ha propuesto en los objetivos, esta investigación busca verificar, en esencia, si de hecho el Modelo Sistémico del Proceso de Inteligencia Competitiva versión 2 - MOSIPIC II puede ser utilizado como agente de cambio organizacional en los hospitales privados de la región sur de Brasil. La principal relevancia de esa validación, adviene de la necesidad de confrontar el modelo en un ambiente donde se cree en la inexistencia de sincronismo de estrategia de negocios con la infraestructura de TI. Para alcanzar el objetivo general de este artículo, es necesario que se haga un análisis de cada etapa para identificar el perfil de adherencia al MOSIPIC II, validando sus premisas.

La Fase 1 es la fuente de datos para trazar el grado de sincronismo en estas

organizaciones. El gráfico 2 demuestra con claridad el no sincronismo. Basándose en cada cuestión de la Fase 1 del modelo se determinó el grado de sincronismo esperado, representado por la línea verde y se trazó la línea roja con los datos recolectados del ambiente.

**Gráfico 2- Grado de sincronismo entre la infraestructura de TI y la estrategia de negocios en los hospitales que participaron de la investigación**



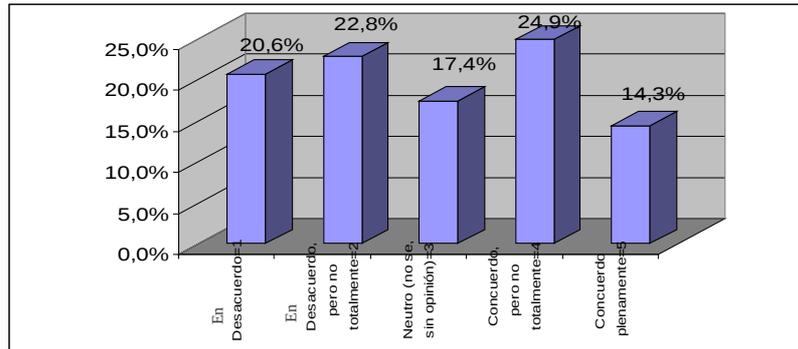
Fuente: Elaboración Propia

El gráfico 2 también evidencia la oportunidad que estas organizaciones tienen de alinear su infraestructura de TI a su estrategia de negocio y el MOSIPIC II puede ayudar como orientador en este proceso.

La consecuencia de este no sincronismo registrado será la constatación de que el MOSIPIC II no registrará una buena adherencia en varias de sus fases y que su referencia orientadora puede servir de modelo en el proceso de cambio de las organizaciones investigadas.

En el gráfico 3, es posible observar que la mayoría de los que respondieron no encontraron los elementos de esta etapa en sus organizaciones, aún sin considerar los neutros.

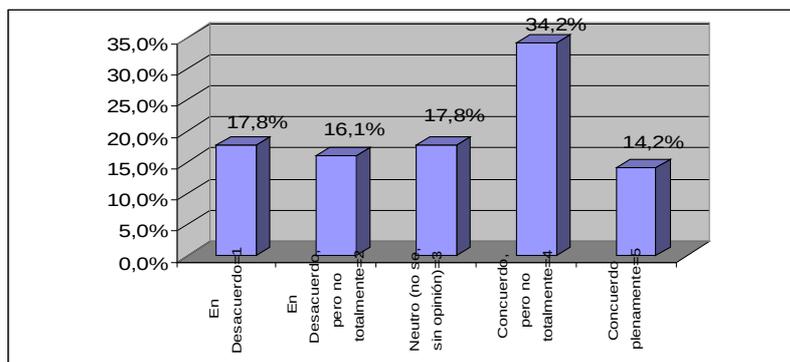
**Gráfico 3 – Adherencia de los hospitales de la región sur a ETAPA I de lo MOSIPICII**



Fuente: Elaboración Propia

La Etapa II del MOSIPIC II registra que la mayoría de los que responden concuerdan en que los elementos contenidos en esta etapa están representados en sus organizaciones, conforme demuestra el gráfico 4. Se observa un 48,4% de total de concordancia contra un 33,9% de total de discordancia, pero con un porcentaje elevado de neutros. Esta diferencia de percepción de la Etapa I en relación a la Etapa II puede significar que la mayoría de los que responden admiten que sus organizaciones no poseen los requisitos necesarios para la concepción sistémica del modelo.

**Gráfico 4 – Adherencia de los hospitales de la región sur a la ETAPA II del MOSIPIC II**

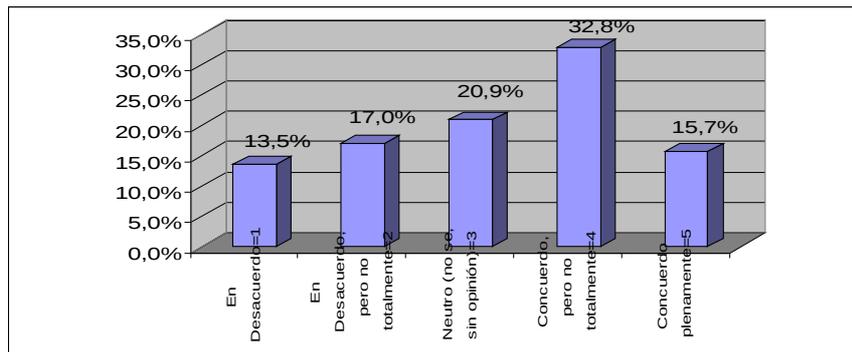


Fuente: Elaboración Propia

La Etapa III del MOSIPIC II también registra que la mayoría de los que responden concuerdan en que los elementos contenidos en esta etapa están representados en sus organizaciones, conforme lo demuestra el gráfico 5. Se observa un 48,5% de total de concordancia contra un 30,5% de total de discordancia, pero con un porcentaje de neutros

representativo. Esto demuestra una analogía con la Etapa II, que tiene sentido, porque si la mayoría concuerda que existe algún tipo de proceso de cambio, esta mayoría también percibe la introducción de nuevas tecnologías de gestión más eficientes en sus organizaciones.

Gráfico 5 – Adherencia de los hospitales de la región sur a ETAPA III de lo MOSIPICII



Fuente: Elaboración Propia

## CONCLUSION

Las conclusiones del análisis de la investigación son presentadas a continuación, dirigidas por los objetivos específicos descritos en la introducción de este trabajo.

El primer objetivo era verificar las condiciones del ambiente organizacional del segmento hospitalario privado del sur de Brasil. Este objetivo fue alcanzado a base de los resultados presentados, que demostraron un segmento que está en transformación y necesita de ayuda en este proceso de cambio. Estas organizaciones hospitalarias presentaron un ambiente organizacional con poca estructura para sustentar un proceso de cambio que realice modificaciones en los principios estratégicos y organizativos. Esta estructura está compuesta por elementos de la Etapa I del MOSIPIC II con la función de proporcionar el sustento de un proceso de cambio efectivo. Los datos recolectados presentaron porcentajes elevados de personas de las organizaciones investigadas que no

concordaron que en sus organizaciones los elementos de la Etapa I del MOSIPIC II fueron identificados. Y que hasta intentan implementar cambios en sus principios estratégicos, sutilmente percibido en los datos recolectados para las Etapas II y III, pero sin el soporte de la estructura de la Etapa Constructiva no consiguen consolidar el proceso de cambio.

El segundo objetivo era evaluar las condiciones preliminares de operación de un modelo sistémico de IC en el segmento hospitalario privado de la región sur de Brasil. Este objetivo fue alcanzado según los resultados presentados, que demostraron condiciones preliminares no ideales para la operación del MOSIPIC II. La conclusión de que estas organizaciones no presentan buenas condiciones preliminares de operación del modelo es consecuencia de los datos recolectados en la Etapa Constructiva, que reúne los elementos necesarios para sustentar la operación del MOSIPIC II. La justificación de la falta de condiciones ideales para operar el MOSIPIC II es prácticamente respondida por el párrafo anterior cuando se describe sobre el primer objetivo, o sea, la falta de los elementos contenidos en la Etapa I. Sin embargo, es también la implementación de estos elementos lo que va a generar las condiciones preliminares para la operación del modelo. Inicialmente es en esta Etapa que se deben concentrar los esfuerzos y que solamente después de su consolidación se debe avanzar para las Etapas II y III.

El tercer objetivo era caracterizar el ambiente organizacional del segmento hospitalario privado de la región sur de Brasil, para implantación del MOSIPIC II. Este objetivo fue alcanzado según los resultados presentados y demostraron en el capítulo de análisis e interpretación de los resultados las características del ambiente organizacional de los hospitales investigados. Es justo comentar que los datos recolectados referentes a la Etapa II y III presentaron sutilmente que el ambiente organizacional del segmento hospitalario del sur de Brasil presenta buenas intenciones para la realización de un proceso de cambios que posibilite la aplicación de nuevas tecnologías de gestión más eficientes, pero, como se describe en los párrafos anteriores la falta de una estructura impide la consolidación de

este proceso. Es importante también comentar que, las organizaciones investigadas confirmaron la creencia de que ellas presentarían problemas de sincronismo entre la estrategia de negocios con infraestructura de TI y que el MOSIPIC II posee elementos para ayudar a estas organizaciones a conquistar este sincronismo. Por lo tanto, es posible verificar que en las organizaciones investigadas existe la necesidad de implementación de los elementos requeridos para sustentar el proceso de cambio, contenidos en la Etapa Constructiva del MOSIPIC II.

En general, se puede concluir que el MOSIPIC II presenta los elementos que caracterizan el proceso de cambio estructural en este tipo de organización, realizada por medio de la inducción del proceso sistémico de inteligencia competitiva. El MOSIPIC II si es adoptado como guión orientador, puede acelerar el proceso de cambio y debe servir como evaluador de la efectividad de este proceso. De esta forma, el MOSIPIC II como modelo sistémico representativo del proceso de cambio organizacional, e inductor de competitividad corporativa, puede ser considerado válido bajo las condiciones organizacionales de los hospitales privados investigados de la región sur de Brasil, confirmando así el presupuesto de la investigación.

Se cree que el MOSIPIC II presenta elementos que funcionarían como inductor del proceso de cambio de cualquier organización, pero es necesaria la realización de más pruebas del modelo en otros segmentos del mercado. Juntos, el primero y el segundo MOSIPIC ya fueron probados en el segmento industrial privado y en el segmento de salud privado, sin embargo, muchas pruebas son necesarias aún para considerar este modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva como un modelo genérico.

## **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

- (1) PORTER, M. E. "What is strategy?". Harvard Business Review, November-december, 1996, p 64.

- (2) PRAHALAD, C. K. y KRISHNAN M. S. "The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology". *MITSloan Management Review*, v. 43, n. 4, 2002, p. 26
- (3) PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN M. S. "The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology". *MITSloan Management Review*, v. 43, n. 4, 2002, p. 29
- (4) FERNANDEZ, M. J. (2004). *Inteligência Competitiva e Mudança Organizacional: uma validação de modelo em grupo industrial. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2004. p. 103.*
- (5) RICCARDI, R. y RODRIGUES, L. C. (2003). *Inteligencia Competitiva: en los negocios y en las organizaciones. Córdoba: Ediciones Macchi, p. 186.*

## BIBLIOGRAFIA

- DATASUS. (2008) Departamento de Informática do SUS. Brasília, Distrito Federal. Disponible en: <<http://www.datasus.gov.br>>. Acesso el: 12/12/10.
- DAVENPORT, T. H. (2001). *Ecologia da Informação: por que só tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4ª Ed. São Paulo: Editora Futura.*
- FERNANDEZ, M. J. (2004). *Inteligência Competitiva e Mudança Organizacional: uma validação de modelo em grupo industrial. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Regional de Blumenau. Blumenau.*
- FERNANDEZ, M. J. (2010). *Inteligência Competitiva: proposta de modelo sistémico como cambio organizacional para los hospitales del sur de Brasil. Tesis Doctorado en Administración - Universidad Nacional de Misiones – UNAM..*
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. (200). *E-business: estratégias para alcançar o sucesso do mundo digital. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.*
- LAUDON, K. C. y LAUDON, J. P. (1994). *Management information systems: organization and technology. 3ª Ed. New York: Macmillan.*

- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press/Macmillan.
- PORTER, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7ª Ed. Rio de Janeiro, Campus.
- PORTER, M. E. "What is strategy?". *Harvard Business Review*, November-december, 1996, p. 59-78.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rios de Janeiro: Campus.
- PRAHALAD, C. K. y KRISHNAN M. S.. "The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology". *MITSloan Management Review*, 2002, Volumen 43, n. 4, p. 24–33.
- PEPPERS y ROGERS GROUP (2000). *Um guia executivo para entender e implantar estratégias de Customer Relationship Management*. São Paulo: Peppers and Rogers Group do Brasil.
- REZENDE, D. A. y ABREU, A. F. (2001). *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- RICCARDI, R.; RODRIGUES, L. C. (2003). *Inteligencia Competitiva: em los negocios y em las organizaciones*. Córdoba: Ediciones Macchi.
- RODRIGUES, L. C. (2003). *Business intelligence: the mangement information system next step*. *Book Review*, v. 7, n. 3, p. 423–431, 2003. Disponible en: <<http://www.blackwell-synergy.com>>. Acesso el: 04 nov. 2003
- SENGE, P. M. (1999). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: 1999.
- SUAVE, I. (2003). *Inteligência competitiva: a arte de enxergar primeiro*. Disponible en: <<http://www.sites.netsite.com.br/recall/edicao26/artigo.htm>>. Acesso el 28 mar. 2003.
- TAPSCOTT, D. y CASTON, A. (1995). *Mudança de Paradigma*. São Paulo: Makron Books.
- WALTON, R. E. (1994). *Tecnologia de informação: o uso de tecnologia de informação pelas organizações que obtém vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.