

## INTELIGENCIA COMPETITIVA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Marcelo Jorge Fernández, MSc<sup>1</sup>

Universidade Regional de Blumenau-FURB,

Centro de Educação Superior de Blumenau-CESBLU.

Rua Capitaó Santos Nº 145, Bairro Garcia – CEP (89020-060) – Blumenau, SC (Brasil)

E-mail: marcelojf@cesblu.br

### RESUMEN

El éxito de una compañía depende hoy cada vez más, de la estrategia de su negocio. Un componente estructural de la estrategia es, ciertamente, el ajuste entre sus actividades primarias y sus actividades de soporte. Esto estima que sólo eficacia operacional no determina el éxito del negocio. Es necesario una sincronía entre esta y la estrategia del negocio de la organización. La tecnología de información (TI) adquiere papel giratorio en este contexto, porque es el mecanismo agilizador de la estrategia, es decir, es el mecanismo organizacional que permite los ajustes internos en la cadena de valor de la organización y las fuerzas de su ambiente, garantizando que la organización críe ventajas competitivas. En este papel TI debe ser vista como un sistema que esté al alcance de toda la organización, no sólo como mera infraestructura. Pues en un sistema, así, la TI adquiere funciones de inteligencia competitiva, porque la sincronía interna de sus procesos y la eficacia externa del negocio dependen del ajuste y de la utilidad de las informaciones ambientales disponibles por la TI. La sincronía entre la estrategia de negocio y la infraestructura de TI ( es decir, la estrategia interna de TI) fueron probadas previamente en una compañía líder en su sector, la compañía Y, indicando un nivel excepcional de sincronía. El objetivo de esta investigación, así, fue verificar si, dada la sincronía entre la estrategia del negocio y TI, esta última satisface las funciones de la inteligencia competitiva. Para dirigir esta verificación, el modelo del proceso del sistema de Inteligencia Competitiva será utilizado (MOSIPIC), de Riccardi y de Rodríguez (2003), por medio del

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela universidade Regional de Blumenau-FURB; Professor universitário e diretor do centro de Educação Superior de Blumenau-CESBLU.

cuestionario con preguntas cerradas, evaluación en la escala de Likert. La verificación fue hecha en todas las unidades estratégicas de negocio de la compañía Y.

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

## **INTRODUCCIÓN**

La competitividad global está obligando a las organizaciones que reevalúen sus estrategias de funcionamiento. Unas veces se dirigen para la búsqueda de nuevos mercados, otras veces para fusiones y adquisiciones, y otras para lanzar nuevos productos, o para la formación de sociedades estratégicas, o aún para el establecimiento de nuevos canales de distribución. Todos estos movimientos tienen como objetivo determinar la mejor forma de garantizar resultados, sean ellos financieros sean de participación en el mercado.

No hay dudas de que las organizaciones, posglobalización, están dando más importancia al término “estrategia”, concentrando esfuerzos de estudio en este tema. Porter (1986) ya contribuía para el estudio, mencionando que cada compañía en un ambiente competitivo posee una estrategia, siendo explícita o implícita. Y que esta estrategia puede haber sido explícitamente desarrollada por medio de procesos del planeamiento o haberse desarrollado implícitamente con las actividades de algunos departamentos funcionales de la compañía. En la segunda alternativa, haciendo uso de sus propios medios, cada departamento funcional buscará inevitablemente métodos dictados para su formación profesional y por los incentivos de sus responsables. Sin embargo, Porter (1986), resalta que la adición de estos métodos difícilmente equivale a la mejor estrategia, es necesario construir defensas contra las fuerzas competitivas y determinar posiciones donde estas fuerzas sean más flacas.

Tregoe y Zimmermann definen la estrategia como “la visión dirigida a lo que la organización debe ser, y no como llegar a serlo” y termina diciendo que la estrategia es “la estructura que guía las opciones que determinan la naturaleza y la dirección de una organización. Esas opciones se

relacionan con el ámbito de los productos o de los servicios de la organización, sus mercados, capacidades básicas, crecimiento, retorno, y de la asignación de recursos” (Tregoe y Zimmermann, 1988, p.14-15). Esta visión dirigida es abordada por Hamel de Parlad (1989) como “intento estratégico” o intención estratégica”, proporcionando para la compañía la orientación para su planeamiento. Según autores, la intención estratégica es el sueño que anima y energiza la organización que puede comprometer a todos, es algo más sofisticado y más positivo que un simple grito de guerra, o que un objetivo simple. Si el es ambicioso y estimulante ofrece energía emocional e intelectual.

Por último Porter define estrategia “como la creación de posición única y valiosa, implicando un conjunto diferente de actividades y la esencia de esta posición estratégica elegir actividades que son diferentes de los competidores”(Porter, 1996, p.64).

No obstante Porter llama la atención, “elegir una única posición, no es bastante para garantizar una ventaja sostenible”(Porter, 1986, P.68). Es decir, una posición valiosa irá a atraer la imitación por los interesados, que irán probablemente a hacerlo de una u otra forma. Es decir, 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, siendo poco sustentable. Pero este proceso de ajustes constantes entre las actividades lleva las organizaciones a confundir la eficacia operacional (EO) con estrategia. Y que según Porter (1996) esta confusión es un error serio, ambas son esenciales para el funcionamiento superior de una organización, pero actúan de formas distintas. La eficacia operacional según Porter (1999), significa cumplir las mismas actividades similares de una forma mejor que los demás competidores. La eficacia operacional incluye la eficiencia pero no se limita a ella. Ella se refiere a cualquier práctica que permite a una compañía utilizar mejor sus entradas, reduciendo defectos en los productos o desarrollando productos mejores más rápidamente, por ejemplo. Por otra parte, la colocación estratégica significa para una compañía, aplicar diversas actividades diferentes de los competidores o aplicar las mismas actividades de diversas formas.

Por lo tanto, se puede establecer que la eficacia operacional depende de la estrategia. Sin embargo una organización que tenga colocación estratégica definida encontrará las barreras que obstaculizarán la puesta en práctica de su estrategia si no alcanza la eficacia operacional

El problema entonces se presenta porque una nueva estrategia, para ser puesta en ejecución, en general implica en revisar los procesos comerciales, o introducir nuevas formas para ejecutar las operaciones de la compañía. Esos y nuevos procesos, a la vez, requieren datos o informaciones para que puedan ser ejecutados, acompañados y evaluados, de forma a verificar si la estrategia prevista es de funcionamiento y que trae los resultados esperados. Como los procesos habían sido modificados, es posible que la estructura organizacional de la compañía sea modificada; creadas nuevas áreas, fusión de áreas, uso de terceros y otros. Para tanto, es necesario que se tengan bien definidos los recursos que deben estar disponibles para mantener las nuevas estrategias, donde en la era de la información, la tecnología debe estar presente.

Prahalad y Krishnan (2002) demuestran en los resultados de su investigación que las organizaciones dicen con frecuencia que la infraestructura de TI sigue el nivel de deseo de la innovación. Muchas veces la TI es un impedimento para la puesta en práctica de cambios en el negocio. De una forma general, las organizaciones aún están insatisfechas con la calidad y la asiduidad de la generación de informaciones para la gestión del negocio y la toma de decisiones. Eso significa que herramientas como business intelligence, data warehouse departamental y corporativo y consulta ad hoc a datos de ventas y de clientes son necesarias para garantizar que los líderes del negocio estén preparados para aprovechar las ocasiones disponibles de garantizar mayor eficacia y funcionamiento de sus organizaciones.

Sin embargo no se puede afirmar que al alcanzar un sincronismo entre estrategia de negocios e infraestructura de TI, una organización haya alcanzado todos los requisitos demandables 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 ocasión de incorporar el proceso de inteligencia competitiva y le permita iniciar el proceso de cambio.

Los cambios no pueden suceder de forma aleatoria bajo pena de que se transformen en conflicto. Así, es racional pensar que un cambio, para tener sus efectos deseables eso que se planeaba y con las metas transformacionales definidas claramente. Además es más fácil, para llegar a los objetivos de un cambio, que su planeamiento obedezca a un modelo, un proyecto, un proceso o un método. El sistema de Riccardi y Rodríguez (2003), inductor de los cambios organizacionales, presenta un modelo conceptual del proceso de cambio que parece ser bastante racional y pasible de ser puesto en ejecución en las organizaciones. El modelo denominado por los autores de Modelo Sistémico del Proceso de Inteligencia Competitiva (MOSIPIC), todavía no fue probado. La cuestión que se presenta es: ¿Estaría el MOSIPIC representando adecuadamente los elementos y los factores que intervienen en un proceso de cambio organizacional, bajo la influencia de un sistema de inteligencia competitiva? Para responder a esta pregunta, buscamos un contexto en el cual pudimos identificar las precondiciones para la prueba conceptual del MOSIPIC.

La primera condición demandable para eso es de que el papel de TI esté claramente definido en la organización y definitivamente a servicio de la estrategia corporativa. Esta condición fue verificada en el proceso de cambio organizacional del grupo compañía Y, nuestro objeto de investigación.

La compañía Y, una organización del sector textil, situada en Blumenau-SC, actúa en el mercado nacional e internacional, sirviendo al área de la salud. En seis años la compañía consiguió librarse de la bancarrota inevitable y llamar la atención de inversores extranjeros.

En la investigación reciente exploratoria referente al nivel de sincronismo entre las estrategias corporativas y de las de TI, un alto grado de sincronismo entre ambos fue observado, en esta compañía. Todas las cuestiones habían alcanzado por encima del 82% de sincronía entre lo verdadero y lo esperado. De las once cuestiones, cuatro fueron más allá de lo esperado los sub-ítems “b” y “c” de la cuestión 6, el sub-ítem “b” de la cuestión de número 11 y las cuestiones de números 7 y 9 habían alcanzado más de 100% de lo esperado. En general el grado de sincronismo fue de 95% entre lo verdadero y lo esperado.

El sincronismo descrito arriba se puede observar mejor en el gráfico 1 abajo:

Gráfico N° 1

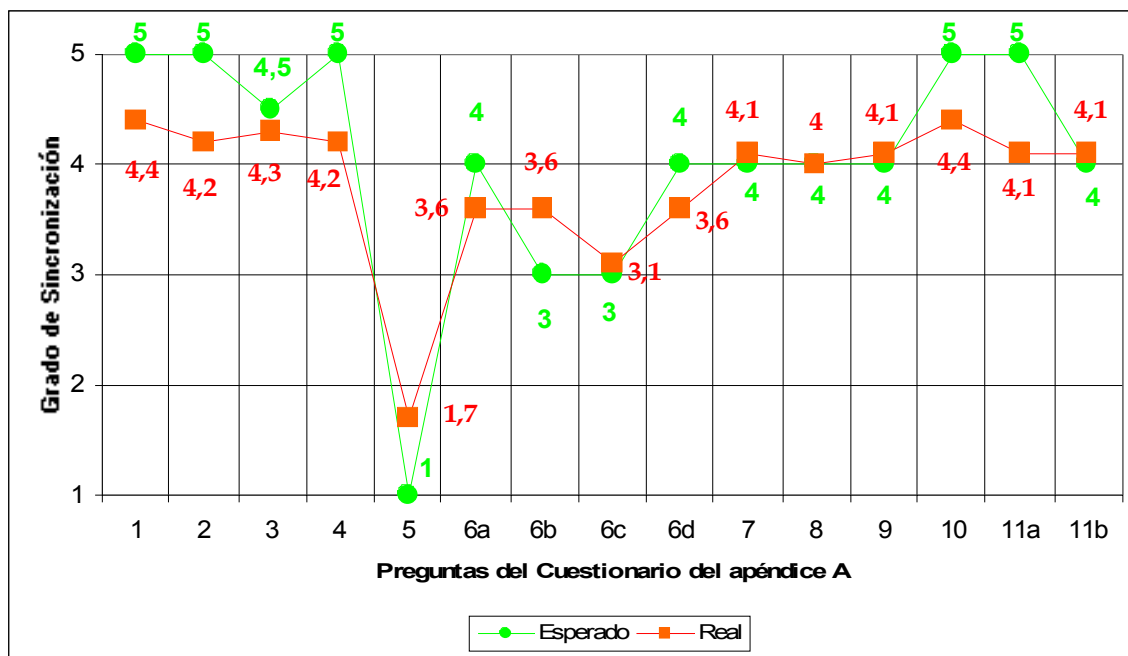


Gráfico N° 1 - Sincronismo entre la estrategia comercial y la infraestructura de TI de la compañía Y.  
Fuente: investigación.

Observando el gráfico, en el eje X están las cuestiones del cuestionario y en el eje Y están los grados de sincronismo. La línea verde representa el grado esperado para cada cuestión y la línea roja el grado verdadero de sincronismo. Se verifica que solamente el artículo de la cuestión 6 presentó diferencia acentuada de lo esperado en relación a lo verdadero y que en algunos ítems lo verdadero fue más allá de lo esperado. Un perfil suficientemente diverso de los perfiles dispersados del sincronismo de las compañías investigadas para Parlad y Krishnan (2002).

El sincronismo de la estrategia corporativa de la compañía Y y su estrategia de TI pueden sugerir que el proceso de cambio en la organización también esté obedeciendo a parámetros de eficacia operacional de procesos, descritos en Hutt y Speh (2002). El MOSIPIC sugiere que el cambio en la organización, dirigida por el sistema de inteligencia competitiva, deba observar parámetros definitivos, de la forma del sistema, es decir, que el cambio debe contener los parámetros y realizarlos de forma secuencial de modo que el cambio se consolide y tenga los mejores resultados para la organización.

La compañía Y, como muestran los resultados de la investigación preliminar de sincronismo dinámico entre estrategia organizacional e infraestructura de TI, presenta alto grado de sincronismo entre ambos. Como el sincronismo es característica típica de efectividad de la estrategia vigente en la organización, los otros elementos constitutivos de esta estrategia, determinativos de los cambios organizacionales, esos contuvieron específicamente en los sistemas del IC, están presumiblemente apropiados. Se supone, de esta forma que la compañía Y observa los requisitos del proceso de cambio organizacional. Tales requisitos se contienen en el modelo MOSIPIC de Riccardi y Rodríguez (2003), que representa al proceso de cambio organizacional resultante de las directrices de los sistemas del IC.

La investigación tiene como objetivo validar la propuesta de Modelo Sistémico del Proceso de Inteligencia Competitiva – MOSIPIC de Riccardi y Rodríguez (2003) en el grupo empresarial de una organización de gran porte, que presenta las condiciones necesarias a la organización de un sistema de inteligencia competitiva. Por lo tanto, para alcanzar este objetivo se deben alcanzar los objetivos específicos siguientes: caracterizar la etapa evolutiva del MOSIPIC donde el grupo de la compañía se encuentra; verificar el nivel de adherencia del proceso de concepción y operatividad de los sistemas de IC de la compañía Y al MOSIPIC; identificar incongruencias y sugerir alteraciones en el modelo.

La validación del MOSIPIC en situación real es relevante por algunas razones. En primer lugar, el MOSIPIC, como modelo teórico y no validado todavía, necesita sufrir las confrontaciones normales de sustentación racional y operacional que se aceptará como modelo de bases científicas consistentes. La validación de este modelo, por lo tanto, es una contribución importante para un área emergente de la ciencia administrativa, la inteligencia competitiva. En segundo lugar, la validación del MOSIPIC abre espacio para la discusión de métodos y herramientas de gestión de la inteligencia competitiva, útiles para la gestión estratégica de organizaciones de cualquier naturaleza. En tercer lugar, la validación del MOSIPIC trae incorporada contribuciones de carácter típicamente pragmático. Para aquellos que estén dispuestos a utilizar, nuevas tecnologías gerenciales la validación del MOSIPIC puede convertirse en una metodología excelente para mejorar la capacidad de crear y de

poner en ejecución alternativas competitivas aplicables a las necesidades específicas de sus organizaciones.

## **1.SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS**

El papel estratégico de los sistemas de información implica el uso de la tecnología de la información para desarrollar productos, servicios y capacidades que concedan a una compañía ventajas estratégicas sobre las fuerzas competitivas a que hace frente en el mercado mundial. O'Brien aclara que "este papel genera los sistemas de informaciones estratégicas los cuales apoyan o moldean la posición y las estrategias competitivas de una compañía".(O'Brien, 2001, p.282)

De acuerdo con O'Brien (2001) un sistema de la información estratégica puede ser un MIS, un DSS o un ESS que ayude a una organización a obtener una ventaja competitiva, reducir una desventaja competitiva o alcanzar otros objetivos estratégicos. Una compañía puede sobrevivir y tener éxito a largo plazo si ella desarrolla estrategias eficazmente para hacer frente a cinco fuerzas competitivas de Porter (1980, 1985).

Según O'Brien (2001) los sistemas de información pueden desempeñar papeles estratégicos fundamentales en una compañía, como: reducir costes, diferenciar, innovar, promover crecimiento, desarrollar alianzas, mejorar la calidad y la eficacia, montar una plataforma de TI, otras estrategias.

El crecimiento rápido de internet, intranet, extranet y de otras redes globales interconectadas en los años 90 modificó radicalmente el potencial estratégico de los sistemas de información en los negocios. Esta conexión en red global empresarial revolucionó la informática en las compañías y entre las organizaciones, por lo tanto modificó las comunicaciones y la contribución que apoyan las operaciones empresariales generando un nuevo ambiente para los negocios, proporcionando el aumento de la escala de uso de los negocios electrónicos.

### **1.1 Los sistemas de la información con el apoyo de la TI moderna**

La nueva generación de organización es llevada a invertir en la implantación de sistemas de información que hayan implementado en sus procesos las actividades de la cadena de valor,



descritos por Porter (1986). Descritos previamente estos sistemas son identificados como Enterprise Resource Planning y el Customer Relationship Management. Proporcionando entonces, la base para construcción de Data Warehouses, fuente para el desarrollo de Data Warehousing a través de herramientas de Business Intelligence (BI).

De acuerdo con Jamil (2001), por herramientas del BI se entiende como técnicas, métodos y herramientas que hacen posible al usuario analizar datos con base en estos análisis emitir respuestas que puedan subvencionar objetivamente y confiablemente los procesos de decisión en una compañía. Estas herramientas proporcionan el desarrollo de un ambiente necesario para un negocio competitivo inteligente que hace eso de la integración de SIGs, de DSS y de ESS.

La utilización de Business Intelligence a través de herramientas apropiadas puede proporcionar para las organizaciones la implantación de sistemas de información que puedan absorber nuevos conceptos en la gestión de las informaciones estratégicas como por ejemplo el Balanced Scorecard.

De acuerdo con Kaplan (1997), las compañías innovadoras están adoptando la filosofía del scorecard para hacer viables los procesos gerenciales críticos como: aclarar y traducir la visión estratégica; comunicar y asociar objetivos y medidas estratégicas; planear; establecer metas y alinear iniciativas estratégicas; mejorar el feedback y el aprendizaje estratégico.

Las herramientas de desarrollo de BI son un instrumento poderoso en la construcción de BSC, que puede ser encontrado en algunas herramientas, como uno de los módulos de desarrollo. Juntos, Business Intelligence y Balanced Scorecard, son herramientas poderosas para generar informaciones tácticas y estratégicas así como la supervisión del funcionamiento de las organizaciones a través de la medición de indicadores.

Sin embargo, de acuerdo con Rodríguez (2003), BI independientemente de los tipos de TI aplicados son acciones ejecutadas a partir de decisiones basadas en informaciones estratégicas y tácticas producidas por organizaciones que están ordenadas para alcanzar un proceso sistémico de inteligencia competitiva. Es decir, no es adecuado referenciar una determinada tecnología de la información como BI, pues el hecho de utilizar las mejores tecnologías de la información no garantiza la puesta en práctica de la Business intelligence en una organización determinada.

## **2. E-BUSINESS**

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

El concepto de negocio electrónico fue inventado antes de internet hacerse popular. En los años de 1970 el e-business era ya popular para las redes financieras, por ejemplo, aquellas que utilizaban soluciones propietarias de hardware y software. El cambio electrónico de datos (EDI – electronic data interchange) también está disponible mucho antes de internet, pero sin el e-business de la internet no hubiera sido posible utilizarla en gran escala. (Amor, 2000, p.8)

Kalakota y Robinson 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 apenas de transacciones de compra y venta por la internet u otra red electrónica. “[...] Es una estrategia global de redefinición de los antiguos modelos de negocios, con la ayuda de la tecnología, para maximizar el valor del cliente y los beneficios”.(Kalakota y Robinson, 2002, p.24)

En fin, de acuerdo con los autores, el e-business es cualquier transacción de negocios hecha a través de un canal electrónico. En el contexto del e-business, internet es una pieza que compone la infraestructura que está por detrás de un negocio electrónico, un nuevo ambiente.

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

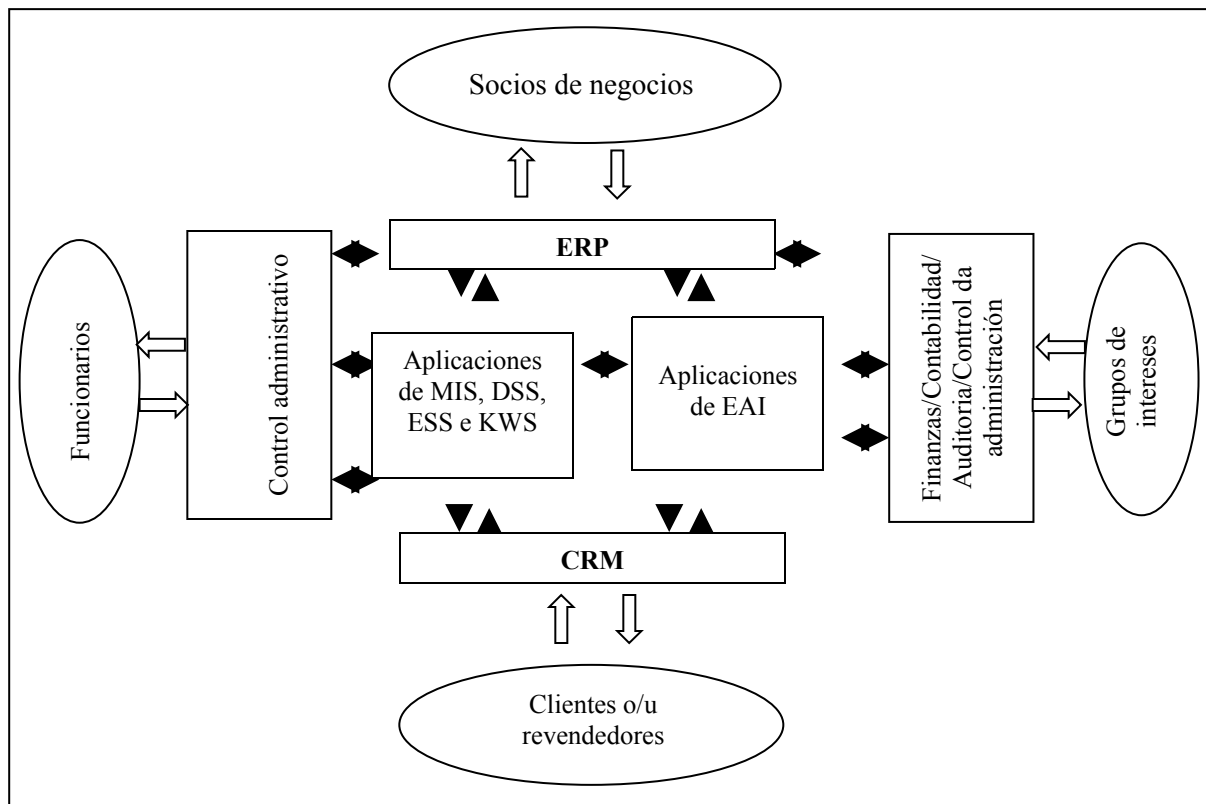
El proyecto de e-business y su arquitectura de aplicación se han vuelto temas de reuniones de directivos a medida que más compañías integran las aplicaciones para apresurar las operaciones y entrar en la competición del comercio electrónico.

Kalakota y Robinson recomiendan que “ensamblar usos aislados en una arquitectura de cohesión es el proceso central de la ejecución del e-business” (Kalakota y Robinson 2002, p.140). Proyectos de negocios modernos son construidos con bloques modulares bien integrados llamados de usos empresariales, que proveen una plataforma estándar para los usos, como planeamiento de recursos empresariales o Enterprise Resource Planning (ERP), gestión de la relación con el cliente o Customer Relationship Management (CRM). De acuerdo con Kalakota y Robinson “estos usos

empresariales forman la espina dorsal de la compañía moderna” (Kalakota y Robinson, 2002,p.140). La Figura N° 1 ilustra como los diversos usos son integrados para formar el modelo de emprendimiento del e-business.

**Figura N° 1**

**Infraestructura de usos del e-business**



**Figura N° 1: E-business: estrategias para alcanzar el éxito en el mundo digital. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.**

**Fuente:** KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márcia.

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

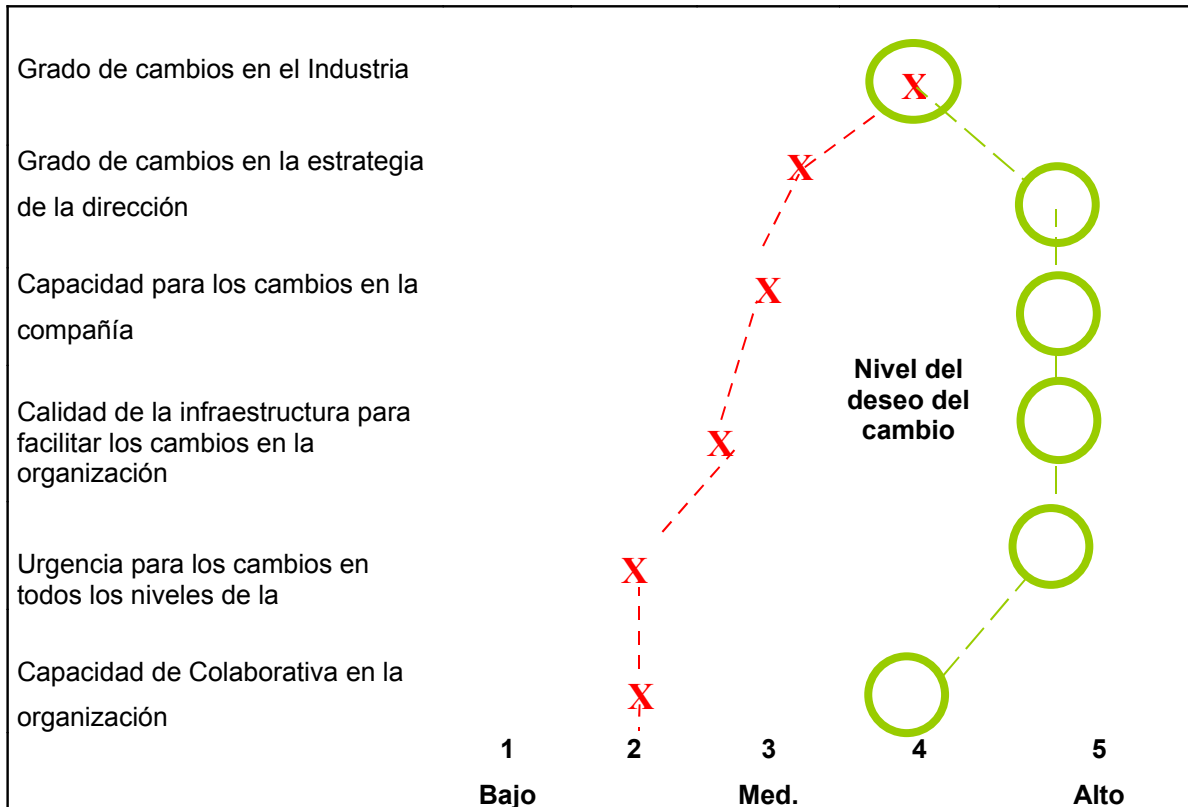
**3. EL SINCRONISMO DINÁMICO DE LA ESTRUCTURA DE TI CON LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS EN LAS ORGANIZACIONES**

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. Sin embargo es un gran desafío que pocos hasta el momento logran superar.

Para Prahalad y Krishnan (2002), compañías como Cemex, Keebler, Amazon y Ge, prestaron atención para crear nuevas capacidades de sus infraestructuras de información. Por lo tanto, no lograron simplemente alinear la TI con la estrategia de negocios, pero hicieron la TI integrar parte de la estrategia. “Esto es una continua y dinámica sincronización de las capacidades intrínsecas dentro de la infraestructura de información y la exigencia de la estrategia”. (Prahalad y Krishnan, 2002, p. 26).

Prahalad y Krishnan (2002) trabajaron con más de 500 ejecutivos señores de compañías de gran porte por 4 años, en los Estados Unidos. Solicitaron a grupos de 25 a 30 gerentes, enfocados en cada negocio, que respondiesen a un conjunto de cuestiones sobre sus capacidades para conducir los cambios dentro de sus compañías. Los gerentes indicaron que la calidad de las infraestructuras de TI en sus compañías están detrás de sus necesidades y anhelos de cambios y son, en algunas categorías, un impedimento para transformaciones. En la Figura N° 2, a seguir, se puede observar el resultado de la investigación.

**Figura N° 2**



**Figura N° 2 -** Visión de control comercial de la capacidad de la infraestructura de TI  
**Fuente:** PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN M. S.. The Dynamic Synchronization of Strategy and Information Technology. MITSloan 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 que respondieron a la investigación. Para disminuir esta distancia, Prahalad y Krishnan afirman que “para entender la capacidad, impedimentos y riesgos en su infraestructura de la información los gerentes de negocios y los de TI necesitan de una estructura de trabajo común” (Prahalad y Krishnan, 2002,p.29). Y todavía sugieren cuestiones críticas para que sean analizadas, enumeradas a seguir: a) ¿Cuál es la regla de los usos en la estrategia?, b) ¿Se sabe al respecto de los procesos de negocio?, c) ¿Cuánto cuestan estos usos para ser modificados?, d) ¿Dónde desarrollar las fuentes de los usos?, e) ¿Cuál es la naturaleza de los datos?, f) ¿Cuál es la calidad de los problemas?

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

Las organizaciones que todavía no incorporaron este proceso de sincronismo en su cultura es necesario hacer uso de algunos instrumentos, para iniciar este proceso de forma planeada. Algunos de estos instrumentos son presentados en la secuencia

#### **4. LA INTELIGENCIA COMPETITIVA**

El concepto de inteligencia competitiva – enfoque en el acompañamiento de la información externa a la organización, aliado a técnicas de análisis de la información basadas en las estrategias de los servicios de inteligencia – desencadena de forma definitiva, como indican las fuentes consultadas, del final de la década de 80 en los Estados Unidos. La década de 90 considera un gran impulso de la difusión de este concepto, especialmente por autores americanos que salieron de servicios nacionales de inteligencia y formaron grandes consultorías internacionales.

Las consideraciones a respecto del acompañamiento del ambiente externo comienzan mucho antes de instalarse este concepto actual de inteligencia competitiva, por lo que se aprende en la literatura consultada. Porter (1980, 1985) llama la atención para una serie de actividades que deben ser realizadas correctamente, para el logro de la ventaja competitiva a partir de una estrategia competitiva global. Esta estrategia, citada previamente, 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 lo tanto, cabe destacar la importancia de la estrategia competitiva en las compañías, donde Porter (1986) menciona que el análisis competitivo es tan importante no sólo en la formulación de las estrategias empresariales, pero también en las finanzas, comercialización, análisis de mercado y en muchas otras áreas de la compañía. La estrategia competitiva hace un examen de la manera como una compañía puede competir con mayor eficacia para fortificar su posición en el mercado.

Sin embargo la formulación de las estrategias empresariales tras análisis competitivo debe estar basada en las cinco formas de definiciones de estrategia: plan; estratagema, modelo / estándar, posición y perspectiva. La noción de estrategia es la integración de estas cinco definiciones. Como

plan proyecta una guía de acción futura; como estratagema, una guía para realizar competición destinada a ir a los competidores, siendo más amenaza que acción propiamente dicha; como modelo / estándar enfoca las acciones inesperadas que afloran por la organización permitiendo mantener la coherencia a través del tiempo; como posición incorpora el ambiente externo, elige específicamente una localización en el ambiente, definiendo un lugar y allí se aloja; y como perspectiva trae para el análisis el ambiente interno, mirando para dentro y para lo alto, en dirección a una visión más amplia. (Mintzberg, 1987; Mintzberg y Quin, 2001).

Esencialmente, si los conceptos estratégicos son para desempeñar un papel eficaz en la determinar el crecimiento y de la supervivencia de una compañía, entonces esos conceptos deben ser realineados, usando un abordaje que acentúe los fundamentos básicos de la naturaleza militante de las condiciones actuales del ambiente empresarial. Dada la naturaleza competitiva del mercado y las limitaciones, una posición de ataque y defensa requiere una estrategia de negocio similar a estrategia militar. En esta situación, una herramienta estratégica de análisis se hace naturalmente esencial, la inteligencia competitiva.

Según Lesca (1996), la inteligencia competitiva o la vigilia estratégica es el proceso del información con el cual la organización realiza la escucha “de anticipación” de las “señales débiles” de su ambiente socio económico con el objetivo creativo de descubrir ocasiones y de reducir los riesgos unidos a la incertidumbre. La importancia del proceso se encuentra en montar el rompecabezas de informaciones en búsquedas del uso estratégico para las organizaciones.

Para Kahaner (1997), la inteligencia competitiva es un programa sistemático que en general tiene como objetivo la búsqueda y el análisis de las informaciones sobre sus competidores activos y tendencias de negocios en general para el futuro de una compañía. Teixeira Filho (2003), define inteligencia competitiva como el acompañamiento sistemático del ambiente de negocio que supervisa las informaciones sobre clientes, surtidores, competidores, agentes reguladores, gobierno, nuevas tecnologías y todo lo demás que pueda influenciar en el mercado de la compañía.

Finalmente, Riccardi y Rodríguez ofrecen una contribución importante para el acuerdo de 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 Rodríguez, 2003, p.186).

#### **4.1 La inteligencia competitiva en las compañías**

Las compañías están ahora, delante de la necesidad de seleccionar estrategias para detener un ataque contra sus productos o servicios y, por otra parte, seleccionar estrategias para atacar a sus competidores.

Para Suave (2003), la inteligencia competitiva es utilizada por las compañías, en un proceso colectivo y voluntario, por lo cual buscan activar y asimilar las informaciones anticipándose a cambios relativos a su ambiente socio económico. Es un proceso verdadero de “vigilia” realizado dentro del objetivo de crear las ocasiones de negocio y reducir los riesgos unidos a incertidumbres.

Es importante observar que el objetivo de la inteligencia competitiva no es buscar tendencias, pero sí conducir a la capacidad “de preverlo” que vendrá a ser una tendencia en un futuro próximo. Es decir: cuando un comportamiento o fenómeno cualquiera comienza a ser declarado como tendencia, la compañía practicante de la inteligencia competitiva tendrá ya – anticipadamente – el conocimiento de la información. Ya se habrá, también, preparado para las adaptaciones necesarias a su “encaje” en los nuevos estándares, establecidos por la nueva tendencia.

Pero es importante precisar que, Riccardi y Rodríguez (2003) llaman la atención de que cuando se habla de inteligencia competitiva conviene dejar claro la diferencia entre información e inteligencia. La información es realidad y la inteligencia no es una función, y sí un proceso que recolecta pedazos de informaciones que son filtrados reagrupados y analizados y que constituyen lo que necesitan los gerentes para tomar decisiones.

En extremo, en la lucha por la competitividad de las compañías necesitan implantar un proceso de inteligencia competitiva, y para esto necesitan adoptar una metodología. A seguir, Riccardi y Rodríguez (2003) proponen un modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva, el MOSIPIC.



#### **4.1.1 El modelo MOSIPIC**

El modelo sistémico del proceso de inteligencia competitiva (MOSIPIC) fue propuesto por Riccardi y Rodríguez (2003), con el objetivo de satisfacer la intención de una compañía inteligente y competitiva de alcanzar los resultados para actuar en el mundo de los negocios. Es dividido en 3 etapas y 8 fases, que serán descritas respectivamente a seguir.

##### **4.1.1.1 Etapa constructiva**

Esta etapa se preocupa en la creación de las condiciones competitivas que deben ser alcanzadas con las fases siguientes:

###### **4.1.1.1.1 Fase 1: Portafolio conceptivo**

Esta fase se preocupa en crear condiciones que permitan a la compañía alcanzar una competitividad apoyada y sostenible. Dividida en dos bloques que se convergen con la inteligencia competitiva, donde el primero expresa el aporte del capital intelectual, que representa la adición de tres capitales: capital humano; estructura de capital; capital comercial. El segundo bloque representa las acciones que las compañías deben llevar en serio una vez, que haya asimilado e incorporado la práctica de la inteligencia competitiva, enumeradas a seguir: colecta o recolecta de información; protección de información; destrucción de información.

###### **4.1.1.1.2 Fase 2: El entorno y el momento**

La fase del entorno y Momento dice respecto a la orientación competitiva de la organización. En esta fase, se busca determinar los elementos ambientales que influyen la colocación competitiva, por medio de la identificación de las tendencias que contribuyen y de las fuerzas que impiden al negocio, existentes en el entorno (comportamiento del sector industrial y de los macroescenarios directamente influyentes en el negocio) de la organización. Para tanto, se determina el contexto actual (globalización) y sus escenas posibles (de donde vendrán nuestra remuneración y nuestros beneficios). A partir de este punto, la colocación competitiva de la organización se establece. Esto permite nítidamente identificar las prioridades y orientación de las inversiones (capacidades y recursos, capacidad esencial y colocación de comercialización). Entorno y momento por lo tanto,

requieren un sistema de informaciones ambientales que serán directamente responsables por la forja de la visión de negocio, formulación de la estrategia corporativa y de las necesidades de cambio organizacional.

#### **4.1.1.1.3 Fase 3: Organización en aprendizaje**

Esta fase se ocupa de poner a disposición de la gerencia el vehículo intelectual que debe introducir en la organización la nueva mentalidad requerida por la llegada de la onda de conocimiento, donde la TI proporcionó un salto de dimensiones incalculables. El aprendizaje organizacional es un proceso sistémico que identifica las organizaciones que aprenden aprendiendo. Este proceso es dividido en dos bloques de elementos y actividades. El primero es la búsqueda de las herramientas imprescindibles para corregir los viejos hábitos usados en las compañías, por medio de: la innovación continua; creatividad del individuo y del grupo; el desarrollo tecnológico actualizado.

El segundo bloque, permite a la compañía construir las bases para la gestión del conocimiento, de donde se originan los procesos de la calificación y de la formación, fomentando el desarrollo personal, generando por lo tanto el conocimiento organizacional.

#### **4.1.1.2 La etapa crítica**

La segunda etapa es aquella que centra sus esfuerzos en asegurar al negocio o a la organización, una capacidad de tomar decisiones en situaciones críticas. Esta etapa cuenta con tres fases, descritas a seguir.

##### **4.1.1.2.1 Fase 4: La elección de la política**

Esta es la cuarta fase del MOSIPIC y la más excelente de la etapa crítica, responsable por la elección de las políticas de la compañía. Estas políticas deben cubrir un campo de observación del más alto nivel, con función principal de directriz y canal de pensamiento para acciones. Diferente de la estrategia que es una programación concreta de una acción originándose en una misión y se materializa en el planeamiento estratégico propiamente dicho. Estas políticas pueden ser divididas en políticas internas y externas.

##### **4.1.1.2.2 Fase 5: Estrategias competitivas inteligentes**

Estrategias competitivas inteligentes dicen respecto a las estrategias formuladas con base en las informaciones generadas por el sistema de inteligencia competitiva. Se componen de dos dimensiones esenciales. Una se refiere a las generaciones de la motivación organizacional (pensamiento estratégico e intento estratégico). Y la otra se refiere al desarrollo de las calificaciones en la organización, necesarias para competir con éxito. Las políticas son dirigidas por directrices que la organización estableció y las usan para satisfacer sus rutinas internas y externas. Los elementos constitutivos de esta fase y su papel en el contexto de la formulación de las estrategias competitivas inteligentes son: pensamiento estratégico; intención estratégica; capacidades especiales y recursos; capacidades esenciales.

#### **4.1.1.2.3 Fase 6: Procesos de cambio**

Esta fase es el producto natural de las estrategias elegidas. Una vez adoptada la decisión de efectuar el proceso de cambio hay que tener en cuenta como requisito un profundo conocimiento de su desarrollo, por lo tanto puede originar en un proceso destructivo cuando se piensa para someter la compañía a modificaciones que no contemplan el tiempo de consolidación suficiente para poder ser evaluados correctamente. Este proceso puede ocurrir a través de las formas siguientes: incrementar cambio; cambio evolutivo; cambio revolucionario; cambio que transforma.

#### **4.1.1.3 Etapa operativa**

Esta etapa se preocupa esencialmente con dos aspectos. El primero es la necesidad, exigida por el proceso de cambio, de introducir en la compañía nuevas tecnologías de gestión en relación a las actuales, que pueden haberse revelado obsoletas o ineficientes. El segundo se manifiesta en las modificaciones que deben ser producidas en los principios estratégicos y organizativos, afectados por el cambio. Las fases de esta etapa son dos, que serán descritas en la secuencia.

##### **4.1.1.3.1 Fase 7: Las nuevas tecnologías de gestión**

La fase 7 de la etapa operativa es una consecuencia inevitable del proceso de cambio y deben ser consideradas dos preguntas: si la compañía podrá beneficiarse con éxito en su nuevo "momento"

globalizado con las mismas tecnologías anteriores; si las nuevas tecnologías que serán adoptadas mantendrán en vigencia los principios estratégicos y organizativos que se utilizaron anteriormente.

Para eso, esta fase debe tratar los temas siguientes: nuevas tecnologías de gestión; nuevos principios estratégicos; nuevos principios organizacionales.

#### **4.1.1.3.2 Fase 8: Evaluación del funcionamiento**

Esta fase se basa en el proceso de evaluación de un proceso sistémico del tipo del MOSIPIC, frente a una serie de parámetros medibles, que utilizan datos estructurados o no. Este proceso de evaluación implica en tres componentes estratégicos: participación, aprendizaje y evaluación.

Según los autores del modelo, la ejecución de esta fase debe seguir las acciones siguientes: criterios de evaluación; acciones correctivas; anticipación del futuro/futuro.

## **5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se caracteriza como siendo de naturaleza cuantitativa del tipo estadístico-descriptivo. Cuantitativo por usar método de medición para verificar lo supuesto a través de las variables no manipuladas por las cuestiones del instrumento de colecta.

La población usada para la realización de la investigación se constituye por los representantes del comité ejecutivo y los coordinadores de procesos del grupo de la organización, compañía Y, compuesta por tres unidades de negocio y ocho centros de distribución. Una de las tres unidades es representada por una compañía del segmento de la inyección plástica de medio porte, los Plásticos de la Compañía Y, con 5 respondedores. Las otras dos unidades son representadas por la matriz y la sucursal de la Compañía Y, con 19 respondedores en la matriz y 7 en la sucursal, la fábrica de adhesivos industriales y hospitalarios. Cada centro de distribución tuvo la participación de 1 respondedor. Y el comité ejecutivo tuvo la participación de 6 ejecutivos. Así alcanzando un total de 45 respondedores, que componen la población. La investigación fue realizada entre todos los que componían la población considerada aquí.

Debe ser considerado que la validación del MOSIPIC ocurrió a través de investigación en una organización en condiciones contextuales de transformación que mostró tener alto grado de sincronía

de la estrategia de negocio con la infraestructura de TI. Esto fue comprobado por la investigación preliminar, comentada en la introducción del problema de investigación. Es importante recordar que, la investigación preliminar proporcionó una visión estática, en un determinado momento, del fenómeno.

Por lo tanto, no es recomendable que se hagan investigaciones en ambientes similares, sin antes repetir la investigación de sincronismo anterior, aunque sea con la misma población, para la revalidación del MOSIPIC, por lo tanto, el sincronismo entre la estrategia corporativa y la de TI es condición anterior para la implementación sistémica del MOSIPIC.

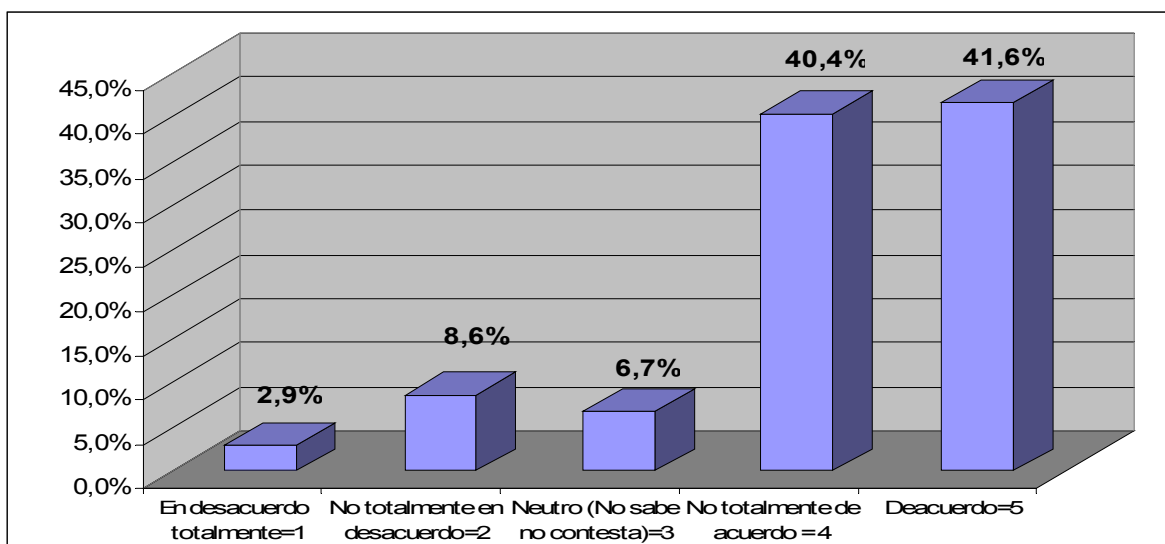
Otra consideración es el hecho de que pueda existir un sesgo en la investigación, puesto que el autor es un miembro del cuadro de empleados del grupo compañía Y.

## **6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Según lo considerado en los objetivos, esta investigación tiene como objetivo verificar, esencialmente, si de hecho hubo adherencia en el proceso de reorganización de la compañía Y, al MOSIPIC de Riccardi y Rodríguez (2003). La importancia de esta validación, resulta de dos evidencias preliminares. La primera es de que, en investigación preliminar se verificó un alto grado de sincronismo entre las estrategias corporativas y la de TI en la compañía Y. La segunda, que la reestructuración de la compañía Y fue básicamente asentada sobre su calificación en TI.

El Gráfico 2 muestra que 41.6% de los respondedores habían demostrado que la compañía Y observó todos los requisitos del proceso de cambio contenidos en el modelo MOSIPIC de Riccardi y Rodríguez (2003). Y el 40.4% habían demostrado que los requisitos son observados casi en la totalidad. Por lo tanto, en general, cerca de 82% de los respondedores están de acuerdo que la compañía Y haya observado los elementos del MOSIPIC en su reorganización. Un porcentaje poco significativo de 18% representa la discordancia y ausencia de opinión. En general, el Gráfico 2 representa la constatación de que los elementos contenidos en el MOSIPIC son reconocidos por la organización en su proceso de reorganización, con base en los sistemas de inteligencia competitiva.

**Gráfico N° 2**



**Gráfico N° 2 - Tachuela de la compañía Y del grupo al MOSIPIC**  
Fuente: Investigación.

El Gráfico N° 2 fue generado con base en los datos de la tabla N° 1 que representan los porcentajes medios de cada fase del MOSIPIC. El porcentaje medio de cada fase fue generado con base en las cuestiones del instrumento de colecta de la investigación, que representan los elementos del MOSIPIC.

**Tabla N° 1**

**Datos de la investigación de la validación del MOSIPIC**

ETAPA	FASE	1 (En desacuerdo totalmente)	2 (No totalmente en desacuerdo)	3 (Neutro)	4 (No totalmente de acuerdo)	5 (Deacuerdo)
Etapa I	Fase 1	2,6%	8,5%	9,3%	41,1%	38,5%
Etapa I	Fase 2	1,9%	11,5%	3,7%	42,6%	40,4%
Etapa I	Fase 3	0,3%	6,3%	7,6%	39,4%	46,3%
Etapa II	Fase 4	0,0%	7,8%	4,4%	44,4%	43,3%
Etapa II	Fase 5	0,0%	9,4%	2,8%	33,3%	54,4%
Etapa II	Fase 6	4,2%	10,9%	4,4%	38,2%	42,2%
Etapa III	Fase 7	4,3%	5,9%	5,9%	42,8%	41,1%
Etapa III	Fase 8	1,5%	11,1%	15,6%	34,1%	37,8%
<b>GRAL</b>		<b>2,9%</b>	<b>8,6%</b>	<b>6,7%</b>	<b>40,4%</b>	<b>41,6%</b>

Fuente: Investigación.

En la secuencia se buscó ejemplificar con la propia lógica de desarrollo de este artículo las contribuciones de Aristóteles y Descartes.

## **7. CONTRIBUCIONES DE ARISTÓTELES Y DESCARTES PARA LA LÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La contribución de Aristóteles y Descartes en la lógica de esta investigación y otras llevadas a cabo por la comunidad científica es considerable. El primero por haber innovado en el campo de la lógica, donde la observación empírica, esto es - la experiencia de lo real- gana, así papel central en la concepción de ciencia de Aristóteles. Esto es evidenciado en la elaboración de lo supuesto en la investigación, que exigió del autor del actual artículo el comentario del ambiente de la organización buscada. El segundo por la contribución esencial a la epistemología, que creó un método que consiste en la realización de cuatro tareas básicas.

- a) Verificación, usada en el uso de los cuestionarios para identificar evidencias del sincronismo dinámico de la infraestructura de TI y la estrategia y adherencia del MOSIPIC en la organización;
- b) Análisis, utilizado en el análisis e interpretación de los resultados originados de los datos del cuestionario para verificación de la adherencia del MOSIPIC;
- c) Síntesis, usado en la conclusión para verificación del cumplimiento de los objetivos;
- d) Enumerar las conclusiones, usadas por el propio capítulo de las conclusiones en la esencia.

En resumen Carpio (1995) y Coscodai (2002) hacen sus consideraciones sobre los dos filósofos en los subcapítulos siguientes.

### **7.1 Contribución de Aristóteles**

De todos los grandes pensadores de antigua Grecia, Aristóteles (384-322 a.C) fue el que más influenció la civilización occidental. Hasta hoy la manera de pensar producir conocimiento debe mucho al filósofo. Fue él, el fundador de ciencia que quedaría conocida como lógica y sus conclusiones en esta área no tuvieron contestación alguna hasta el siglo XVII. Su importancia en el campo de la educación también es grande, pero de forma indirecta. Pocos de sus textos específicos

sobre el tema llegaron a nuestros días. La contribución de Aristóteles para la educación está principalmente en escritos sobre los temas.

Uno de los fundamentos del pensamiento aristotélico es que todas las cosas tienen un propósito. Es eso que, según el filósofo, lleva a todos los seres vivos a desarrollarse de un estado de imperfección (semilla o embrión) a otro de perfección ( que corresponde al periodo de madurez y reproducción). Ni todos los seres obtienen o tienen ocasión de satisfacer el ciclo en su plenitud, sin embargo. Por tener potencialidades múltiples, el ser humano sólo será feliz y dará mejor contribución al mundo si goza de las condiciones necesarias para desarrollar el talento. La organización social y política, y la educación en general, particularmente, tiene la responsabilidad de proveer esas condiciones.

La virtud, para Aristóteles es una práctica y no un dato de la naturaleza de cada uno, tampoco el mero conocimiento de lo que es virtuoso, como para Platón (427-347 a.C). Para ser practicada constantemente, la virtud necesita ser un hábito. Aunque no se conozca ningún estudio de Aristóteles sobre el tema, es posible concluir que el hábito de la virtud se debe adquirir en la escuela.

Gran parte de la obra que originó la herencia aristotélica se desarrolló en oposición a la filosofía de Platón, maestro y fundador de la academia ateniense, que Aristóteles frecuentó durante dos décadas. Más adelante, establecería una escuela propia, el Liceo. Una de las dos grandes innovaciones del filósofo en lo referente al precursor era negar la existencia de un mundo supra real, donde las ideas habitarían. Para Aristóteles, en cambio, el mundo que percibimos es suficiente y en él la perfección está al alcance de los hombres. La oposición entre los dos filósofos – o la supremacía de las ideas (idealismo) o de las cosas (realismo) – marcaría para siempre el pensamiento occidental.

La segunda innovación de Aristóteles estaba en el campo de la lógica. De acuerdo con el filósofo, determinar una verdad común a todos los componentes de un grupo de cosas es bastante para concebir un sistema teórico. Para la construcción de tal conocimiento, Aristóteles no quedó satisfecho con la dialéctica de Platón, según la cual la manera de llegar a la verdad era la purificación de los argumentos por medio del diálogo.



Aristóteles deseó crear un método más seguro y desarrolló el sistema que quedó conocido como silogismo. Consiste de tres proposiciones – dos premisas y una conclusión que deriva de las dos anteriores necesariamente sin que haya otra opción. Ejemplo clásico del silogismo es el siguiente. Todos los hombres son mortales. Sócrates es un hombre. Sócrates es mortal. Eso no basta, sin embargo, para que la lógica se convierta en ciencia un silogismo necesita partir de verdades, como las contenidas en las dos ofertas iniciales. No conforme a un razonamiento que las demuestre, se demuestran a sí mismas en la realidad y son llamadas de axiomas. El comentario empírico, esto es, la experiencia de lo real - gana, así, papel central en la concepción de ciencia de Aristóteles, al contrario del pensamiento de Platón.

## **7.2 Contribución de Descartes**

René Descartes (31 de marzo de 1596, en Touraine, Francia – 11 de febrero de 1650, Suecia), también conocido como Cartesius, fue un filósofo, un físico y matemático francés. Se hizo famoso por su trabajo revolucionario de la filosofía, también siendo famoso por ser el inventor del sistema de coordenadas, que influenció el desarrollo del cálculo moderno.

Descartes, por veces llamado el fundador de la filosofía moderna y el padre de las matemáticas modernas, es considerado uno de los pensadores más importantes e influyentes de la historia humana. Inspiró a sus contemporáneos y generaciones de filósofos. Según la opinión de algunos comentaristas, el inició la formación de aquello que hoy se llama de Racionalismo Continental (supuestamente en oposición a la escuela que predominaba en las islas británicas, el Empirismo), posición filosófica de los siglos XVII y XVIII en Europa.

Su contribución a la epistemología es esencial, así como las ciencias naturales por haber establecido un método que ayudó a su desarrollo. Descartes creó en sus obras discurso sobre el método y meditaciones - ambas escritas en vernáculo, al contrario del latín tradicional de los trabajos de filosofía - las bases de la ciencia contemporánea.

El método cartesiano consiste en el escepticismo Metodológico - se duda de cada idea que pueda ser dudada. Al contrario de los antiguos Griegos y de los escolásticos, que creían que las

cosas existan simplemente porque necesitan existir, o porque así debe ser etc, Descartes instituyó la duda: sólo se puede decir que existe aquello que puede ser probado, siendo el acto de dudar indubitable. Basado en esto, Descartes busca probar la existencia del propio yo y de Dios.

También consiste el método en la realización de cuatro tareas básicas: verificar si existen evidencias reales e indubitables a respecto del fenómeno o cosa estudiada; analizar, o sea, dividir al máximo las cosas, en sus unidades de composición, básicas y estudiar esas cosas más sencillas que aparecen; sintetizar, es decir, agrupar otra vez las unidades estudiadas en un todo verdadero; y enumerar todas las conclusiones y principios usados, para mantener la orden del pensamiento.

## **8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones del análisis de la investigación se presentan en la secuencia, dirigidas por los objetivos específicos descriptos en la introducción de este trabajo.

El primer objetivo era reevaluar las condiciones preliminares de operación de los sistemas del IC, teniendo como objetivo la caracterización descriptiva de los sistemas del IC en el grupo de la compañía Y. Este objetivo fue alcanzado delante de los actuales resultados y de la caracterización descriptiva de los sistemas del IC del grupo de la compañía Y en el capítulo anterior. Lo que lleva a la conclusión de que la organización presenta buenas condiciones preliminares de operación de los sistemas IC. Es decir, los requisitos para alcanzar excelente operatividad están bien atendidos, casi en su totalidad.

El segundo objetivo era verificar el nivel de adherencia del proceso de concepción y operatividad de los sistemas de IC de la compañía Y al MOSIPIC. Este objetivo fue alcanzado basado en cada una de las etapas y fases que habían sido los elementos observados que habían presentado índices perceptiblemente altos, según lo identificado en los comportamientos de concordancia, que habían contribuido para el alto índice general de adherencia al MOSIPIC. Sin embargo, algunos elementos de determinadas fases del modelo, según lo identificado en los comportamientos de la discordancia, analizados en el capítulo anterior, necesitan ajustes. Tales ajustes son discutidos a seguir, en recomendaciones para la organización observada. Además las mismas fases del modelo

poseen elementos con altos índices de adherencia. En general los investigadores identifican los elementos del MOSIPIC en el proceso de reorganización de la compañía Y. Se puede concluir entonces que el nivel de adherencia del proceso de concepción y operatividad de los sistemas de IC presentó índices elevados, principalmente en el proceso de concepción.

Finalmente, el último objetivo era identificar incongruencias y sugerir alteraciones en el modelo. Este objetivo no fue alcanzado pues la adherencia del proceso de recuperación de la compañía Y, con base en la TI, caracteriza la racionalidad del modelo, no solo para situaciones de normalidad, sino también para situaciones anormales, donde los acontecimientos y factores coyunturales no son totalmente previsibles. El MOSIPIC presenta los elementos que caracterizan el proceso de cambio estructural en una organización realizado a través de la inducción del proceso sistémico de inteligencia competitiva. Así el MOSIPIC como modelo sistémico representativo del proceso de cambio organizacional, como resultado de la función básica de la TI e inductor de competitividad corporativa, puede ser considerado validado bajo condiciones de inestabilidad coyuntural, típicas de una organización en proceso de recuperación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ABRÃO, Bernadette Siqueira Abrão; COSCADAI, Mirtes Ugeda. "História da filosofia". São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

AMOR, Daniel. "A Revolução do e-business". São Paulo: Makron Books, 2000.

CARPIO, Adolfo P. "Princípios de filosofia: uma introdução a su problemática". 2ª Ed. Buenos Aires: 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; "Strategic Intent. Harvard Business Review", Boston, p. 61-76, mayo -junio 1989.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; "Competiendo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã". Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUTT, Michael D.; SPEH, Thomas W. B2B: "Gestão de Marketing em Mercados Industriais e Organizacionais". 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

JAMIL, George Leal. "Repensando a TI na Empresa Moderna". Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

KAHANER, Larry. "Competitive intelligence: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top". New York: Touchstone, 1997.

KALAKOTA, Ravi; ROBINSON, Márcia. "E-business: estratégias para alcançar o sucesso do mundo digital". 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KAPLAN, Robert S. "A estratégia em ação: Balanced Scorecard". Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LESCA, H; FREITAS, H ; CUNHA, M. "Instrumentalizando a Decisão Gerencial". Revista Decidir, año 3, n. 25, p. 6-14, agosto 1996.

MINTZBERG, Henry. "Crafting Strategy. Harvard Business Review", p.66-75, julio - agosto 1987.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. "O processo da estratégia". 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001..

O'BRIEN, James A. "Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet". São Paulo: Saraiva, 2001.

PORTER, M. E.. "Competitive strategy". New York: Free Press/Macmillan, 1980.

PORTER, M. E.. "Competitive advantage". New York: Free Press/Macmillan, 1985.

PORTER, M. E.. "Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência". 7ª Ed. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PORTER, M. E.. "What is strategy? Harvard Business Review", Noviembre -diciembre, p. 59-78, 1996.

PORTER, M. E. "Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais". Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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.

RICCARDI, Riccardo; RODRIGUES, Leonel Cezar. "Inteligencia Competitiva: em los negocios y em las organizaciones". Córdoba: Ediciones Macchi, 2003.

RODRIGUES, Leonel Cezer. "Business intelligence: the mangement information system next step". Book Review, v. 7, n. 3, p. 423–431, 2003. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com>>. Acesso em: 04 noviembre 2003.

SUAVE, Itamar. "Inteligência competitiva: a arte de enxergar primeiro". Disponível em:<<http://www.sites.netsite.com.br/recall/edicao26/artigo.htm>>. Acesso em 28 mar. 2003.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. "Gestão do conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva". Disponível em: <<http://www.bte.com.br>>. Acesso em: mar. 2003.

TREGOE B. B.; ZIMMERMAN, J. W. "A estratégia da alta gerência". 2ª Ed. Rio de Janeiro : Guanabara, 1988.