

## **Inteligencia estratégica: desarrollo de la capacidad de antelación por la identificación de indicios anticipativos**

**(Inteligência estratégica: desenvolvimento da capacidade de antecipação pela identificação e captação de indícios anticipativos)**

**(Strategic intelligence: developing anticipation skills through the identification and collection of weak signals)**

Raquel Janissek-Muniz  
Humbert Lesca  
Henrique Freitas

### **Resumen**

Nuestro objetivo en el presente artículo es tratar la siguiente problemática recurrente en contexto de sensibilización al proceso de Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva: ¿Qué es una señal débil? ¿Cómo saber si es anticipativa, pertinente y portadora de sentido útil para la acción de los tomadores de decisión? ¿Cómo transformar una señal débil en un efectivo indicio anticipativo? Con base en las investigaciones y experiencias prácticas realizadas por nuestro equipo que se interesa por ese tema desde hace unos 15 años, vamos a explicar qué son las señales débiles y presentar un conjunto de criterios representativos de su identificación. Enseguida, a través de un ejemplo práctico, vamos a presentar una metodología de modo a volver “operacional” ese concepto.

**Palabras-clave:** Inteligencia estratégica anticipativa y colectiva; Señales débiles; Metodología; Monitoración de Entorno.

### **1. Introducción**

Debido a las alteraciones del entorno de negocios en el cual las organizaciones están insertadas, estas deben buscar una constante capacidad de adaptación, estando para ello atentas a los movimientos externos (locales, regionales, nacionales e internacionales) que puedan potencialmente sugerir eventos futuros. De hecho, frente a las rápidas e imprevisibles evoluciones mundiales (evoluciones tecnológicas, sociales, comportamentales, legales, relacionales...), esta capacidad de antelación constituye un verdadero reto. La antelación presupone el desarrollo de una inteligencia colectiva del entorno de negocios, pasando por la explotación de señales débiles según la definición de Ansoff (1975). Desde un punto de vista práctico, aparece como necesario profundizar nuestra comprensión con el fin de mejor entender la detección de señales débiles provenientes de diferentes medios, así como su uso potencial.

En este texto buscamos mejor comprender y aportar pistas de evolución a una problemática reconocida como importante y difícil en el proceso de la Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva (IEAc): la detección, la interpretación y el uso de señales débiles para la antelación. Existe una paradoja con relación a ese concepto. Mientras la gestión estratégica

admite las señales débiles como siendo útiles para el entendimiento de su entorno de negocios, los directivos, gestores y decisores son poco conscientes de su existencia y se enfrentan con grandes dificultades en comprender y volver ese concepto operacional.

La problemática aquí tratada busca aportar respuestas a la siguiente cuestión: ¿qué es una información tipo señal débil y cómo saber si la información es anticipativa y portadora de sentido útil para los tomadores de decisión? A través de un abordaje teórico y práctico de las señales débiles para la gestión estratégica, buscamos contribuir a la sensibilización y la formación de responsables en la empresa. Más que una sensibilización, ambicionamos la producción de metodologías útiles para atender esa necesidad de formación. A partir de una breve revisión bibliográfica de la literatura disponible sobre este tema, una definición operacional será propuesta. Enseguida, a través de un ejemplo concreto de interpretación de señales débiles, vamos a buscar aportar respuestas a la problemática identificada. Se trata de producir conocimientos de tipo “procedurales” en un proceso de aprendizaje (CHOO, 1998). El ejemplo utilizado fue identificado en un caso concreto de una organización cuyo entorno de negocios posee una fuerte dimensión tecnológica (competencia e innovación constante) y cuya actividad, a menudo mundial, se traduce por una gran cantidad de contactos relacionales directos con el ambiente externo.

La opción por un procedimiento inductivo basado en la narración de un caso concreto permite producir observaciones y conocimientos basados en procesos heurísticos. Ello nos permite introducir el concepto de indicio anticipativo y su operacionalización. Al final, a través de una generalización con relación a la producción de un método para tratar las señales débiles, se hacen algunas consideraciones finales y se muestran algunas pistas de investigaciones futuras.

## **2. Conceptos, elecciones y problemática de investigación**

### **2.1. Definición de inteligencia estratégica y un modelo conceptual**

Nuestra definición de Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva: “un proceso colectivo, pro activo y continuo, por el cual los miembros de la empresa recolectan (en forma voluntaria) y utilizan informaciones pertinentes relativas a su entorno y a los cambios que se les pueden ocurrir, visando a crear oportunidades de negocios, innovar, adaptarse (e incluso anticiparse) a la evolución del entorno, evitar sorpresas estratégicas desagradables, y reducir riesgos e incertidumbres en general” (LESCA, 2003). Esa definición se usa hacia la antelación de eventos y detección de rupturas o discontinuidades. Usamos el concepto de Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva (IEAc) como una expresión genérica que abarca diversos aspectos posibles (competidores, clientes, proveedores, tecnología, repartidores, etc.), y que busca recolectar informaciones provenientes de esos diferentes entornos con el objetivo de

permitir reaccionar rápido y en el momento cierto. Algunos conceptos vecinos: Veille Anticipative Stratégique – Intelligence Collective, Environmental Scanning, Business Intelligence, Competitive Intelligence, Inteligencia Competitiva, Monitoración de Entorno.

La Figura 1 ilustra el proceso de Inteligencia Estratégica que se apoya en los conceptos de antelación e interpretación colectiva.

Ese proceso se llama Método L.E.SCAning (LESCA, 2003). Él se alimenta de recolección de informaciones juzgadas pertinentes en un determinado concepto y a partir de un blanco definido.

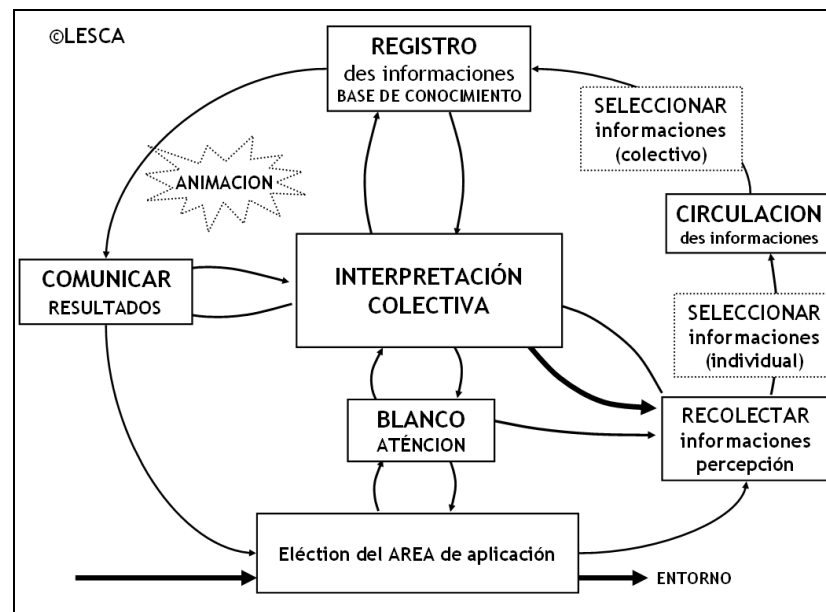


Figura 1 - Proceso de Inteligencia Estratégica con énfasis en la antelación y en el proceso colectivo de interpretación.

## 2.2. ¿Qué serían las informaciones pertinentes y cuál es la característica de “antelación” en una información?

Estar bien informado significa mucho más que poseer una cantidad significativa de informaciones: significa tener acceso a informaciones pertinentes, interesantes, útiles, en cierto modo seleccionadas (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006). Para ello, es fundamental la predisposición a la pro acción, a la atención y a la monitoración de los ambientes externos a la organización, buscando escuchar y conocer el mercado, anticipar movimientos, observar necesidades y expectativas (sean ellas declaradas o implícitas) del mercado. Cantidad no es lo que se busca prioritariamente. Debe privilegiar atención, rapidez, selectividad y calidad en la información, la cual necesita no sólo ser percibida, sino también igualmente recolectada, interpretada y difundida.

La pertinencia de una información puede ser definida a partir de una serie de criterios o características que harán que una determinada información se pueda considerar útil (FREITAS; JANISSEK-MUNIZ, 2006): ¿qué tipo de información? ¿Cuál información? ¿Qué privilegiar?

¿Cómo encontrar? ¿Información para quién? ¿Información lograda dónde? ¿Por qué “esa” información? ¿Información lograda cómo? ¿Información lograda cuándo? ¿Información entregada cuándo? ¿Información para hacer qué cosa? ¿Información para la decisión, o decisión por la información? ¿Cómo seleccionar aquellas de hecho pertinentes? En el contexto de Inteligencia Estratégica, defendemos que no basta con una información ser interesante si ella no es conocida, actualizada, en cierto modo organizada, accesible y principalmente portadora de sentido anticipativo.

La Inteligencia Estratégica privilegia la idea de antelación y detección de cambios o eventuales discontinuidades (*rupturas, cambios radicales*) que puedan ocurrir en el entorno pertinente de la organización. Aguilar, en 1967, había comparado el entorno de la empresa al radar del barco, que puede potencialmente señalar respecto a sucesos inmediatos o futuros. Nuestra opción por la antelación tiene una consecuencia teórica y práctica en cuanto al tipo de información a las cuales nos interesamos. Se trata de informaciones que tienen, ellas mismas, un carácter anticipativo: ellas deben indicar pistas de aclaraciones sobre el futuro, no sobre el pasado o el presente. Y más específicamente, ellas deben constituir manifestaciones precoces de eventuales rupturas o discontinuidades. Es en ese contexto que Ansoff ha utilizado la expresión *Weak Signals* (1975), probablemente en analogía a la idea de los radares y radios.

### **2.3. Definición de “Señales débiles” y el sentido de la palabra «Débil»: riesgo de contrasenso**

Aunque la expresión «*Weak signals*» haya sido utilizada por Ansoff en 1975, ella no ha sido definida en aquella misma ocasión. Sólo más tarde, en un artículo de 1990, Ansoff ha indicado que las señales débiles son «a development about which only partial information is available at the moment when response must be launched, if it is to be completed before the development impacts on the firm» (ANSOFF *et al.*, 1990). Pero esa definición permanece poco precisa y no constituye una descripción operacional.

Sin embargo, queda claro que Ansoff ha atribuído a los *Weak signals* un carácter anticipativo. Según ese autor, los *Weak signals* son elementos que pueden incitar, en el decisor atento y sensible a él, una sensación de que algo de importante parezca estar iniciando o podría ocurrir en el entorno pertinente de su organización. Esta información es próxima de la intuición (LESCA; BLANCO, 2002). Pero, se debe observar que la intuición en este caso se la activa por una información que habrá sido percibida y recolectada, y enseguida examinada atentamente. El decisor/gestor, de este modo interpelado, tendrá el deseo de saber más respecto a eso y obtener informaciones adicionales para afinar su percepción. Antes de la interpelación por el *Weak signal*, es muy probable que, el gestor en cuestión, nada había solicitado respecto a dicha

información (incluso sin nada saber sobre ello o teniendo alguna necesidad previa relacionada a la misma), pues su atención aún no había sido incentivada.

Esta conducción en la consideración de señales débiles, que Ansoff llama "graduated response through amplification and response to weak signals", se la ilustra a Figura 2.

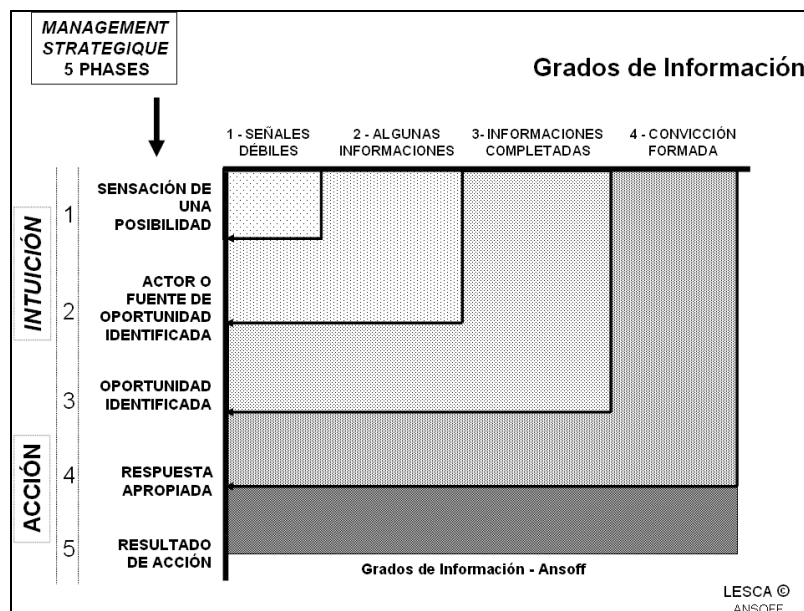


Figura 2 - Grados de información.

La traducción literal de *Weak signals* es "señales débiles". Esta noción, en cierto modo metafórica, aporta interés debido a su orientación en el sentido de la antelación y de las discontinuidades. El término señales débiles ya ha sido evocado en el medio académico y profesional, según las referencias a continuación relacionadas con el uso de señales débiles en el área de Gestión:

- Morin (1990), en el área de la gestión de recursos tecnológicos, señala la importancia de las señales débiles para la adquisición de una visión ancha, selectiva, direccionada hacia el futuro y compartida. Él indica que no se trata de monitorar indiferentemente todo el entorno, sino de detectar lo más temprano posible señales significativas que puedan influenciar las actividades de la empresa.
- De Guerny *et al.* (1994) indica que una señal es débil si él pone en causa el estado actual de conocimiento y de las ideas existentes.
- Julien (2001), con respecto a la antelación del potencial de crecimiento de las PME en regiones dinámicas, evoca que las redes interpersonales favorecen la innovación de los emprendedores. Las señales son fuertes cuando originadas de personas con las que mantenemos una relación frecuente, basado en la confianza y en un lenguaje en común. De lo contrario, ellas son consideradas débiles.

- Kärkkäinen *et al.* (2001), con relación a la antelación de necesidades futuras y ocultas en clientes (en la industria), destacaron la dificultad de que los individuos reconocieran e interpretaran las señales débiles para anticipar las necesidades de los clientes. Los autores concluyen respecto a la necesidad de desarrollar métodos específicos para formación de detección y uso de informaciones del tipo señal débil.

- Nikander *et al.* (2001) demuestran la existencia de señales débiles (en acuerdo con Ansoff) en contexto de la antelación de problemas imprevisibles en gestión de proyectos. Ellos observan que los gerentes de proyecto a menudo utilizan ese tipo de indicadores en forma inconsciente. Indican que señales débiles son difíciles de ser determinadas, pues se trata de un sentimiento, un presentimiento, de una fuente de problema o de la causa de un problema. Indican también que las señales débiles son útiles para el control de proyecto y que los responsables deberían estar sensibles a punto de observarlas e interpretarlas.

- "Identifique con precisión las **señales débiles** y las **señales fuertes** para usar la inteligencia estratégica como una ventaja estratégica: ¿qué es una señal débil, una señal fuerte... ¿cómo detectar las señales débiles?" Título de una ponencia de cuño profesional de R. Mesina, Air Liquide, Séminaire de l'Institute for International Research, Abril 2000.

Esas expresiones nos permiten ilustrar que la noción de señales débiles, aunque desprovista de una mayor definición y de criterios operacionales, suscita interés tanto en el medio de la investigación académica como también en el contexto profesional. Por el desconocimiento, las señales débiles son, a menudo, mal comprendidas en las empresas, y pueden incluso provocar contrasensos.

La experiencia adquirida por nuestro equipo en diversas actuaciones en empresa nos ha llevado a constatar que la expresión «señales débiles» es mal comprendida por la mayoría de los directivos, y ello a causa del adjetivo «débiles». Cuantas veces nos señalaron: «Nosotros no queremos captar señales débiles, ¡sino señales fuertes!». Es evidente que la palabra «débiles» está mal comprendida e induce a los gestores a un error. De hecho, una señal puede ser débil por su apariencia y su entendimiento, pero potencialmente muy fuerte en el sentido de que ella puede “anunciar” algo muy importante a una persona que sea capaz de captarla e interpretarla. Es por este motivo que debemos definir qué significa para nosotros el adjetivo “débil” en el contexto de Inteligencia Estratégica.

De acuerdo con Ansoff (1975) y a partir de los trabajos de Blanco (1998), Lesca (2001) y Lesca y Blanco (2002), una señal puede ser calificada de débil cuando ella tenga las siguientes características:

- a) Débil porque está fragmentada, lo que significa que no poseemos informaciones completas sobre el evento posible de ser anticipado. Al revés, disponemos sólo de un fragmento

de información a partir del cual se puede arriesgar algunas proyecciones. Las señales débiles existen normalmente en pequeña cantidad. Es decir, no estamos en un caso donde las informaciones son numerosas, lo que necesitaría sistemas de tratamiento de grandes volúmenes.

b) Débil porque está diseminada en un montón de informaciones inútiles que impiden su identificación. Una señal débil posee una visibilidad débil. La mayoría de las personas no percibe ese tipo de información.

c) Débil porque posee un significado aparentemente débil y ambiguo. Una información del tipo señal débil es poco hablante por sí sola (o, de lo contrario, muy ambigua). No posee un link de causa evidente. Está poco clara, ambivalente, equivocada. Para que una señal débil sea libre de un significado, es fundamental un esfuerzo guiado por una metodología. Buscar una metodología es uno de los objetivos de este artículo.

d) Débil porque probablemente no esperada, no familiar, poco repetitiva e, incluso por ello, puede no ser percibida. La característica de no-familiaridad de una información hace más difícil su distinción. Esta característica se acerca a los conocimientos relacionados con los sesgos cognitivos, tanto individuales como colectivos.

e) Débil porque aparentemente de utilidad débil. La misma información puede ser fuertemente interpelativa a una persona y totalmente sin interés aparente a las demás, aunque ellas formen parte del mismo medio profesional de la primera persona. Una señal débil está aparentemente desprovista de significado operacional. Su utilidad no «salta a los ojos», y las consecuencias del evento evocado no ocurren por ellas mismas.

f) Débil porque de una detección difícil y de una identificación débil. En términos metafóricos, podemos decir que una señal débil “escapa fácilmente entre los dedos”.

g) Débil debido a una pertinencia débil, es decir, no sabemos a qué unir la información, o cómo clasificarla con relación a las preocupaciones y actividades corrientes.

h) Débil debido a su confiabilidad aparentemente débil. Normalmente, una señal débil « anuncia » un evento futuro, subjetivo, potencialmente equivocado, y no verificado.

Y aunque todas esas características, las señales débiles constituyen el punto central de la Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva, debido a su potencial pertinencia y utilidad para los gestores preparados y con estilo cognitivo apropiado. Según indicado por Ansoff (1975), ese tipo de información puede contener premisas de rupturas (descontinuidades) de incidencias significativas. Ellas aclaran con relación a las intenciones de actores externos pertinentes (competidores, clientes, proveedores etc.) así como también indicaron Narchal (1987) o El Sawy (1988), por ejemplo. Las características sugeridas permiten afinar la comprensión del adjetivo débil, y pueden servir de referencia a la propuesta de pistas de progreso en la difícil tarea de identificación de dichas señales.

Es muy probable que cuanto más una información es anticipativa, más esa información posee las características de una señal débil de acuerdo con lo mencionado anteriormente. E inversamente, más una información posee significado y acceso evidentes, menos esa información será (probablemente) anticipativa. Además de esa paradoja entre señal débil de potencial (fuerte) pertinencia, otro punto que merece ser explotado es el frecuente lío entre la noción de señal débil y de indicio anticipativo, abordada a continuación.

#### 2.4. ¿Se debe hablar de «señal débil» o «indicio anticipativo»?

En el campo de la gestión estratégica y de la interpretación anticipativa, es común utilizar de manera indiferente, los términos *señal* e *indicio* (en francés *signal* y *signe*, o en inglés *signals* y *signs*). La siguiente citación ilustra esa idea:

After every bad debt or loss due to bankruptcy, businesses ask themselves if they could have prevented the loss. There are a number of **early warning signs** which indicate a company is experiencing problems. **Being aware of these signals** can help companies prevent losses. (ZWAIG M. C., *Business Credit*, Jan 2001)

La diferencia entre señal e indicio está en la intención del emisor de la información y, por consecuencia, el significado y la confiabilidad de ella. La palabra “Señal” subentiende una intención por parte del emisor en comunicar aquella información, o sea, ocurriendo así una emisión deliberada. Esa forma se acerca a la idea de señalización como, por ejemplo, el análisis de la competencia a través de manifestaciones públicas (semejantes a las señales de mercado). Porter (1982) indica que esas señales del mercado permiten mejor conocer las intenciones y las acciones futuras de los competidores. En el área financiera, según Albouy (1992), la evolución de las ganancias señala (anticipa) los gestores en cuanto a sus beneficios futuros.

Ora, en tratándose de situación de antelación de información en el área de la gestión estratégica, en la mayoría de los casos no es lo que el emisor desea explícitamente comunicar lo que más nos interesa: puede tratarse de una estafa o de una información común. Inversamente, lo que puede potencialmente interesarnos no siempre es objeto de una emisión deliberada del emisor. De ese modo, no son las señales que el emisor nos envía (por ejemplo, en su publicidad) lo que más puede portar interés e importancia. Lo que nos interesa son, prioritariamente, emisiones y manifestaciones involuntarias, no deliberadas, del autor del cambio que deseamos anticipar. En ese caso, decimos que captamos **indicios**.

La palabra «señal» podría igualmente indicar que la teoría de la señal según descrita por Shannon y Weaver (1949) sería aplicable a las señales débiles de Ansoff. Ello sugiere la posibilidad de establecer listas exhaustivas de señales a ser monitoradas, que sería posible identificar canales de comunicación a ser observados, y definir los límites de receptividad a



partir de los cuales se debería estar alerta. Esta analogía sería peligrosa, pues conduciría a privilegiar criterios de selección de señales débiles poco adecuadas (LESCA; BLANCO, 2002).

Los criterios para selección de informaciones propias a la antelación de eventos futuros fueron estructurados por Blanco (1998) a partir de una revisión bibliográfica contando con más de 20 autores. Diversos criterios propios a las señales de Shannon y Weaver, como confianza, suficiencia, completud, controlabilidad etc., fueron identificados, aunque no utilizables en el caso de las señales débiles de Ansoff. Aún en ese caso, estamos en una situación donde no sabemos con antelación cuáles señales y cuáles fuentes de información debemos monitorar. Así, al enfocar nuestro interés apenas en las señales, podríamos obtener informaciones no pertinentes y poco anticipativas. Por ello hablamos en los **indicios**, los cuales no poseen un significado inmediatamente evidente, por lo contrario, su significado se construye durante su interpretación, para lo que se necesita el uso de una metodología apropiada. Es justamente en ello que reside el objetivo de nuestro equipo de investigación, que busca proponer metodologías de Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva, en aparcerías con empresas voluntarias.

Finalmente, por las razones explicadas, es que al interpretar una Señal Débil tenemos la posibilidad de llegar a los “Indicios Anticipativos”, conforme tratado a continuación.

Llamamos “indicio anticipativo” una información cuya interpretación nos permite pensar que un evento susceptible de tener una gran utilidad y un gran impacto para los responsables de la empresa está para ocurrir. Dichos indicios pueden originarse de dos fuentes principales: las fuentes documentadas (bases de datos, publicaciones, internet etc.) y las fuentes relacionales, se suma a eso las variaciones informal o formal, interna o externa.

Las fuentes relacionales son a menudo accesibles principalmente por los colaboradores con actividad externa a la empresa, aunque los colaboradores internos de la empresa, a través de sus relaciones y de su contacto con el entorno de negocios de la organización, también puedan estar aptos a dicha responsabilidad. Las fuentes relacionales son, por ejemplo, los representantes comerciales, los compradores, los investigadores etc. que participan de eventos externos (reuniones, congresos, ferias, seminarios...) o que a través de interacciones con el público puedan potencialmente tener acceso a informaciones interesantes. Ellos pueden ser preparados para estar atentos a informaciones informales, cualitativas, subjetivas etc., que se pueden observar en sus contactos relacionales, visuales, lectura de diarios o documentos de otras empresas, etc. Es lo que llamamos informaciones de origen relacional (LESZCZYNSKA; LESCA, 2004).

Pero, ¿dónde obtener dichas informaciones? ¿De cuáles fuentes de información estamos hablando? Es nuestra elección, en un primer momento, no priorizar informaciones obtenidas en revistas o en grandes bases de datos técnicas. Ellas podrían ser futuramente utilizadas para chequeos, consultar etc. En nuestra propuesta, privilegiamos las informaciones relacionales,

visuales, orales, táctiles, olfativas, gustativas, a las que adjuntamos pequeños recortes de diarios de la prensa cotidiana. Esas informaciones relacionales pueden parecer sin gran utilidad para la acción, a menos que tengamos una metodología de exploración apropiada. Es justamente en ese punto que está nuestra contribución: proponer una metodología para la identificación de señales débiles e indicios anticipativos útiles para el proceso de Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva en organizaciones.

### 3. Método, procedimiento y etapas

Cuestión de investigación: ¿cómo reconocer una información del tipo indicio anticipativo?  
¿Cómo transformar un indicio anticipativo en una información útil para la acción?

Para tratar nuestra cuestión de investigación, optamos por una metodología constructivista e inductiva en un contexto de racionalidad limitada. Por el carácter extremadamente exploratorio de las investigaciones realizadas en Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva, nos posicionamos en acuerdo con March (1978) y su concepto de *Bounded Rationality*, donde en ciertos casos se debe iniciar por algo y en la secuencia proponer cosas útiles probadas siempre que posible. Nuestra elección es, por lo tanto, partir de un caso singular al que vamos agregando una información, después otra... En este abordaje de aprendizaje inductivo, se extrae lo máximo posible del primer caso, enseguida inducimos fenómenos a los cuales aplicamos al segundo caso, después al tercero, y así sucesivamente (NONAKA, 1997; LIANG, 1993).

De este modo, la respuesta buscada consiste en un método para realizar esa transformación de información del tipo señal débil a una información de tipo indicio anticipativo. Ese método será suportado por heurísticas, definidas por Cats-Barril y Huber (1987) como siendo caminos a ser seguidos, procedimientos padrón operacionales, o incluso procesos estructurados que indican claramente las fases que aumentan la probabilidad de resolver un problema con éxito.

En términos de método, nos apoyaremos fuertemente en la Etapa de Selección (BLANCO, 1998) del Método para la realización de Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva (ver Figura 1). La selección de informaciones es la operación que consiste en retener, entre todas las informaciones captadas, sólo las informaciones de IEA susceptibles de interés a los usuarios potenciales en nuestra empresa. A partir de las informaciones recolectadas es que el proceso de interpretación puede ser iniciado, observados los demás aspectos de activación del proceso de IEA (CARON-FASAN; JANISSEK-MUNIZ, 2004; JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006). Las Figuras 3 y 4 ilustran los procesos de selección de acuerdo con la fuente

formal e informal.



Figura 3 - Selección en fuente formal.

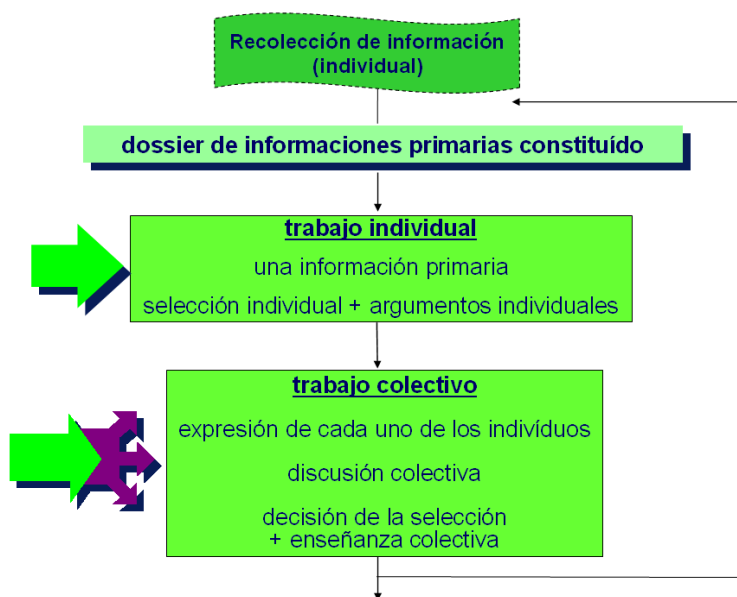


Figura 4 - Selección en fuente informal.

Siguiendo la línea de Argyris (1976), nuestra idea al final es proponer conocimientos procedurales, o conocimientos del tipo “savoir-faire; comment-faire” (saber hacer, como hacer).

#### 4. Un caso real demostrando la operacionalización del método

A continuación, el ejemplo<sup>1</sup> sigue el módulo “Selección” del método de Inteligencia

<sup>1</sup> Otros ejemplos pueden ser consultados en la Plataforma de Inteligencia Estratégica de nuestro equipo de investigación, en el sitio <http://www.ieabrasil.com.br>.

Estratégica Anticipativa anteriormente ilustrado.

#### 4.1. El caso Benard: descripción de la información

La información que vamos a trabajar en este ejemplo fue publicada en un diario francés, hacia el año 2000, en una sección llamada “Carnet” que publica periódicamente las últimas novedades en términos de cargos (nombramientos, demisiones...) empresariales:

«Madame Christine Benard fue nombrada Directora de Ventas del Grupo Valeo»

#### 4.2. ¿Por qué considerar esa información una señal débil?

Inicialmente, podríamos pensar en algunas razones para echar esa información:

- \* Ella no muestra cambios estratégicos en el Grupo Valeo.
- \* Es un simple nombramiento para un cargo.
- \* La información no interesa, pues mi negocio no tiene relación alguna con ese Grupo.
- \* No conozco esa empresa.
- \* Otros.

¿Cuáles podrían ser los criterios o motivos para considerar esa información como siendo una potencial señal débil? Vamos a retomar algunos de los criterios presentados en la sección 2.3:

- \* Se trata de una información fragmentada.
  - \* Se la presentan en una única línea, en un diario de más de 30 páginas.
  - \* En función de su presentación, ella está diseminada en un gran volumen de datos.
  - \* La interpretación de esa información, así como su utilidad potencial para la acción, no son nada evidentes.
- Tras recolectar la información, tuvimos la oportunidad de hacer una mini encuesta junto a un ciento de personas cuya actividad empresarial – profesionales del área de Compras en empresas industriales – determinaba su sensibilidad con relación a ese tipo de información. En este grupo especializado, nadie había dado atención a esa información, que posteriormente ha demostrado ser extremadamente pertinente y ha suscitado numerosos cuestionamientos.

#### 4.3. ¿Cómo se puede ver en esta señal débil un indicio anticipativo?

- \* Pertinencia del blanco: ¿Por qué esa información ha llamado la atención? El Grupo

Valeo figura como una de las organizaciones blanco, y porque Compras/Proveedores es uno de los temas privilegiados.

\* Sorpresa: Esa información nos ha sorprendido y nos ha interpelado por diversas razones subjetivas, las cuales desencadenaron nuestra curiosidad y nos han puesto en situación de alerta.

\* Importancia: Considerando motivaciones originales que justifican nuestra propia Inteligencia Estratégica, evaluamos que el nombramiento de Benard podría abrir oportunidades a nuestro equipo de investigación, o por lo menos era una de las hipótesis formuladas.

\* Antelación: ¿Es esa información anticipativa? De una parte, si consideramos que el nombramiento de Benard es un evento pasado, visto que ya ha sido publicado en la prensa, la información sería considerada retroactiva. Por otra parte, la creación de una Directoría de Compras en el grupo lleva un tiempo que puede ser considerable. Hipotéticamente, tendríamos, de este modo, un período de tiempo de más o menos 18 meses. Ilustramos nuestro razonamiento temporal en la Figura 5.

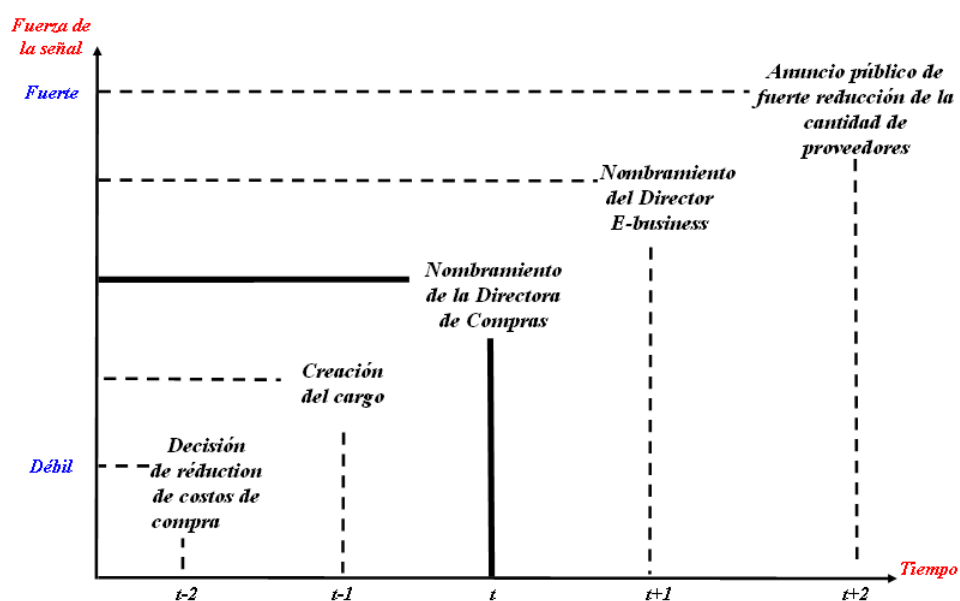


Figura 5 - Visualización del carácter anticipativo de una información.

El conjunto de reflexiones realizadas ha llevado a percibir, en una señal débil inicial, un indicio anticipativo. Ese indicio fue enseguida explotado por nuestro equipo de investigación y una acción concreta ha sido realizada: nos pusimos en contacto con la señora Benard. Esa explotación ha generado un resultado positivo más allá de nuestras expectativas iniciales. Ese ejemplo se prestaría a un cálculo que contribuiría a demostrar que, en determinados casos, la detección de señales débiles y su transformación en indicios anticipativos efectivamente explotados por los responsables organizacionales pueden generar beneficios esencialmente superiores a los costos.

#### **4.4. Interesados potenciales en la información**

¿Quién más podría estar interesado por esa información y, sobre todo, por su interpretación?

\* Los proveedores (directos, indirectos o potenciales) de Valeo, en especial los proveedores actuales, que deberían cuestionarse respecto a las posibles alteraciones de pedidos, lotes en escala, negociación de precios, cualidad, plazo, puntos de entrega (¿internacionalización?). ¿Cuáles son nuestros propios puntos débiles y como mejorarlos de modo a mantener los proveedores de Valeo si ella opta por reducir la cartera de proveedores? De hecho, la organización proveedora tendría tiempo de rever cuestiones de esa naturaleza.

\* Los competidores de Valeo, por ejemplo, que podría ver en ello una oportunidad de actuación o prevención de amenazas futuras para su negocio, local o internacional. Podría igualmente comparar el potencial de la persona contratada al de la persona que posee el mismo cargo en nuestra empresa. Además de eso, podría cuestionar si el Grupo no estaría captando otros profesionales, lo que podría potencialmente amenazar su cuadro de personal en el caso de haber profesionales de excelencia en el área. Registrar el nombre y el recorrido profesional de Benard para eventuales cargos y oportunidades futuras.

\* Os profesionales del sector automovilístico, que podrían registrar el nombre y el recorrido profesional de Benard para un eventual encuentro entre los compradores del sector.

\* El mercado de proveedores, pues debido a su posición, Benard puede ser conducida a negociar con proveedores que pueden igualmente ser proveedores de otros Grupos de competidores. En este caso, estos deberían estar alertas a si Valeo exige un suministro personalizado, lo que podría potencialmente desestabilizar el mercado.

#### **¿Qué otros cuestionamientos se podrían realizar?**

\* ¿Cuál es la real posibilidad de cambio en el comportamiento de compras de los proveedores?

\* ¿Sería posible identificar el proyecto estratégico que Valeo está desarrollando?

\* ¿Por qué una mujer joven en dicho cargo? Tradicionalmente estos grupos industriales ponen hombres experientes en esa posición.

\* Para ayudar en la comprensión de nuevas estrategias de Valeo: ¿existe algo por detrás de esa contratación? ¿Nuevas presencia o participación en el mercado? Nuevos productos o servicios? Restricciones de cualquier naturaleza?

\* ¿Por qué esa contratación? El antiguo director ha dejado la empresa o lo han echado? ¿El cargo ya existía antes? ¿Valeo pasa por problemas internos?

#### **4.5. Algunas anticipaciones hipotéticas**

Algunas anticipaciones hipotéticas han sido formuladas en la época de su recolección y selección:

- Valeo está decidida a cambiar muchas cosas en su política de compras (deben existir problemas significativos). Debemos probablemente estar preparados para cambios sustanciales en Valeo y, en consecuencia, en su entorno de proveedores.
- Los eventuales problemas a partir de los cuales formulamos hipótesis, ¿son ellos de naturaleza a impactar negativamente la imagen de Valeo en su entorno de negocios?
- Valeo piensa reducir sus costos, entonces probablemente el costo de las Compras debe representar una parte importante de sus despesas.
- Valeo va a racionalizar su política de compras y coordinar las compras efectuadas hasta ahora de forma independiente en partes del grupo.
- Valeo va a elevar el nivel de exigencia con relación a la evaluación de sus proveedores (cualidad, uso de internet, plazo etc.).
- Valeo podría renunciar a algunos de sus proveedores actuales no certificados ISO 9000 u otro).
- Valeo va a implantar grandes cambios en sus procedimientos de repase de compras.
- Valeo va a hacer una evaluación del sistema de información utilizado para Compras.

Ese ejemplo tuvo, posteriormente, diversos direccionamientos. Las hipótesis formuladas en la época de la recolección inicial de la información se han verificado en gran parte.

#### **4.6. Algunas confirmaciones a posteriori**

Posteriormente, a lo largo de algunos años, fue realizado un acompañamiento del caso a través de la prensa. Diversas informaciones permitieron validar algunas de las hipótesis/interpretaciones con respecto al caso Valeo.

- «VALEO desarrolla su estrategia E-business. A Philippe GIRE lo nombran Director de esa estrategia (entre otras responsabilidades)». Información publicada en noviembre de 2000.
- «VALEO desarrolla su estrategia E-procurement. A Philippe GIRE lo nombran Director Estratégico, E-busines y E-procurement.» Información publicada en noviembre de 2000.
- «VALEO va a reducir significativamente el número de proveedores». Información publicada en febrero de 2001.
- «VALEO quiere reducir el número de proveedores, que actualmente es de 4500, para 3500.» Información publicada en mayo de 2001.
- «VALEO ha realizado la mitad del plan de reducción de 1000 proveedores sobre un total de

4485». Información publicada en julio de 2001.

- «Las provisiones (compras) online representarán un 20% de las compras dentro de 15 meses. Hoy representa sólo un 8%.» Información publicada en julio de 2001.
- «Cada una de las divisiones de VALEO deberá reducir de 10 por mes la cantidad de proveedores durante el año 2002.» Morin: «Mi sueño sería con tener menos de 1000 proveedores para VALEO.» Información publicada en febrero de 2002.
- «VALEO averigua junto a los médicos sobre la ausencia de sus empleados.» Información publicada en noviembre de 2002.
- «Morin piensa reducir el número de proveedores a 1500 en dos años. (Hoy día ya ha reducido de 4350 a 3000).» Información publicada en febrero de 2003.
- «El grupo ha reducido la cantidad de proveedores: eran 2700 al final de junio de 2003 en vez de 3300 un año antes.» Información publicada en julio de 2003.
- «La optimización de la base de proveedores sigue su curso: hasta el final de 2003 Valeo va a contar con 2475 proveedores en el lugar de 4500 en 2001. A la vez, Valeo ha seleccionado 110 'Valeo Integrated Partners'. Información publicada en febrero de 2004.
- «Valeo tiene como objetivo realizar el 70% de sus compras en países de bajo costo en 2010 (contra el 25% en 2004) según Thierry Morin, Presidente Director-General.» Información publicada en abril de 2004.

Esas informaciones ¿constituyen, a su vez, nuevos indicios anticipativos? Nosotros dejaremos que el lector construya su propio razonamiento. Los cambios hipotéticos identificados (anticipados) por nuestro equipo de investigación habrían podido constituir oportunidades muy pertinentes a potenciales proveedores de Valeo.

## 5. Consideraciones finales

He aquí, en forma resumida, los puntos que pueden ser destacados como las principales contribuciones de ese estudio.

- Ha sido realizada la caracterización de señales débiles de modo a volver su identificación más operacional.
- Ha sido igualmente propuesta una definición de indicios anticipativos, como resultado de la interpretación de señales débiles a través de un razonamiento basado en heurísticas.
- Heurísticas de selección e interpretación fueron indicadas para transformar una señal débil en un indicio anticipativo, si eso es posible.
- Ha sido desarrollado un caso a partir de una señal débil: selección e interpretación de señales débiles, usando heurísticas de selección, las cuales pueden sensibilizar y suscitar el



interés de los gestores. Para conocer otros ejemplos, acceda a nuestra plataforma de Inteligencia Estratégica: <http://www.ieabrasil.com.br> ou <http://www.veille-strategique.org>.

- El ejemplo de razonamiento presentado, aunque único, permite demostrar la amplitud que se puede aportar a una información. El caso tratado ha permitido construir progresivamente un conjunto de métodos y directrices para explotación de señales débiles. Esos métodos constituyen, en su esencia, un conjunto de heurísticas (¡y no algoritmos!) que permiten de cierto modo guiar el razonamiento de la interpretación.

Los casos tratados en el área de Inteligencia son, en esencia, únicos, motivo por el cual queda impedido cualquier deseo de generalización. Por la misma singularidad, los casos exigen, cada vez, una atención especial. Pero eso no impide nuestra creencia de que sea posible estructurar un método de apoyo instrumental para la conducción del razonamiento. Adicionalmente, la producción de método para tratar las señales débiles se apoya en procedimientos que son contruídos y validados paso a paso, con el cuidado adicional de tomar nota de las condiciones que permiten probar algún tipo de validez. No se tiene la pretensión de afirmar que esas heurísticas son válidas en todos los casos posibles. Su mérito, en el plan práctico, reside en el hecho de existir y prestar algún tipo de apoyo instrumental a los responsables de las empresas. Para el investigador, ellas proveen material para la reflexión y la crítica.

De ese modo, es nuestro propósito y nuestra motivación desarrollar continuamente diversos casos, acumulando conocimiento a través de experiencias diversificadas. Cada caso, por inducción, permite construir o especializar progresivamente un conjunto de métodos con alcance poco a poco mayor para la explotación de señales débiles buscando, interpretarlas de modo a identificar reales indicios anticipativos. A cada método creado, habremos igualmente enriquecido los conocimientos procedurales, que a su vez contribuirán para volver operacional el proceso de Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva con un todo.

Listamos también, a continuación, algunos límites observados a lo largo del estudio:

- En la etapa actual, nuestras heurísticas no son informatizables. Tal vez nunca alcanzarán esa condición, pero eso aún requiere algunos estudios y justificativas futuras.
- La cuestión humana permanece preponderante, lo que significa que se debe formar personas en empresas, entre ellas los mismos responsables.
- La cuestión de cómo reducir el riesgo de mala interpretación generada por los sesgos cognitivos permanece no tratada en ese texto.

Algunas ideas de investigaciones futuras:

- Nuevos casos en otros contextos deben ser incentivados. En ese sentido, afirmamos

nuestra motivación en conducir investigaciones en estrecha cooperación con empresas, motivo por el cual estamos abiertos a interactuar con potenciales aparcerías académicas y empresariales.

- Por la necesidad de formar personas, en todos los niveles y en contextos variados, hemos orientado nuestros estudios hacia la concepción de una plataforma de conocimientos específicos al conocimiento, instrumentalización, implantación y apoyo relativos al proceso de la Inteligencia Estratégica Anticipativa y Colectiva, entre los cuales figura la cuestión de la transformación de señales débiles en indicios anticipativos.

#### **Abstract**

Our goal in this article is to address the following issues in a context by the process of Anticipative and Collective Strategic Intelligence (IEAc): What is a weak signal? How do I know if it is anticipative, proactive, relevant and useful carrier sense for action by decision makers? How to transform a weak signal? Based on research and practical experiences made by our team that are interested in this subject for about 15 years, we will explain what are weak signals and present a set of criteria represent his identification. Then, through a practical example, we will present a method to make operational the concept.

**Key words:** Anticipative and collective strategic intelligence; Weak signals; Methodology; Environmental scanning.

#### **Resumo**

Nosso objetivo no presente artigo é tratar da seguinte problemática recorrente em contexto de sensibilização ao processo de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva: o que é um sinal fraco? Como saber se ele é antecipativo, pertinente e portador de senso útil para a ação dos tomadores de decisão? Como transformar um sinal fraco em um efetivo indício antecipativo? Com base em pesquisas e experiências práticas realizadas pela nossa equipe que se interessa por este tema há mais de 15 anos, vamos explicar o que são os sinais fracos e apresentar um conjunto de critérios representativos de sua identificação. Em seguida, através de um exemplo prático, vamos apresentar uma metodologia de forma a tornar “operacional” o conceito.

**Palavras-chave:** Inteligência estratégica antecipativa e coletiva; Sinais fracos; Metodologia; Monitoramento de ambiente.

#### **Referencias**

AGUILAR, F.J. **Scanning the business environment**. New York: MacMillan, 1967.

ANSOFF, I. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, 18(2), p. 21-33, 1975.

ALBOUY, M. La politique de dividende. In: **Encyclopédie du Management**, tome 1. Paris: Vuibert, 1992. p. 543-553.

ANSOFF, I.; Mc DONNELL, E. **Implanting strategic Management**. 2. ed. New York: Prentice Hall, 1990.

ARGYRIS, C. Single-loop and double-loop models in research on decision making. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n.3, 1976, p. 363-375.

BLANCO, S. **Gestion de l'information et intelligence stratégique**: cas de la selection des signes d'alerte précoce. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Univ. de Grenoble 2, 1998, 308 p.

CARON-FASAN, M-L.; JANISSEK-MUNIZ, R. Análise de informações de Inteligência Estratégica Antecipativa: proposição de um método, caso aplicado e experiências. **RAUSP**: Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 39, n. 3, jul./set. 2004, p.205-219.

CATS-BARRIL, W. L.; HUBER, G. P. Decision support systems for ill-structured problems: an empirical study. **Decision Sciences**, v.18, 1987, p.350-372.

CHOO C.W. **The knowing organization**. New York: Oxford University Press, 1998.

DE GUERNY J. ; DELBES R. **Gestion concurrentielle**; pratique de la veille. Encyclopédie Delmas pour la vie des affaires, 1994.

EL SAWY O. A., PAUCHANT T. C. Triggers, templates and twitches in the tracking of emerging strategic issues. **Strategic Management Journal**, 9, 1998, p. 455-473.

FREITAS, H.; JANISSEK-MUNIZ, R. Uma proposta de plataforma para Inteligência Estratégica. Texto indicado ao II Prêmio de Inovação em Inteligência Competitiva da ABRAIC, e recebeu Menção Honrosa. III ENA – Encontro Nacional da ABRAIC. **Anais...** Congresso Ibero Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. 29-31 agosto 2006. Curitiba PR. 2006.

JANISSEK-MUNIZ, R., LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para Tomada de Decisão. 3rd CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management and 11th WCA - World Continuous Auditing Conference. **Anais...** 3rd CONTECSI. 31/5 a 2/6/2006 – USP, São Paulo.

JULIEN P.-A. Dynamic regions and high-growth SMEs: uncertainty, potential information and weak signal networks. **Human Systems Management**, v. 20, Iss. 3, p. 237. 2001.

KÄRKKÄINEN H.; PIIPPO P.; PUUMALAINEN K.; TUOMINEN M. Assessment of hidden and future customer needs in Finnish business-to-business companies. **R&D Management**, 31(4), p. 391-406, 2001.

LESCA, H. Veille stratégique: passage de la notion de signal faible à la notion de signe d'alerte précoce. Colloque VSST 2001, Barcelone oct.. **Actes du colloque VSST 2001**, tome 1, p. 98-105.

LESCA, H.; BLANCO, S. Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles. **Actes du Congrès CIFPME 2002**, 6eme Congrès International Francophone sur la PME, 30/10-1/11, HEC Montréal (Québec). 2002.

LESCA, H. **Veille stratégique**: la méthode L:E:SCAnning®. Editions EMS, Colombelles, França, 2003.

LESZCZYNSKA, D. ; LESCA, H. Veille stratégique: utilité des «informations de terrain» pour

la PME-PMI à la recherche de nouveaux débouchés produit/marché. Etude d'un cas. **Cahier de Recherche CERAG** (Grenoble) – IAE (Nice), CERAG UMR 5820 CNRS. 2004.

LIANG, T. P. Research in integrating learning capabilities into information systems. **Journal of Management Information Systems**, 9(4), p. 5-15, 1993.

MARCH, J. G. Bounded rationality, ambiguity and the engineering of choice. **The Bell Journal of Economics**, v. 9, p. 587-608, 1978.

MORIN J.; SEURAT R. **Le management des ressources technologiques**. Paris: Editions d'Organisation, 1989.

NARCHAL, R. M. An environmental scanning system for business planning. **Long range Planning**, 20(6), 1987, p. 96-105.

NIKANDER, I. O.; ELORANTA, E. Project management by early warnings. **International Journal of Project Management**, 19, 2001, p. 385-399.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **La connaissance créatrice**: la dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck Université, 1997.

PORTER, M. **Choix stratégique et concurrence**. Paris: Economica, 1982.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.