

# Alerta Temprana: Experiencias y Casos

Congreso de Prospectiva - 9-11 de Noviembre de 2011

Por:



Executive Competitive Intelligence Education™



## MINIERA: Introducción

**Miniera** es una empresa especializada en ofrecer soluciones y herramientas para la Inteligencia Competitiva y la Vigilancia Tecnológica. Su equipo esta formado por profesionales que cuentan con **más de 13 años** de experiencia en IC.

**Miniera** tiene sede en España (Barcelona), sin embargo actúa directamente en otros países a través de sus delegados y/o partners comerciales. **Miniera** tiene presencia directa en MEXICO (Guadalajara) , CHILE (Santiago) y COLOMBIA (Bogotá). Siendo Brasil, Perú, Canadá y EE.UU algunos de los otros países en proceso de expansión. **Miniera** también cuenta con una red internacional en diferentes continentes para poder ejecutar proyectos de investigación en múltiples países.

## MINIERA: 4 Áreas de competencias

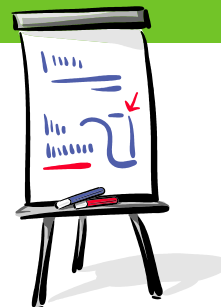
Miniera incorpora las siguientes áreas de Competencias:



## Contenidos

### 1. Introducción:

2. Modelo Focalizado
3. Modelo Abierto
4. Aplicación
5. Conclusión



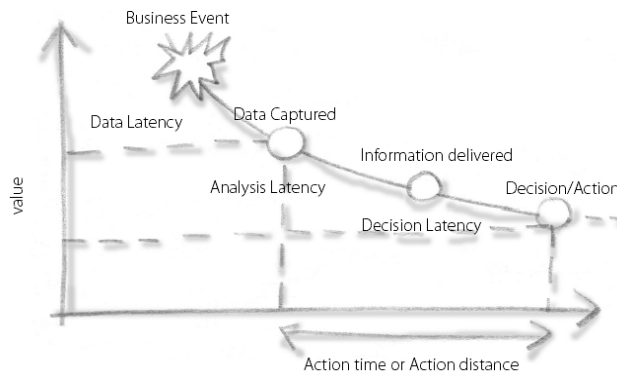
## 1. Introducción

El **reto** (desde la perspectiva informacional) es poder **anticiparse** a los acontecimientos del entorno.



## 1. Introducción

Situación habitual que estamos sometidos (**Problema**):



## 1. Introducción

Un sistema de Alerta Temprana intenta invertir este proceso (**Solución**).

Es decir:

1. Se proyectan los acontecimientos posibles y plausibles en el futuro (**creación de hipótesis**),
2. Se monta un sistema de capturas de información adecuados y su monitoreo (a través **indicadores**)
3. Se crea un flujo de información que comunica los cambios (**Alertas** y validación)
4. Se contemplan posibles planes de contingencias en función a los cambios (**Acción**)

## 1. Introducción

Comparison between CEW's models				
Stage/Author	Shelfer (2003)	Gilad (2004)	Bernhard (2003)	Hedin (2006)
Identify Risk	*	*	*	
Prioritizing Risks		*		
Assessing Threats	*		*	
Indicators		*	*	*
Risk Management Plan	*		*	
Intelligence monitoring		*	*	
Alerts (Gilad) / Information (Hedin)		*		*
Analysis				*
Action	*	*		*
Re-evaluation or feedback	*	*		*

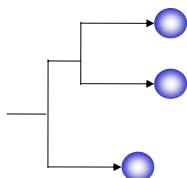
## 1. Introducción

### Tipos de Incertidumbres

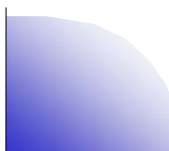
*Un futuro  
suficientemente  
claro*



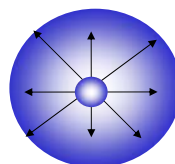
*Alternativas  
Futuras*



*Un rango de Futuros*



*Total Ambigüedad*



Fuente: Courtney, et al (1987) Strategy Under Uncertainty. HBR

## Contenidos

1. Introducción:
- 2. Modelo Focalizado**
3. Modelo Abierto
4. Aplicación
5. Conclusión

## Modelo Focalizado

Algunos supuestos cuando se piensa en Alerta temprana:

1. La evolución del entorno es **previsible**
2. Hay que concentrarse en aquellos acontecimientos que son mas dispersos y **débiles** y que por tanto tienen mayor dificultad a ser vigilados.
3. Hay que identificar los **temas claves** que el sistema de IC tiene que vigilar de forma proactiva
4. Hay que identificar los entornos que son mas **atractivos** (impacto positivos)
5. Hay que identificar los acontecimientos que tienen la mayor probabilidad de causar **cambios importantes** en la estrategia de la organización.

## Modelo Focalizado

Hace unos años estuvimos trabajando ...

*...en una herramienta de alerta temprana que pretende detectar **señales débiles** en una industria en base a la definición de necesidades específicas. El modelo pretende construir una **cadena de relaciones de causa efecto** entre diferentes **actores** y así identificar el eslabón mas critico donde focalizar y dedicar los recursos de inteligencia para poder anticipar los acontecimientos.*



El libro se puede consultar en línea en la siguiente página:: [www.miniera.es](http://www.miniera.es)

## Modelo Focalizado

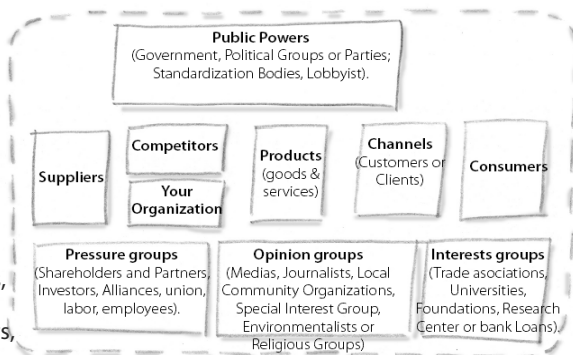
The framework for mapping and anticipating the competitive landscape is the following:

1. **Identify your critical landscape**
2. Identify the **Actors/Players** Involved
3. Identify and describe activities and **cause-effect relationships**
4. Produce a list of evidence that applies to each activity
5. Assign timeframe and impact for each cause-effect relationship
6. Prioritizing relationships
7. Building **Indicators**
8. Evaluate activities against the evidence
9. Launch the Early Warning System

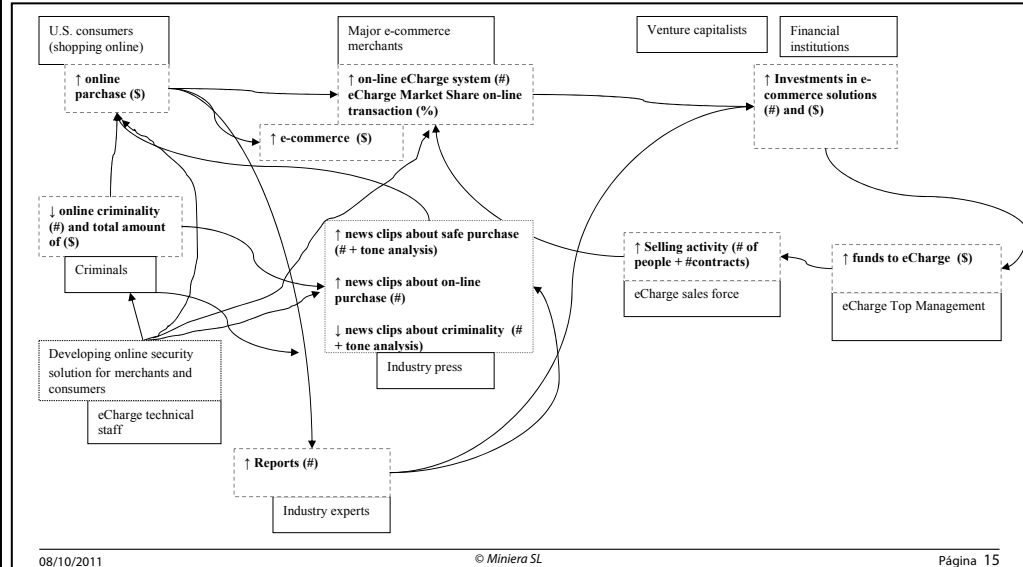
## Modelo Focalizado

**Actors:** Individuals and organizations (private or public) interacting and operating in the firm's environment (De Wit and Meyer, 2004).

... Competitors, Employees, Consumers, Customers (Domestic and/or Foreign), Opinion Leaders, Suppliers, Substitute Providers, Complementors, Alliances, Medias (may include journalists), Universities, Foundations, Science and Research Technology Centers, Standardization Bodies, Banks and Loans, Government, Political Groups or Parties, International Institutions, Labor, Investors, Trade Associations, Patent Offices, Local Community Organizations, Special Interest Groups, Environmentalists, Religious Groups, Lobbyists ...



## Modelo Focalizado: Caso de VISA International (Mapa)



## Modelo Focalizado: Caso de VISA International (Actores e Indicadores)

Actors Group	Main Indicator cause	Main Indicator effect
eCharge management (who is securing funding for eCharge).	↑ Funds to eCharge (\$)	↑ Selling activity (# of people + #contracts) ↑ Publicity campaign to attract bank partners and consumers ↑ Advertising campaign before holidays
eCharge sales force (trying to sign major online merchants)	↑ selling activity (# of people + #contracts)	↑ Merchants with on-line eCharge system ↑ Attract consumers to shop at merchants
eCharge technical staff (developing online security process)	↑ completion of new technology solutions	↑ Provide sales tool for eCharge management ↑ Strengthen eCharge sales proposition
Venture capitalists (providing funding for eCharge)	↑ investments in e-commerce solutions (#) and (\$)	↑ Funding eCharge (\$) ↑ Allow eCharge to continue operating ↑ Enable eCharge to advertise to consumers



## Modelo Focalizado: Caso de VISA International (Fuentes)

Indicator	Indicator specification (I will do it)	Main source
<b>Funds to eCharge (\$)</b>	Total amount per Year monetary	<ul style="list-style-type: none"> <li>- eCharge reports and Web press release web page</li> <li>- annual report (database)</li> <li>- interviews with eCharge personnel</li> <li>- industry forecast groups</li> </ul>
<b>Online purchases (\$)</b>	Total amount per Year monetary	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forrester report</li> <li>- IDC report</li> <li>- Jupiter Communication report</li> <li>- Visa system reports</li> </ul>
Signing of major online merchants by eCharge	Key online merchant begins accepting eCharge products	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Announcements by eCharge</li> <li>- Merchant Web sites</li> <li>- Industry news reports</li> </ul>
<b>Signing of bank partners by eCharge</b>	<b>Visa partner banks sign partnership agreements with eCharge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Announcements by eCharge</li> <li>- Industry news reports</li> </ul>

## Contenidos

1. Introducción:
2. Modelo Focalizado
- 3. Modelo Abierto**
4. Aplicación
5. Conclusión

## Modelo Abierto

*Sin embargo el modelo desarrollado ...*

*...incluye una **perspectiva focalizada** lo que podría limitar el proceso de capitación de novedades y nuevas tendencias*

*Llegamos a la conclusión que era necesario trabajar con herramientas mas abiertas y que pudieran abrir nuevos caminos en la Inteligencia Competitiva de una organización.*

## Modelo Abierto

**Focalizado.** El sistema de alerta temprano “focalizado” tiene le objetivo de satisfacer una necesidad especifica, reconocida y aceptada por la dirección.  
**(Proceso de Investigación - Research)**

*Spot light*



**No Focalizado:** El sistema de alerta temprano “no focalizado” o “abierto” tiene le objetivo de identificar todas las potenciales novedades que pudieran ser fuentes de oportunidades y/o amenaza por una organización. La dirección no conoce donde podría detectarse cambio favorables o desfavorables para la organización **(Proceso de Búsqueda - Search)**

*Bulb light*



## Modelo Abierto

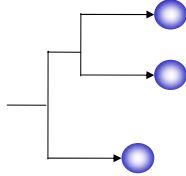
Según el tipo de Incertidumbre es posible adoptar un enfoque u otro:



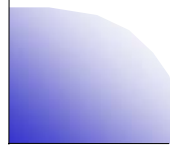
*Un futuro  
suficientemente claro*



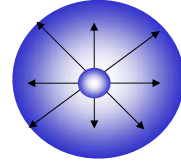
*Alternativas  
Futuras*



*Un rango de Futuros*



*Total Ambigüedad*



Fuente: Courtney, et al (1987) Strategy Under Uncertainty. HBR

## Modelo Abierto

**Información (Piece of Information)** ... pueden ser datos, hechos, noticias, ideas, conceptos, que añaden conocimientos (también "pieza" de la información)



**Sistema de relevancia (System of Relevancies)** ... representa el modelo con el cual un individuo observa los eventos y con este toma las decisiones. Es el punto de vista subjetivo o la perspectiva personal que tiene cada persona en base a la propia experiencia y conocimiento. (Alfred Schutz)



**Señales Débiles (Weak Signals)** ... son, pistas, indicios que indican directamente o indirectamente un cambios relevante y que puede tener un impacto estratégico o táctico.



## Modelo Abierto

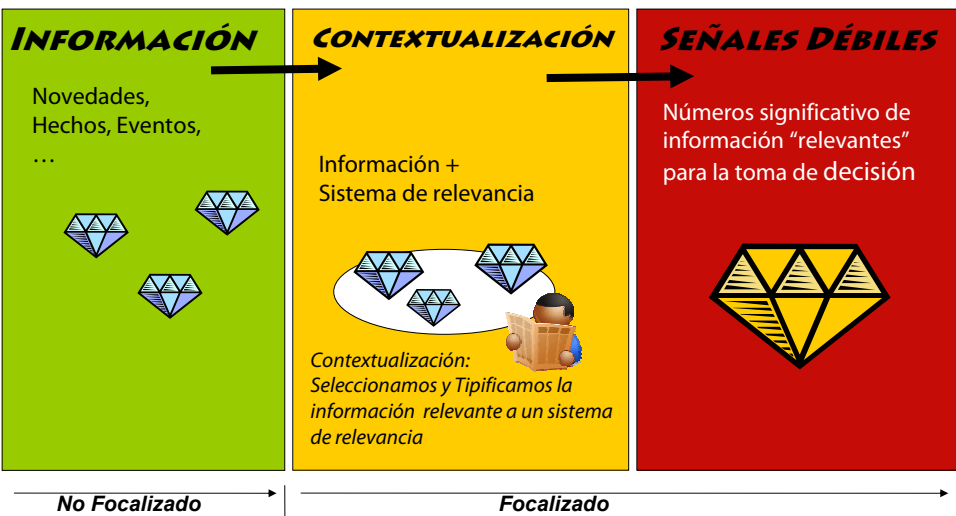


08/10/2011

© Miniera SL

Página 23

## Modelo Abierto



© Miniera SL

Página 24

## Modelo Abierto

---



datos

## Modelo Abierto

---

Más datos ...



## Modelo Abierto

Hoy



Source: <http://www.serialmapper.com/media/00/01/603069375.png>

## Modelo Abierto

Mañana



Source: <http://www.serialmapper.com/media/00/01/603069375.png>

## Modelo Abierto

Utilizando los conceptos anteriores podríamos decir que los objetivos fundamentales de un proceso de alerta temprana no focalizado son:

- 1. encontrar y proponer nueva información al decisor para que ...**
- 2. modificar su sistema de relevancia...**
- 3. identificar los señales débiles de cambio no esperados.**

Este proceso es el principio de la captación de nueva potenciales tendencias a través de herramientas y metodologías relativamente estructuradas.

## Modelo Abierto

### ***Adquisición de información***

(Ideas, hechos pistas, evidencias, información, informes, técnica de búsqueda, ... )

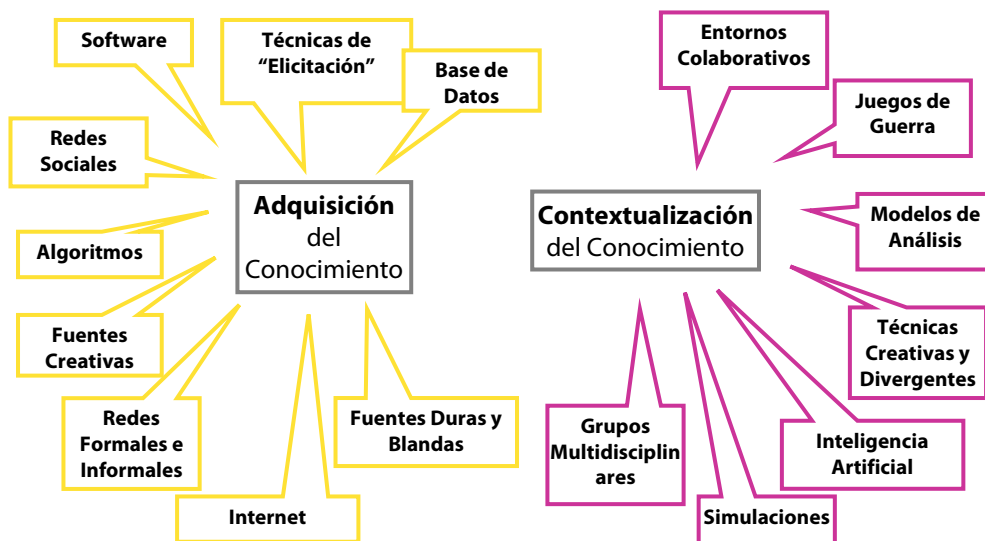


### ***Contextualización (Sistema de relevancia)***

(Filtros, Modelos , Algoritmos, cualitativos/cuantitativo interpretación, , ... )



## Modelo Abierto: Técnicas posibles



## Contenidos

1. Introducción:
2. Definición
3. Modelo Focalizado
4. Modelo Abierto
- 5. Perspectivas**
6. Conclusión

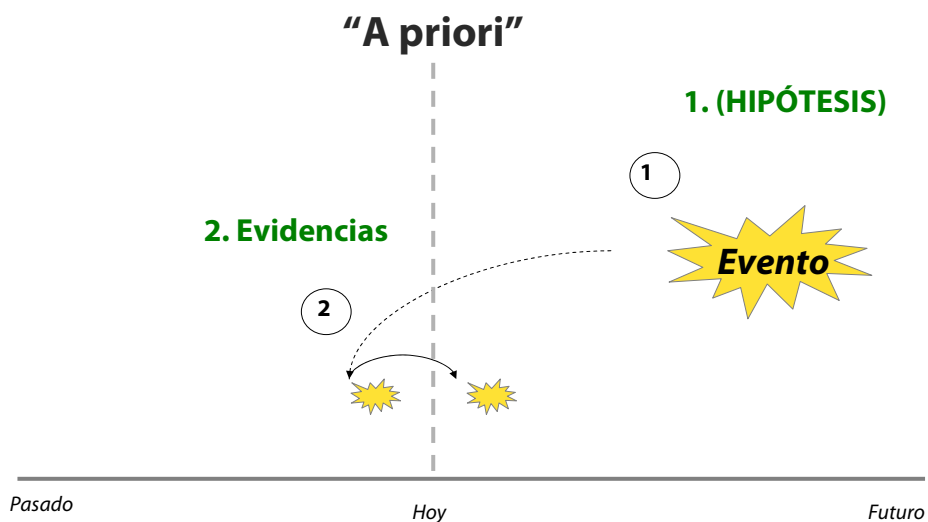


## Perspectivas

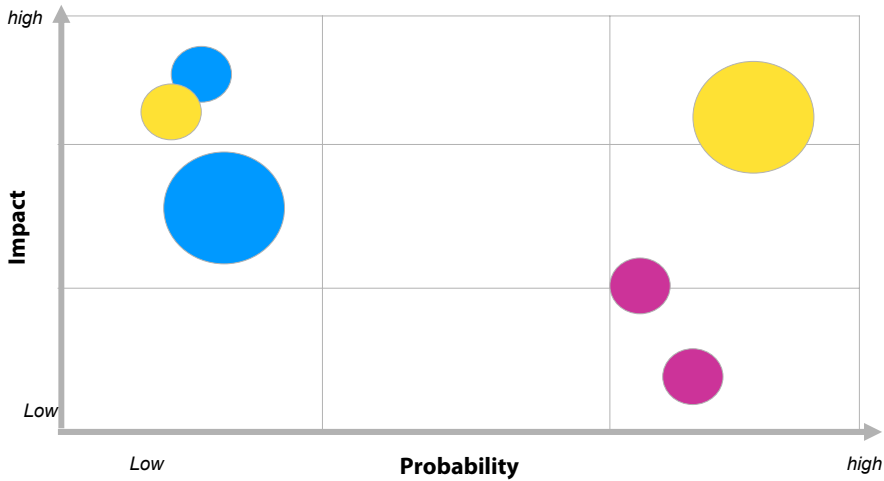
Tanto el modelo “Focalizado” como el modelo “Abierto” pueden adoptar 2 perspectivas que permiten identificar los acontecimientos futuros:

- **“A priori”**
- **“A posteriori”**

## Aplicación: 2 perspectivas

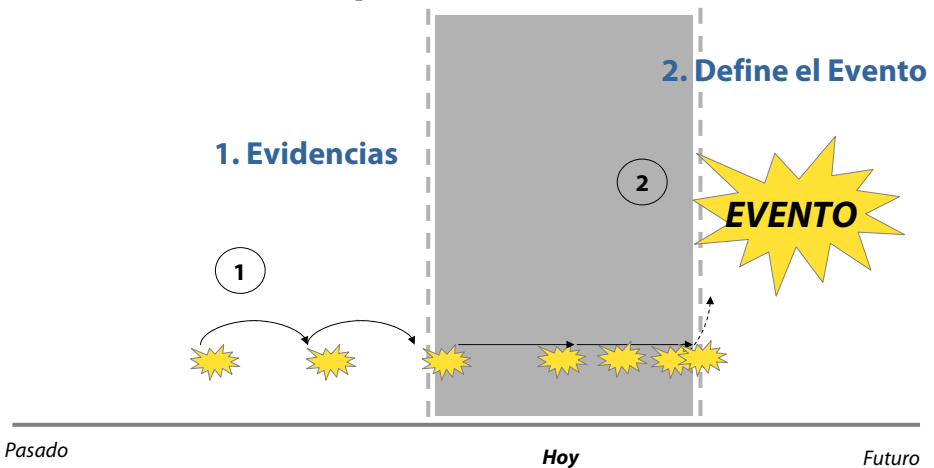


## Aplicación: 2 perspectivas (Ejemplo: A Priori)

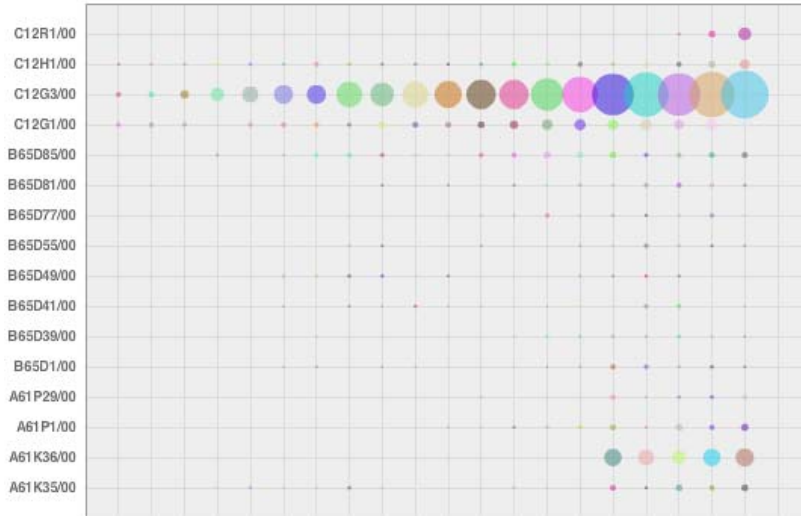


## Aplicación: 2 perspectivas

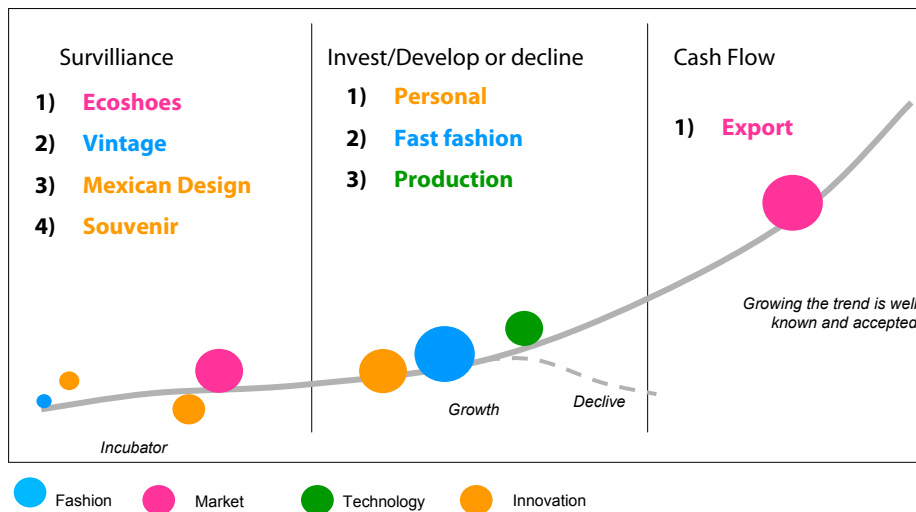
### "A posteriori"



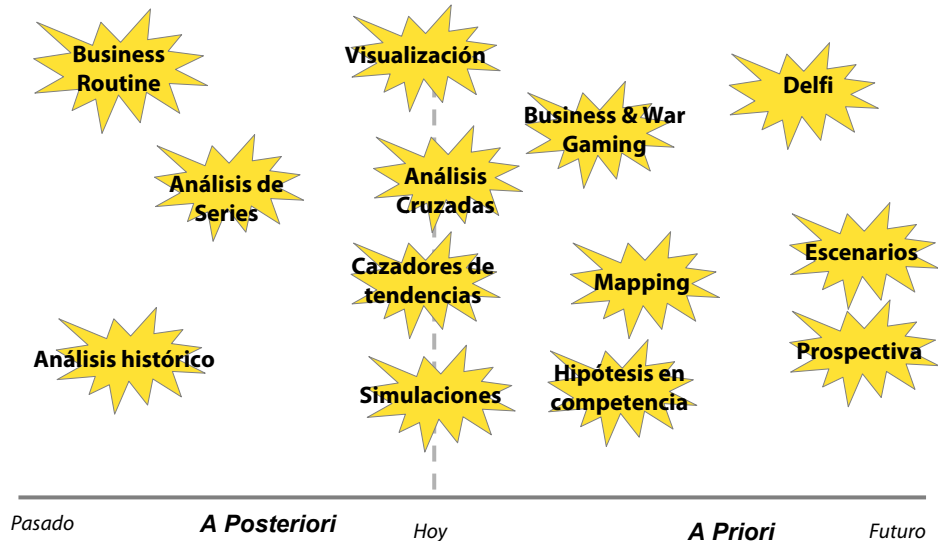
## Aplicación: 2 perspectivas (Ejemplo: A Posteriori)



## Aplicación: 2 perspectivas (Ejemplo: A Posteriori)



## Perspectivas: Técnicas posibles



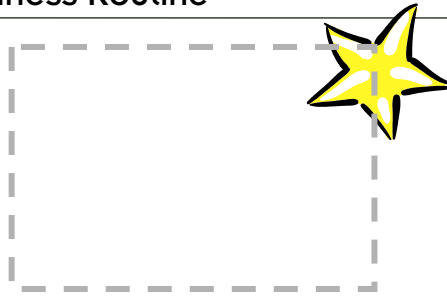
## Perspectivas: "Business Routine"

**Business Practices** are standards, procedures and/or protocols commonly used in one industry(\*).

When business practices are repeated, then we can say that those actions become "**Habits**" or "**Rutines**" (REPEATED ACTIONS)

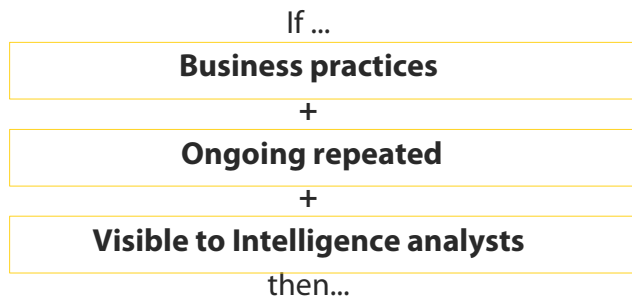
- **something which you do often and regularly, sometimes *without knowing* that you are doing it**
- **or in other words.... a particular act or way of acting that you tend to do regularly\***

## Perspectivas: "Business Routine"



- Kids are educated to adopt habits/routines.
- Individuals tend to be comfortable with habits/routines.
- There is a natural reaction to changes in our habits (which can become "manias")

## Perspectivas: "Business Routine"



*the Condition for building good Early warning and Opportunity indicators  
are available!*

## Perspectivas: “Business Routine”

---

When “routines” are visible to the intelligence Analyst and get management attention, then you can analyse them at least at 6 levels:

- **Meta /Continents:** (Regulations /Norms)
  - **Country/region/State** (Culture and behaviours)
  - **Sector/Industry** (Business Rules)
  - **Company** (Patents, Product development)
  - **Business Unit** (Launch of a Product)
  - **Individual** (CEO/Executive/Technician)
- 

## Contenidos

---

1. Introducción:
2. Modeo Focalizado
3. Modelo Abierto
4. Aplicaciones
5. **Conclusión**

## CONCLUSIÓN

Para poder establecer una sistema de Alerta Temprana es aconsejado:

- Trabajar tanto el **Modelo Focalizado** como el **Modelos Abierto**.
- Utilizar Todas las Técnicas son **complementarias**, no excluyentes
- Aplicar técnicas según las **necesidades**
- Empezar con técnicas **simples** para llegar a mas complejas

## CONCLUSIÓN

**Experts can fail (sales) prediction!**

iPad 2010 sale prediction by 14 industry experts surveyed in may 2010

**14.8 Million of iPads were sold in 2010**  
*instead of 1-7 millions predicted.*

Source: <http://www.asymco.com/2011/01/19/unforeseeable-growth-analyst-failure-on-ipad-as-indicator-of-disruptive-change/>

Professional analysts' first year iPad unit **forecasts** (sourced from TMO Finance Board)

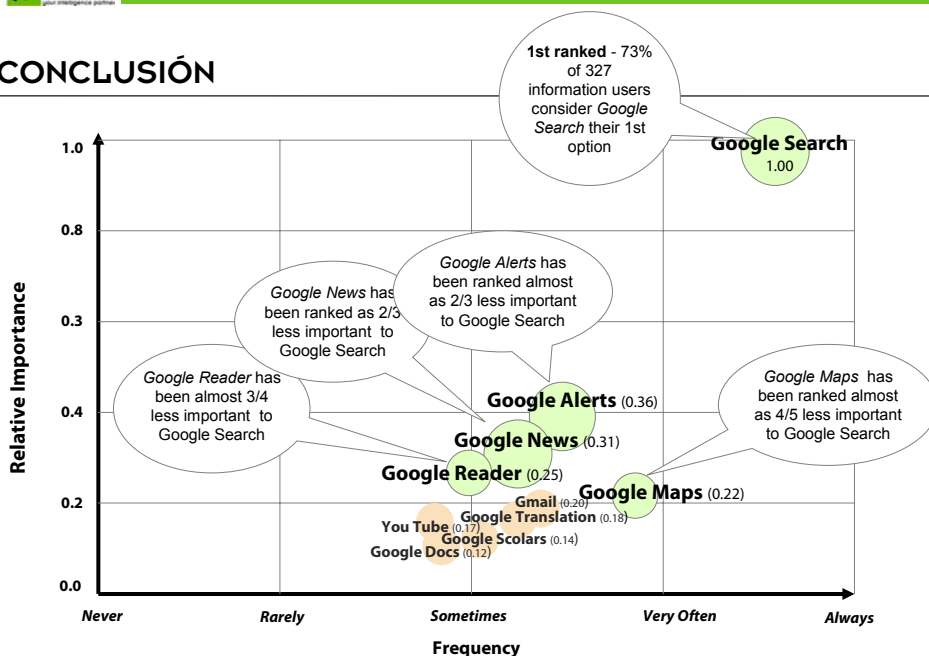
• Brian Marshall, Broadpoint AmTech	7.0
• David Bailey, Goldman Sachs	6.2
• Kathryn Huberty, Morgan Stanley	6.0
• Shaw Wu, Kaufman Bros.	5.0
• Mike Abramsky, RBC Capital Markets	5.0
• Gene Munster, Piper Jaffray	3.5
• Ben Reitzes, Barclays Capital	2.9
• Keith Bachman, BMO Capital	2.5
• Jeff Fidacaro, Susquehanna	2.1
• Chris Whitmore, Deutsche Bank	2.0
• Scott Craig, Merrill Lynch	1.2
• Peter Misek, Canaccord Adams	1.2
• Doug Reid, Thomas Weisel	1.1
• Yair Reiner, Oppenheimer	1.1

Here are the predictions from **Tech Bloggers**:

- Clayton Morris: 9
- John Gruber: 8
- Horace Dediu: 6
- Natali Del Conte: 5
- Ross Rubin: 5
- Mike Rose: 4.5-5
- Jason Snell: 3
- Andy Ihnatko: 3

Apple sold 14.8 million iPads in 2010.

## CONCLUSIÓN



## CONCLUSIÓN

La experiencia demuestra que para poder llegar a tener un sistema anticipatorio, es necesario:

1. **Conocer técnicas, metodología e instrumentos de IC (Alerta temprana no focalizada y focalizada)**
2. **Tener un equipo humanos dispuestos en asumir nuevo retos y cambios (aprendizaje)**
3. **Recursos: financiero, humanos e infraestructura para el soporte de las operaciones de IC.**
4. **Compromiso y perseverancia por parte de la dirección acerca de las expectativas de resultados a corto, medio y largo plazo.**



**Alessandro Comai**  
**alessandro.comai [;-)]miniera.es**

Miniera SL  
Centre d'Empreses - Parc Tecnològic del Vallès  
08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona), España  
Teléfono: +34.93.5820134

**[www.miniera.es](http://www.miniera.es)**