

Con frecuencia, los ejecutivos usan analogías para tomar decisiones estratégicas. Los mejores estrategas conocen tanto el poder como los peligros de tales comparaciones.

Cómo piensa realmente un estratega:

explotar el poder de la analogía

por Giovanni Gavetti y Jan W. Rivkin

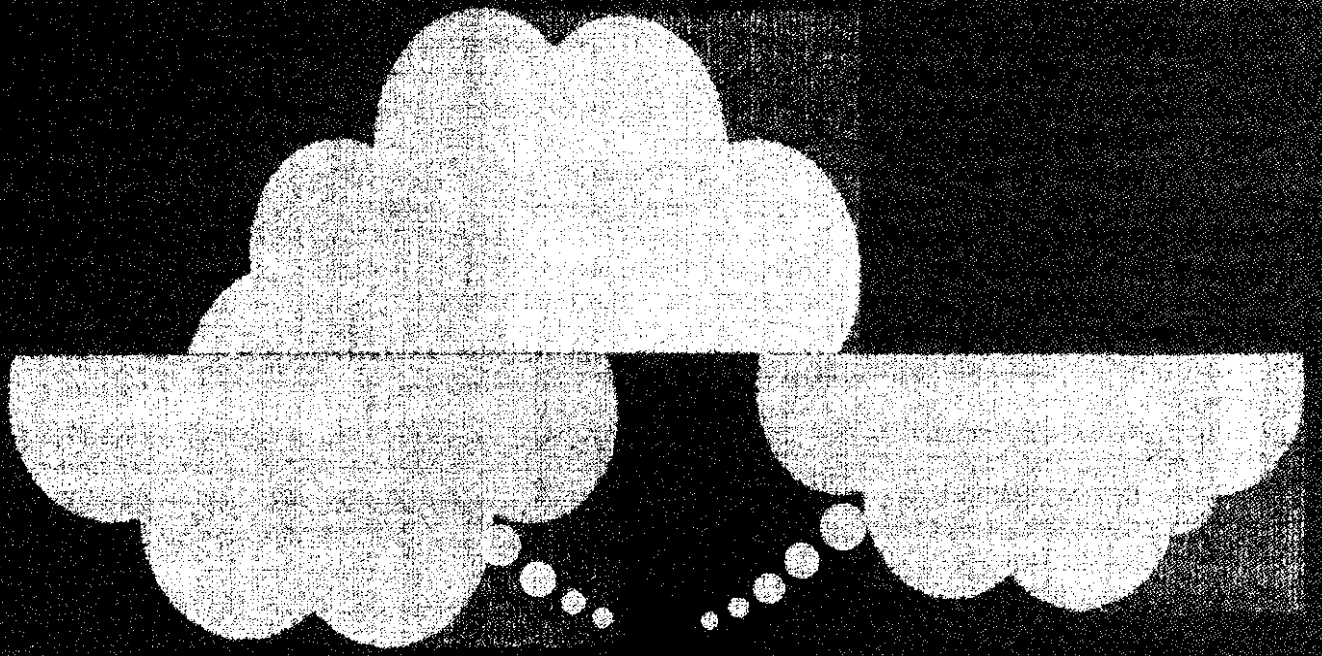
ESTRATEGIA ES ELECCIÓN. El corazón de la estrategia de una empresa es lo que elige hacer y no hacer. La calidad del razonamiento detrás de tales elecciones es un impulsor clave de la calidad y el éxito de la estrategia de una empresa. Pero los líderes están tan inmersos en los detalles de la estrategia —las ideas, las cifras, los planes— que no toman distancia para analizar cómo piensan sobre sus elecciones estratégicas. Pero los ejecutivos pueden ganar mucho si comprenden sus propios procesos de raciocinio. En particular, el razonamiento por analogía juega un papel tan importante como inadvertido en la toma de decisiones estratégicas. Enfrentados a un problema desconocido o una oportunidad inédita, los altos ejecutivos a menudo se remontan a alguna situación similar que hayan visto o escuchado, extraen lecciones de ella y aplican esas lecciones a la situación actual. Pero los ejecutivos rara vez se dan cuenta de que están razonando por analogía. Como resultado, no pueden hacer uso de las conclusiones que los psicólogos, los científicos cognitivos y los científicos políticos han generado sobre el poder y los peligros de la analogía. Los ejecutivos que presten atención a su propio

pensamiento analógico tomarán mejores decisiones estratégicas y cometerán menos errores.

El poder de las analogías

Hemos explicado la noción de razonamiento analógico a ejecutivos responsables de la estrategia en una variedad de industrias y prácticamente todos ellos, luego de reflexionar, han podido señalar momentos en los que se apoyaron fuertemente en analogías. Algunos ejemplos conocidos ilustran cuán común es el razonamiento analógico:

- A mediados de los años 90, Intel se resistió a proveer microprocesadores baratos para computadoras personales de bajo costo. Sin embargo, durante un seminario de capacitación en 1997, el equipo de alta dirección de Intel aprendió una lección sobre la industria del acero del profesor de Harvard Business School, Clayton Christensen: en los años 70, las nacientes miniaceras se establecieron en el negocio del acero fabricando baratas barras de refuerzo para hormigón conocidas como “rebar”. Los actores establecidos, como U.S. Steel, les cedieron el segmento interior del negocio, pero



lamentaron profundamente esa decisión cuando las minicéramicas prepararon con sus productos hacia segmentos más altos. El CEO de Intel en ese momento, Andy Grove, recogió la analogía del acero y se refirió a las PC de bajo costo como "rebar digitales". Para Grove, la lección era clara: "Si perdemos el segmento básico hoy, podríamos perder el segmento alto mañana". Intel pronto comenzó a promocionar su procesador básico Celeron más agresivamente a los fabricantes y compradores de PC de bajo costo.

• Desde los años 70, Circuit City se enriqueció vendiendo productos electrónicos de consumo en supertiendas. Un amplio surtido, una asistencia de ventas profesional y una política de no regatear con los clientes distinguían a las tiendas. En 1993, Circuit City sorprendió a los inversionistas al anunciar que abriría CarMax, una cadena de venta de autos usados. La empresa argumentó que el sector de autos usados de los años 90 se asemejaba mucho al entorno de los minoristas de electrónica de los años 70. El sector era dominado por concesionarios pequeños de dudosa reputación que no brindaban tranquilidad a los consumidores cuando com-

analógico más a menudo de lo que creen. Comúnmente, el mérito por una decisión estratégica se atribuye a uno de dos enfoques: la deducción y el proceso de ensayo y error. Cuando los ejecutivos usan la deducción, aplican principios administrativos y económicos generales a una situación de negocios específica, ponderan las alternativas y hacen una elección racional. Escogen la alternativa que, según su análisis, conduciría al mejor resultado. El ensayo y error, por otra parte, involucra aprender después de los hechos en lugar de pensar por anticipado.

Tanto la deducción como el ensayo y error juegan roles importantes en la estrategia, pero cada uno es eficaz sólo en circunstancias específicas. La deducción normalmente requiere de una gran cantidad de información y, por ende, sólo alcanza su máximo potencial en entornos ricos en información; por ejemplo, en sectores maduros y estables. Incluso cuando la información está disponible, procesar una gran cantidad de datos en bruto es muy desafiante, especialmente si existen muchas alternativas entrelazadas que trascienden las fronteras funcionales y de productos. Las

Es extremadamente fácil razonar mal mediante analogías, y los estrategas rara vez consideran cómo usarlas bien.

praban y financiaban bienes durables complejos y de alto costo. Los ejecutivos de Circuit City sentían que su fórmula de éxito en la venta minorista de electrónica funcionaría bien en un escenario aparentemente análogo.

• El supermercado, un formato minorista introducido en los años 30, ha servido muchas veces como una fuente de analogías. Charlie Merrill recurrió fuertemente a su experiencia como ejecutivo de supermercados para desarrollar el supermercado financiero de Merrill Lynch. Asimismo, Charles Lazarus se inspiró en los supermercados cuando fundó Toys R Us en los años 50. Thomas Stemberg, el fundador de Staples y ex ejecutivo de supermercados, cuenta en su autobiografía que Staples comenzó con una pregunta análoga: "¿Podemos ser el Toys R Us de los insumos para oficina?"

Cada una de estas instancias muestra los elementos centrales del razonamiento analógico: un problema nuevo que debe ser resuelto o una nueva oportunidad que implora ser aprovechada; un escenario anterior específico que los ejecutivos consideran similar en sus aspectos esenciales; y una solución que los ejecutivos pueden transferir desde su escenario original al contexto nuevo. Cuando los ejecutivos enfrentan un problema, piensan "Ah, esto ya lo he visto antes" y recurren a una experiencia pasada en busca de una solución, están empleando la analogía.

Quienes formulan estrategias usan el razonamiento

exigencias mentales de la deducción pueden fácilmente exceder los límites del razonamiento humano que los psicólogos han identificado en numerosos experimentos. Por este motivo, la deducción funciona mejor en el caso de problemas modulares que pueden ser desmenuzados y abordados parte por parte.

El ensayo y error es una manera relativamente eficaz de tomar decisiones estratégicas en entornos tan ambiguos, nuevos o complejos que cualquier esfuerzo cognitivamente intensivo está condenado al fracaso. En situaciones totalmente nuevas, como el lanzamiento de un producto radicalmente innovador, podría no existir nada mejor que intentar algo y aprender de la experiencia.

Muchos, quizás la mayoría, de los problemas estratégicos no son ni tan nuevos y complejos que requieran ensayo y error, ni tan conocidos y modulares que permitan la deducción. La mayoría de las veces, los ejecutivos sólo cuentan con las pistas suficientes para notar una similitud con una experiencia pasada. Por ejemplo, pueden ver cómo un sector al que están pensando ingresar se parece a uno que ya conocen. Es en este gran espacio intermedio donde el razonamiento analógico tiene su máximo poder.

El razonamiento analógico hace un uso tremendamente eficiente de la información y del poder de procesamiento mental que poseen quienes formulan estrategias. Cuando razonan por analogía, los ejecutivos no necesitan entender cada aspecto del problema en cuestión. Más bien, ponen atención a determinadas características y las usan para aplicar patrones del pasado a los problemas del presente. Imagine, por ejemplo, el desafío que enfrentaba Charles

Giovanni Gavetti (ggavetti@hbs.edu) es profesor asistente y Jan W. Rivkin (jrvkin@hbs.edu) es profesor asociado en la Unidad Estratégica de Harvard Business School, en Boston.

Lazarus en la compleja industria del juguete de los años 50. Si se hubiera puesto a analizar todas las configuraciones de opciones interdependientes en la venta minorista de juguetes, difícilmente habría concebido una estrategia tan coherente y eficaz como la adoptada por Toys R Us. La analogía que trazó con los supermercados fue muy eficiente desde un punto de vista informativo y cognitivo. De un solo golpe, entregó a Lazarus un paquete integrado de opciones: amplio surtido, precios relativamente bajos, rápida reposición de stock, inversiones en tecnologías de información, autoservicio, carros de compra, y así.

El razonamiento analógico también puede ser una notable fuente de entendimiento. Las analogías están en la raíz de parte del pensamiento más contundente y creativo en los negocios como un todo, ya no sólo en discusiones estratégicas. Por ejemplo, Taiichi Ohno, principal pionero del afamado sistema de producción Toyota, supuestamente inventó el sistema *kanban* para reabastecimiento de inventario luego de observar los procedimientos de reposición de los supermercados estadounidenses, e ideó la cuerda *andon* para detener una línea de producción defectuosa después de ver cómo los pasajeros de un autobús indicaban al conductor que parara tirando de una cuerda que tocaba un timbre.

El razonamiento por analogía es frecuente entre quienes formulan la estrategia debido a una serie de claras coincidencias: entre la cantidad de información disponible en muchas situaciones estratégicas y la cantidad requerida para trazar analogías; entre la riqueza de experiencia gerencial y la necesidad de esa experiencia en el razonamiento analógico; y entre la necesidad de estrategias creativas y la capacidad de las analogías para estimular la creatividad. Haciendo eco de esas coincidencias, las escuelas de negocios normalmente enseñan estrategia por medio de casos de estudio, que brindan a los estudiantes una abundancia de analogías de las cuales extraer lecciones (vea el recuadro "La toma de decisiones estratégicas y el método de casos"). De modo similar, algunos de los principales consultores de estrategia son célebres por su habilidad para extraer lecciones de una industria y aplicarlas a otra. Así, tenemos motivos más que suficientes para creer que el razonamiento analógico es un implemento clave en la caja de herramientas del estratega del mundo real.

Cómo fallan las analogías

Si bien el razonamiento analógico es una herramienta

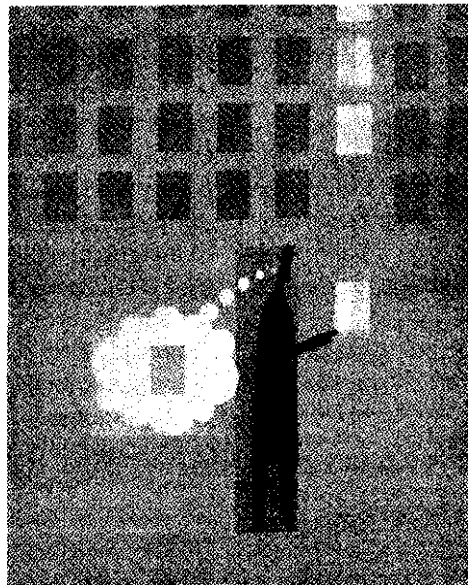
poderosa y utilizada, es muy fácil razonar mal mediante analogías, y los estrategas rara vez consideran cómo usarlas bien. La propia potencia de las analogías exige que sean empleadas con sabiduría. Para comprender los peligros potenciales, considere por un momento la anatomía de la analogía. Los científicos cognitivos pintan un cuadro simple del razonamiento analógico. Un individuo empieza con una situación que debe manejar: el problema objetivo (para Intel, la competencia de los fabricantes de microprocesadores básicos). La persona luego considera otras situaciones que conoce bien por experiencia directa o indirecta y, mediante un proceso de mapeo de similitudes, identifica una situación que a su juicio presenta características similares. Esta situación es el problema fuente (la

industria del acero). De la fuente emerge una solución candidata que fue o debió ser adoptada en el caso del problema fuente (una defensa vigorosa del segmento interior). La solución candidata es luego aplicada al problema objetivo.

En una variante de este cuadro, la solución que busca un problema, el individuo comienza con un problema fuente y una solución candidata, y luego usa el mapeo de similitudes para encontrar un problema objetivo en el cual la solución funcionaría bien. Los ejecutivos de Circuit City, por ejemplo, tenían una solución eficaz para la venta minorista de electrónica de consumo. Luego encontraron un nuevo escenario, la venta minorista

de autos usados, al que creían poder aplicar su solución con éxito.

Los peligros surgen cuando los estrategas trazan una analogía sobre la base de una similitud superficial, y no de rasgos causales profundos. Tome el caso de Ford, por ejemplo. Al optimizar su cadena de suministro, el fabricante de automóviles estudió cuidadosamente el principio estratégico de Dell de "integración virtual" con sus proveedores como una posible fuente de analogía. En la superficie, la producción de computadoras y la de automóviles se parecían entre sí. Ambas involucraban ensamblar una gran variedad de modelos a partir de un conjunto de componentes bastante estandarizados. Sin embargo, es fácil señalar diferencias entre ambas industrias. En el negocio de PC, por ejemplo, los precios de los insumos caen tanto como 1% por semana: mucho, mucho más rápido que en la industria automotriz. En la medida que esta rápida caída en los precios de los insumos juegue un papel relevante en la fórmula de éxito de Dell, ignorar tal diferencia subyacente puede comprometer seriamente la utilidad de la analogía. Por fortuna, al emplearla, los ejecutivos de Ford



analizaron cuidadosamente las diferencias entre el sector de automóviles y el negocio de PC, así como la dificultad de modificar su cadena de suministro existente.

La experiencia de Enron ilustra cómo una analogía seductora, pero deficiente, puede conducir a decisiones imperfectas. Muchos factores contribuyeron al impresionante colapso de Enron, pero la diversificación impulsiva basada en vagas analogías jugó un papel importante. Tras su aparente éxito en operaciones de gas natural y energía eléctrica, los ejecutivos de Enron rápidamente buscaron penetrar o crear mercados para otros bienes tan diversos como carbón, acero, pulpa y papel y hasta comunicaciones de banda ancha. En un clásico ejemplo de una solución en busca de problemas, los ejecutivos buscaron mercados con ciertas características reminiscentes de los rasgos de los mercados del gas y la electricidad. Estas características

La toma de decisiones estratégicas y el método de casos

Con frecuencia se critica el método de casos en la educación de negocios —recientemente lo hizo Henry Mintzberg— porque describiría al management como un ejercicio teórico abstracto alejado de la realidad del trabajo de gestión. Pensamos que esa crítica pasa por alto las bases cognitivas que están detrás del proceso de toma de decisiones en gestión. Creemos que esta crítica pasa por alto los apuntes fundamentales de la toma de decisiones en la gestión. En su papel de estrategas, los ejecutivos suelen enfrentar situaciones en las que el pensamiento por analogías o por casos es más poderoso que otras formas de razonamiento. Por ello, educar a los ejecutivos con casos y enseñarles a razonar a partir de ellos es un enfoque apropiado. El método de casos tiene un potencial realmente extraordinario para permitir a los ejecutivos extraer analogías, por dos motivos:

En primer lugar, el método de casos crea un repertorio de experiencias indirectas a partir de las cuales los estudiantes pueden razonar. Durante sus carreras, los antiguos alumnos difícilmente encontrarán una situación exactamente igual a alguna que se haya analizado en el aula, pero habiendo estudiado y debatido cientos de casos de escenarios diversos, los ejecutivos pueden extraer numerosas experiencias indirectas a medida que toman decisiones.

En segundo lugar, el método de casos les da a los estudiantes una experiencia extensa en la decisión de qué es importante y qué no en una determinada situación empresarial. Esta habilidad es crucial para el razonamiento por analogías. La diferencia entre un mapeo de similitudes superficial y uno profundo es la relevancia de la analogía. El mapeo superficial se concentra en similitudes irrelevantes (como el estado natal de un presidente en el experimento descrito en el texto principal); el mapeo profundo subraya las similitudes en las dimensiones que guían el desempeño empresarial.

Probablemente no sorprenda que dos profesores de Harvard, el bastión del método de casos, lo defiendan. Sin embargo, nuestro apoyo está acompañado de reservas importantes. Con mucha frecuencia, tanto estudiantes como ejecutivos razonan sin rigurosidad y no pueden evaluar si hay un mapeo causal claro de la solución que proponen para el problema. Los estudiantes a los que se educa mediante el método de casos deben ser capacitados en el uso cuidadoso de la analogía, y esto, tememos, ocurre muy raramente. De hecho, este temor fue uno de los factores que estimularon nuestro interés en el razonamiento por analogías.

incluían demanda fragmentada, cambio rápido debido a desregulación o avances tecnológicos, sistemas de distribución complejos e intensivos en capital, ciclos de venta prolongados, políticas de precios poco claras y discrepancias entre contratos de abastecimiento de largo plazo y fluctuaciones de corto plazo en la demanda de los consumidores. En tales mercados, los ejecutivos estaban convencidos de que las habilidades comerciales y de creación de mercados de Enron permitirían a la empresa obtener grandes utilidades.

En relación con la oportunidad de la banda ancha, por ejemplo, el presidente de Enron, Kenneth Lay, declaró a *Gas Daily*: “Al principio [la banda ancha] va a ser un mercado muy ineficiente. Se va a establecer como un modelo de negocio muy parecido a nuestro modelo mayorista [de gas y electricidad], que obviamente nos da muchas ganancias y que creció rápidamente”. Pero los ejecutivos de Enron no notaron las profundas diferencias que existían entre el mercado de gas natural y el de banda ancha. El mercado de banda ancha se basaba en tecnología que no había sido probada y estaba dominado por compañías de telecomunicaciones que no vieron con buenos ojos la intrusión de Enron. El bien subyacente —el ancho de banda— no se prestaba a los tipos de contratos estandarizados que hicieron posible el comercio eficiente del gas y la electricidad. Y quizás aun peor, en el negocio de banda ancha, Enron debía ofrecer acceso de “última milla” al cliente, un costoso desafío que nunca enfrentaron los mayoristas de gas.

El peligro de enfocarse en la similitud superficial es muy real, por dos motivos. En primer lugar, es difícil distinguir los rasgos profundos, estructurales del problema objetivo y sus características superficiales, sobre todo cuando se trata de un problema nuevo y desconocido. En los primeros días de la industria de los portales de Internet, por ejemplo, no estaba nada claro qué estructura tomaría el negocio. Los jugadores del mercado adoptaron analogías que reflejaban más la idiosincrasia de cada equipo de gestión que los rasgos profundos de la industria que se estaba desarrollando. Los fundadores de Lycos —unos ases de la tecnología—, por ejemplo, se veían compitiendo en un campo de batalla de tecnología de avanzada y daban por sentado que la empresa ganadora sería la que tuviera la mejor tecnología de búsqueda. Las fundadoras de Magellan, las hijas mellizas del magnate de la publicidad Robert Maxwell, apuntaron a construir “la guía Michelin de la Web” y desarrollaron el aspecto editorial del portal. Los pioneros de Yahoo!, que concebían la industria de los portales como un negocio de medios, invirtieron en la marca de la empresa y en el estilo y la apariencia de sus sitios.

Pero esto no es más que una parte del problema. No sólo es difícil distinguir las similitudes profundas de las semejanzas superficiales, sino que, por lo general, la gente no se esfuerza demasiado por lograrlo. Algunos psicólogos realizaron experimentos de laboratorio que demostraron que, con frecuencia, los sujetos —incluso los más educa-

dos— se dejan seducir por similitudes que deberían reconocer como superficiales. En un estudio realizado por el psicólogo Thomas Gilovich, se planteó a los estudiantes de conflictos internacionales de Stanford una crisis hipotética de política exterior: un pequeño país democrático se veía amenazado por un vecino agresivo y totalitario. Se le pidió a cada estudiante que hiciera el papel de un funcionario del Departamento de Estado y que recomendará una línea de acción. Se manipularon ligeramente las descripciones de la situación: algunos estudiantes oyeron versiones con “pistas” puestas deliberadamente para hacerles pensar en sucesos anteriores a la Segunda Guerra Mundial. El presidente en funciones, se les dijo, era “de Nueva York, el estado de Franklin Roosevelt”, los refugiados huían en furgones y la reunión informativa tenía lugar en el Winston Churchill Hall. Otros estudiantes oyeron versiones que podían recordar a Vietnam: el presidente era “de Texas, el estado de Lyndon Johnson”, los refugiados escapaban en botes pequeños y la reunión informativa tenía lugar en el Dean Rusk Hall. Sin duda, el estado natal del presidente, los vehículos de los refugiados o el nombre de la sala de reuniones no deberían influir en una recomendación acerca de política exterior. Sin embargo, los estudiantes del primer grupo mostraron una tendencia a aplicar las lecciones de la segunda guerra mundial —la agresión debe responderse con vigor— mucho más marcada. Los del segundo grupo se inclinaron por una política de no intervención inspirada en Vietnam. Los

de la ONU. Se giraba una rueda con números del cero al 100 y, cuando ésta se detenía, se preguntaba a los sujetos si el porcentaje real era mayor o menor que el número marcado en la rueda. Luego se les pedía que calcularan el porcentaje correcto. La sorpresa fue que la ruleta tenía un efecto notable en las estimaciones finales. Por ejemplo, los sujetos que vieron 10% en la ruleta estimaron el porcentaje real en 25%, en promedio, mientras que entre quienes vieron 65% la estimación promedio fue de 45%. Obviamente, nada sabía la ruleta acerca de la composición de la ONU; pero ejercía una gran influencia en el juicio de la gente (la respuesta: las naciones africanas constituyen 24% de los miembros de la ONU).

El efecto de anclaje sugiere que las analogías que se perciben tempranamente en una empresa, incluso si echan raíces por casualidad, pueden tener un influjo duradero. Esto se da especialmente cuando quienes deben tomar las decisiones desarrollan un vínculo emocional con sus analogías. Durante años, Sun Microsystems se concentró en ofrecer sistemas completos de hardware y software a pesar de que la industria de la computación fue volviéndose cada vez menos integrada. El CEO Scott McNealy suele resumir su posición contra-corriente recurriendo a una analogía de la industria automotriz: “Ustedes están pensando en los pistones”, les dijo una vez a unos periodistas. “¿A Ford le preguntarían cuál es su estrategia respecto de los pistones, o de los carburadores? No. Le preguntarían por el

Los estrategas buscan evidencias de que la analogía es legítima. Por eso una empresa usa una analogía superficial por mucho tiempo.

estudiantes no sólo se dejaron influenciar por similitudes superficiales, sino que ni siquiera fueron conscientes de que habían sido influenciados.

Las implicancias son perturbadoras. Gracias a su historia y educación particulares, cada ejecutivo está equipado con una caja de herramientas idiosincrásica de posibles fuentes de analogías. Para seleccionar una herramienta o identificar problemas nuevos para herramientas viejas, no siempre el ejecutivo hace un análisis cuidadoso de la similitud entre la fuente y el objetivo.

La tendencia a confiar en la similitud superficial empeora cuando se suman otros dos defectos corrientes en la forma que tiene la gente de sacar conclusiones:

Anclaje. Una vez que una analogía, como cualquier otra idea, se ancla en un equipo de ejecutivos, es notablemente difícil desterrarla. Algunos psicólogos demostraron que esto también ocurre aun cuando es obvio que quienes tomaron la decisión no tenían motivos para creer en la idea inicial. Para demostrarlo, Daniel Kahneman, ganador de un premio Nobel, y su coautor, Amos Tversky, explicaron a los sujetos de su experimento que se les solicitaría que calcularan el porcentaje de países africanos miembros

auto entero”. A pesar de las dificultades financieras de Sun, McNealy se rehúsa a cambiar de estrategia; de hecho, sigue usando la analogía de los autos. Quizás sea inevitable para un hombre cuyo padre trabajó en la industria automotriz y cuyos hijos tienen nombres de modelos de automóviles: Maverick, Scout, Colt y Dakota.

Sesgo de confirmación. El efecto de anclaje se refuerza por otro problema: la tendencia de quienes deben tomar las decisiones a buscar información que confirme sus creencias y a soslayar los datos contradictorios. Esta tendencia surge simplemente porque a los ejecutivos les gusta tener razón, sobre todo ante los demás. Pero la psicología proporciona evidencias de que la gente está mejor equipada para confirmar sus creencias que para cuestionarlas, aun cuando no tengan intereses creados en esas creencias.

Considere el siguiente ejemplo. En los años 70, se les preguntó a sujetos israelíes: “¿Qué países son más similares entre sí, Alemania Occidental y Alemania Oriental o Sri Lanka y Nepal?” La mayoría respondió: “Alemania Occidental y Alemania Oriental”. A un segundo grupo de sujetos se les preguntó: “¿Qué países son más diferentes entre sí, Alemania Occidental y Alemania Oriental o Sri Lanka

y Nepal?”. Una vez más, la mayoría respondió: “Alemania Occidental y Alemania Oriental”. ¿Cómo podemos reconciliar ambos resultados? La interpretación aceptada parte del hecho de que el israelí promedio sabía mucho más sobre las dos Alemanias que sobre Sri Lanka y Nepal. Cuando se les pidió probar una hipótesis de similitud, los sujetos buscaron evidencias de semejanzas y encontraron más entre las dos Alemanias que entre Sri Lanka y Nepal. Cuando se les pidió probar una hipótesis de diferencia, buscaron diferencias y encontraron más entre las dos Alemanias. Los sujetos buscan el atributo que son inducidos a buscar –similitud o diferencia– y no buscan evidencia del atributo contrario.

En conjunto, el anclaje y el sesgo de confirmación implican problemas reales para los estrategas que se apoyan en analogías. Cuando han adoptado una analogía, quizás una de tipo superficial, los estrategas buscarán evidencia de que ésta es legítima. Los ejecutivos de Intel tenderán a buscar pruebas de que los microprocesadores realmente son como el acero; Circuit City intentará confirmar que la electrónica de consumo y los autos usados de verdad se parecen. Dada la variedad de información disponible, cualquiera que busque datos de confirmación encontrará algo que respalde sus creencias. Producto del efecto de anclaje, cualquier información contradictoria puede ser descartada. Como resultado, una empresa puede seguir basándose en una analogía superficial por mucho tiempo.

Evitar las analogías superficiales

El razonamiento por analogía, entonces, plantea un dilema a los altos ejecutivos. Por un lado, se trata de una poderosa herramienta, muy apropiada para los desafíos del diseño de estrategias en situaciones nuevas y complejas. Puede provocar el pensamiento innovador e impulsar éxitos como los de Toys R Us e Intel. Por el otro, despierta al fantasma de la superficialidad. ¿Es posible explotar el poder de la analogía esquivando sus peligros? La mala noticia es que es imposible trazar analogías 100% seguras. Los ejecutivos suelen basarse en el pensamiento por analogías especialmente en contextos desconocidos o ambiguos en los que otras formas de pensamiento, como la deducción, fracasan y, en tales situaciones, es difícil distinguir los rasgos profundos de los superficiales. La buena noticia es que hay cuatro pasos sencillos que pueden mejorar las chances de un equipo de gestión de utilizar las analogías con destreza (vea el recuadro “Adiós a las analogías superficiales”).

Antes de describir estos pasos, debemos reconocer a los científicos políticos, especialmente con Ernest May y Richard Neustadt, de Harvard, quienes descubrieron que el razonamiento analógico muchas veces lleva a las autoridades políticas por el mal camino. Los enfoques que desarrollaron para enseñar a esas personas a hacer un mejor uso de la historia han sido instructivos para nosotros.

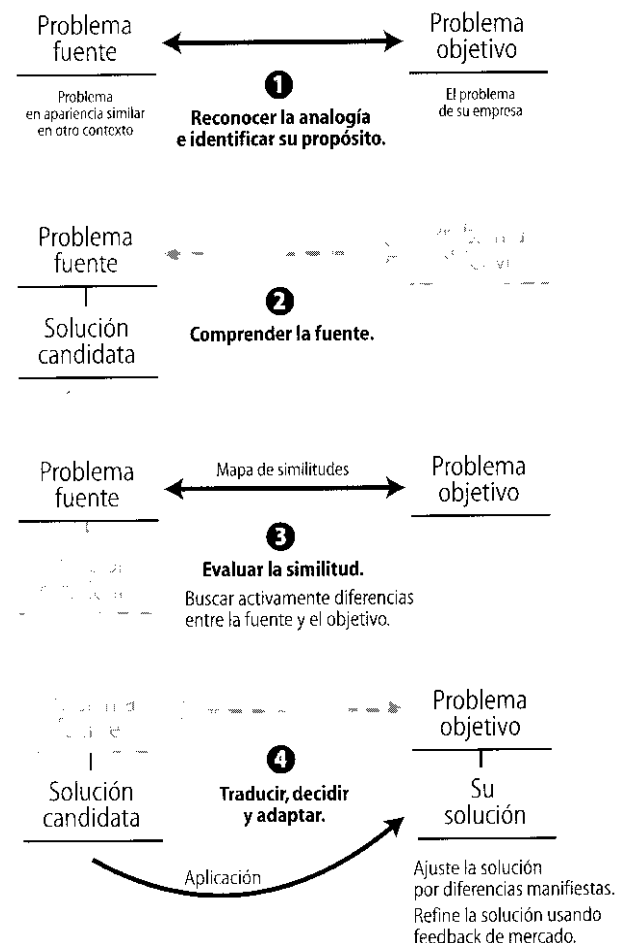
Reconocer la analogía e identificar su propósito. Para defenderse de las analogías defectuosas, el equipo de ges-

ción debe, en primer lugar, reconocer las analogías que utiliza. Algunas veces, son obvias. No es fácil olvidar, por ejemplo, que “rebars digitales” es una referencia a la industria del acero. En otros casos, algunas analogías influyentes permanecen ocultas. Con frecuencia; provienen de los antecedentes de los ejecutivos. Si bien el particular enfoque de Merrill Lynch al corretaje minorista les debía mucho a los años que pasó en el negocio de los supermercados, Merrill confesaba sólo de vez en cuando que “aunque se supone que soy un banquero de inversión, la verdad, creo que en el fondo soy un almacenero”.

También es importante identificar cómo la empresa usa las analogías que reconoce. Después de todo, los ejecutivos utilizan analogías para diversos propósitos: para generar brainstorming, para comunicar complejidad y para motivar

Adiós a las analogías superficiales

Muchas veces es difícil distinguir si las similitudes entre un problema familiar y uno desconocido son profundas o superficiales. Los ejecutivos enfrentados a elecciones estratégicas pueden mejorar sus chances de emplear bien las analogías siguiendo estos cuatro pasos.



a sus empleados, por ejemplo (para un mayor desarrollo de los usos de las analogías, vea el recuadro "Una herramienta versátil"). Con frecuencia, se utilizan las analogías para inspirar ideas y emociones. En estos casos, la creatividad y el impacto pueden ser más importantes que la rigurosidad. Pero cuando una empresa pasa del brainstorming a la toma de decisiones, y cuando hay recursos en juego, los ejecutivos deben cuestionar dura y objetivamente la profundidad de la analogía. Para ello, los estrategas deben analizar las cadenas de causa y efecto. Puede ser útil dividir esta tarea en tres pasos más.

Comprender la fuente. Comience por analizar por qué la estrategia funcionó en la industria de la que se extrajo la analogía. Las herramientas clásicas del análisis estratégico son aquí de extrema utilidad: la clave es desarrollar análisis a fondo con los que los estrategas están familiarizados, especialmente acerca del entorno fuente, de la solución o estrategia que funcionó (o que fracasó) en el contexto original y el vínculo entre el ambiente fuente y la estrategia ganadora (o perdedora).

Considere el esfuerzo que hizo Circuit City para aplicar su solución de comercio minorista al negocio de los autos usados, y comience por analizar el ambiente fuente. Cuando la empresa empezó a cobrar prominencia en los años 70, el sector de electrónica de consumo estaba dominado por pequeños minoristas de calidad y eficiencia diversas. La demanda floreciente los mantenía a flote, a pesar de tres problemas: los consumidores estaban más apegados a las marcas nacionales que a los comercios minoristas, el costo de pasar de un comercio minorista a otro era bajo y los clientes solían temer que los comerciantes se aprovecharan de su ignorancia en el campo de los artículos de tecnología de avanzada. El ambiente se caracterizaba por las eficiencias no aprovechadas y las necesidades insatisfechas de los clientes (cada comercio ofrecía una selección limitada de marcas y los productos se agotaban con frecuencia).

Circuit City diseñó una estrategia muy altamente efectiva que aprovechaba las oportunidades y neutralizaba las amenazas del marco. Una de las claves de la estrategia era una serie de inversiones fijas: grandes comercios que pudieran almacenar una gran selección de productos electrónicos para el consumidor, TI que permitiera seguir de cerca los patrones de venta, centros de distribución automatizados que estuvieran conectados a la tecnología de seguimiento de ventas y esfuerzos de construcción de marca. La empresa se diferenció de sus competidores sobre la base de la selección, la disponibilidad y la confianza de los clientes. Al mismo tiempo impulsó los costos a la baja. Los precios bajos de Circuit City y sus demás fortalezas le depararon volúmenes de ventas extraordinarios con costos unitarios reducidos. Estas reducciones de costos permitieron ofrecer precios más bajos que, a su vez, generaban volúmenes aún mayores, y así continuaba el círculo virtuoso.

Observe cómo esta estrategia coincidía con las demandas del entorno exterior. Mediante la satisfacción de las

necesidades de los consumidores y la construcción de una marca valorada por los compradores, Circuit City hizo que cambiar de comercio fuera menos atractivo para los clientes. A medida que la marca Circuit City iba ganando prominencia, las ventas crecían y los clientes depositaban cada vez más confianza en las recomendaciones de los vendedores de Circuit City, la empresa aumentaba su poder en las negociaciones con sus proveedores. Las inversiones en marca, distribución, tecnología informática y grandes tiendas generaron nuevas barreras a vencer por sus competidores. Las ventajas del costo a escala le proporcionaron a la empresa el poder de vencer a rivales pequeños.

Los tres párrafos precedentes describen una cadena de causa y efecto que explica por qué la estrategia original de Circuit City funcionó en el entorno de la electrónica de consumo. El objetivo del estratega es entender si la lógica causal se sostiene en el entorno objetivo. Al prepararse para este análisis, el estratega encontrará útil compilar dos listas de características del sector: aquellas que juegan un papel crucial en la lógica causal y aquellas que no. En el ejemplo de Circuit City, la lista de elementos cruciales incluye las siguientes características del sector minorista de artículos electrónicos anterior a Circuit City:

- Necesidades de los clientes insatisfechas, especialmente en cuanto a surtido de productos, disponibilidad de productos y confiabilidad de los minoristas;
- Economías de escala no aprovechadas y barreras a la entrada latentes, pero en gran medida no consumadas;
- Una fragmentada base de rivales, muchos de ellos débiles;
- Oportunidades no explotadas de aplicación de tecnologías de información y distribución para una mejor gestión de inventarios;
- Proveedores conocidos, poderosos y confiables;
- Modestos costos de cambio para los consumidores, y

Una herramienta versátil

Las analogías pueden ser catalizadores que generan opciones creativas. Por ejemplo, en su búsqueda de maneras atípicas de acelerar el paso de los clientes por las estaciones de servicio, los ejecutivos de Mobil miraron las operaciones de los equipos de soporte de las escuderías automovilísticas. Y para mejorar su servicio estudiaron las operaciones de clase mundial de la cadena de hoteles Ritz-Carlton.

Las analogías también son herramientas poderosas para comunicar rápidamente mensajes complejos. Cuando los ejecutivos que estaban reformando Ducati empezaron a hablar del legendario fabricante italiano de motocicletas como una empresa de entretenimiento comparable a Disney, dejaron en claro que estaban planeando invertir más en los aspectos relacionados con la experiencia de disfrutar de la marca y menos en el producto físico. Además, si se las elige bien, las analogías tienen un impacto emocional que puede revitalizar a un equipo de gestión.

• Ausencia de bienes que sean sustitutos cercanos en el segmento alto del mercado.

Al menos uno de estos rasgos sobresalientes de la industria parece no haber jugado un papel protagónico en la lógica causal, según nuestro análisis: la demanda de artículos electrónicos para el consumidor estaba creciendo rápidamente cuando Circuit City se convirtió en un éxito, pero el ritmo de crecimiento de la industria no tuvo un efecto importante en la serie causal. El tamaño del sector juega un papel —sin una masa crítica de demanda, las economías de escala no pueden aprovecharse—, pero el ritmo de su crecimiento no parece haber tenido mucha importancia.

Evaluar la similitud. Luego, el estratega traza un mapa de las similitudes entre la fuente y el objetivo y determina si el parecido va más allá de la superficie. La comprensión que desarrolle respecto de la fuente es crucial. En vez de confrontar todo el problema objetivo, que le resulta menos familiar que la fuente, el estratega puede concentrarse en los rasgos clave de la lógica causal. La pregunta es si la fuente y el objetivo se parecen o difieren en estos rasgos.

Las similitudes suelen venir a la mente rápidamente. Pero el equipo también debe dedicarse activamente a buscar diferencias e intentar encontrar evidencias de que cada rasgo esencial del problema fuente está ausente en el problema objetivo. Este proceso no suele darse con naturalidad, ya que el sesgo de confirmación lo obstaculiza. Además, el equipo debería hacer otra cosa que tampoco se da naturalmente: preguntarse si las similitudes son mayormente superficiales. En este paso, es muy útil confeccionar la lista de rasgos de la industria que no son cruciales en la lógica causal. Si muchas de las similitudes están en esta lista, y no en la lista de correspondencias cruciales, el equipo de gestión debe dar la voz de alarma. La analogía podría basarse en similitudes superficiales.

La entrada de Circuit City al mercado de autos usados

Antecedentes del trabajo

La investigación de campo encendió nuestro interés en el razonamiento analógico. Al explorar los orígenes de las estrategias en el sector de portales de Internet, nos sorprendió el predominio de las analogías. Conversaciones con ejecutivos y colegas académicos, junto con reflexiones personales, nos llevaron a reconocer la relevancia más amplia del razonamiento analógico en la formulación de la estrategia. Esto impulsó una iniciativa para examinar y mejorar el uso del razonamiento analógico en los programas de MBA; y el desarrollo, en conjunto con Daniel Levinthal, de Wharton, de una simulación en la que “ejecutivos” modelados por computadora utilizan el razonamiento analógico para resolver problemas estratégicos. Quizás el ingrediente crucial en la investigación fue que nosotros —los autores de este artículo— provenimos de mundos académicos muy diferentes. Uno de nosotros se formó en el enfoque conductista de la gestión de Wharton, y el otro viene de la tradición de estrategia de Harvard, que subraya el poder de la elección económica racional. El razonamiento analógico se sitúa en el espacio intermedio entre ambos.

ilustra el proceso de evaluación de similitudes. En muchos aspectos el sector objetivo en los años 90 se asemejaba al sector minorista de electrónica de consumo de los años 70:

- Muchos clientes estaban insatisfechos con los minoristas y no confiaban en ellos.
- Las economías de escala y las barreras a la entrada eran limitadas.
- El sector estaba fragmentado.
- Las tecnologías de información y distribución eran bastante primitivas, pese a un inventario muy variado.
- Los consumidores incurrieron en pocos costos si cambiaban de un minorista a otro.

Observe que todas estas similitudes coinciden con elementos cruciales de la lógica causal de la venta minorista de electrónicos. Esto es un buen augurio para la analogía. Por otro lado, había importantes diferencias:

- Con los artículos electrónicos, Circuit City podía descansar en su amplia base de proveedores confiables y respetados. Por el contrario, la mayoría de los distribuidores de autos usados compraba sus autos a vendedores individuales o a mayoristas, no todos confiables.
- El inventario de autos usados era aún más variado que el de los artículos electrónicos. Sería difícil mantener en inventario un rango predecible de productos. Esto podría dificultar la detección rápida de tendencias en las ventas y el ajuste del inventario a la demanda. Es más, la experiencia en distribución de Circuit City podría ser poco útil en la industria de los autos usados.
- No estaba claro si había economías de escala ni si podrían construirse barreras de entrada.
- El mercado de autos usados tenía un sustituto importante en el segmento alto del mercado: los distribuidores de autos nuevos.

Traducir, decidir y adaptar. El último paso es decidir si la estrategia original, adecuadamente traducida, puede funcionar en la industria objetivo. Este paso requiere, en primer lugar, que el equipo de gestión defina claramente cómo sería la estrategia en el nuevo escenario.

¿Qué es exactamente lo que se necesita para ser el Circuit City de la industria de los autos usados o el supermercado de los juguetes? Para esto, hay que realizar algunos ajustes. Incluso las mejores analogías involucran algunas diferencias entre los escenarios fuente y objetivo. A estas alturas, los ejecutivos tienen una noción de las diferencias más importantes y, para traducir la estrategia, intentan hacer ajustes que las tengan en cuenta. Luego de la traducción, debe decidirse si se lleva la analogía al mercado. Para esto, es necesario evaluar concienzudamente cuán probable es que la estrategia traducida tenga éxito en el nuevo contexto. Si los ejecutivos deciden seguir adelante con la analogía, pasan a una nueva etapa de ajuste: deben adaptarla en el mercado a partir de la reacción de los clientes, los rivales, los proveedores y demás. Es recién aquí, en el mercado, cuando los ejecutivos llegan a conocer el verdadero valor de sus analogías.

La estrategia traducida de Circuit City tenía un parecido importante con la operación de la empresa en el comercio minorista de artículos electrónicos. En locales de hasta 7 hectáreas, cada gran tienda de CarMax ofrecía un inventario extraordinariamente amplio de entre 200 y 550 vehículos. CarMax hizo grandes esfuerzos para fomentar la confianza de sus clientes. Vendía autos a precios fijos y publicitados, sin regateos. Contrataba vendedores con experiencia en comercio minorista, pero sin experiencia en comercio minorista de autos, y les ofrecía una vasta capacitación. Recompensaba a los vendedores con una cuota fija por vehículo en lugar de con una fracción de las ganancias que generaban. Además, se manejaba con un sofisticado sistema de control de inventario a imagen y semejanza del sistema del comercio de artículos electrónicos, y ofrecía garantías de devolución del dinero de la compra muy similares a las de los comercios de Circuit City.

Al mismo tiempo, CarMax ajustó la fórmula de Circuit City para reflejar las diferencias entre ambos escenarios. Esto requirió, por ejemplo, que la empresa buscara fuentes confiables de autos usados. Con esta finalidad, CarMax ubicaba compradores bien entrenados en cada uno de sus locales y ofrecía comprar los autos usados directamente a los consumidores, aun a aquellos que no pensaban comprar un vehículo en CarMax. La empresa empezó a vender autos nuevos en algunos lugares, en parte para obtener autos usados a partir de canjes. Para 2002, los consumidores individuales eran la mayor fuente de autos usados de CarMax. Sin importar de dónde provinieran, todos los autos usados de CarMax se revisaban y reacondicionaban exhaustivamente antes de revenderse.


El variado inventario de autos usados presentaba un nuevo desafío. Ningún local de autos usados podría mostrar el inventario completo de CarMax. Así que CarMax desarrolló un sistema informático que permitía a los consumidores examinar con detalle todo el inventario de la empresa. El sistema les decía a los clientes qué estaba disponible en todo el país y cuánto costaría hacerle llegar al cliente el auto deseado.

CarMax no fue un éxito ni inmediato ni absoluto. A Circuit City le llevó más de una década pulir su fórmula para el mercado de autos usados. Algunos locales eran demasiado grandes y adoptaban planes demasiado ambiciosos, y las guerras de precios del mercado de autos nuevos y la expansión de otras grandes tiendas de autos usados dañaron, algunas veces, la cotización de sus acciones. No obstante, el esfuerzo para reproducir el éxito de Circuit City en la industria de los autos usados produjo una empresa viable con ingresos de US\$4.600 millones en el año fiscal 2004, un retorno sobre ventas de 2% a 3%, una capitalización de mercado multimillonaria y acciones cuyos rendimientos coinciden a grandes rasgos con los de S&P 500 desde su Oferta Pública Inicial (IPO) de 1997. Este resultado positivo refleja la gran similitud entre la industria del comercio minorista de artículos electrónicos y la industria de los autos usados,

especialmente en cuanto a los rasgos que hacen a la lógica causal del éxito original. También refleja la cuidadosa atención que puso la empresa en las diferencias esenciales entre ambos sectores o, al menos, la capacidad de la empresa para adaptarse a esas diferencias.

Una pregunta crítica en este paso final es hasta qué punto una empresa debería traducir la solución propuesta, basada únicamente en lo que prevé, antes de lanzarla al mercado. Al estudiar cómo se transfieren las mejores prácticas dentro de las empresas, por ejemplo de una sucursal bancaria a otra, Gabriel Szulanski, de Insead, y Sidney Winter, de Wharton, descubrieron que los ejecutivos sobreestiman su comprensión de las relaciones de causa y efecto y, en consecuencia, ajustan demasiado sobre la base de la previsión. Esta lección también se aplica a las analogías. Tiene sentido ajustar una solución propuesta de antemano para tratar diferencias evidentes entre el objetivo y la fuente. Pero en entornos novedosos e inciertos suele ser más sabio detener el pulido de la solución hasta que el mercado ofrezca su guía.

Mejores decisiones estratégicas

Las analogías se sitúan en un espectro. En un extremo están las analogías perfectas, donde la fuente y el objetivo realmente se parecen en las dimensiones que impulsan el desempeño económico. El sector de venta de juguetes de los años 50 se asemejaba profundamente al negocio de almacenes, para beneficio de Toys R Us, y los desafíos del sistema kanban de Toyota reflejaban fielmente aquellos relacionados con la reposición en supermercados. En el extremo opuesto del espectro están las analogías profundamente problemáticas, como la comparación de Enron de las operaciones de banda ancha y de gas natural, que se basan en similitudes superficiales pero están plagadas de diferencias subyacentes. La vasta mayoría de las analogías cae en algún punto intermedio: son imperfectas, pero útiles. El desafío es obtener el máximo provecho de ellas. En nuestra experiencia, los mejores usuarios de analogías aprovechan la deducción y el ensayo y error para probar y mejorar las analogías que se ubican en el centro del espectro. La analogía de Intel con la industria del acero, por ejemplo, fue respaldada con una teoría deductiva de causa y efecto, las ideas de Clayton Christensen acerca de las tecnologías disruptivas. También se fortaleció mediante experimentos de ensayo y error que gradualmente refinaron el enfoque de Intel hacia el segmento interior del mercado de microprocesadores, tal como los ajustes de Circuit City sirvieron para refinar la estrategia de CarMax. Los ejecutivos que deseen explotar el enorme poder de la analogía y esquivar sus peligros deben dominar múltiples modos de pensamiento. 

Reimpresión R0504C-E

Para pedidos, vea inserción en Cartas o www.hbral.com.