



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA

ORIGEN ANALÓGICO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y SU EFECTO EN LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

FERNANDO NEFTALI FUENTES HENRIQUEZ

Tesis para optar al grado de Doctor en Ciencias de la Ingeniería

Profesor Supervisor:

DR. PATRICIO DEL SOL

Santiago de Chile, Abril, 2012

© 2012, Fernando Fuentes Henríquez



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERIA

ORIGEN ANALÓGICO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y SU EFECTO EN LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

FERNANDO NEFTALI FUENTES HENRIQUEZ

Tesis presentada a la Comisión integrada por los profesores:

PATRICIO DEL SOL

SERGIO MATURANA

DARIO RODRIGUEZ

JUAN SAAVEDRA

ALVARO CUERVO-CAZURRA

CRISTIAN VIAL

Para completar las exigencias del grado de Doctor en Ciencias de la
Ingeniería

Santiago de Chile, Abril, 2012

A Dios quien me dio la salud y la inteligencia para terminar mis estudios de doctorado, a mi Esposa a quien amo y de quien recibí permanente apoyo e inspiración, y a mis tres hermosos hijos que amo y dejo este testimonio de que confiar en Dios es la base para llegar lejos.

INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	6
INDICE DE TABLAS	7
INDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCION	13
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS	20
1.1 Contexto Teórico de la Investigación	20
1.2 Definición de Estrategia Organizacional	23
1.3 Procesos de Formulación de la Estrategia Organizacional	25
1.3.1 El Modelo Racional y el Modelo Adaptativo	26
1.3.2 El Modelo Emprendedor y el Modelo Directivo	27
1.3.3 El Modelo Analógico y el Modelo de Procesos	28
1.3.4 El Modelo Cognitivo y el Uso de Talleres de Estrategia.....	30
1.4 Teoría Analógica del Proceso de Formulación de la Estrategia.....	31
1.4.1 Definición de Analogía.....	31
1.4.2 Uso de las Analogías.....	33
1.4.3 Tipos de Analogías	37
1.4.4 Distancia de las Analogías.....	38
1.5 Las Empresas de Economías Emergentes	42

1.6	Distancia de las Analogías y la Nacionalidad de las Empresas	48
1.7	Cambios Organizacionales	50
1.7.1	Definición de Cambio Organizacional.....	50
1.7.2	Procesos de Cambio Planeado	51
1.7.3	Tipos de Cambios Organizacionales.....	51
1.8	Planteamiento de Hipótesis	52
1.8.1	Analogías de Corta Distancia y Magnitud de los Cambios	54
1.8.2	Analogías de Media Distancia y Magnitud de los Cambios	56
1.8.3	Analogías de Larga Distancia y Magnitud de los Cambios	59
1.8.4	Efecto Moderador de la Nacionalidad de la Empresa.....	60
2.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	62
2.1	Método de Investigación Bibliográfica	62
2.2	Método de Investigación Empírica	63
2.3	Método de Muestreo:Definición y Determinación.....	63
2.4	Identificación de las Variables e Indicadores.....	65
2.5	Método de Recolección de Datos: Diseño y Aplicación.....	68
3.	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS	70
3.1	Resultados Descriptivos y Relacionales.....	70
3.2	Resultados del Análisis de Regresión Múltiples	73
3.3	Resultados del Análisis de Regresión Cuadrático.....	76
3.4	Resultados del Análisis de Robustez.....	81
3.4.1	Primer Análisis de Robustez.....	81
3.4.2	Segundo Análisis de Robustez.....	83
3.4.3	Tercer Análisis de Robustez	84
3.4.4	Cuarto Análisis de Robustez.....	85
4.	CONCLUSIONES, DISCUSIÓN, IMPLICANCIAS, LIMITACIONES Y NUEVAS IDEAS DE INVESTIGACIÓN	87

4.1 Conclusiones y Discusión de Resultados	87
4.2 Implicancias Teóricas y Prácticas	91
4.3 Limitaciones del Estudio.....	96
4.4 Nuevas Ideas de Investigación	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	100
A N E X O S.....	111
Anexo A : Instrumento de Recolección de Datos: La Encuesta	112
Anexo B : Artículo Presentado, Aceptado y Publicado en la "JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT"	120
Anexo C : Artículo Presentado y en Proceso de Revisión.....	149

AGRADECIMIENTOS

Al ver terminado mis estudios de doctorado deseo agradecer, en primer lugar, a mi profesor guía **Dr. Patricio del Sol** por su tiempo, dedicación y apoyo permanente en la finalización de mi investigación final, sin su orientación y dirección hubiese sido difícil terminar. Agradezco al Departamento de Ingeniería de Industrias y Sistemas de la Escuela de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile por su apoyo económico para financiar mi proyecto de tesis doctoral lo que hizo posible solventar el arancel de la matrícula de mi primer año de estudio doctoral y el viaje a los Estados Unidos para trabajar con mi profesor mentor en la University of South Carolina (USA), **Dr. Alvaro Cuervo-Cazurra** (PhD-Massachusetts Institute of Technology) a quien agradezco por su incondicional dedicación y apoyo durante mi visita que fue determinante en el desarrollo de mi tesis doctoral. Deseo también agradecer por el gran beneficio recibido de parte de cada miembro de la **Comisión de Doctorado** que revisaron mi propuesta de tesis doctoral y del editor y dos revisores anónimos que leyeron uno de mis artículos y de quienes recibí valiosas sugerencias que hicieron posible la publicación en el **Journal of Organizational Change Management (ISSN: 0953-4814; ISI, 5-year Impact Factor: 1.042)** (ver Anexo B), recomendaciones que incluí en la redacción de este informe final.

Finalmente, deseo agradecer a mi querida esposa **Jéssica Quezada Arias** y mis tres hijos (**Nehemías, Eliezer, y Josué**), por su cariño, compañía y apoyo permanente desde los inicios de mis estudios de doctorado en los Estados Unidos de América (USA) hasta la terminación de los mismos en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Áreas y Líneas de Investigación en Administración Estratégica	21
Tabla 2: Definición de la Distancia Analógica	50
Tabla 3: Tipos de Industrias Incluidas en la Muestra.....	65
Tabla 4: Nacionalidad de las Empresas de la Muestra.....	65
Tabla 5: Criterios para Medir la Distancia de la Analogías Usadas.....	66
Tabla 6: Criterios para Definir la Distancia de las Analogías.....	67
Tabla 7: Origen del Modelo Externo.....	67
Tabla 8: Impacto del PFE sobre los Cambios Radicales e Incrementales	68
Tabla 9: Media, Desviación Estándar y Coeficiente de Correlación de Pearson	72
Tabla 10: Resultados del Análisis de Regresión Múltiple usando MCO.	75
Tabla 11: Modelo de Regresión Cuadrático usando MCO	76
Tabla 12: Modelo de Regresión Cuadrático para una Estrategia Distintiva	79
Tabla 13: Criterios para Definir las Variables del Análisis de Robustez.....	81
Tabla 14: Criterios para Definir Distancia para Empresas Extranjeras	82
Tabla 15: Modelo de Regresión Cuadrático: Primer Análisis de Robustez.....	82
Tabla 16: Criterios para Definir Distancia para las Empresas de la Muestra	83
Tabla 17: Modelo de Regresión Cuadrático: Segundo Análisis de Robustez.....	83
Tabla 18: Comparación de Técnicas basadas en modelos	84
Tabla 19: Modelo de Regresión Cuadrático: Tercer Análisis de Robustez	84
Tabla 20: Modelo de Regresión Cuadrático: Cuarto Análisis de Robustez.....	87

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Tipos de Analogías	38
Figura 2: Grupo de Empresas según la Localización y Origen.....	47
Figura 3: Tipos de Empresas según Origen del TMT y Relación con Casa Matriz... 48	48
Figura 4: Modelo Genérico del Impacto del PFE sobre Magnitud de los Cambios .. 53	53
Figura 5: Cambios Radicales e Incrementales versus Distancias de las Analogías .. 77	77
Figura 6: Estrategia Distintiva versus Distancia de las Analogías.....	80
Figura 7: Estrategia Distintiva y Cambios Incrementales versus Distancia.....	86

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERÍA

**ORIGEN ANALÓGICO DEL PROCESO DE FORMULACIÓN
ESTRATÉGICA Y SU EFECTO EN LA MAGNITUD DE LOS CAMBIOS
ORGANIZACIONALES**

Tesis enviada a la Dirección de Investigación y Postgrado en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Doctor en Ciencias de la Ingeniería

FERNANDO NEFTALI FUENTES HENRIQUEZ

Este estudio trata de analizar cómo la distancia de las analogías utilizadas durante el proceso de formulación de la estrategia es un factor fundamental para explicar la amplitud de los cambios implementados. Este estudio se basó en una investigación de campo con datos primarios recogidos de 70 empresas a través de una encuesta de 83 ítems. Las preguntas fueron elaboradas cuidadosamente y contestado por los altos directivos de acuerdo con una escala de 1 a 4. Las cuatro hipótesis se analizaron mediante análisis de regresión lineal y cuadrática. Los resultados de este estudio han permitido definir un nuevo concepto de distancia de las analogías. Empresas implementan cambios incrementales cuando los altos directivos utilizan analogías ya sea de corta o de larga distancia dentro del proceso de formulación estratégica, mientras que los cambios radicales se implementan cuando los altos directivos aplican analogías de media distancia. La única limitación de esta investigación es que, a pesar de que la tasa de respuesta fue superior a la recomendada por los especialistas (21,5%), la muestra era pequeña, y también, es necesario de indicadores más válidos y precisos de las diferentes distancias de las analogías y la magnitud de los cambios. Las implicaciones prácticas y teóricas de este estudio son importantes. Desde el punto de vista práctico, los estudiosos de diversas disciplinas y profesionales coinciden en que las analogías son una herramienta útil para muchos procesos organizacionales. Si los

altos directivos de la empresa están familiarizados con los modelos de negocios externos, pueden utilizar las analogías con el fin de obtener recomendaciones y asesoramiento estratégico. Por último, desde el punto de vista teórico, los resultados de este estudio nos permite hacer extensiones teóricas de la *teoría cognitiva* del proceso de formulación de la estrategia, la *teoría de la renovación estratégica*, la teoría de la firma basada en los recursos, la teoría de la narración de las organizaciones, y la teoría de la alta dirección. Esta investigación es original y novedosa. El concepto de distancia analógica no ha sido discutido en la literatura de gestión y cómo éstas se relacionan con la magnitud de los cambios. Este estudio enfatiza el rol clave del uso de las analogías para construir el modelo de negocio de la empresa.

Palabras Claves: Analogía, distancia, proceso de formulación de la estrategia, cambios organizacionales, nacionalidad, y países emergentes.

Miembros de la Comisión de Tesis Doctoral

Dr. Patricio del Sol

Dr. Sergio Maturana

Dr. Darío Rodríguez

Dr. Juan Saavedra

Dr. Álvaro Cuervo-Cazurra

Dr. Cristian Vial

Santiago, Abril, 2012

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE INGENIERÍA

**ANALOGICAL ORIGIN OF THE STRATEGY FORMULATION
PROCESS AND ITS EFFECT ON THE MAGNITUDE OF THE
ORGANIZATIONAL CHANGES**

Thesis submitted to the Office of Research and Graduate Studies in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor in Engineering Sciences

By

FERNANDO FUENTES-HENRIQUEZ

This study attempts to analyze how the distance of analogies used during the strategy formulation process is a critical driver used to explain the different scopes of implemented changes. This study was based on field research using primary data gathered from 70 firms by means of an 83-item survey. The questions were carefully constructed and answered by top managers according to a four-point scale. The four hypotheses were analyzed using multiple linear and quadratic regression analysis. The findings of this study have allowed to define a new concept of *analogy's distance*. Firms implement incremental changes when top managers use either short- or long-distance analogies within the strategic formulation process, whereas radical changes are implemented when top managers apply medium-distance analogies. The only limitation of this research is that, even though the response rate was higher than recommended by specialists (21.5%), the sample was small, and also, more valid and reliable measures of different analogical distances and scopes of change are needed.

The practical and theoretical implications of this study are important. From practical point of view, scholars from various disciplines and practitioners agree that analogies are a useful tool for many organizational matters. If the firm's upper managers are familiar with external business models, they may use those as analogies

in order to obtain strategic recommendations and advice. Finally, from theoretical point of view, the findings of this study allow us to make theoretical extensions to the cognitive theory of the strategy formulation process, strategic renewal theory, knowledge-based view of the firm, storytelling theory of organizations, and the upper echelon theory. This research is highly original and novel because the current literature does not address the different distances of analogies and how they are related to the magnitude of organizational changes. This study emphasizes the importance of the type of analogy being used as a tool to build the firm's business model. The concept of analogical distance has not been discussed in the management literature.

Keywords: Analogy, distance, strategy formulation process, organizational change, renewal strategy, nationality, and emerging economies.

Member of the Doctoral Thesis Committee:

Dr. Patricio del Sol

Dr. Sergio Maturana

Dr. Darío Rodríguez

Dr. Juan Saavedra

Dr. Álvaro Cuervo-Cazurra

Dr. Cristian Vial

Santiago, Abril, 2012

INTRODUCCION

El cómo emerge la estrategia de una organización ha sido una pregunta central que por más de tres décadas ha tenido concentrado a un importante grupo de investigadores de la disciplina de la administración estratégica de empresa (Mintzberg, 1973, 1978, 1985, y 1999; Waters, 1985; Ansoff, 1987, 1991; Eisenhardt, 1989; Bower, 1972, 2006, 2007; Burgelman, 1983, 1991, 1996; y otros). Luego de varios años de investigación se ha logrado identificar más de diez enfoques o modelos que explican el cómo la estrategia emerge en una empresa (ver Mintzberg & Lampel, 1999). Estos investigadores han encontrado que el proceso de formulación de la estrategia (PFE) está estrechamente vinculado a la estructura y la cultura organizacional (Bower, 1972; Burgelman, 1983), a los modelos mentales y cognitivos de los altos directivos (Kinnunen, 1976), al medio ambiente (Miller & Friesen, 1978; Eisenhardt, 1989), la tecnología, los sistemas de comunicación, y otros. No obstante de existir varios estudios que consideran el PFE como una variable dependiente, existe escasez de estudios que analicen el PFE como una variable independiente. Por otra parte, dentro de la administración estratégica, el estudio de los *cambios organizacionales* ha sido materia de análisis por más de seis décadas. Los primeros modelos que pretendieron explicar el proceso de cambio organizacional vienen de la época de los años 40s (Burke, 2002). Ninguno de estos modelos ha considerado el PFE como una variable que podría explicar la amplitud de los cambios organizacionales. Por consiguiente y considerando el vacío de la literatura, el presente estudio pretende analizar dos preguntas centrales, que son de gran relevancia teórica y empírica: *¿cómo la distancia de las analogías usadas durante el proceso de formulación de la estrategia explican la magnitud de los cambios organizacionales?*

El estudio y análisis de estas dos preguntas permitirá realizar una contribución a la literatura de la administración estratégica. Fredrickson (1983) planteó que es crítico para el desempeño organizacional conocer como el proceso de desarrollo de la estrategia organizacional podría afectar los cambios estratégicos emprendidos por la alta dirección. Adicionalmente, Miller & Friesen (1978) encontró que el medio

ambiente condiciona y determina una parte importante de la respuesta estratégica y del modo de cómo las organizaciones formulan sus estrategias. Este último antecedente es clave al momento de estudiar el proceso de desarrollo de la estrategia en empresas insertas en varios entornos, y en consecuencia, se espera que existan diferencias en sus decisiones estratégicas al operar en medios ambientes de economías emergentes y en medios de economías desarrollados.

La administración estratégica ha sido una de las áreas de la administración que más ha llamado la atención de los investigadores en las últimas dos décadas, producto de que los cambios del entorno que rodea la empresa, han puesto en duda la consistencia y validez externa de un grupo importante de modelos y teorías que explican varios fenómenos de la administración estratégica, entre las cuales están aquellos relacionados con el PFE. Uno de los cambios del entorno está dado por el surgimiento de economías emergentes, los que ponen interesantes desafíos a las empresas insertas en sus respectivos medios ambientes. En este ámbito, a partir de los 90s, ha surgido un especial interés entre los investigadores de estrategia acerca de los nuevos descubrimientos empíricos y teóricos de la disciplinas en empresas que se desenvuelven en entornos de economías emergentes (Hoskisson et al., 2000; Hit et al., 2000; Khanna & Palepu, 2000; Khanna & Rivkin, 2001; Salehizadeh, 2005; Abumustafa, 2006).

Existe una importante cantidad de interrogantes que aún no han sido respondidos en la administración estratégica. Varias de estas interrogantes dicen relación con la definición, medición, y con la formulación de la estrategia de una empresa. *¿Cómo se define y mide la “estrategia” de una empresa?* es la primera interrogante que aun no ha sido resuelto definitivamente. Existen tantas definiciones como estrategias existen (Hambrick, 1980; Otros). Aquí hay un largo camino que aun falta recorrer por los expertos del área. El presente estudio no pretende dar una respuesta a esta interrogante, sino solo hacer mención de ella dada la incidencia que posee en la primera interrogante de esta investigación. El estudio del PFE tiene sus raíces en diferentes escuelas (i.e. cognitiva, psicosocial, política, determinístico, etc) que son mutuamente incluyentes

(Mitzberg, 1973; Hart, 1992; Gavetti & Rivkin, 2006; varios otros). Este estudio aborda el PFE desde una perspectiva analógica-cognitiva del PFE. En esta dirección, la presente investigación ayudará a dar respuestas a varias interrogantes que se relacionan con las dos interrogantes centrales de esta investigación, tales como: ¿existen diferencias en el uso de analogías durante el PFE?, si existen diferencias, ¿cómo éstas diferencias explican el emprendimientos de diferentes tipos de cambios?, ¿son diferentes las analogías utilizadas en el PFE de empresas de países emergentes y desarrollados?.

Se han realizado importantes estudios que tratan de explicar el cómo surge la estrategia en las empresas (Kinnunen, 1976; Burgelman, 1983; Galbraith & Schendel, 1983; Hart, 1992; Khanna, Gulati & Noria 2000; Dincer, Tatoglu, & Glaister, 2007; y otros), y la mayoría de estas investigaciones han utilizado como elemento de análisis a empresas de países desarrollados, dejando de lado el estudio de este fenómeno en empresas insertas en entornos económicos, institucionales, legales, y sociales, característicos de los países emergentes (Khanna & Palepu 2000). Por tanto, esta investigación pretende, además, estudiar y analizar el cómo la nacionalidad de la firma podría ser una importante variable moderadora al momento de definir el efecto que posee el uso de diferentes analogías en el proceso de formulación de la estrategia sobre la amplitud de los cambios. Chile ha sido considerado como uno de los principales países emergentes de América Latina. Su crecimiento económico basado en un modelo de libre mercado con una alta liberalización de comercio internacional. Su plataforma legal e institucional es relativamente sólida, per aún persisten rasgos propios de países en vías de desarrollo, tales como el funcionamiento de ciertas instituciones reguladoras-protectoras de inversionistas minoristas, consumidores, y que aun están en su etapa de mejorar su trabajo.

Estudiar el cómo se usan los diferentes tipos de analogías durante el PFE en empresas Chilenas es de gran **relevancia** e importancia práctica y teórica para la disciplina de la administración estratégica. Primero, desde el punto de vista **práctico**, esta investigación ayudará al conjunto de estrategias de empresas de países emergentes

a visualizar con mayor claridad el cómo se debería identificar, desarrollar y decidir por el uso de modelos externos de negocios (i.e. analogías) de modo de ayudarse durante el PFE. Descubrir los factores que están presente en el PFE de una empresa en Chile y el cómo la forma y el estilo de su concepción explica su efecto en el desempeño organización es de gran relevancia práctica, para los ejecutivos que están ocupando cargos importantes en las empresas. Siendo así, esta investigación ayudará a descubrir los antecedentes que deberían considerar los CEOs Chilenos para tener éxito en la formulación de sus estrategias empresariales. Además de lo anterior, no existen estudios empíricos que hayan considerado el análisis del PFE como unidad de análisis en empresas insertas en una economía emergente. Expertos en administración estratégica proponen estudiar el PFE en variados contextos organizacionales (Kinnunen, 1976). Además de los incentivos de analizar la validez y consistencia de los antecedentes teóricos que explican variados aspectos del PFE en empresas insertas en países de economías emergentes, existe aspectos metodológicos y de recolección de datos que hacen que la investigación en el área de administración estratégica sea un verdadero desafío, para los investigadores del área de administración estratégica.

Segundo, desde el punto de vista **teórico**, este estudio pretende validar las diferentes propuestas teóricas, modelos y marcos conceptuales, que han tratado de explicar el surgimiento de la estrategia empresarial en países desarrollados, y que podrían ser aplicadas a empresas de países emergentes, con ciertas ampliaciones y cambios. Por ejemplo, Hoskisson et al. (2000), encontró que la teoría institucional (Institutional Theory), teoría de la firma basada en los recursos (Resource-Based View), y la teoría de los costos económicos de transacción (Transaction Cost Economics), eran las más usados en los estudios en países emergentes. Hasta ahora, estas tres teorías han definido el marco conceptual de las investigaciones realizadas en empresas de países emergentes. Esta investigación parte de la premisa que existen aspectos singulares y de gran relevancia, en el PFE en empresas de países emergentes que son diferentes a las empresas de países desarrollados. Esto último nos lleva a

revisar la validez (interna y externa) y la consistencia de los más importantes enfoques, modelos, y teorías que explican el PFE en empresas de países emergentes.

Además, la contribución **teórica** de este estudio se puede visualizar al revisar, por ejemplo, los fundamentos de la teoría institucional de las organizaciones. La teoría institucional argumenta que existen ciertas fuerzas institucionales que afectan la conducta organizacional y los procesos internos de las organizaciones (Scott, 1995), entre los cuales está el proceso de toma de decisiones estratégicas (asignación de recursos), la cultura organizacional, estilos de liderazgo, los conflictos interpersonales, y otros. Entre las decisiones estratégicas afectadas, está la formulación e implementación de la **estrategia**. Por tanto, los procesos y modelos que explican el surgimiento de la estrategia en empresas insertas en países desarrollado no deberán ser las mismas, para empresas insertas en economías emergentes, ya que los ambientes que la rodean son diferentes. La perspectiva económica de esta teoría institucional argumenta, que las instituciones son las que proveen las reglas de juego que regulan la interacción humana en la sociedad y las organizaciones son los jugadores quienes deben moverse dentro de estas reglas formales e informales de conducta. El rol de estas instituciones es reducir el costo de transacción e información, disminuyendo con ello la incertidumbre, estableciendo una estructura estable que facilita las interacciones (Clague, 1997; Coase, 1998; North, 1990). La perspectiva sociológica de la teoría institucional argumenta que existen factores culturales, políticos, relacionales, y de redes sociales que restringen y modelan la estrategia de una empresa (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995). Varios investigadores han encontrado empíricamente que el entorno condiciona la conducta y los procesos estratégicos de las empresas (Soulsby & Clark, 1996; Palmer, Jennings, & Zhou, 1993; Scott, 1995), siendo el PFE uno de los procesos estratégicos afectados.

El presente informe se ordena como sigue: en la primera parte se presenta el marco teórico y la identificación y discusión de las diferentes hipótesis de trabajo. Aquí se describen cuatro grandes tópicos: proceso de formulación estratégico, teoría analógica del PFE, cambios organizacionales, y economías emergentes. En la segunda

parte se explica la metodología del estudio, especialmente lo relacionado al instrumento de recolección de datos, y las herramientas de análisis de datos. En la tercera parte son presentados los resultados, y la validación de las cuatro hipótesis. En la última parte de este informe se presenta una discusión de los resultados, las conclusiones respectivas, las implicancias teóricas y prácticas, las limitaciones de esta investigación y la presentación de nuevas ideas de investigación.

Un resumen de este estudio se pueden leer tanto en el Anexo B y el Anexo C. El Anexo B presenta un artículo que explica esta investigación escrito en un lenguaje académico orientado a una audiencia universitaria y de investigadores y que fue publicado el año 2012 en la *Journal of Organizational Change Management*, Vol 25. N°1, pp. 163-185. El anexo C presenta el artículo que explica los resultados de este estudio usando un enfoque más práctico y orientado a directivos, ejecutivos y gerentes de empresas, y que está en proceso de revisión y reformulación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Este estudio pretende analizar como la distancia de las diferentes analogías, usadas durante el proceso de formulación de la estrategia organizacional, incide en la implementación de diferentes magnitudes de cambios organizacionales, siendo esta relación potencialmente condicionada por la nacionalidad de la firma.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Los cinco objetivos específicos de este estudio son los siguientes:

1. Identificar y describir los diferentes modelos, escuelas y enfoques que explican el proceso de formulación de la estrategia de una empresa, destacando su complejidad, dinamismo e importancia.
2. Describir y analizar el proceso de formulación estratégica desde una perspectiva analógica, aplicada a empresas insertas en una economía emergente.
3. Identificar, definir y describir la existencia de diferentes tipos de analogías que aun no han sido consideradas por los expertos de la teoría cognitiva del proceso de toma de decisiones estratégicas.
4. Analizar como las diferentes analogías pueden ser agrupadas en base a su distancia —concepto que será explicado en este estudio—, y que su utilización durante el proceso de formulación de una estrategia puede condicionar y afectar la magnitud de los cambios organizacionales.
5. Analizar como la *localización y nacionalidad de las empresas* en estudio son un factor determinante del entorno y que juega un role *moderador* entre los tipos de analogías usadas durante el proceso de formulación de la estrategia y de la magnitud de los cambios estratégicos.

1. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

1.1. Contexto Teórico de esta Investigación

La pregunta central que guía la presente investigación es ¿cómo las diferentes distancias de las analogías usadas durante el proceso de formulación de la estrategia se relacionan con la amplitud de los cambios organizacionales implementados?. La relación entre el proceso de creación de la estrategia y los cambios organizacionales es de vital importancia y no ha sido aún investigado amplia y profundamente. Los investigadores Rees & Porter (2006) hicieron un primer intento en esta dirección, quienes identificaron una serie de factores que afectan el éxito de los cambios organizacionales implementados, dentro de los cuales se encuentran algunos relacionados con el proceso de formulación de la estrategia de una empresa, tales como, la expresión no realista de la misión, la falta de debate racional de los supuestos y estrategias, la existencia de conflictos de intereses, y la ignorancia de la complejidad del entorno y su organización de la estructura interna de la empresa.

Este estudio forma parte de la disciplina de la administración estratégica, cuyos especialistas han enfocado sus esfuerzos en contestar cinco grandes interrogantes: (a) ¿cómo diferentes tipos de estrategias se relacionan con el desempeño organizacional? (strategy-performance linkage), (b) ¿cómo la estrategia se alinea con la estructura organizacional? (strategy-structure linkage), (c) ¿cómo se relaciona la estrategia con los procesos de gestión organizacional? (strategy-process linkage), (d) ¿cómo se interconecta la estrategia a diferentes niveles de la organizacional? (Interlevel strategy linkage), y (e) ¿cómo se interconecta el medio ambiente con la estrategia? (strategy-environment linkage). Al observar estos cinco ámbitos de investigación de la disciplina de la administración estratégica, es posible observar que este estudio cruza transversalmente, a través de estas áreas, ya que integra temas relacionados con el

contenido (origen de la estrategia), el proceso (cambios organizacionales) y el contexto (entorno de economías emergentes) de la estrategia de una empresa.

Tabla 1: Áreas y Líneas de Investigación de Administración Estratégica.

Áreas de Investigación	Líneas de Investigación	Principales Investigadores
Contenido Estratégico (Strategy Content)	Relación Estrategia-Desempeño (Strategy-performance linkage)	Porter, 1990; Khanna, 2003.
Proceso Estratégico (Strategy Process)	Relación Estrategia-Estructura (Strategy-structure linkage)	Burgelman, 1983.
	Relación Estrategia-Procesos (Strategy-process linkage)	Burgelman, 1983; Bower, 1972, 2006; Fredrickson, 1983.
	Niveles de la Estrategia (Interlevel strategy linkage)	Kinnunen, 1976; Ansoff, 1987.
Contexto Estratégico (Strategy Context)	Relación Estrategia-Entorno (strategy-environment linkage)	Miller & Friesen, 1978; Hambrick, 1980; Eisenhardt, 1989;

Fuente: Elaboración Propia del Autor

Las investigaciones abordadas en empresas de países emergentes han utilizado variados enfoques y teorías de la disciplina de la administración estratégica. Las cinco teorías más utilizadas en estos estudios son la teoría institucional (institutional theory), la teoría de la firma basada en los recursos (resource-based view), la teoría de los costos económicos de transacción (transaction cost economics), la “teoría de historias de gestión” (storytelling theory), la teoría del equipo directivo superior (upper schelon theory), y la teoría de la renovación estratégica de la empresa (strategy renewal approach). Además de los antecedentes teóricos que surgen por la investigación de las empresas insertas en países de economías emergentes, existe aspectos metodológicos y de recolección de datos que hacen que la investigación en el área de administración estratégica sea un verdadero desafío para los investigadores de esta (Hoskisson et al., 2000).

Por ejemplo, la **teoría institucional** es una de las teorías organizacionales más aplicables a las empresas insertas en economías emergentes. Según la teoría institucional la conducta organizacional es afectada por las influencias del entorno institucional que lo rodea (Scott, 1995). Esta teoría argumenta que existen fuerzas institucionales que afectan los procesos internos de toma de decisiones. Los expertos

de esta teoría, identifican una perspectiva económica y sociológica. La primera argumenta, que las instituciones son las que proveen las reglas del juego que regulan la interacción humana en la sociedad y las organizaciones son los jugadores quienes deben moverse dentro de estas reglas formales e informales de conducta. El rol de estas instituciones es reducir el costo de transacción e información, reduciendo con ello la incertidumbre, estableciendo una estructura estable que facilite y minimice los costos asociados a estas interacciones (Clague, 1997; Coase, 1998; North, 1990). La segunda perspectiva argumenta que existen factores culturales, políticos, relacionales, y de redes sociales que restringen y modelan la estrategia de una empresa (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 1995); varios investigadores han empíricamente encontrado que el entorno institucional tiene consecuencias fundamentales en la toma de decisiones estratégicas (Soulsby & Clark, 1996; Palmer, Jennings, & Zhou, 1993). En empresas insertas en economías emergentes generalmente existe una carencia de habilidades gerenciales y conocimiento de una gestión orientada al mercado. Esto hace que la alta dirección de estas empresas posean diferentes interpretaciones de los mismos cambios del entorno, lo que los lleva a tener diferentes respuestas estratégicas. El modo de gestación de la estrategia está muy ligado al grado de armonía entre la institucionalización de los procesos internos de la organización y la institucionalización de su entorno (Khanna, Palepu, and Sinha, 2005). Al realizar una comparación del grado de institucionalidad interna de las organizaciones de países emergentes con su respectiva institucionalidad externa se puede llegar a argumentar intuitivamente que las empresas de países emergentes formulan sus estrategias de una manera menos formal y sistemática, debido a que estas poseen un menor grado de institucionalización interna de sus procesos. Lo contrario sucede en aquellas empresas de países desarrollados insertas en países emergentes donde existe un mayor grado de institucionalización de sus procesos internos, debido a sus respectivos entornos institucionales donde nacieron y se desarrollaron, eran o son más desarrollados.

El orden lógico de esta investigación se describe como sigue: **Primero**, para entender con exactitud el proceso de creación o formulación de la estrategia es

imprescindible entender bien el significado de “estrategia”, y por esta razón, en la primera parte se discute la complejidad de definir este concepto. Luego de definir y entender la multidimensionalidad de este concepto, en la **segunda** parte se describe diferentes perspectiva, escuelas y enfoques de como la estrategia es formulada al interior de las empresas. En la **tercera** parte se describe el enfoque analógico y su utilización en el PFE por el equipo directivo a través de este proceso. Aquí se destaca el origen de las diferentes analogías. En la **cuarta** parte de esta parte se describen los diferentes tipos y amplitudes de cambios organizacionales, y en la **quinta** parte se explican las principales características de las economías emergentes, dado que este será el contexto que usaremos para comparar las empresas que les son propias y las que vienen del exterior y que pertenecen a países desarrollados. En la **sexta** parte se presenta el modelo teórico que relaciona los cuatro tipos de analogías utilizadas durante el proceso de gestación de la estrategia y su efecto en la amplitud de los cambios organizacionales, moderadas por la nacionalidad de la firma. Aquí se discuten las cuatro hipótesis en forma lógica y racional. En la presentación de este modelo se discute, con detalle, el efecto moderador que tiene la localización y la nacionalidad de la empresa en la relación de estos cuatro tipos de analogías usadas durante el proceso estratégico y la amplitud de los cambios organizacionales.

1.2. Definición de Estrategia Organizacional

Existen diferentes traducciones etimológicas¹ de “estrategia”, “estrategia de negocio”, o “estrategia organizacional”. Estas diferentes definiciones provienen de las ciencias militares, la teoría de juegos, y la teoría organizacional (Mintzberg, 1978). Algunos expertos argumentan la existencia de una aparente falta de acuerdo de cómo definir estrategia (Hambrick, 1980; Verreynne, 2006; Dincer, Tatoglu, & Glaister,

¹ Etimología: Origen de las palabras, razón de su existencia, de su significación y de su forma (Fuente: Diccionario Larousse (2006))

2006) y se observan que existen tantas definiciones como expertos en estrategia existen. Según Fredrickson (1983), la definición más citada es la propuesta por Andrews (1971) y Chandler (1962), quienes enfatizan los conceptos de selección de objetivos, diseño de planes, y distribución de recursos. En términos generales, el concepto de estrategia organizacional es visto como *un patrón consistente que rige las más importantes decisiones de una organización, que guía su relación con el medio ambiente, y que afectan la estructura de los procesos internos de la organización y el desempeño organizacional* (Mintzberg, 1978; Hambrick, 1980; Del Sol, 2004).

Dada la falta de acuerdo entre expertos para definir estrategia, según varios investigadores (Kinnunen, 1976; Mintzberg, 1978; Galbraith & Schendel, 1983; Mintzberg, 1991; Rumenlt, Schendel & Teece, 1994; Del Sol, 2004) el concepto de estrategia es multidimensional, cuyas dimensiones son cuatro: (a) **Objetivos:** selección del mix de objetivos y medidas de desempeño organizacional a alcanzar (rentabilidad, crecimiento, participación de mercados), (b) **Clientes, productos y zonas geográfica:** selección de un apropiado nivel de amplitud y diversidad en cuanto al mix de clientes a servir, el mix de productos y servicios a ofrecer, y el mix geográfico a atender, (c) **Estrategia competitiva:** diseño y configuración de políticas que definan la estrategia competitiva en cada producto-mercado, y (d) **Estructura y procesos:** diseño de una apropiada estructura organizacional, sistemas administrativos, y políticas que definan un trabajo coordinado. Estas cuatro dimensiones dan una visión más completa acerca del concepto de estrategia organizacional, y que están en línea con las definiciones propuestas por varios investigadores y académicos en el área de la administración estratégica (Mintzberg, 1991; Del Sol, 2004; varios otros). Esta variable multidimensional ha sido considerada por muchos investigadores como predictor (variable independiente), mediador (variable mediadora), y como un resultado (variable dependiente) de un amplio grupo de factores organizacionales claves, tales como: el desempeño organización, la estructura organizacional, los procesos administrativos y organizacionales, los diferentes niveles jerárquicos de la organización, el medio externo, y la cultura organizacional (Hambrick, 1980; otros).

La operacionalización del este concepto se ha encontrado con algunas dificultades. Por ejemplo, en su definición aun existe un aspecto por definir, especialmente en lo relacionado a la diferencia entre la *estrategia planeada* por la alta dirección de una empresa (intended strategy) y la *estrategia que realmente fue ejecutada* (realized strategy) (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Waters, 1985). Por otro lado, algunos expertos consideran que estrategia es un “arte situacional” que puede ser apropiadamente descrita a través de estudios de casos en profundidad (Hambrick, 1980). Esta aproximación contextual del concepto “estrategia” permite obtener una descripción comprensiva, integrativa (i.e. posee una lógica interna) y detallada de la naturaleza multidimensional del concepto estrategia. Esto implica que el cómo surge o nace la estrategia de una empresa depende de su entorno donde está inserta, de un número importante de factores propios del proceso de formulación, y de un número importante de características de la empresa (Hambrick, 1980). El contenido de la definición de estrategia está relacionado con la amplitud (tipos de decisiones que son estratégicas) y temporalidad (número de años).

1.3. Proceso de Formulación de la Estrategia Organizacional

La estrategia surge de diferentes modos (racionalmente, adaptativamente, simbólicamente, socialmente, y políticamente). Estrategas internacionales, académicos, consultores y líderes empresariales recomiendan una amplia variedad de enfoques para actualizar la estrategia de una empresa (Farjoun, 2008; Mintzberg y Lampel, 1999; Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998; Eisenhardt y Zbarachi, 1992; Fredrickson, 1983). Los principales modelos que han tratado de explicar el cómo surge la estrategia de una empresa son el modelo racional, analógico, adaptativo, emprendedor, directivo, y de procesos. No obstante que en esta investigación tomaremos como base solo el enfoque analógico, revisaremos los aspectos más relevantes de las otras perspectivas.

1.3.1. El Modelo Racional y el Modelo Adaptativo

El clásico **modelo racional** (rational model) pone su énfasis en la definición de objetivos, distribución de recursos y en descripción de los planes (Chandler, 1962). De acuerdo a esta perspectiva la estrategia emerge producto de un proceso deliberado (formal) de planificación estratégica iniciada por la alta dirección (de arriba hacia abajo: top-down) basado en un elaborado análisis de la industria (racional) y que es coherente con el deber ser de la organización (consistencia) (Volberta, 2004). Varias herramientas y técnicas ayudan en el proceso de análisis, tales como el análisis FODA (SWOT, en inglés), análisis de las cinco fuerzas (Porter, 1980), la matriz crecimiento-participación de la BCG, y el modelo de las 7S de Mckinsey.

El enfoque racional del PFE fue considerada durante los 1960s y 1970s como la mejor manera de desarrollar e implementar estrategias que dieran ventajas competitivas a las empresas (Mintzberg, 1994). Esta popularidad se vio amenazada durante la década de los 1870s y 1980s, producto de ser incapaz de predecir las consecutivas recesiones de 1973, 1980 y 1982. El principal ataque contra el modelo racional se funda en cómo se formula la estrategia, ya que la estrategia no siempre es explícita y deliberadamente formulada. Esto llevó a considerar que la estrategia puede emerger como un proceso no intencionado de parte de todos los niveles de la organización (Mintzberg & Waters, 1985). Además, el aporte del enfoque racional de la planificación estratégica fue cuestionada para medios ambientes turbulentos, porque esto hace que la organización sea más rígida y poco innovativa (Fredrickson & Mitchell, 1984). No obstante lo anterior, durante la década de los 1990s, la planificación estratégica recuperó su popularidad argumentado que ésta labor tiene un significativo efecto en el desempeño organizacional. El desarrollo de la teoría de los recursos (resource-based view) ayudó a que la planificación estratégica retomara su posicionamiento. Además, el modelo racional se caracteriza por la existencia de una sistemática observación y recolección de datos, por la discusión de alternativas y la selección de la mejor opción.

Por otro lado, el **modelo adaptativo** argumenta que el PFE de una empresa es una respuesta adaptativa a los cambios del medio ambiente, debiendo las empresas organizarse adecuadamente, para responder rápida y oportunamente a los cambios del medio. Esta perspectiva funda sus propuestas en la teoría de contingencias de la organización (Lawrence & Lorsch, 1967) donde el entorno juega un rol preponderante en las decisiones internas de la empresa. La empresa debe crear un sistema de adaptación (monitoreo, análisis, y recolección de datos del medio) para tomar decisiones y adaptar todos sus sistemas internos a los cambios exigidos por el entorno. La empresa debe estructuralmente organizarse de acuerdo a las características del medio (variabilidad, incertidumbre, complejidad, cambio), de modo de asegurar la sobrevivencia y el desarrollo de altos niveles de desempeño organizacional. Esta perspectiva argumenta que las empresas que no logran desarrollar una estructura adecuada, para responder a las características del medio, están destinadas a morir.

1.3.2. El Modelo Emprendedor y el Modelo Directivo

El **modelo emprendedor** (entrepreneurial model) argumenta, principalmente, que el diseño y formulación de la estrategia de una empresa descansa prioritariamente en la máxima persona que lidera la organización. El directivo máximo es considerado como el visionario que conoce hacia donde desea llevar la organización en el largo plazo y es quien inspira a los directivos medios y de los niveles más bajos de la organización. Este directivo, considerado también como un líder carismático y transformacional, posee todas las capacidades intuitivas y cognitivas para determinar la ruta estratégica que la empresa debe seguir, para lograr altos niveles de desempeño.

En el **modelo directivo** (command model) la participación del dueño, CEO y de los altos directivos de la empresa juegan un rol importante en la efectividad del proceso de formulación de la estrategia. Este modelo argumenta que la participación transversal (ejecutivos del mismo nivel jerárquico), y vertical (ejecutivos de diferentes

niveles jerárquico) de los ejecutivos, influye en la efectividad de la estrategia diseñada. Según este modelo, el grado de participación de los más altos directivos de la empresa es un buen predictor de una estrategia exitosa. Esto significa que si el número de participantes en el proceso de toma de decisiones estratégica aumenta, entonces la estrategia elegida posee una alta probabilidad de ser la más exitosa.

1.3.3. El Modelo Analógico y el Modelo de Procesos

El **modelo analógico** (analogical model) argumenta que durante el proceso de formulación de la estrategia se hace uso de experiencias de modelos externos de negocios a la forma de analogías y que están almacenadas en la memoria de los altos directivos de las empresas. El razonamiento analógico y el uso de modelos de negocios externos, son claves en el desarrollo de la estrategia de las empresas. Durante la formulación de la estrategia, los altos ejecutivos recurren a sus experiencias pasadas, almacenadas en su memoria (lecciones de otras empresas e industrias) adquiridas en diferentes ámbitos y recogidas de otras campos disciplinarios (historia, medicina, teología, deporte, guerra, etc). Más adelante se describe con más detalle el enfoque analógico de gestación de la estrategia de una empresa, que será el enfoque básico que considera este estudio.

El **modelo de procesos** (strategy making-process model) argumenta que la estrategia de la empresa emerge como resultado de un proceso, a través del cual los mandos operativos de la organización identifican y proponen las grandes decisiones de la organización. Comúnmente y según el modelo racional, emprendedor y directivo, la formulación de la estrategia es una tarea que es solamente realizada por el CEO (Chief Executive Office) y altos directos de la empresa, a quien se le denomina “estrategas organizacionales” (Kinnunen, 1976). Sin embargo, estudios han demostrado que en grandes organizaciones los CEO tienden a cumplir un rol de ratificador de las estrategias propuestas por los managers que lideran unidades operativas de la

organización. Por tanto, es posible que la estrategia de algunas empresas sea concebida en niveles más bajos de la estructura organizacional y que sube hasta el CEO de la empresa a través de un proceso de validación y ratificación estratégica (Bower, 1972; Kinnunen, 1976). Este modelo (down-top: desde abajo hacia arriba) aporta una manera alternativa que explica el cómo surge la estrategia en una empresa. Kinnunen (1976) encontró que en las empresas investigadas las decisiones estratégicas de inversión relacionadas con productos, clientes, concentración geográfica y ventajas diferenciales, fluyen desde los niveles de mandos operativos (cuarto nivel) a los mandos superiores de la organización, quienes solo ratificaron o rechazan tales propuestas, considerando su necesidad y oportunidad. En este estudio se encontró que en los mandos operativos se generan una serie de ideas estratégicas, propuestas de inversión estratégica, información estratégica, y una amplia variedad de otras propuestas estratégicas que son canalizadas hacia los mandos superiores de la organización. Esta perspectiva está en directa relación con lo propuesto por Bower (1972, 1992), quien sugiere que los mandos operativos son importantes generadores de la estrategia empresarial. Estudios demuestran que las unidades operativas de algunas empresas, son instrumentos claves para desarrollar ideas de proyectos que hacen desarrollar y mantener la ventaja competitiva de la empresa (Kinnunen, 1976). La estrategia corporativa es la suma de las estrategias que son generadas en las unidades operativas. Para el caso de aquellas empresas más pequeñas, el CEO realiza más intensamente la labor de formulación de la estrategia que de ratificador. Esto nos lleva a concluir que a medida que decrece el tamaño (por ejemplo, volumen de ventas), y la complejidad de las empresas (medido a través del número de líneas de productos), el CEO realiza más labores de formulación que de ratificador. Lo anterior, nos indica el nivel y grado de involucramiento de la alta dirección en el proceso de formulación estratégica. El ámbito de implicación de las propuestas realizadas por los managers operativos es una variable a considerar. La articulación de la estrategia se desarrolla en los niveles operativos y su respectiva ratificación y alineación es realizada en los niveles más altos (CEO). La alineación que es llevada a cabo por el CEO, dice relación con comprobar si la propuesta está de

acuerdo con los objetivos financieros de la empresa. El tamaño y la complejidad de la organización pueden hacer variar la propuesta del modelo de procesos de cómo emerge la estrategia.

1.3.4. El Modelo Cognitivo y el Uso de Talleres de Estrategia

El modelo cognitivo (cognitive model) asume que las personas que participan en el PFE poseen limitadas capacidades de análisis de información (Farjoun y Lai 1997; Calori, Johnson y Sarnin, 1994; Reger y Huff, 1993; Porac y Thomas, 1990; Prahalad y Bettis, 1986; Schwenk, 1984; March y Simon, 1958). Este modelo sugiere utilizar talleres en el diseño y evaluación de la estrategia, para facilitar las tareas de identificar, resumir, analizar, y presentar los datos relevantes en un mundo de gran cantidad de información. Estos talleres permiten facilitar el proceso de búsqueda de soluciones estratégicas, por grupos de ejecutivos, que poseen diferencias y similitudes en sus percepciones de las oportunidades y amenazas del entorno y de las fortalezas y debilidades de la empresa, proceso analizado por Farjoun and Lai (1997). El análisis de la estrategia en grupo, es especialmente necesario cuando la empresa opera en un medio complejo, incierto y dinámico, porque permite simplificar, comparar, organizar y contrastar los diferentes factores claves que inciden en el diseño de la estrategia de la empresa (Reger y Huff, 1993).

Así, la mayoría de las empresas revisa anualmente la estrategia en talleres de planificación utilizando distintos formatos y procesos (Del Sol, 2009). La literatura mencionada y los resultados de las investigaciones en procesos creativos (Simonton, 1999) sugieren revisar la estrategia en dos etapas separadas. Una divergente y creativa, orientada a identificar todas las alternativas disponibles para responder al cambio del contexto, y otra convergente y analítica, orientada a evaluar rigurosamente las opciones, seleccionar las más promisorias, decidiendo así el camino a seguir.

La etapa de identificación de las opciones puede consistir en una reunión de uno o dos días con amplia participación. Entre más vasta y heterogénea sea la

participación, más exhaustivo será el levantamiento de las ideas y mayor será el impacto motivacional y educacional del proceso. En esta reunión se pueden exponer y debatir los antecedentes relevantes que los participantes debieran tener en cuenta a la hora de generar ideas, para el desarrollo estratégico de la firma. Pueden ser datos relativos al desempeño histórico de la empresa, a su contexto externo, a su ventaja competitiva, a sus recursos y capacidades, entre otros. Pueden haber sesiones plenarias donde todos participen y otras en las cuales se trabaje en grupos generando lluvia de ideas. Lo ideal es que se generen ideas en todas las dimensiones posibles, relativas a los productos, a los clientes, a los mercados geográficos, a las actividades, a los recursos y capacidades, entre otras. Y que se identifiquen las principales disyuntivas.

La etapa de evaluación y decisión normalmente es realizada por un grupo relativamente pequeño de los más altos directivos, quienes tienen el papel de decidir con qué estrategia la empresa va a responder al cambio del contexto, utilizando como base la información recolectada en la primera etapa.

1.4. Teoría Analógica del Proceso de Formulación de la Estrategia

1.4.1. Definición de Analogías

La analogía se define como un proceso cognitivo mediante el cual un grupo de directivos de una empresa, diseña una solución a un problema actual, haciendo uso de modelos externos similares desde donde se extraen una serie de ideas y recomendaciones (Farjoun, 2008; Gavetti, Levinthal & Rivkin, 2005; Chen, 2002). Aunque no todas las analogías son igualmente útiles, en general todas ellas ofrecen una amplia variedad de beneficios en áreas relacionadas con la elección estratégica, innovación organizacional, comunicaciones, y en la simplificación de medios ambientes complejos y en la búsqueda de soluciones a problemas nuevos (Gavetti & Rivkin, 2005). Las analogías son aprendidas a través de la experiencia laboral individual y ellas son almacenadas en la memoria de cada uno de los miembros del

equipo directivo de la empresa. El estudio de las analogías es parte importante de la teoría cognitiva de las organizaciones, el cual argumenta que los altos ejecutivos de una empresa, quienes son responsables por la formulación y diseño de la estrategia de una empresa, poseen limitaciones racionales para entender los múltiples factores que son parte del entorno. Por esta razón, los directivos superiores de una empresa usan una amplia variedad de herramientas, tales como esquemas, heurísticas, modelos, mapas mentales, metáforas, y analogías, a objeto de simplificar ideas, eventos e información que ayudan la comprensión y facilita el proceso de toma de decisiones (Tripsas & Gavetti, 2000; Calori et al., 1994; Fiol & Huff, 1992; Hitt & Tyler, 1991).

Durante el PFE las empresas deben definir nuevos modelos de negocios, que en su mayoría no son creados desde cero, sino basados en casos exitosos observados en otras organizaciones y adaptados a su propia empresa. Por lo tanto, el enfoque analógico de la estrategia de una empresa se refiere al mecanismo por medio del cual una empresa observa un modelo de negocio externo y lo aplica a su propia organización, para desarrollar su estrategia o resolver un problema estratégico, tanto en áreas similares como distinta. En otras palabras, el enfoque analógico se refiere a la aplicación de analogías como una metodología por la cual un gerente busca resolver una situación que enfrenta la empresa, a través de un caso similar, aplicando las lecciones aprendidas de éste (Gavetti et al., 2005). Las empresas pueden observar modelos de negocios de empresas que pertenecen a su misma industria (i.e. competidores) o empresas que pertenecen a otras industrias totalmente diferentes, pero que pueden ser aplicados exitosamente a la situación actual que está viviendo la empresa, quien usa esta información para desarrollar sus propias estrategias. Esta búsqueda, aplicación y uso del modelo observado constituye la metodología de aplicación de analogías. Para el uso exitoso de las analogías en la empresa, se debe realizar un correcto mapeo que relacione las capacidades de las empresas y del contexto que presenta el modelo de negocio observado con respecto al propio (Gavetti et al., 2005).

1.4.2. Uso de las Analogías

Expertos académicos de varias disciplinas de las ciencias sociales (i.e. administración, sociología, educación, marketing, psicología social, y comunicaciones) y otras disciplinas (i.e. informática, medicina, tecnología, y otras) han reconocido la gran utilidad de las analogías (Gibson, 2008; Dahl & Orea, 2002; Peterson, 1997; Stapel & Spear, 1996; Tsoukas, 1993; Morgan, 1980). Su aplicación dentro de la teoría organizacional no es nueva (Pinder and Bourgeois, 1982; Keely, 1980; March & Simon, 1958; Penrose, 1952), y en la disciplina de la administración estratégica las analogías han sido especialmente importantes para analizar temas relacionados con la estructura organizacional, el proceso de toma de decisiones, innovación, y otras temas relevantes. Por ejemplo, la analogía del “tarro de la basura” (garbage-can analogy) (Cohen, March, and Olsen, 1972) ha sido clave para explicar el proceso de toma de decisiones, la analogía del “sistema nervioso humano” es central para ayudar a explicar la complejidad de las organizaciones, la analogía del “contrato social” ayuda a explicar las relaciones en la administración de los negocios (Beer, 1979, 1981; Keely, 1980; Tynan, 1997). Las analogías también han sido usadas como mecanismo para simplificar medios ambientes complejos y nuevos (Gavetti, Levinthal, & Rivkin, 2005), el cual es muy útil cuando el equipo directivo superior enfrenta el proceso de toma de decisiones estratégicas. Sumado al valor del uso de las analogía, previamente explicado, las analogías como modelos externos de negocios, son un componente importante del sistema de historias existentes al interior de una organización (storytelling theory) en la forma de casos de negocios e historias de empresas que son acumuladas en la memoria organizacional (Boje, 1991), los cuales pueden ser usados para entender las decisiones estratégicas tomadas por otras empresas existentes en similares o diferentes industrias localizadas en el mismo país y en otras naciones. Esta extensión de la teoría de historias (storytelling theory) no ha sido puntualizada en la literatura actual que describe esta teoría, ya que solo incluye aquellas historias administrativas ocurridas al interior del sistema interno de la organización, dejando de

lado aquellas de gestión de otras empresas, que están fuera del sistema actual de la organización.

Además de la utilidad que posee el uso de las analogías en el campo de las historias del sistema empresas, previamente explicado, la analogías son importante medio para comunicar aspectos complejos relacionados con la implementación de cambios definidos durante el proceso de renovación de la estrategia de la empresa (strategy renewal theory, en inglés). En un contexto de renovación estratégica, la institucionalización de competencias, valores, conductas y actitudes estratégicas es crítico al interior de la empresa, todos los cuales son aspectos claves, para disminuir los niveles de conflictos interpersonales del recurso humano de la empresa, durante periodos de renovación y adaptación estratégica (Burgelman, 1991; Huff, Huff, and Thomas, 1992; Floyd and Lane, 2000). Las analogías son un importante medio para transferir y socializar patrones críticos, conductas estratégicas y alinear los modelos mentales y los pensamientos del recurso humano con muchos aspectos de los cambios, las que afectarán positivamente en la disminución de los conflictos y la resistencia a los cambios.

Mucho del grado de aplicabilidad y utilidad del uso de las analogías depende de la habilidad cognitiva de los directivos superiores en identificar y entender aquellos patrones y rasgos críticos de los modelos externos de negocios, que pueden ser aplicables en la resolución de un problema existente en la empresa. En otras palabras, el pensamiento analógico de los altos directivos de una empresa es útil cuando ellos son capaces de obtener y entender los rasgos y característica claves de aquellos modelos externos que pueden ser aplicables en la formulación de la estrategia de su propia empresa. Por lo tanto, un directivo superior debería tener la competencia de identificar y elegir los patrones de modelos externos de negocios y aplicarlos en el desarrollo y diseño de su estrategia de negocio.

En resumen, a pesar de la alta aplicabilidad de las analogías en múltiples aspectos, pertenecientes al campo de la administración estratégica (diseño estratégico, simplificación de entornos complejos, renovación estratégica, sistema de historias de

gestión, procesos de tomas de decisiones estratégica, creación de conocimiento, y otras), la perspectiva analógica no ha sido aplicada aun en la literatura relacionada con la gestión del cambio en las organizaciones, explicando el por qué los directivos superiores de una empresas deciden implementar cambios de diferente magnitud (incrementales o radicales) a objeto de sostener altos niveles de desarrollo de sus ventajas competitivas. Este estudio intenta llenar este vacío en la literatura, explicando como la perspectiva analógica es válida para colocar los primeros cimientos que explican la magnitud de los cambios implementados por los altos directivos de las empresas.

Por otro lado, el razonamiento analógico es una de las herramientas destacadas en la literatura cognitiva que explica varios aspectos de la organización y la estrategia (Fredrickson y Iaquinto, 1989; Gavetti y Levinthal, 2000, Gavetti y Rivkin, 2005; Gavetti, Levinthal, y Rivkin, 2005). Académicos y consultores han encontrado que las analogías son un instrumento efectivo para abordar múltiples tareas estratégicas en una organización y que su uso en la disciplina de la administración ha ayudado a entender muchos de sus aspectos complejos. Por esta razón, es común que en sus talleres de estrategia las empresas utilicen información de otras empresas que no son sólo de la competencia. Como en estrategia importa más la totalidad del sistema que las decisiones individuales, la creatividad estratégica requiere generar y evaluar propuestas cuya originalidad sea más en cómo se combinan los elementos que en lo atípico de sus componentes. Por esto, las analogías de modelos de negocios empleados por otras empresas en otros contextos pueden ser un gran catalizador para formular estrategias creativas (Gavetti y Rivkin, 2005).

Por ejemplo, el supermercado, el formato pionero de retail creado en la década de los '30, ha servido muchas veces como fuente de analogía. Charlie Merrill lo ocupó al desarrollar el retail financiero en Merrill Lynch. Charles Lazarus se inspiró en los supermercados para fundar Toys R Us. Thomas Stemberg dice en su autobiografía que Staple comenzó con una pregunta analógica: ¿podemos ser los Toys R Us de los proveedores de artículos de oficina? (Ver Gavetti y Rivkin (2005) para más detalle).

Por esta razón, el razonamiento analógico es muy eficiente para analizar totalidades porque sugiere, de una vez, muchas decisiones coherentes. Imagínense el desafío de Charles Lazarus en la cambiante y compleja industria de los juguetes de los años '50. Si se hubiera sentado a analizar una a una todas las decisiones asociadas al retail de juguetes, en marketing, en operaciones, en recursos humanos, en logística, en finanzas, en tecnología, difícilmente habría logrado una estrategia tan coherente y efectiva como la adoptada por Toys R Us. La analogía de los supermercados le dio a Lazarus un paquete integrado de decisiones: selección exhaustiva, precios bajos, alta rotación de inventario, alta inversión en tecnologías de información, autoservicio, carros de compras, etc. Por esto, en el contexto del desarrollo de talleres de estrategia, explicado previamente, el proceso creativo mejora cuando el taller de estrategia es dirigido por un consultor no especialista en la industria, con experiencia transversal en muchos tipos de empresas y contextos, y cuando en los grupos participan ejecutivos con experiencia en otras compañías e industrias. Adicionalmente, los casos de negocios, tipo Harvard, son un repertorio de analogías, al cual pueden recurrir los que estudiaron con este método.

Además de estimular la creatividad, el razonamiento analógico permite también evaluar estrategias compuestas por muchas decisiones. Se predice que una estrategia de un negocio será exitosa si una estrategia análoga fue exitosa en un contexto que se estima similar, en lo esencial, al enfrentado por el nuevo negocio. Considere, por ejemplo, el caso de Circuit City en 1993 (Gavetti y Rivkin, 2005). Partiendo en los años 70, Circuit City prosperó vendiendo bienes de consumo electrónico en tiendas grandes que se distinguían por una amplia selección, ayuda profesional de vendedores y una política de no regatear con los clientes. En 1993, Circuit City sorprendió a los inversionistas al anunciar que abriría CarMax, una cadena de venta de autos usados que se ha desarrollado exitosamente hasta ahora. La firma argumentó que la industria de autos de segunda mano de los 90 se asemejaba a la de retail de artículos electrónicos de los 70. Empresas familiares de poca reputación dominaban la industria, y dejaban a los consumidores nerviosos cuando tenían que comprar y financiar

costosos bienes durables. En Circuit City sentían que su exitosa fórmula de retail de productos electrónicos funcionaría bien en una situación aparentemente análoga.

Lo que más ayuda a quienes deben decidir, son evaluaciones de proyectos y de estrategias, que confirmen sus resultados con varios métodos y fuentes de datos. En ese sentido, la evaluación, por analogía, es un complemento muy valioso al método deductivo. La amplia variedad de ejemplos de modelos de negocios acumulados en la memoria del equipo directivo y otros discutidos explícitamente en el taller, son usados como analogías durante el diseño de la estrategia. Los modelos de negocios análogos y los contextos donde operan poseen sus propias características que los hacen más o menos similares y aplicables al modelo de la empresa en cuestión.

1.4.3. Tipos de Analogías

La literatura que explica y aplica el enfoque analógico en los diferentes ámbitos, no ha desarrollado una tipología de ellas, bajo ninguna variable de clasificación. Sin embargo, la aplicación del enfoque analógico al PFE nos lleva a definir cuatro tipos de analogías claramente distinguibles entre ellas y que son claves al momento de diseñar o dar origen a la estrategia de una empresa. Estos cuatro tipos de analogías se identifican cruzando dos variables: el origen industrial (de cuál industria se sacó la analogía y su relación con la industria donde se aplica) y país (país de origen de la empresas de dónde se sacó la analogía y su relación con el país de la empresa donde se aplica). A continuación se describen cada una de ellas.

		INDUSTRIA	
		Similar	Diferente
P A I S	Similar	Analogías Tipo I (Analogía originada en una empresa de la misma industria y del mismo país)	Analogías Tipo II (Analogía originada en una empresa de otra industria y del mismo país)
	Diferente	Analogías Tipo III (Analogía originada en una empresa de la misma industria y de otro país)	Analogías Tipo IV (Analogía originada en una empresa de otra industria y de otro país)

Figure 1. Tipos de Analogías.

1.4.4. Distancias de las Analogías

El concepto de distancia de la analogía no ha sido tratado aún en la literatura, cuyo concepto merece llamarse así, cuando el modelo de negocios estudiado es uno de una empresa que opera en una *industria* distinta o en otro *país* que poseen diferencias en varias características. Estudios demuestran que las *industrias* son distintas entre sí (Ver el capítulo 2 de Ghemawat (1999)). Hay algunas industrias donde los negocios tienen en promedio alta rentabilidad y otras en las que tienen baja. En el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), las características del contexto se descubren analizando la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes y de los sustitutos, y el poder de negociación de los clientes y de los proveedores. Posteriormente, este modelo ha sido enriquecido por otros autores, tales como Brandenburger y Nalebuff (1996), quienes amplían el modelo de las cinco fuerzas añadiendo a las amenazas de competencia las oportunidades de cooperación y la presencia de los complementadores. Christensen y sus colegas explican el origen de los cambios de las industrias mediante las teorías de innovación (Christensen, Anthony y Roth, 2004). Este esquema entrega herramientas para anticipar el proceso de destrucción creativa descrito inicialmente por Schumpeter.

Por otro lado, los países son distintos y distanciados entre sí. El concepto de distancia, que ha sido ampliamente utilizado en la literatura de negocios internacionales, para definir la diferencia entre países, incluye aspectos geográficos, económicos, culturales y administrativos (Ghemawat, 2001 y 2007). Esta distancia es un factor determinante en el desarrollo del comercio bilateral. Ghemawat plantea que al diseñar sus estrategias globales y dimensionar las oportunidades de mercado, las empresas deben tomar en cuenta la real distancia entre países. En esta misma dirección, Khanna y sus asociados (2010) han estudiado las diferencias entre los contextos en distintos países (Khanna y Palepu, 2010 y Khanna, Palepu y Sinha, 2005). Khanna usa el esquema de los “vacíos institucionales”, enfatizando el impacto de la ausencia de ciertas instituciones en la estructura del contexto externo que enfrentan las empresas de los países en desarrollo.

La idea del método de las analogías es formular la estrategia de una empresa imitando una analogía que es el modelo de negocios de otra empresa, razonando que si esta última fue exitosa, la primera también lo será. La lógica es válida sólo si ambas operan en contextos que se estiman similares en los factores que generan el éxito. Las analogías más interesantes son las tomadas de contextos que son similares en lo relevante, a pesar de ser considerados distantes por ser de diferentes industrias o países. Usar el modelo de negocio de una empresa de la competencia como una analogía, aunque opera en un contexto donde los factores de éxitos son similares, no es demasiado interesante obtener ideas de ella dada su falta de novedad en sus patrones. En el otro extremo, las analogías provenientes de contextos demasiado lejanos, de otras industrias y otros países, tampoco son demasiado útiles, porque en esos casos raramente los contextos son similares en los factores que generan el éxito.

De los cuatro tipos de analogías identificadas previamente (ver figura 1), no todas ellas son igualmente útiles en guiar el diseño de la estrategia de negocio, ya que su utilidad depende de su amplitud, profundidad y grado de aplicación de cada una de ellas. La **amplitud analógica** se refiere a la diversidad de experiencias que poseen los directivos de una empresa, la que aumentará cuando se ha trabajado en diferentes tipos

(servicios, manufacturas), rubros (bancario, transporte marítimo, fábrica de calzados), países (Chile, España, Venezuela, USA, Colombia), y cargos directivos. Por otro lado, la **profundidad analógica** depende del nivel de detalles y conocimientos que se recuerda acerca de una determinada experiencia (directas o indirectas) de negocio; Por ejemplo, aquellos modelos de negocios de empresas exitosas discutidos en las clases de MBA por los directivos de empresas se olvidan sus detalles y rasgos principales con el pasar del tiempo; Finalmente, el **grado de aplicación** de una analogía se refiere a su utilidad para hacer entender, simplificar y encontrar guías de situaciones-problemas. Muchos modelos de negocios son conocidos, pero no son aplicables a la realidad actual de la empresa.

Los tres conceptos anteriores, es decir, amplitud, profundidad y aplicabilidad, nos lleva a definir un concepto nuevo, que denominaré **distancia de una analogía**. Este nuevo concepto se refiere al grado de similitud y aplicación que posee un determinado modelo externo de negocio a una situación-problema actual de la empresa, cuyos rasgos, características y patrones del modelo externo de negocio pueden ser similares o diferentes al problema actual en cuestión. Tal como se mencionó previamente, el concepto de distancia (psicológica) ha sido ampliamente usado en la literatura de negocios internacionales (Werner, 2002; Ghemawat, 2001; Sullivan, 1994) para medir las diferencias o similitudes que existen entre países respecto a sus rasgos culturales, idiomáticos, costumbres y valores.

Los miembros del equipo directivos de las empresas usan, muchas veces sin darse cuenta, el razonamiento analógico para obtener recomendaciones útiles en el diseño de sus modelos de negocios, en momentos en que los miembros del equipo directivo enfrentan una situación poco familiar. Estos modelos de negocios, usados como analogías, pueden tener su origen en empresas del mismo o de diferente sector industrial, y además, pueden pertenecer a una empresa localizada en el mismo o en un país diferente. Siguiendo los fundamentos de la tipología presentada en el apartado anterior, donde se identifican dos dimensiones (industria y localización), es posible encontrar tres tipos de distancia (corta, media, y larga) de analogías.

Primero, aquellos modelos de negocios que pertenecen a empresas de la misma industria y ubicados en el mismo país (Analogía Tipo I); por ejemplo, los directivos de Falabella Retail SA obtiene recomendaciones importantes del modelo de negocio de Ripley Retail SA, ambas empresas son chilenas y pertenecen al sector del Retail. Por otra parte, Google diseñó su estrategia de negocio usando como guía el modelo de negocio de Yahoo (ambas son empresas de Internet de EEUU). La distancia que existe entre la empresa que diseña su estrategia y la empresa de dónde saca el modelo de negocio (competidor director) es **muy corta**, ambas poseen muchas similitudes en cuanto a los tipos de clientes, segmentos de mercados, tipos de productos, etc.

Segundo, aquellos modelos de negocios que pertenecen a empresas de otros sectores industriales y que se localizan en el mismo país (Analogía Tipo II); por ejemplo, Ford (empresa de la industria automotriz de EEUU) usa el modelo de negocios de Dell (empresa de la industria de computadores de EEUU), e Intel (empresa de la industria de computadores de EEUU) usa como modelo de negocio a aquel usado por las empresas de EEUU de la industria metalúrgica (Gavetti and Rivkin, 2005). Por otro lado, aquellos modelos de negocios que son usados por los directivos de empresas y que provienen de la misma industria pero de otros países (Analogía Tipo III). Por ejemplo, muchas empresas chilenas de la industria vitivinícola (Concha y Toro, Undurraga, Santa Rita) han usado en forma exitosa aquellos modelos de negocios de viñateros del valle de California, EEUU. Para estos dos casos, tanto las analogías tipo II y las analogías tipo III, existe un nivel de **distancia de nivel medio**, ya que ambas empresas, tanto la empresa que diseña su estrategia como la empresa usada como analogía, poseen solo ciertas similitudes y ciertas diferencias entre ellas, ya sea porque pertenece a la misma industria o al mismo país. Hay muchas características que son compartidos entre ambos, pero existen otros rasgos que las hacen muy diferente.

Tercero, y finalmente, están aquellos modelos de negocios usados por los directivos de empresas que pertenecen a empresas de otros sectores industriales localizados en otros países (Analogía Tipo IV). Por ejemplo, directivos de la empresa

El Golfo SA perteneciente a la industria pesquera en Chile podrían usar el modelo de negocio de Terpel, una empresa Colombiana de la industria del petróleo, para ampliar sus negocios en Latinoamérica. Para este último caso, la **distancia es larga** entre ambas, ya que tanto la empresa que está diseñando su estrategia como la empresa usada como un modelo analógico, son completamente diferentes en sus distintas características; en este caso, la mayoría de las veces es difícil encontrar rasgos y patrones de gestión que pueden ser guías útiles y ser usadas en el diseño de su estrategia. Los directivos de una empresa que desean usar un modelo analógico de una empresa de otra industria localizada en otro país, deberán hacer un gran esfuerzo cognitivo para identificar patrones y rasgos estratégicos a ser usados como una guía de acción estratégica.

1.5. Las Empresas de Economías Emergentes

Miller & Friesen (1978) encontró que el medio ambiente es un factor clave que define el modo de desarrollar la estrategia de una organización. Mintzberg (1978) encontró que la formación de la estrategia surge como resultado de una estrecha relación entre el medio externo y la burocracia organizacional del momento, relación que es mediada por el tipo de liderazgo existente. En la actualidad, los innumerables cambios del medio externo, ha hecho que investigadores del área de administración estratégica emprendan durante las últimas décadas un gran volumen de estudios (Mallory et al., 1983; Dincer et al, 2006; otros), a objeto de mejorar la consistencia interna y validez externas de un conjunto de teorías y enfoques que la componen. En esta dirección, a partir de los 90s ha surgido un especial interés entre los investigadores del área de estrategia, acerca de los nuevos descubrimientos empíricos y teóricos de la disciplina, al analizar las empresas que se desenvuelven en entornos de economías emergentes (Hoskisson et al., 2000). Esto se explica ya que las empresas insertas en

países emergentes enfrentan un entorno distinto al de las empresas de países desarrollados.

Arnold & Quelch (1998) caracteriza a las “economías emergentes” como aquellas que poseen un rápido periodo de desarrollo económico, una política gubernamental que favorecen la liberalización económica y la adopción de un sistema de libre mercado. Además, Nelson, Tilley & Walker (1998) las identifica como aquellas donde no existen ciertas instituciones que regulan el funcionamiento efectivos de los mercados laborales, los gobiernos corporativos, y los mercados de capitales. Finalmente, Hoskisson et al. (2000) caracteriza a estas economías emergentes por la inexistencia de leyes formales que definan las relaciones de intercambios (p.e. leyes de derecho de propiedad).

Según Hoskisson et al. (2000) el entorno dado por las economías emergente levanta varios antecedentes que deben ser investigados y que pueden afectar las estrategias de las empresas domésticas (ED) y extranjeras (EE). Las empresas que residen en economías emergentes enfrentan una fuerte presión del entorno para cambiar, por ejemplo, aquellas que inician alianzas estratégicas con empresas de otros países en vez de exportar directamente sus productos, como consecuencia del aumento de los nuevos tratados o relaciones bilaterales de comercio. Además, en una parte importante de las empresas insertas en economías emergentes generalmente existe una carencia de habilidades gerenciales y conocimiento de una gestión orientada al mercado. Esto hace que alta dirección de estas empresas posean diferentes interpretaciones de los mismos cambios del entorno, las que los lleva a tener diferentes respuestas estratégicas.

Existe un reducido número de estudios comparativos entre empresas procedentes de países emergentes y países desarrollados. Un primer esfuerzo fue realizado por un grupo de investigadores ingleses que realizaron un análisis comparativo entre empresas británicas y empresas americanas subsidiarias localizadas en Gran Bretaña (Mallory et al., 1983). Como resultado de este estudio se encontró que ambos grupos de empresas poseían características distintivas en cuanto al proceso de toma de decisiones.

Adicionalmente, un grupo de investigadores de Turquía y de Gran Bretaña (Dincer, Tatoglu, & Glaister, 2006) realizaron un estudio cuyo objetivo fue analizar el proceso de planificación estratégica en las empresas de países en desarrollo en comparación con las empresas de países desarrollados. Ellos encontraron que las empresas procedentes de países desarrollados (p.e. Gran Bretaña) adoptaban en forma profunda un amplio repertorio de técnicas y herramientas de planificación estratégica, no así las empresas locales, las que eran más irregulares y superficiales.

El origen de la estrategia está ligado al grado de armonía entre la institucionalización de los procesos internos de la organización y la institucionalización de su entorno (Khanna & Palepu, 2000). Al realizar una comparación del grado de institucionalidad interna de las organizaciones de países emergentes con su respectiva institucionalidad externa se puede llegar a argumentar intuitivamente que las empresas de países emergentes formulan sus estrategias de una manera menos formal y sistemática, debido a que estas poseen un menor grado de institucionalización interna de sus procesos. Lo contrario sucede en aquellas empresas de países desarrollados insertas en países emergentes donde existe un mayor grado de institucionalización de sus procesos internos, debido a sus respectivos entornos institucionales donde nacieron eran o son más desarrollados.

Los innumerables cambios del medio externo donde está inserta la empresa, ha hecho que investigadores del área de administración estratégica emprendan durante las últimas décadas un gran volumen de estudios (Dincer, Tatoglu, & Glaister, 2006; otros), debido a que estos cambios han puesto en cuestión la consistencia y validez interna y externas de un conjunto de teorías y enfoques que la componen. En esta dirección, a partir de los 90s ha surgido un especial interés entre los investigadores del área de estrategia acerca de los nuevos descubrimientos empíricos y teóricos de las disciplinas al analizar las empresas que se desenvuelven en entornos de economías emergentes (Hoskisson et al, 2000). Las empresas insertas en países emergentes enfrentan un entorno singularmente distinto al entorno de las empresas de países desarrollados. Chile posee mucho de los rasgos de un país emergente, en cuanto a su

entorno institucional, jurídico, socioeconómico, demográfico y cultural. Esto nos permite establecer que el entorno que enfrentan los administradores de las empresas chilenas es diferente al entorno que enfrentan los administradores de empresas insertas en países desarrollados.

Según la teoría institucional el entorno externo institucional logra penetrar las fronteras de las organizaciones afectando su nivel de institucionalidad interna. Por esta razón, es posible predecir que una empresa inserta en un país desarrollado, donde el grado de institucionalidad es alto, posee una mayor nivel de institucionalidad interna, donde sus procesos y prácticas están claramente definidas e institucionalizadas. El caso contrario es de las empresas de países emergentes, en el cual el entorno institucional es poco claro e inestable, lo que es replicado al interior de las empresas de estos países. De acuerdo a lo planteado por la teoría de contingencia (Lawrence & Lorsch, 1967; Miller & Friesen, 1978) las organizaciones adaptan sus procesos internos según las características de su entorno. Si una empresa está inserta en un entorno dinámico e impredecible, entonces la empresa se organizará internamente de una manera sofisticada y compleja. Por otro lado, si el entorno es estable y predecible la organización tendrá procesos interno burocráticos.

Tal como ha sido planteado previamente, los países desarrollados cuentan con una multiplicidad de instituciones orientadas a facilitar el encuentro entre compradores y vendedores, entidades que muchas veces no están disponibles en los países en desarrollo. Para el caso del mercado de productos, estas instituciones ausentes pueden ser organizaciones orientadas a informar y defender a los consumidores y una legislación que proteja los derechos de propiedad. En el mercado del trabajo, pueden ser empresas especialistas en captación y colocación de recursos humanos y una legislación orientada a dar flexibilidad de contratar y despedir a los empleados y así facilitar la movilidad. En el mercado de capitales, estas instituciones pueden ser analistas y auditores competentes e independientes que provean de información confiable a los inversionistas, prensa financiera agresiva e independiente, firmas de capitales de riesgo y otros intermediarios especializados en investigar y evaluar nuevas

oportunidades de negocios, y un cuerpo legal y organismos reguladores que protejan a los inversionistas minoritarios o menos informados y capacitados.

¿Cómo funcionan las instituciones? Contestar esta pregunta es un poco irrelevante para una empresa que opera en los EE.UU. Sin embargo, contestarla puede ser crucial al diseñar una estrategia de negocios en un país en desarrollo. La mayoría de las veces no es buena idea copiar las estrategias de las empresas de los países desarrollados, porque ellos disponen de distintas instituciones. Un ejemplo notable es Falabella que compite exitosamente en Chile, Perú, Argentina y Colombia contra gigantes del retail como JC Penney y Home Depot, cuyas estrategias son imbatibles en los EE.UU. Falabella no copió las estrategias, típicamente especializadas, de los líderes mundiales, sino que implementó una estrategia de alta diversificación. Falabella participa en una gran variedad de negocios, incluyendo tiendas de departamentos y de mejoramiento del hogar, supermercados, desarrollos inmobiliarios, y servicios financieros y afines. Sus negocios logran importantes sinergias, explotando conjuntamente varios recursos y capacidades, como el conocimiento del cliente. El enfoque de observar las instituciones ayuda a entender por qué esta estrategia de diversificación es correcta en países como Chile, Perú, Argentina y Colombia, y no en los EE.UU. En Norteamérica existen muchas más instituciones que en Chile orientadas a dar acceso a información sobre el consumidor, por lo que una estrategia centrada en explotar esta información agrega menos valor.

Por otro lado, existen diferentes tipos de empresas que difieren en su origen y en su localización. Si tomamos el origen y la localización de las empresas, encontramos la siguiente agrupación de ellas:

		LOCALIZACIÓN	
		<i>País Desarrollado</i>	<i>País en Desarrollo y Emergente</i>
O R I G E N	<i>País Desarrollado</i>	Grupo 1: Empresas de países desarrollados localizadas en un país desarrollado (ej. General Motor, General Electric, JB Hunt, Wal-Mart, etc)	Grupo 2: Empresas de países desarrollados localizadas en un país en desarrollo o emergente (Ej: Banco Santander en Chile, Pizza Hut en Chile, McDonald en Chile, etc)
	<i>País en Desarrollo y Emergente</i>	Grupo 3: Empresas de países en desarrollo localizadas en un país desarrollado (Ej: Vinos Concha y Toro en USA, Banco Chile en USA, Compañía Sudamericana de Vapores en Japón, etc).	Grupo 4: Empresas de países en desarrollo localizadas en un país en desarrollo (Ej: Doggi, Banco Chile, Falabella SA en Perú, etc)

Figure 2. Grupos de Empresas según Localización y Origen.

De acuerdo a lo investigado por Papadakis, et al. (1998), el proceso de toma de decisiones estratégicas en las organizaciones está influenciado por una amplia variedad de factores contextuales y de los procesos internos de la administración. Entre los factores administrativos están las características del equipo ejecutivos de la alta dirección organizacional (top management team). Además de lo anterior, Birkinshaw & Morrison (1995) clasifican el estilo de gestión de las subsidiarias entre aquellas que son autónomas de la casa matriz (Headquarter) y aquellas que son dependientes de la casa matriz. La primera de ellas se caracteriza por tener la capacidad de tener la libertad de definir su propia estrategia organizacional y los medios para alcanzarlo (Birkinshaw, 2001), suponiendo que ellas conocen su contexto externo específico y poseen la capacidad de acceder a los recursos claves. Sin embargo, la segunda de ellas mantiene una estrecha relación con la casa matriz y posee una alta conexión con la estrategia, la estructura y el sistema general de administración, debiendo seguir los lineamientos estratégicos definidos por la casa matriz, donde esta última desarrolla un alto despliegue de control de gestión en cada una de las subsidiarias. Sobre la base de

los resultados encontrados por Papadakis et al. (1998) y Birkinshaw & Morrison (1995), es posible encontrar cuatro tipos de subsidiarias o empresas extranjeras, las que se presentan en la siguiente figura:

		ORIGEN DEL TOP MANAGEMENT TEAM (TMT)	
		TMT con Mayoría Nacional	TMT con Mayoría Internacional
RELACIÓN CON CASA MATRIZ	AUTÓNOMA	Grupo A: Empresas subsidiarias Autónomas con TMT Nacional	Grupo B: Empresas subsidiarias Autónomas con TMT Internacional
	DEPENDIENTE	Grupo C: Empresas subsidiarias Dependientes con TMT Nacional	Grupo D: Empresas subsidiarias Dependientes con TMT Internacional

Figure 3. Grupos de Empresas según Origen del TMT y Relación con Casa Matriz.

1.6. Distancia de Analogías y Nacionalidad de las Empresas

Considerando los diferentes tipos de empresas que se presentaron tanto en la figura 2 y la figura 3, es posible observar que dependiendo de la nacionalidad de las empresas la definición de distancia de las analogías podría variar significativamente. Tal como fue mencionado previamente, las empresas domésticas (ED) y las empresas extranjeras (EE) —subsidiarias de empresas multinacionales (MNC)— son diferentes entre sí. Las EE enfrentan un ambiente más complejo y dinámico que las ED, ya que las EE deben contender con un número más amplio de factores provenientes de diferentes ambientes (legal, político, económico, social, y cultural) y la competencia internacional es más desafiante, agresiva y cambiante que la competencia local (Prahalad & Doz, 1987). Por el contrario, las ED necesitan contender con un menor número de factores y que pertenecen a su propio país. Muchas veces el nivel de rivalidad que enfrentan las EE es claramente superior al que enfrenta las ED. Por lo

anterior, los equipos directivos (TMT) de las ED y EE son diferentes, en cuanto a su nivel de experiencia y a sus distancias cognitivas. El *nivel de experiencia* del TMT de las EE es más amplio en cuanto a empresas, mercados, servicios y productos existentes en el entorno internacional. Estos directivos conocen un amplio número de modelos de negocios de empresas y sus respectivos aciertos y desaciertos estratégicos (éxitos y fracaso). Dada la exposición que tienen los miembros del TMT de las EE, ellos poseen una mayor amplitud cognitiva (límites de la racionalidad) respecto de los directivos de las ED, constituyéndose en un recurso clave para obtener y desarrollar ventajas competitivas por sobre las ED.

Por lo anteriormente expuesto respecto a las diferencias entre las EE y las ED, los cuatro tipos de analogías identificadas anteriormente tienen diferentes niveles de distancia dependiendo si una empresa es doméstica o extranjera, ambas localizadas en un país emergente. Por ejemplo, para el caso del equipo directivo de una empresa doméstica, las analogías más cercanas (corta distancia), son aquellas que pertenecen a empresas ubicadas en el mismo país y a la misma industria (Analogía Tipo I), las analogías con mediana cercanía (mediana distancia) son aquellas del Tipo II y III, y las analogías de menor cercanías (larga distancia) son aquellas del Tipo IV. A diferencia de las ED, para el equipo directivo de una EE, considerando que éstas poseen una definición diferente de país, las analogías más cercanas (corta distancia) son aquellas que pertenecen al Tipo III (misma industria y diferente país), ya que su exposición en el mercado internacional los lleva a considerar a las empresas de otros países y de la misma industria como competidores directos; las analogías de mediana cercanía (mediana distancia) son aquellas del tipo I y IV; y finalmente, para las EE las analogías que poseen menor cercanía (larga distancia) son aquellas del Tipo II (mismo país, otra industria), ya que cuando una EE se localiza en un país emergente, todas las empresas localizadas en un país extranjero-emergente y que pertenecen a otras industrias difieren del modelo de negocio que sigue la EE. Estas diferencias presentadas precedentemente se explican por el hecho de que sus directivos poseen una visión diferente de localización de su empresa y de las fronteras de su industria. Una EE

ubicada en un país emergente ve cómo su país de origen a aquel donde se encuentra la casa matriz de la MNC, y no donde se ubica la subsidiaria. Por otro lado, la EE posee fronteras más amplias de la industria de su empresa ya que incluye el resto de los otros países, situación que es diferente para una ED, quien mira su industria, generalmente, a nivel local.

Tomando en consideración lo anterior, las cuatro analogías anteriores se agrupan según la distancia de ellas, tal como se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 2: Definición de la Distancia Analógica para ED y EE

Distancia Analógica	Definición
Distancia Corta	Para las empresas domésticas (ED) corresponde al uso de Analogías Tipo I
	Para las empresas extranjeras (EE) corresponde al uso de Analogías Tipo III
Distancia Media	Para las empresas domésticas corresponde al uso de las analogías Tipo II y III
	Para las empresas extranjeras corresponde al uso de las analogías Tipos I y IV
Distancia Larga	Para las empresas domésticas corresponde al uso de las analogías Tipo IV
	Para las empresas extranjeras corresponde al uso de las analogías Tipos II

Fuente: Elaboración Propia del Autor

1.7. Cambio Organizacional

1.7.1. Definición de Cambio Organizacional

Los cambios en las organización son el resultado de decisiones estratégicas tomadas por la alta dirección, y que buscan provocar un incremento en la posición estratégica de la empresa, mediante el mejoramiento en su rentabilidad (financiera, económica, comercial, y social), participación de mercado, posicionamiento de marca, valor de marca, calidad, costos, satisfacción y fidelización de los clientes en el tiempo. Todos estos cambios son la respuesta automática de adaptación a los cambios del medio, a objeto de conservar el nivel de desarrollo de sus ventajas competitivas.

Muchas de estas respuestas adaptativas implicaran modificaciones profundas o superficiales, reversibles y no reversibles, en la configuración de sus procesos, estructuras, sistemas y recursos. Por tanto, entenderemos como cambio organizacional a todas aquellas acciones estratégicas que impliquen modificaciones en la configuración de sus capacidades y recursos a objeto de mantener y desarrollar sus niveles de ventajas competitivas.

1.7.2. Procesos de Cambio Planeado

Los cambios organizacionales pueden ser planeados o no planeados. Los cambios organizacionales planeados son aquellos que se inician y terminan siguiendo una serie de etapas predeterminadas, siguiendo un razonamiento lógico y ordenado. La literatura propone un gran número de modelos y procesos del tipo planeado de llevar a cabo cambios organizacionales, difiriendo entre ellos por el número de etapas. Los más conocidos son los propuestos por Lewin (modelo de tres etapas), Lippitt, Watson, y Westley (modelo de cinco etapas), Weisbord (modelo de seis etapas), Nadler & Tushman (modelo de cambio congruente), Tichy (modelo técnico-cultural-político, modelo TCP), y Burke y Litwin (modelo causal del cambio) (ver Burke (2002) para mayor detalle de cada uno de estos modelos de cambio planeado).

1.7.3. Tipos de Cambios Organizacionales

Mintzberg (1978) encontró que uno de los dilemas más importantes que enfrentan las estrategias de empresas, es decidir entre emprender cambios incrementales versus cambios radicales. emprender pequeños cambios internos generalmente implica pequeñas modificaciones en sus procesos, tecnologías y sistemas, y emprender cambios de gran magnitud implica cambios en la misión, estrategia, líneas de productos, cultura organizacional, y liderazgo. Los cambios

incrementales se caracterizan por la introducción de cambios relativamente menores en los productos y procesos organizacionales existentes, explota el potencial del diseño establecido y frecuentemente refuerza el dominio de la firma en la industria y produce significativas consecuencias económicas (Henderson & Clark, 1990). En contraste, los cambios radicales están sobre la base de principios de ingeniería y científicos totalmente diferentes y frecuentemente abren nuevos mercados y aplicaciones. De acuerdo a Henderson y Clark (1990), los cambios radicales e incrementales producen diferentes consecuencias competitivas producto de que ellos requieren capacidades organizacionales diferentes.

Burke (2002) utiliza una terminología diferente para referirse a los cambios radicales y a los cambios incrementales. Burke (2002) identifica cambios de primer y de segundo orden. Los *cambios de primer orden* son aquellos cambios incrementales orientados al mejoramiento de los procesos organizacionales, productos, estructura y sistemas que existen actualmente en la organización. Estos cambios son similares a los cambios transaccionales y evolutivos. En contraste, los *cambios de segundo orden* son aquellos cambios radicales que implica modificar la misión, y los aspectos fundamentales de la organización (p.e. cultura organización, liderazgo, etc). Estos últimos son similares a los cambios radicales, transformacionales y revolucionarios.

1.8. Planteamiento del Modelo e Hipótesis

La figura 4 presenta el modelo teórico que relaciona los tres tipos de distancia analógica usadas durante el proceso de formulación de la estrategia y la magnitud de los cambios organizacionales cuyas relaciones están siendo moderadas por la nacionalidad de las empresas.

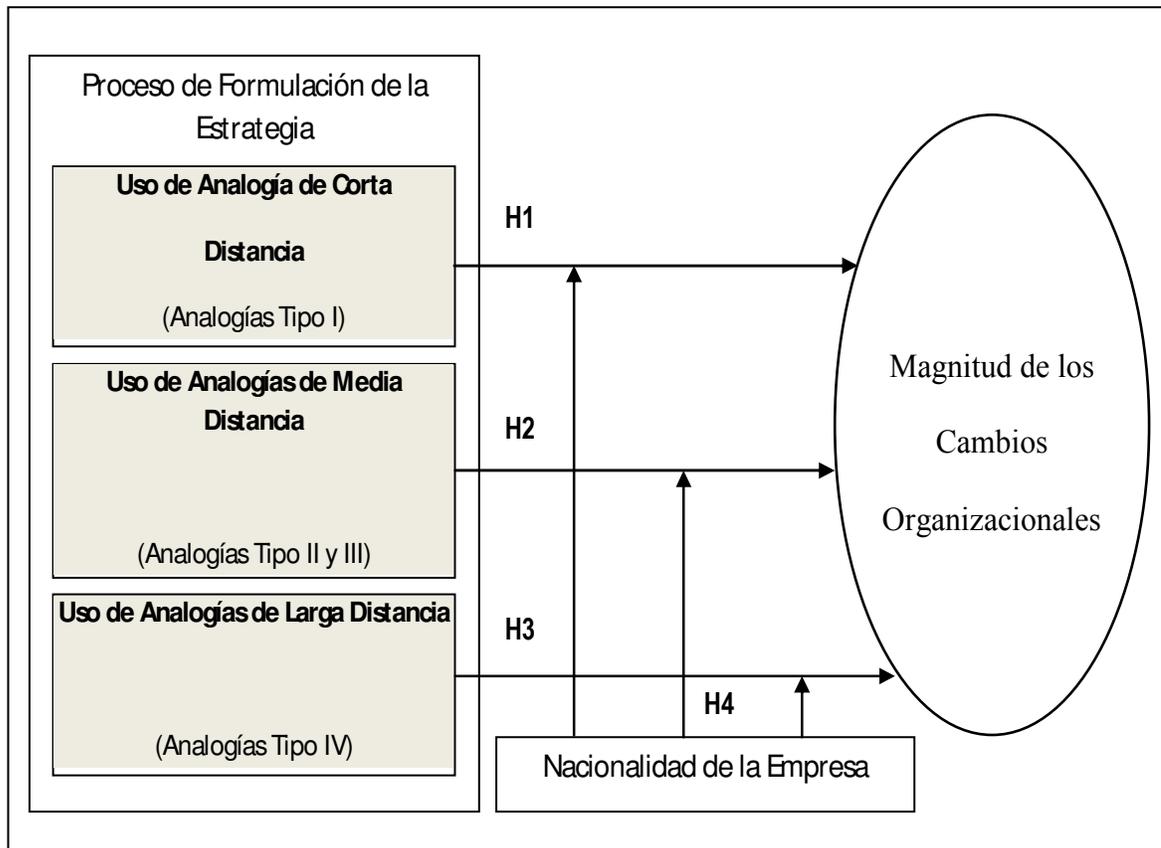


Figure 4. Modelo Genérico del Impacto del PFE sobre la Magnitud de los Cambios

La hipótesis general de esta investigación es que la magnitud de los cambios implementados por la empresa dependerá de la distancia de la analogía usada durante el proceso de formulación de la estrategia empresarial. A continuación se explica la relación de cada una de las variables independientes (distancia de las analogías usadas) con la variable dependiente (magnitud de los cambios implementados), desde donde se desprenden las hipótesis de trabajo de esta investigación.

1.8.1. Analogías de Corta Distancia y Magnitud de los Cambios Organizacionales

Las empresas generalmente administran un stock importante de información de sus competidores directos que tiene en el mismo país, relacionada con estrategias, fijación de precios, amplitud y profundidad de productos, costos operacionales y administrativos. El monitoreo sistemático de los competidores directos le permite a la empresa obtener información útil en la identificación de las buenas prácticas a ser usadas consecuentemente en la implementación de cambios internos a objeto de mejorar el desempeño organizacional. En muchos casos la información obtenida de los competidores directos resulta en la implementación de cambios incrementales en las áreas de producción, administración, logística, y ventas. Las decisiones que resultan de este tipo de evaluación le permite a la empresa adaptarse a las exigencias del mercado y de la competencias directa, pero todas estas ideas y recomendaciones obtenidas no generaran cambios revolucionarios en la firma. En otras palabras, el uso de modelos de negocios de corta distancia usados como analogías es altamente probables que resultaran en la implementación de cambios incrementales, porque muchos de la información recolectada proveniente de modelos de negocios perteneciente a competidores directos no son “breaking-thoughts” los cuales llevan a la implementación de cambios radicales y revolucionarios. Los rasgos y características de los competidores directos no son un buen recurso de donde obtener ideas que conlleven implementar cambios radicales, sino solamente pequeñas mejoras en la estrategia actual de la empresa. Por ejemplo, es muy interesante observar como las empresas extranjeras se comportan cuando entran a un nuevo país. A objeto de ser competitiva, las empresas extranjeras adaptan su estrategia, estructura organizacional, procesos operacionales y otras áreas, a diferentes mercados locales diseñando un modelo de negocio, que en cierta manera, es muy similar a aquel de su competidor local. Generalmente, una empresa extranjera no provoca grandes cambios en sus productos, estrategia de precios, formas de compra, y tipos de servicios hasta obtener cierto nivel de participación de mercados (Ricart et al, 2004). Luego de conocer el

mercado (como los gustos y preferencias de los clientes, hábitos y formas de compra, etc), las empresas extranjeras pueden, luego, emprender más cambios significativos a objeto de obtener una mejor participación de mercado e imagen y posicionamiento de marca de sus productos (Prahalad & Doz, 1987). En suma, el uso de analogías de corta distancia durante el proceso de diseño de la estrategia organizacional resultará en la implementación de cambios incrementales.

Tal como fue argumentado previamente, los directivos de las empresas, consciente o inconscientemente, usan analogías con diferente distancia durante la formulación de sus modelos de negocios, las que explican en parte las diferencias en la magnitud de los cambios implementados por las empresas. En este primer caso, las empresas tenderán a implementar cambios incrementales, cuando sus directivos usen analogía de corta distancia, ya que la empresa está recogiendo ideas y sugerencias de un modelo de negocio que pertenece a sus competidores directos, y por esta razón, es altamente probable que no obtenga ideas y recomendaciones novedosas, innovadoras y radicales, que le permita generar un modelo de negocio muy diferente del que tiene, y por tanto, lo llevará a tomar decisiones que involucren cambios que impliquen pequeñas mejoras en las áreas relacionadas con su gestión logística, comercial, productiva, y organizacional. Por tanto, cuando la empresa observa aquellos modelos de negocio de empresas de la misma industria puede verse estimulada a implementar cambios de menor tamaño ya que la distancia cultural, sus mercados, productos y clientes son relativamente similares (Khanna y Palepu, 2004; O'Grady, 1996). Considerando lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H1: Las empresas que construyen sus estrategias sobre la base de analogías de corta distancia implementarán prioritariamente cambios incrementales

Esta hipótesis puede sufrir modificaciones al momento de considerar la localización y nacionalidad de las empresas en cuestión. Si la empresa pertenece a un país emergente, el patrón de conducta estratégica puede verse caracterizado por la

decisión de emprender cambios radicales al momento de observar los modelos de la competencia, esto es producto del grado de rivalidad competitiva que existe en los mercados de países emergentes. Sin embargo, si la empresa que utiliza un analogía de la competencias y pertenece a un país desarrollado es altamente probable que implementará cambios de mejoramiento continuo y no radicales. No obstante lo anterior, es posible observar que si los líderes de una organización, quienes definen la estrategia de una empresa, realizarán cambios radicales, es altamente probable que éstos observaron modelos de negocios de empresas de otros países, y el grado de cambio estratégico es cada vez más fuerte en la medida que estas empresas, de cuyo modelo de negocio se está imitando, son parte de un país desarrollado.

1.8.2. Analogías de Media Distancia y Magnitud de los Cambios Organizacionales

En primera instancia, este estudio argumenta que las empresas tenderán a implementar cambios revolucionarios o radicales, cuando son capaces de obtener información “breaking thoughts”, respecto de los rasgos, patrones y conductas estratégicas de aquellos modelos externos de negocios de empresas que perteneces a la misma industria, pero localizadas en otros países más competitivos. Dos casos emblemáticos reflejan este tipo de conducta estratégica. Primero, la conducta estratégica de las empresas del sector del vino, ha seguido los lineamientos de las mismas empresas viñateras de California, USA, que ha resultado en la implementación de cambios radicales en las áreas de producción, almacenamiento, conservación, y distribución de los vinos de las empresas Chilenas. Muchas de las ideas obtenidas de los viñateros de California, España y Francia han sido recursos de ideas claves en el desarrollo y mantención del alto posicionamiento competitivo mundial alcanzado por los vinos Chilenos. Segundo, la empresa Chilena de cementos, denominada Cementos Bio-Bio SA, ha usado el modelo de negocios de CEMEX, una empresa Mexicana de la misma industria, para implementar cambios de gran magnitud en su estructura

organizacional, sistemas tecnológico de información, sistemas de control de gestión, estilo de gestión de los recursos humanos, y en la administración de operaciones de la empresa. Cuando una empresa considera el uso de modelos de negocios de empresas extranjeras, que son más desarrolladas que su propio país, conlleva la implementación de cambios de gran magnitud en su empresa.

No solo es posible encontrar “breaking-thoughts” en modelos de negocios de empresas de la misma industria localizadas en otros países, sino también cuando se observa a modelos externos de negocios pertenecientes a empresas de otros rubros industriales localizadas en el mismo país. En este segundo caso es posible encontrar información que conllevará a implementar cambios radicales. Por ejemplo, muchas empresas bancarias, de seguros y corredores de propiedades han tomado información estratégica que es posible observar en ciertas funciones estratégicas, por ejemplo, la introducción de productos (i.e. tarjetas de créditos) en firmas locales que pertenecen al negocio del retail, el cual ha creado un negocio financiero paralelo rentable para estas multitiendas. Por lo tanto, es posible obtener un gran volumen de información crítica desde donde emergen recomendaciones e ideas que podrían ser usadas en el desarrollo de la estrategia de la empresa que conllevará a implementar cambios radicales. Gavetty y Rivkin (2005) dan detalles importantes de dos casos que reflejan, cómo empresas locales pueden obtener información estratégicas de modelos externos de negocios pertenecientes a empresas de otras industrias. Por ejemplo, Ford (una empresa Americana de la industria automovilística) uso muchos rasgos y patrones estratégicos del modelo de negocios de Dell (una empresa Americana de la industria de computadores) que la llevaron a implementar cambios radicales, e Intel (una empresa Americana de la industria de computadoras) usó información crítica del modelos de negocios aplicados por varias empresas de la industria acerera de los Estados Unidos de América.

Al considerar la nacionalidad de las empresas, es posible llegar a la misma conclusión respecto a que las empresas que usan analogías de mediana distancia implementarán cambios de gran magnitud o radicales. Para el caso de una EE, cuando

considera un modelo de negocio de su mismo país—generalmente, es un país desarrollado—y de la misma industria, es probable que obtenga de él ideas muy novedosas e innovadoras que pueden ser incorporadas en su modelo actual de negocio y que signifiquen como cambios radicales es sus procesos, productos, mercadotecnia, y estrategias (Wong & Chin, 2007). En este caso, una EE terminará implementando cambios radicales cuando considere modelos de negocios provenientes de empresas de la misma industria y localizada en su país de origen (analogías de mediana distancia). Para el caso de una ED, al considerar un modelo de negocio de una empresa extranjera y que pertenece a la misma industria, la empresa usada como modelo analógico poseerá rasgos distintivos a nivel internacional y que será una fuente amplia de ideas innovadoras a ser aplicadas por la ED, implicando cambios de gran magnitud en sus procesos tecnológicos, estructuras organizacionales, y mezcla de productos. Por ejemplo, tal como fue indicado previamente, el equipo directivo de Cementos Bio-Bio SA, que produce el 32.4% del consumo de cemento en Chile, tomó como ejemplo analógico a CEMEX, México, desde donde obtuvo ideas y sugerencias que se han transformado en los pilares centrales en su transformación estratégica, y que la han llevado a tomar decisiones de cambio radical en sus ámbitos organizacionales, procesos productivos, sistemas de información, estilos de gestión, y estrategia de recursos humanos. Los líderes de una empresa mirarán con bastante atención los modelos de negocios de empresas de la misma industria y de otras industrias, y el grado de cambio radical es cada vez más fuerte en la medida que estas empresas de cuyo modelo de negocio se trata de imitar, es parte de un país desarrollado. Por lo tanto, según lo planteado precedentemente, se propone la siguiente hipótesis:

H2: Las empresas que construyen sus estrategias sobre la base de analogías de media distancia implementarán prioritariamente cambios radicales

1.8.3. Analogías de Larga Distancia y Magnitud de los Cambios Organizacionales

Finalmente, el uso de modelos externos de negocios que pertenecen a empresas de otras industrias localizadas en otros países, considerados como analogías de larga distancia, se constituyen en una fuente de recomendaciones e ideas, para diseñar la estrategia de una empresa. El problema central en que se encuentra el alto directivo, al momento de usar este tipo de analogías es lo difícil que resulta aplicar estas analogías a su caso particular, debido a lo complejo que constituye identificar patrones, rasgos, y características que pueden ser empleados en la búsqueda de una solución para un problema estratégico actual de la empresa. Esto conllevará a que la información que se obtenga de estos modelos externos de negocios, sea solamente útil para identificar rasgos generales que conllevarán a aplicar e implementar cambios incrementales en la empresa que los utiliza. En este caso, no es fácil identificar rasgos, características y patrones que puedan ser usados, como recursos de ideas y recomendaciones para generar cambios importantes, sino solo cambios de naturaleza simple y de mejora continua. Como la naturaleza del ADN organizacional difiere sustancialmente entre empresas de diferentes industrias y localidades, es difícil obtener recomendaciones, he incluso, en cierto caso, riesgoso (Gavetti & Rivkin, 2005). No obstante lo anterior, es posible obtener ideas generales de este tipo de analogías que son útiles en la identificación e implementaciones de cambios incrementales o mejoras continuas. Por lo tanto, cuando una empresa usa en su PFE analogías de larga distancia terminará implementando cambios incrementales, porque la información estratégica obtenida no es útil para identificar cambios de gran magnitud en la organización.

En este caso, al considerar la nacionalidad de las empresas, cuando la distancia psicológica existente entre una empresa doméstica y otra empresa extranjera que pertenece a otra industria es suficientemente larga, esto demandará gran esfuerzo cognitivo de parte del equipo de dirección superior, para identificar patrones y conductas estratégicas que pueden ser aplicables en un problema propio de la realidad de su empresa. Por esta razón, es posible argumentar que la información obtenida de

los modelos de negocios de empresas de otras industrias y localidades es de carácter general y de poca aplicación en el proceso de generar cambios significativos en la empresa. Sin darle menor importancia al argumento anterior, son conocidos solo algunos casos aislados de empresas que han emprendido grandes innovaciones luego de tomar información de empresas que eran totalmente diferentes.

Por tanto, cuando una empresa utiliza un modelo de negocio que pertenece a una empresa de otra industria y localización geográfica (analogía de larga distancia) es probable que las ideas y sugerencias obtenidas sean ambiguas y de baja aplicabilidad, esto se debe básicamente a la gran demanda cognitiva, de parte del equipo directivo de la empresa, para buscar las aplicaciones de estas ideas a la realidad de su empresa, las que solo serán capaces de sugerir ideas que terminen en la implementación de cambios de baja amplitud. Por lo anteriormente expuesto, se plantea la siguiente hipótesis:

H3: Las empresas que construyen sus estrategias sobre la base de analogías de larga distancia implementarán, prioritariamente, cambios incrementales

1.8.4. Efecto Moderador de la Nacionalidad de la Empresa

¿Cómo las características del entorno influyen en el uso de ciertos tipos de analogías durante el proceso de formulación estratégica?. Al momento en que una empresa de un país desarrollado que está inserta en un mercado emergente debe definir y desarrollar su propio modelo de negocios, se fijarán con mayor cuidado en cómo otras empresas de países desarrollados lo están haciendo en otros mercados emergentes. Esto implica que los estrategas de aquellas empresas que pertenecen a países desarrollados, presentes en países emergentes, reúnen mayor información acerca de los modelos aplicados por otras empresas de países desarrollados presentes en otros mercados emergentes, para determinar sus propias estrategias de negocios. Esto significa que las empresas de países desarrollados poseen un mayor sesgo al momento

de definir su modelo de negocio a favor de sus pares en otros mercados emergentes, que los estrategas de empresas de países en desarrollo, quienes no se advierten mayormente en los modelos de negocios que están siendo aplicados por otras empresas de un país en desarrollo.

¿Existe algún sesgo en la formulación de la estrategia, al usar repetidamente ejemplos de empresas de ciertos países?. Por otra parte, la estrategia de las empresas de países desarrollados se formulará poniendo mucha atención en la estrategia usada por otras empresas de su misma nacionalidad y que está inserta en otros mercados emergentes. Sin embargo, la estrategia de las empresas de países en desarrollo emergerá sin colocar mucha atención en la estrategia usada por otras empresas de su misma nacionalidad insertas en otros países emergentes. En otras palabras, una empresa de cierta nacionalidad fijará su atención en otras empresas de su misma nacionalidad, al momento de formular sus estrategias de negocios.

Finalmente, la estrategia de empresas de países desarrollados se hace observando las estrategias de otras empresas de otros sectores industriales presente en cualquier parte del mundo. Sin embargo las empresas de países emergentes observan con cuidado las estrategias usadas por otras empresas que pertenecen al mismo sector industrial en cualquier país del mundo. Esto implica que las empresas de países desarrollados poseen un sesgo a observar las estrategias impulsadas por empresas pertenecientes a otras industrias en vez de observar las estrategias de sus mismas industrias (sesgo Industria). No obstante, las empresas de países emergentes miran o son más conscientes de las estrategias usadas por las empresas que pertenecen a su mismo sector industrial. De aquí se desprende la siguiente hipótesis:

H4: La nacionalidad de la firma ejerce un efecto moderador sobre le relación entre el uso de diferentes analogías y la magnitud de los cambios

2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

2.1. Método de Investigación Bibliográfica

La primera parte de esta investigación consistió en realizar una extensa búsqueda de la literatura especializada en los temas de este estudio. La selección del material bibliográfico, compuesto principalmente por artículos, usado en esta investigación fue seleccionada luego de utilizar los siguientes criterios:

- a. Los artículos deben estar publicado en una revista ISI. Aquellos artículos que no sean ISI no fueron considerados en este estudio.
- b. Los artículos fueron seleccionados una vez realizada una búsqueda por los siguientes keywords: “strategy making process”, “strategy decision making”, “strategy formulation”, “organizational innovation”, “organizational change”, “emerging economies” o “emerging countries”, o “developing countries”, “analogy” y “analogical perspective”.
- c. Una vez identificado el artículo que estaban disponible en las Bases de Datos de la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad de Concepción (p.e. JSTOR, EBSCO, ProQuest, DirectScience y otras) se procedió a leer el resumen y si éste se relacionaba con el tema de investigación procedía a imprimirlo para luego leerlo con detalle.
- d. Una vez identificado un determinado autor, líder en la investigación del proceso de formulación de la estrategia, se buscó por autor, a objeto de encontrar todos sus trabajos en el área, p.e: Mintzberg, Bower, Burgelman, y Gavetti, Khanna, etc.
- e. Adicionalmente a lo anterior, el profesor supervisor (Prof. Patricio del Sol) fue proporcionando nombre de investigadores y posibles títulos de artículos por él conocidos y que tenían relación con el tema de investigación. El profesor Del Sol me proporcionó tres tesis de Magister que el guió y que están relacionados con el tema de estrategia.

2.2. Método de Investigación Empírica

El test de las hipótesis planteadas en la discusión bibliográficas fueron realizadas usando el método de estudio de campo (field research method) que se basa en la recolección de datos primarios mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de empresas líderes estadísticamente determinadas listadas en el Diario Financiero del 2007. Este método de investigación permite obtener validez externa de los resultados encontrados en este estudio, de tal manera que las conclusiones sacadas a nivel de la muestra son aplicables a todo el universo de empresas, pudiendo servir de recomendación para el conjunto total de organizaciones de Chile.

La aplicación del “método de investigación de campos” posee varios beneficios, entre los cuales se destacan los siguientes: generalización de los resultados a nivel del universo, bajo costo del estudio, su desarrollo requiere poco tiempo de aplicación, y puede cubrir una más amplia y más profundo análisis de un tópico (Swanson & Holton, 2005, p.98).

El proceso seguido en esta investigación está de acuerdo a lo planteado por Swanson & Holton (2005), siendo éste el siguiente:

1. Definición del marco muestral y determinación de la muestra.
2. Diseño del instrumento de recolección de datos
3. Aplicación del instrumento de recolección de datos
4. Tabulación y análisis de los datos.

A continuación se explican cada una de éstas etapas

2.3. Método de Muestreo: Definición y Determinación

Se usó el método estratificado con afijación proporcional, para la determinación de la muestra. Del listado de empresas presentado por el Diario Financiero del año

2007 se calculó una muestra de 325 empresas usando el método de muestreo aleatorio simple. Esta muestra tendrá dos grupos o estratos de empresas: (a) Empresas nacionales que venden productos en Chile, y (b) empresas multinacionales de países desarrollados que venden productos en Chile. El elemento muestral del estudio lo constituyen los gerentes generales de empresas (Chief Executive Office, CEO) a quienes se les aplicará una encuesta diseñada para este estudio.

De esta muestra solo se logró aplicar el instrumento de recolección de datos a 70 de ellas, quienes finalmente accedieron a contestar la encuesta, es decir, el 21.5%, porcentaje que aunque es bajo, es un poco más elevado a lo mínimo recomendado por expertos en diseño de muestreos y estudios de campo realizados en Latino América (Harzing, 2001). Harzing (2001) encontró que las diferencias geográficas y culturales de los directivos superiores de las empresas de Latino América influyen negativamente en la tasa de respuesta de los estudios de campos. Por ejemplo, ella encontró que para los países de Latino América la tasa de repuesta (response rate) debería estar en el rango de un 12.9% a un 15.2% para obtener datos estadísticamente confiables. Este estudio posee una tasa de repuesta de un 21.5%, el cual es más alto de lo mínimo recomendado.

La muestra incluyó empresas chilenas y empresas pertenecientes a multinacionales con casa matriz en un país desarrollado (ver figura 2 y figura 3). La muestral incluye 43 empresas domésticas y 23 empresas transnacionales pertenecientes a una amplia variedad de sectores industriales (manufactura, servicios financieros, transporte, etc) (ver tabla 1). Las 70 empresas fueron seleccionadas entre las 325 empresas de acuerdo a los siguientes criterios: (a) que el CEO de la empresa haya participado en el programa de formación de ejecutivos relacionado con el diseño de estrategias de negocios desarrollado por la Pontificia Universidad católica de Chile, y (b) que el Ceo de la empresa haya sido ex alumno (a nivel de pregrado o postgrado) de la Pontificia Universidad católica de Chile. Esto último, facilitó el proceso de aplicación de la encuesta, debido a que ayudo a crear un ambiente de confianza entre el encuestado y el encuestador.

Tabla 3. Tipos de Industrias Incluidas en la Muestra.

Sectores Industriales	Sub sectores industriales	Número de empresas
Producción	Silvicultura, agricultura, pesca, minería, y manufactura.	16
Servicios	Retail, transporte, comunicaciones, electricidad, gas, servicios sanitarios, comercio mayorista, y adm. pública.	11
Financieros e Inmobiliaria	Construcción, servicios financieros, seguros e inmobiliaria.	43

Fuente: Elaboración Propia del Autor

Tabla 4. Nacionalidad de las empresas de la Muestra.

	Número de Empresas	
Parte de una multinacional con casa matriz en un país desarrollado	16	16
Parte de una multinacional con casa matriz en Chile	11	54
Parte de una empresa o holding chileno	43	
Total	70	70

Fuente: Elaboración Propia del Autor

2.4. Identificación de Variables e Indicadores

En la medición de las diferentes variables independientes y dependientes se usaron indicadores cuantitativos y cualitativos. Ambos tipos de datos permitió conocer la dinámico de cómo el proceso de razonamiento analógico es usado para la elaboración de la estrategia. Al igual que otras investigaciones realizadas en este mismo tema, las encuestas fueron aplicadas directamente a los altos ejecutivos de la organización. La calidad de los datos (normalidad, outliers, missing data, heterocedasticidad, linealidad, y colinealidad) recolectados fueron analizados con diferentes herramientas estadísticas.

Variables Independientes: La variables independientes lo constituyen las tres distancias (corta, medio y larga) de las analogías , las que fueron medidas de las siguiente manera: (a) Mediante la aplicación de variables Dummy, de la encuesta original se recogieron tres grupos de preguntas: primero, *se clasificó a cuál de los tres tipos de empresa o negocio pertenecía:* (A1) Parte de una MNC con casa matriz en un país desarrollado, (A2) Parte de una multinacional con casa matriz en Chile, y (A3)

Parte de una empresa o holding local; segundo, *se identificó la industria de procedencia del modelo de negocio externo* usado como analogía durante las reuniones de diseño de la estrategia, pudiendo ser: (B1) El modelo de negocio actual de la empresa proviene de una empresa de la misma industria, (B2) El modelo de negocio actual de la empresa proviene de una empresa de una industria distinta, (B3) El modelo de negocio pasado proviene de una empresa de la misma industria, y (B4) el modelo de negocio pasado proviene de una empresa de una industria distinta; tercero, *se identificó el país de procedencia de la empresa dueña del modelo de negocio* usado como modelo externo o analogía durante las reuniones de diseño de la estrategia, cuyas opciones son: (C1) El modelo de negocio pertenece a una empresa con casa matriz en EEUU, Europa u otro país desarrollado, (C2) El modelo de negocio pertenece a una empresa con casa matriz en Chile, (C3) El modelo de negocio pertenece a una empresa con casa matriz en un país de Latinoamérica, y (C4) El modelo de negocio pertenece a una empresa con casa matriz en otro país subdesarrollado. Utilizando estos tres grupos de preguntas, se calculó la distancia corta, media y larga de las analogías según los siguientes criterios, expuestos en la siguiente tabla:

Tabla 5: Criterios Para Medir la Distancia de las Analogías Usadas

Distancia de la Analogía Usada	Criterios (se coloca un 1 si se cumple cualquiera de estas condiciones)	Número de Empresas
Distancia Corta	(i) A1=1 y B1=B3=1 y C1=1; ó (ii) A2=1 ó A3=1 y B1=B3=1 y C2=1	33
Distancia Media	(i) A1=1 y B1=B3=1 y C2=1; ó (ii) A2=1 ó A3=1 y B1=B3=1 y C1=1; ó (iii) A1=1 y B2=B4=1 y C1=1; ó (iv) A2=1 ó A3=1 y B2=B4=1 y C2=1;	29
Distancia Larga	(i) A1=1 y B2=B4=1 y C2=1; ó (ii) A2=1 ó A3=1 y B2=B4=1 y C1=1;	8
	Fuente: Elaboración Propia del Autor	70

En la encuesta se le preguntó a las 70 empresas acerca del origen del modelo externo que tuvo la mayor influencia en las decisiones que se tomaron durante el proceso de planificación. Las respuestas de las empresas se resumen en la Figura 7.

Tabla 6. Origen del modelo externo que mayormente influyó en las decisiones que se tomaron durante el proceso de planificación (Número de empresas)

	Misma Industria	Otra Industria	Total
Chile (Ubicación de la casa matriz)	18	7	25
Otro País	37	8	45
Total	55	15	70

Fuente: Elaboración Propia del Autor

Luego de la clasificación anterior (Ver tabla 5) de las tres diferentes distancias de analogías se le asignaron tres valores (1, 2, y 3) de acuerdo a los criterios de la tabla 7.

Tabla 7. Criterios para definir la distancia de la analogía

	La analogía es una empresa chilena	La analogía no es una empresa Chilena
La analogía es de la misma industria	Distancia Cercana (Distancia =1)	Distancia Media (Distancia =2)
La analogía es de distinta industria	Distancia Media (Distancia =2)	Distancia Lejana (Distancia =3)

Fuente: Elaboración Propia del Autor

La **variable dependiente**, es decir si la empresa implementó *cambios radicales* o *incrementales*, se utilizó dos preguntas de la encuesta, sobre la base de una escala ordinal, donde 1 indicaba “muy en desacuerdo” y 4 indicaba “muy de acuerdo”. Las preguntas que fueron usadas, respectivamente, para medir cambios radicales e incrementales fueron las siguientes: “La reunión de diseño de la estrategia impactó en la creación de una estrategia creativa y distintiva”, y “La reunión de diseño de la estrategia impactó en la implementación de mejoras continuas (TQM) en la empresa”. La figura 8 muestra los resultados de la aplicación de la encuesta. En esta

investigación se obtuvo la medición de la tendencia estratégica hacia cambios radicales, la que se calculó restando de la segunda la primera pregunta.

Tabla 8. Frecuencia de respuesta del impacto del PFE sobre cambios radicales e incrementales.

Tipos de Cambios	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Muy de Acuerdo	Total
Cambios Radicales	35 50%	9 12,9%	6 8,6%	20 28,6%	70 100%
Cambios Incrementales	18 25,7%	10 14,3%	18 25,7%	24 34,3%	70 100%

Fuente: Elaboración Propia del Autor

Variables de Control. Como variables de control se consideró: *características de la industria* (rivalidad, novedad, incertidumbre), *tipo de industria*, *tamaño de la empresa* (Kinnunen, 1976), y la *heterogeneidad del equipo directivo* (Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998). Las variables incertidumbre, novedad y rivalidad de la industria fueron medidas con una pregunta escalar, desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 4 (muy de acuerdo). La variable heterogeneidad jerárquica y profesional fue también medida con una pregunta escalar, desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 4 (muy de acuerdo). Para medir el tamaño de la empresa se usó como variables proxies el número de ejecutivos de nivel superior que tiene la empresa y el número de ejecutivos que participaron en el PFE. Por problema de normalidad de estas dos variables anteriores, se usó el logaritmo natural de ellas.

2.5. Método de Recolección de datos: Diseño y aplicación

Diseño de la Encuesta. Siguiendo las sugerencias de Nunnally & Bernstein (1994) se revisó la bibliografía que discute el uso de analogías en el ámbito de la gestión de empresas, el proceso de diseño de la estrategia de negocios, los cambios organizacionales y la administración internacional de empresas, a objeto de proveer un

alto grado de *validez de contenido* en la operacionalización de las variables a medir. En la primera etapa se identificaron 158 preguntas, que luego de realizar un panel de expertos, donde participó el profesor supervisor de esta investigación, tres alumnos del programa de Magister en Ciencias de la Ingeniería, y el autor de esta investigación, se redujo a 110 preguntas. Finalmente, luego de ver la redacción de las preguntas se vio que algunos temas se repetían, y otras eran de difícil obtención de parte de los directivos superiores de las empresas, se llegó a definir una encuesta de 88 preguntas, las que fueron cuidadosamente identificadas, redactadas y diseñadas, las que fueron finalmente colocadas en la encuesta luego de varios análisis y discusiones, mediante paneles de expertos y una aplicación a una muestra piloto. Con esto se logró eliminar sesgos, ambigüedades, problemas de redacción y presentación. La encuesta final puede verse en el anexo 1.

Aplicación de la Encuesta. La encuesta fue aplicada directamente mediante una entrevista directa a los gerentes generales (CEO) de las empresas de la muestra realizada por tres alumnos de último año del programa de Magister en Ingeniería Industrial. Cada entrevistador conocía en profundidad el tema en estudio y su nivel educacional le permitía tener una excelente llegada ante el entrevistado. Dado que los entrevistados tenían cercanía con la Pontificia Universidad Católica de Chile, el proceso de recolección de los datos se realizó con bastante facilidad, aumentando el nivel de veracidad, calidad y validez interna de las respuestas.

3. RESULTADOS Y ANALISIS DE DATOS

3.1. Resultados Descriptivos y Relacionales

Tanto las variables dependientes como las independientes no presentaron problemas de colinealidad, heterocedasticidad y normalidad. Únicamente las dos variables proxies usadas para medir el tamaño de la empresa fueron estandarizadas mediante una transformación logarítmica.

Tal como se puede observar de la matriz de correlación (ver tabla 9) los diferentes tipos de industrias considerados en el estudio, están asociados a diferentes niveles de rivalidad, siendo ésta última una variable importante de control, dado que su incidencia es estadísticamente significativa ($r^2=0.071^*$, $p\text{-value}<0.05$). Este resultado era esperable ya que todos los tipos de industrias presentaban diferencias importantes en cuanto a sus rasgos particulares, y que de acuerdo a estudios previos, se había encontrado que el medio ambiente afecta las decisiones estratégicas de la empresa (Rumanelli & Tushman, 1986; Child, 1972; Khanna & Palepu, 2000). Las otras características de la industria, es decir, incertidumbre ($r^2=0.129$, $p\text{-value}<0.05$) y novedad ($r^2=0.257$, $p\text{-value}<0.05$) y las dos variables de heterogeneidad del equipo directivo (TMT) están correlacionadas significativamente con los cambios radicales de la empresa, lo que nos muestra que ellas pueden influir en la decisión de implementar cambios de esta magnitud. Por ejemplo, las empresas que están insertas en medios ambientes que poseen altos niveles de novedad, implementan más comúnmente cambios radicales, por otro lado, las empresas que están insertas en medios ambientes altamente inciertos implementan cambios de baja magnitud (incrementales o mejoras continuas). Estos resultados son corroborados por estudios previos que han argumentado que las características del medio ambiente de la empresa inciden fuertemente, contrayendo las decisiones estratégicas tomadas por los altos ejecutivos que las dirigen. Además de lo anterior, las variables de tamaño están asociadas con las

dos variables de cambio organizacional, lo que nos indica que a mayor nivel de negociación y discusión entre los diferentes miembros del equipo directivo se asocia a decisiones de implementación de cambios incrementales, resultados que están alineados con otros estudios de esta naturaleza (Denis et al., 2001; Boeker, 1997; Rajagopalan & Spreitzer, 1996; Papadakis, Lioukas, & Chambers, 1998), los que argumentan que a mayor nivel de negociación y participación de los ejecutivos superiores en el PFE de la empresas se tiende a identificar cambios de mejoramiento continua o de baja magnitud.

Tabla 9: Medias, Desviación Estándar, y Correlaciones de Pearson ^a

Variables	Media	d.e	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Distancia Corta	,471	0,503	1											
2. Distancia Media	,400	0,491	,004	1										
3. Distancia Larga	,129	0,337	-,016	,007	1									
4. Incertidumbre de la Industria	,26	,44	,046	,088	,112	1								
5. Rivalidad de la Industria	,79	,41	-,089	-,126	,000	-,171	1							
6. Novedad de la Industria	,14	,35	-,086	,160	-,020	,227	-,384**	1						
7. Tipo de Industria	1,83	,74	-,103	-,156	-,134	,129*	,257*	,071*	1					
8. Heterogeneidad Jerárquica del TMT	,63	,49	-,008	,126	,189	-,089	-,113	-,109	-,139	1				
9. Heterogeneidad Profesional del TMT	,36	,48	-,046	,059	-,013	-,097	-,192	,122	,093	,388**	1			
10. Número de Ejecutivos de la Empresa	3,37	1,11	,072	-,056	,182	-,080	,124	-,180	,159	,095	-,037	1		
11. Participación de Ejecutivos en PFE.	2,49	,74	-,084	-,038	,208	-,087	,080	-,076	,085	,342**	,023	,556**	1	
12. Cambios Radical	,884	,322	-,288	,198**	,140	,0566	,651*	,754**	,975*	,753*	0,453*	,054	-,865	1
13 Cambios Incrementales	,814	,392	-,264**	,015	,274**	,731**	,076	,965*	,864	,123	,543	,619**	,875**	-,936**

* p<,05

** p<,01

*** p<,001

d.e=desviación estándar

Fuente: Elaboración Propia del Autor

^a n= 70 empresas

3.2. Resultados del Análisis de Regresión Múltiple: Validación de las Hipótesis

Las cuatro hipótesis fueron analizadas mediante la aplicación de seis modelos de regresión múltiple (ver Tabla 10), obtenidos mediante el uso de mínimos cuadrados ordinarios (MCO). Todos estos modelos explican como las empresas domésticas (ED) y las empresas extranjeras (EE) decidieron implementar cambios radicales o mejoras continuas (incrementales) dependiendo del grado de cercanía de la analogía utilizada durante sus procesos de diseño de sus modelos de negocios.

En términos generales, al observar los resultados de los modelos 5 y 6 de la Tabla 10, las empresas en general decidieron implementar cambios radicales, cuando su equipo directivo usó analogías de distancia media, y por otra parte, decidieron implementar cambios incrementales cuando utilizaron analogías de corta y larga distancia, respectivamente. Este resultado respalda las tres primeras hipótesis que fueron planteadas en este estudio, dando pleno respaldo a lo que ha sido encontrados por otros investigadores acerca del poder que tienen las analogías, en materias relacionadas con la administración de empresas (Gavetti, Levinthal & Rivkin, 2005; Gavetti & Rivkin, 2005). Este resultado comprueba que el comportamiento estratégico de las empresas estudiadas está condicionado a la distancia de la analogía usada durante el proceso de diseño estratégico. Este aspecto nunca antes había sido descubierto, identificado, y analizado en la literatura especializada.

Además, de la Tabla 10, los modelos 1 al 4 nos permiten analizar la hipótesis 4, que plantea que la nacionalidad de la firma ejerce un efecto moderador entre la distancia de la analogía y la magnitud de los cambios. Los resultados de los modelos del 1 al 4 dan robustez a los resultados mostrados por los modelos 5 y 6, ya que al hacer el análisis por separada por cada tipo de empresa, empresas domésticas y extranjeras, se llega a la misma conclusión. Para el caso de las *empresas domésticas*, los modelos 1 y 2 muestran que estas empresas decidieron implementar cambios incrementales cuando observaron modelos de empresas externas que eran, o bien muy similares (corta distancia) o muy diferentes (larga distancias), y decidieron

implementar cambios radicales cuando utilizaron modelos externos de negocios que eran medianamente similares, que en otras palabras, tenían una mediana distancia. Para el caso de las *empresas extranjeras* ubicadas en el mercado local, se observa en el modelo 3 y 4 el mismo comportamiento estratégico en cuanto al uso de las analogías y su efecto en la magnitud de los cambios. En primer lugar, cuando las empresas extranjeras observan modelos de negocios de empresas que son muy cercanas y muy lejanas a sí mismas están más dispuestas a implementar cambios incrementales. En segundo lugar, las empresas extranjeras tenderán a implementar cambios radicales cuando estas usen como analogías aquellos modelos de negocios de mediana lejanía. La obtención de estos resultados consideró las diferencias que existen entre las empresas extranjeras y las empresas domésticas en cuanto a la definición de país (Ver Tabla 2), ya que por ejemplo, las EE considera las analogías tipo III como modelos de negocios de sus competidores directos ya que incluye en esta categoría a aquellos modelos de negocio de las empresas locales que compiten en el mismo rubro con la empresa extranjera.

Por tanto, al tomar el total de las empresas se observa que el comportamiento estratégicos de ellas, en relación a su decisión de implementar cambios de diferente magnitud está, en términos generales, determinado por la distancia del modelo de negocio usado como analogía. Finalmente, a pesar de las diferencias encontradas entre las empresas extranjeras y domésticas relacionadas con sus niveles de experiencia de sus equipos directivos, complejidad de sus estructuras organizacionales, tecnologías, sistemas de comunicaciones, niveles de innovación, y otras (Prahalad & Doz, 1987), ambas empresas se comportan estratégicamente en forma similar cuando deciden implementar cambios incrementales o radicales, luego de utilizar modelos de negocios como analogías de corta, mediana y larga distancia. Por consiguiente, las tres primeras hipótesis son aceptadas y la última hipótesis es rechazada, ya que la nacionalidad de la firma no es condicionante para cambiar el efecto del tipo de distancia sobre la magnitud de los cambios.

Tabla 10: Resultados del Análisis de Regresión Múltiples usando MCO: Empresas Domésticas y Extranjeras

Variables	EMPRESAS DOMESTICAS				EMPRESAS EXTRANJERAS				TODAS LAS EMPRESAS			
	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4		Modelo 5		Modelo 6	
	Cambios Incrementales		Cambios Radicales		Cambios Incrementales		Cambios Radicales		cambios incrementales		Cambios Radicales	
	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE	B	SE
(Constant)	-,167	,514	-,495	,761	-2,985	1,336	1,001	1,730	-,579	,577	-,233	,603
Distancia Corta	0,37*	,421	,032	,321	0,274**	,218	,320	,282	0,198**	,089	,087	,093
Distancia Media	,029	,112	0,227*	,166	-,513	,258	0,334**	,334	-,040	,049	0,118*	,051
Distancia Larga	0,135*	,075	-,094	,111	0,146*	,155	,037	,200	0,192*	,080	-,015	,083
Incertidumbre de la Industria	0,852**	,314	0,191*	,464	0,935**	,532	0,376*	,688	0,271**	,281	-,207	,294
Rivalidad de la Industria	0,832**	,309	0,217**	,457	0,033*	,978	-,498	1,266	0,227**	,321	0,023*	,335
Novedad de la Industria	0,769*	,397	0,271*	,587	0,783*	,966	-1,437	1,250	0,123*	,393	0,558**	,411
Tipo de Industria	0,554**	,168	0,089*	,249	0,844**	,367	0,512**	,476	0,126*	,072	0,557*	,411
Heterogeneidad Jerárquica del TMT	,176	,301	-,004	,445	0,393**	,567	-,721	,735	0,238**	,298	0,234**	,311
Heterogeneidad Profesional del TMT	-,162	,273	-,044	,405	-,867	,590	0,566*	,764	-,253	,274	-,045	,286
Número de Ejecutivos de la Empresa	-,008	,118	-,186	,175	0,720**	,298	-,193	,386	0,093**	,171	-,014	,179
Participación de Ejecutivos en PFE.	0,233*	,202	0,299**	,299	-,639	,370	-,152	,479	-,032	,213	0,042*	,222
F	3,23**		2,87*		3,01**		3,75*		3,98**		3,87*	
R2	0,87		0,85		0,79		0,93		0,79		0,86	
R2 Ajustado	0,62		0,69		0,62		0,68		0,71		0,75	
n	47 Empresas				23 Empresas				70 Empresas			
* p<,05	Modelos que dan robustez al análisis								Modelos Generales			
** p<,01												
*** p<,001												

Nota: Resultados de Tabla 4 y 5 se obtuvieron mediante la aplicación de SPSS

Fuente: Elaboración Propia del Autor

3.3. Resultados del Análisis de Regresión Cuadrático

Para obtener el modelo de regresión cuadrático fue necesario crear una variable única que paso a llamarse “distancia”, la que tomó diferentes valores dependiendo del tipo de distancia analógica usada: toma el valor 1 si el equipo directivo de la empresa usó analogías de corta distancia, toma el valor 2 si el equipo directivo uso una analogía de media distancia, y finalmente, toma el valor 3 si el equipo directivo usó una analogía de larga distancia. Para obtener el coeficiente de regresión cuadrático, todas aquellas variables de control que pertenecen al medio ambiente (tipo, rivalidad, novedad e incertidumbre de la industria) fueron sacadas del análisis y fueron conservadas solo las variables internas de la empresa (tamaño del equipo ejecutivo). La Tabla 11 muestra los resultados del modelo de regresión cuadrático que incluye el total de las empresas, sin distinguir entre empresas domésticas y extranjeras.

Tabla 11: Modelos de Regresión Cuadráticos usando MCO

Variables Independientes	Cambios Radicales		Cambios Incrementales	
	β	SE	β	SE
Constante	-5.024**	0.711	7.801**	0.833
Distancia (Xi)	8.206***	0.851	-5.617***	0.987
Distancia al Cuadrado (Xi ²)	-2.049***	0.0226	1.432***	0.266
Numero de Ejecutivos de la empresa	-0.003*	0.123	-0.009*	0.111
F	24.524***		8.632***	
R ²	0.601		0.347	
R ² Ajustado	0.577		0.307	

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,0001; n= 70 empresas.

Fuente: Elaboración Propia del Autor

La tabla 11 muestran los resultados de los dos modelos de regresión cuadráticos, que corroboran los resultados encontrados en el los análisis de regresión lineal. Por lo tanto, es posible observar que cuando los altos directivos de una empresas usan

analogías de corta distancia o analogías de larga distancia, durante el proceso de diseño de la estrategia de negocio de la empresa, terminarán implementando cambios de mejoramiento continuo, pero cuando ellos usan analogías de mediana distancia, durante el proceso de formulación del modelo estratégico de negocio, terminarán implementando cambios radicales

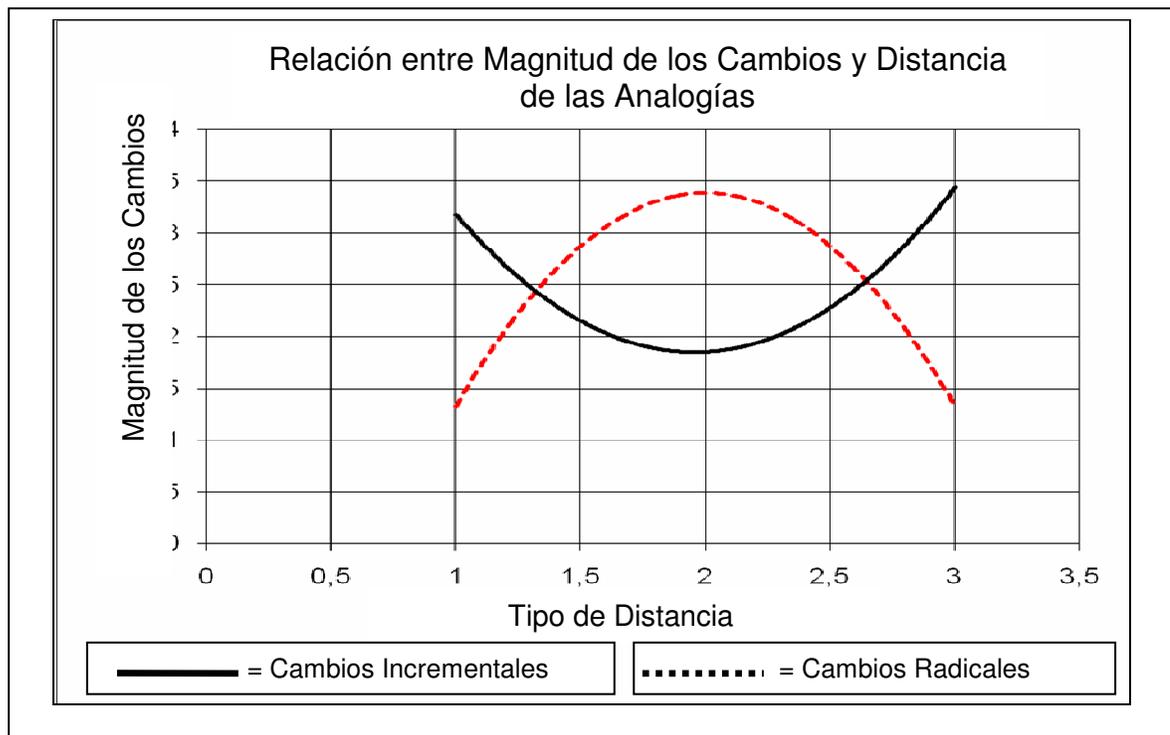


Figure 5: Cambios Radicales e Incrementales Asociados a la Distancia de las Analogías

En la figura 5 se grafica las dos curvas cuadráticas, una es la curva de los cambios radicales y la otra es la curva de los cambios incrementales. La primera alcanza su punto máximo cuando el equipo directivo (TMT) usa analogías de distancia media (de valor igual a 2) y sus mínimos niveles lo alcanzan cuando el equipo de dirección superior de la empresa usa analogías de corta y larga distancia durante sus procesos de diseño de la estrategia. La otra curva cuadrática de regresión múltiple muestra los cambios incrementales donde el nivel mínimo lo alcanza cuando el TMT

de la empresa usa analogías de media distancia durante sus procesos de diseño de la estrategia y logra sus niveles máximos cuando el equipo directivo usa analogías de corta o larga distancia

Este gráfico podría ser un poco contradictorio con algunos casos de la realidad, en el sentido que muchos consultores y asesores organizacionales quienes se dedican a ayudar a las empresas a formular e implementar cambios al interior de ellas, siempre encuentran excelentes ideas en la forma de cambios incrementales, independiente si el modelo externo usado como referencia es cercano o lejano a la realidad de la empresa. Si consideramos este antecedente tomado de la realidad, la forma de la segunda curva (cambios incrementales) debería ser lineal y no curvilínea. Este último aspecto requiere un más avanzado y detallado análisis y estudio que debería ser considera en futuras investigaciones. Sin embargo, a pesar de lo anterior, las dos curvas corroboran fuertemente las tres primeras hipótesis de este estudio.

Al modificar la operacionalización de la variable dependiente, fusionando las dos variables dependientes (cambios radicales y cambios incrementales) en una sola variable, donde esta nueva variable, que llamaremos “Tendencia a una Estrategia Distintiva”, es la resta entre “cambios radicales” y “cambios incrementales”. Esta diferencia nos muestra la tendencia que posee el equipo directivo de la empresa a implementar una estrategia distintiva (con cambios radicales).

La definición de las variables independientes (Distancia Corta=1; Distancia Media=2, Distancia Larga=3) se mantiene sin alteración. La Tabla 12 muestra los resultados del modelo de regresión cuadrático para el caso de la “Tendencia hacia una estrategia distintiva”, en vez de implementar cambios de mejoramiento continuo en la empresa.

Tabla 12. Modelo de Regresión Cuadrático para Tendencia a una Estrategia Distintiva

Variables Independientes:	Variable Dependiente: Tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva versus la generación de un listado de tareas de mejora continua	
	β	SE
Constante	-12,825***	0,910
Distancia (Xi)	13,823***	0,988
Distancia al Cuadrado (Xi ²)	-3,481***	0,267
Número de Ejecutivos de la Empresa	0,007	0,165
F	33,785***	
R ²	0,675	
R ² Ajustado	0,655	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,0001 n= 70 empresas.

Fuente: Elaboración Propia del Autor

La gráfica de este modelo cuadrático de regresión es posible observarlo en la figura 6, donde se observó que cuando el equipo directivo de la empresa usa analogías de media distancia durante el proceso de formulación de la estrategia termina implementando una estrategia distintiva, donde los cambios son de gran magnitud en las áreas de la estructura organizacional, estilo de liderazgo, cultura organizacional y otras, teniendo todas ellas una gran incidencia en el quehacer de la empresa.

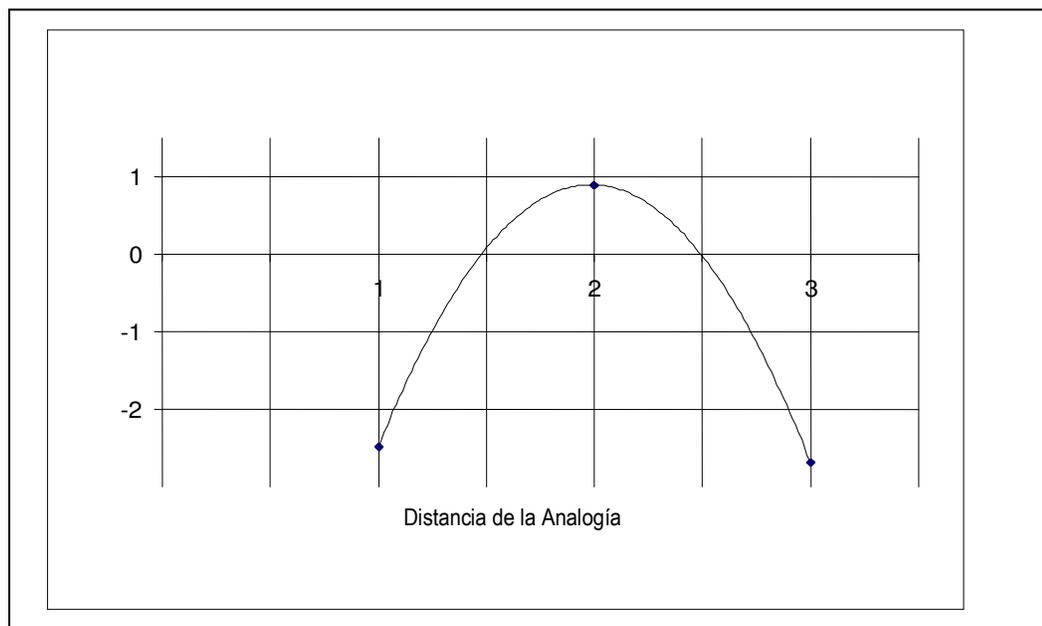


Figura 6. Tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva Versus Distancia de las Analogías

Por lo tanto, los dos análisis de regresión cuadrático presentados previamente, muestran con solidez las tres primeras hipótesis de este estudio, en donde se reafirma que las empresas terminarán implementado cambios radicales, distintivos, o de gran magnitud, cuando sus equipos directivos usen analogías de media distancia en sus procesos de diseño de sus modelos de negocio, y aquellas empresas que utilizan analogías de corta y larga distancia terminarán implementando cambios de baja magnitud, es decir, cambios de mejoramiento continuo o cambios incrementales.

3.4. Resultados de Análisis de Robustez

A pesar de la solidez de los resultados presentados previamente, a continuación se presentan cuatro tipos de análisis de robustez, los que terminarán dando mayor confianza en los resultados encontrados en los análisis previos. Los cuatro análisis de robustez consisten en modificar las definiciones operacionales tanto de las dos variables dependientes (cambios radicales y cambios incrementales) y de las tres variables independiente (distancia corta, media y larga de las analogías). En la siguiente tabla se presentan los cuatro tipos de análisis de robustez, donde se identifican los cambios en las definiciones operacionales de las dos variables.

Tabla 13: Criterios para Definir las Variables de los Cuatro Análisis de Robustez

Análisis de Robustez	Definición Operacional de las Variables Dependientes (Magnitud del Cambio)	Definición Operacional de las Variables Independientes (Distancia de las Analogías)
1	Diferencia entre cambio radical menos cambio incremental, es decir “tendencia hacia una estrategia distintiva”.	Para las empresas chilenas se usa la definición de la Tabla 7. Para las empresas extranjeras se usa la definición de la Tabla 14.
2	Igual a la definición anterior	Para todas las empresas se usa la definición de la Tabla 16.
3	Igual a la definición anterior	Para todas las empresas se usa la definición de la Tabla 18.
4	Se mantiene la definición operacional original. Cada magnitud de cambio se considerada por separado (Escala 1-4).	Para todas las empresas se usa la definición de la Tabla 16.

Fuente: Elaboración Propia del Autor

3.4.1. Primer Análisis de Robustez

El desarrollo del primer análisis de robustez se realizó modificando la definición de la variable independiente, tal como se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 14. Criterios Para Definir Distancia Para Empresas Multinacional con Casa Matriz en un País Desarrollado.

	La analogía es una empresa chilena	La analogía no es una empresa chilena
La analogía es de la misma industria	Distancia Media (Distancia =2)	Cercana (Distancia =1)
La analogía es de distinta industria	Lejana (Distancia =3)	Distancia Media (Distancia =2)

Fuente: Elaboración Propia del Autor

Prahalad and Doz (1987) plantean que los equipos directivos de las empresas domésticas son diferentes en términos de experiencia y conocimientos a los de las subsidiarias internacionales. Considerando lo anterior, la definición alternativa presentada en la Tabla 14 de distancia de la analogía puede defenderse argumentando que para el equipo ejecutivo de una multinacional de un país desarrollado operando en Chile puede considerar como un país lejano a Chile.

Los resultados presentados en la Tabla 15 muestran que el resultado encontrado originalmente no varía en absoluto, ya que se mantienen las mismas conclusiones, es decir, es más probable que una empresa emprenda cambios distintivos (radicales) cuando su equipo directivo usa analogías con distancia media.

Tabla 15. Modelo de Regresión Cuadrático del Primer Análisis de Robustez

Variables Independientes:	Variable Dependiente: Tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva (versus la generación de un listado de tareas de mejora continua)	
	β	SE
Constante	-3,482*	0,678
Distancia	2,384*	0,690
Distancia ²	-1,605*	0,943
Número de Ejecutivos de la Empresa	0,252	0,311
F	3,48*	
R ²	0,245	
R ² Ajustado	0,213	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,0001 n= 70 empresas.

Fuente: Elaboración Propia del Autor

3.4.2. Segundo Análisis de Robustez

El desarrollo del segundo análisis de robustez se realizó modificando la definición de la variable independiente, que se presenta en la siguiente tabla 16. Se mantiene la misma definición de la variable independiente usado en el primer análisis de robustez.

Tabla 16. Criterios Para Definir la Distancia de la Analogía Para las 70 Empresas

	La analogía es una empresa chilena	La analogía no es una empresa Chilena
La analogía es de la misma industria	Cercana (Distancia =1)	Distancia Media (Distancia =2)
La analogía es de distinta industria	Distancia Media (Distancia =3)	Lejana (Distancia =4)

Fuente: Elaboración Propia del Autor

Los resultados del segundo análisis de robustez se presentan en la tabla 17, de donde se desprende que a pesar del cambio en la definición operacional de “distancia de las analogías” las conclusiones que se desprenden de los resultados del modelo de regresión cuadrático se mantienen sin alteración respecto al modelo original. Esto muestra una gran robustez de los resultados encontrados en este estudio.

Tabla 17. Modelo de Regresión Cuadrático del Segundo Análisis de Robustez

Variables Independientes:	Variable Dependiente: Sesgo hacia el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa versus mejora continua	
	β	SE
Constante	-8,919***	0,828
Distancia	8,743***	0,781
Distancia ²	-1,776***	0,165
Número de Ejecutivos de la Empresa	0,041	0,135
F	43,575***	
R ²	0,665	
R ² Ajustado	0,649	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001 n= 70 empresas.

Fuente: Elaboración Propia del Autor

3.4.3. Tercer Análisis de Robustez

El desarrollo del tercer análisis de robustez se realizó modificando nuevamente la definición de la variable independiente, que se presenta en la siguiente tabla 18. Se mantiene la misma definición de la variable independiente usado en el primer análisis de robustez.

Tabla 18. Criterios Para Definir Distancia de la Analogía Para las 70 Empresas

	La analogía es una empresa chilena	La analogía no es una empresa Chilena
La analogía es de la misma industria	Cercana (Distancia =1)	Distancia Media (Distancia =3)
La analogía es de distinta industria	Distancia Media (Distancia =2)	Lejana (Distancia =4)

Fuente: Elaboración Propia del Autor

Los resultados del tercer análisis de robustez se presentan en la tabla 19, donde se desprende que con el nuevo cambio en la definición operacional de “distancia de las analogías” las conclusiones que se desprenden de los resultados del modelo de regresión cuadrático se vuelven a mantener sin alteración respecto al modelo original. Esto muestra nuevamente la gran robustez de los resultados encontrados en este estudio

Tabla 19. Modelo de Regresión Cuadrático del Tercer Análisis de Robustez

Variables Independientes:	Variable Dependiente: Sesgo hacia el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa versus mejora continua	
	β	SE
Constante	-8,896***	0,833
Distancia	8,602***	0,779
Distancia ²	-1,726***	0,164
Número de Ejecutivos de la Empresa	0,040	0,134
F	42,753***	
R ²	0,66	
R ² Ajustado	0,645	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,0001 n= 70 empresas.

Fuente: Elaboración Propia del Autor

3.4.4. Cuarto Análisis de Robustez

El desarrollo del cuarto análisis de robustez se realizó considerando la definición de la variable independiente (las tres distancias de las analogías) presentada en la Tabla 16, y la definición de la variable dependiente se mantiene como fue definida originalmente, donde cada magnitud de cambio se consideró separadamente usando una escala de 1 a 4.

Los resultados del cuarto análisis de robustez se presentan en la tabla 20, donde se desprende que con la definición operacional de “distancia de las analogías” presentada en la Tabla 15, manteniendo la definición de la variable “magnitud de los cambios”, de acuerdo a la definición original, las conclusiones que se desprenden de los resultados del modelo de regresión cuadrático de la Tabla 20 se vuelven a mantener sin alteración respecto al modelo original. Esto finalmente muestra la sólida robustez de los resultados encontrados en este estudio

Tabla 20. Resultados del Cuarto Análisis de Robustez

Variables Independientes:	Variable Dependiente: La reunión tuvo un impacto importante en el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa.		Variable Dependiente: La reunión tuvo un impacto importante en la identificación de muchas ideas de mejora continua.	
	β	SE	β	SE
Constante	-5.024**	0.711	7.801**	0.833
Distancia	8.206***	0.851	-5.617***	0.987
Distancia ²	-2.049***	0.023	1.432***	0.266
Número de Ejecutivos de la Empresa	-0.003*	0.123	-0.009*	0.111
F	24.524***		8.632***	
R ²	0.601		0.347	
R ² Ajustado	0.577		0.307	

* $p < 0,05$ ** $p < 0,01$ *** $p < 0,0001$ $n = 70$ empresas.

Fuente: Elaboración Propia del Autor

La gráfica de estos dos modelos cuadráticos de regresión mostrados en la figura 7, se observa que cuando el equipo de alta dirección de la empresa usa analogías de media distancia, durante el proceso de formulación de la estrategia, termina

implementando una estrategia distintiva, donde los cambios son de gran magnitud en las diferentes áreas de empresa, y cuando el equipo directivo usa analogías de corta o larga distancia, durante la generación y desarrollo de su modelo de negocio, terminará implementado cambios de mejora continua, que generalmente son de baja magnitud.

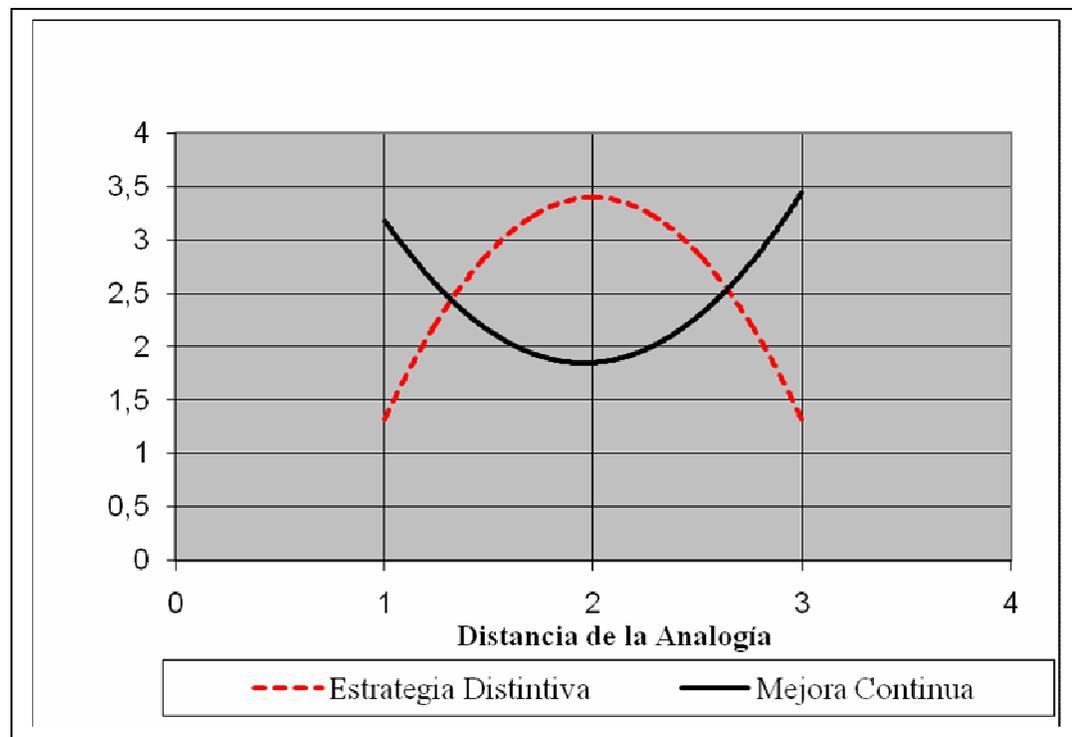


Figura 7. Estrategia Distintiva y Cambios Incrementales Asociados a la Distancia de las Analogías

4. CONCLUSIONES, DISCUSIÓN, IMPLICANCIAS Y NUEVAS IDEAS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Conclusiones y Discusión de los Resultados

Los resultados de este estudio muestran que el grado de cercanía entre el modelo de negocio de otra empresa usado como una analogía para diseñar la estrategia de una empresa no depende de la nacionalidad de la empresa que está diseñando su estrategia. Este resultado difiere, en términos generales, a lo planteado por la literatura especializada en administración internacional o negocios internacionales, donde se argumentan que las empresas extranjeras que pertenecen a MNC, poseen diferencias sustanciales respecto a las ED en sus estructuras, procesos, estrategias y sistemas (Prahalad & Doz, 1987). Este estudio muestra que las empresas extranjeras y domésticas se comportan estratégicamente muy similares entre ellas y que consecuentemente deciden configurar sus recursos de manera muy similar, cuando tengan que decidir el tipo de cambio a implementar en el corto y largo plazo. A pesar de enfrentar diferentes desafíos, las empresas extranjeras (subsidiarias) se conducen estratégicamente igual a las empresas domésticas. Esto está mostrando en que todas las empresas, independiente del país de origen, poseen una ADN organizacional muy similar, que las lleva a tomar decisiones de manera congruente y parecida. Este resultado es nuevo en la literatura, y sería muy interesante estudiar los patrones (rutinas) centrales que guían las decisiones estratégicas que inciden en las diferencias encontradas por otros investigadores, por ejemplo, si las empresas extranjeras y domésticas se comportan estratégicamente de manera similar, ¿por qué ellas poseen diferentes estructuras organizacionales, si sabemos que la conducta estratégica condiciona la estructura de las mismas? ¿Existe algún factor moderador o intermediario entre estrategia y la estructura de las empresas extranjeras y domésticas

que explique este fenómeno? (Ver relación entre estrategia y estructura en Chandler, 1962).

Por otra parte, este estudio permitió identificar el concepto de **distancia** analógica, dejando planteado un nuevo concepto en la literatura cognitiva que explica la formulación estratégica de una empresa, y muy especialmente la que interpone el concepto de analogía como una herramienta poderosa para entender aspectos complejos de la administración de empresas. Tal como se mencionó en la discusión bibliográfica, el concepto de distancia ha sido ampliamente usado para describir las distancias entre países (Werner, S. 2002; Ghemawat, 2001; Sullivan, 1994) y entre instituciones (Khanna & Palepu, 2006), pero nunca había sido incluido este concepto en la literatura especializada en analogía y su aplicación en el ámbito organizacional. Adicionalmente, este nuevo concepto difiere del tipo de empresa, ya que como fue planteado anteriormente, para una ED un modelo de negocio será considerado de corta distancia cuando este pertenece a la misma industria y al mismo país local (Analogía tipo I), sin embargo, para una EE un modelo de negocio será considerado de corta distancia cuando este pertenece a la misma industria pero está ubicada en otro país diferente a su país donde se ubica su casa matriz (Analogía Tipo III). Por lo tanto, lo que llama la atención, es que la definición de este nuevo concepto de distancia difiere entre EE y ED. Esto podría explicarse, en parte, por las diferencias entre los TMTs de las ED y EE en cuanto a la amplitud y profundidad de sus experiencias de negocios. La distancia de una analogía muestra el grado de similitud que posee un modelo de negocio con respecto a la realidad de la empresa que está diseñando su estrategia. Si un modelo de negocio posee rasgos y características muy diferentes a la realidad de la empresa en cuestión, entonces existirá una larga distancia entre el modelo usado y la realidad de la empresa que está diseñando su estrategia de negocio.

Gavetti, Levinthal & Rivkin (2005) plantean que, en general, las analogías poseen un importante poder en los procesos estratégicos de toma de decisiones, pero no había sido encontrado que este poder depende de la distancia existente entre la analogía usada y la situación-problemas donde se desea utilizar la analogía. Este nuevo

antecedente no había sido discutido en la literatura especializada y que cobró relevancia en este estudio. Por lo tanto, la distancia de una analogía respecto a la empresa que desea usarla es relevante cuando se desea medir el poder de las analogías en los procesos de formulación de los modelos de negocios; el enfoque analógico aplicado por los directivos de las empresas constituye una perspectiva relevante de analizar a objeto de identificar diferencias y obtener recomendaciones de interés.

En resumen, este estudio demostró que las empresas implementarán prioritariamente cambios incrementales cuando éstas observen modelos de negocios que tengan tanto corta distancia (muy similares) como larga distancia (muy diferentes) respecto a la empresa que los usa, y por otro lado, las empresas implementaran cambios radicales cuando estas usen analogías que sean medianamente lejanas a la realidad de ellas. Por ejemplo, para el caso de las EE, ellas implementarán cambios incrementales cuando usen analogías tipo II (diferente industria, mismo país) y III (misma industria-diferente país), y para el caso de las ED, éstas implementaran cambios incrementales cuando sus equipos directivos usen analogías tipo I (misma industria, mismo país) y IV (diferente industria, diferente país). Estas diferencias se explican por el concepto diferente que este entre ellas acerca de la distancia de las analogías, explicado precedentemente.

En otras palabras, los resultados sugieren que la formulación de una estrategia distintiva (versus el foco en mejora continua) es más probable cuando se usan analogías con distancia media. Tomar demasiado en cuenta la competencia, analogías del mismo país y la misma industria, no incentiva el diseño de una estrategia creativa justamente porque ella debe ser diferente a la de la competencia. El uso de analogías de contextos demasiado remotos, de otros países y otras industrias, tampoco son de mucha utilidad para diseñar una buena estrategia. Tal como fue planteado inicialmente, el razonamiento por analogía es el siguiente: una estrategia tiene más posibilidades de ser exitosa si una análoga lo fue en un contexto que se estima similar al enfrentado por el nuevo negocio. Para que el uso de las analogías sea de utilidad para generar y

evaluar opciones creativas de desarrollo estratégico, el método debe aplicarse con rigor sin caer en la superficialidad.

La pregunta “clave” que debe contestarse es si en realidad los contextos son tan similares. ¿La industria del retail de productos electrónicos en los 70 es igual, en lo esencial, a la de ventas de autos usados de los 90? Lo riguroso es desafiar la hipótesis buscando diferencias. Si éstas son muchas, descartar la analogía. Si son pocas, ajustar la estrategia imitada para tomar en cuenta las diferencias, antes o después de implementar la estrategia. El arte es saber cuáles son aquellas características esenciales de los contextos que deben coincidir para que la analogía sea válida. Conceptualmente las características del entorno relevantes son las que explican el éxito de la estrategia imitada. Las analogías de entornos demasiado lejanos no son de utilidad para formular una estrategia distintiva porque es improbable que las características relevantes del entorno, donde se desea aplicar la estrategia, coincidan con el contexto de la analogía. El poder de una analogía de aportar en un proceso de formulación estratégica se maximiza cuando está ubicada a una distancia óptima. Se plantea que esta conclusión es nueva en la literatura.

Luego de revisar la literatura relacionada con el PFE de una empresa y como ésta se relaciona con los cambios organizacionales, es posible argumentar las siguientes conclusiones. Primero, el estudio del PFE es altamente complejo ya que la conducta estratégica seguida por los estrategas, al momento de tomar sus decisiones claves, es altamente variables y en algunos casos es muy difícil identificar patrones que definan el modo de formulación de la estrategia. Esto puede constituirse en una verdadera competencia organizacional de difícil imitación, y que por tanto, puede ser una fuente de ventajas competitivas. Segundo, incluir tres factores que pertenecen al PFE como variables independiente y que podría explicar o predecir los posibles niveles de cambios organizacionales (radical & incremental) hace de este estudio una investigación innovadora y creativa, debido a que en la literatura revisada solo se encontraron un par de estos estudios, pero que poseían clara debilidades conceptuales. Por esta razón, este estudio constituye una verdadera contribución teórica a la

disciplina de la administración estratégica. Tercero, adicionalmente a lo anterior, la realización del análisis comparativo entre empresas de países emergentes y empresas de países desarrollados hacen de esta investigación un aporte significativo al estudio de la validez externa de muchas teorías (theory testing) y modelos que son propios de la administración estratégica y que han sido formulados y propuestos por investigadores que han usado muestras de solo empresas de países desarrollados. Finalmente, la conceptualización del término “estrategia” es altamente compleja, multidimensional y de difícil operacionalización, y según la literatura revisada, su definición depende del tipo de empresas y de donde ésta esté inserta. Esto lleva a concluir que es altamente probable que la concepción que tienen los estrategas chilenos sea diferente del concepto de estrategia que poseen los líderes empresariales de los países desarrollados. Esto podría dificultar la investigación empírica, dada la débil validez interna y precisión del concepto.

4.2. Implicancias Prácticas y Teóricas

Los resultados encontrados en este estudio poseen implicancias teóricas y prácticas. Desde un punto de vista práctico, los resultados de este estudio sugiere que los altos ejecutivos de las empresas deben poner especial atención en los modelos externos de negocios, para encontrar ideas y sugerencias que serán de gran utilidad en el proceso de formulación estratégica de sus empresas y que repercutirán en la implementación de cambios de diferentes magnitudes en el corto y largo plazo. Es de especial importancia que los procesos de formación y desarrollo de ejecutivos de las empresas incluyan el análisis de casos de empresas de diferentes industrias y países, a objeto de obtener ideas y recomendaciones que pueden ser usadas analógicamente para obtener recomendaciones e ideas interesantes para los PFE de las empresas. Esto último reafirma la importancia de que los programas de especialización en gestión y dirección de empresas de nivel de postgrados (Master of Business Administration, y

Master of Science in Management) incluyan el análisis y discusión de casos, en sus procesos de formación.

Desde un punto de vista teórico los resultados de este estudio permiten subrayar varios aspectos. Primero, este estudio define un nuevo concepto que no existe en la literatura relacionada con la teoría cognitivo de las organizaciones, y que es denominado en esta investigación “distancia de las analogías”. Este estudio no solo definió teóricamente este nuevo concepto, que será de gran utilidad en el enfoque analógico, sino que también ha propuesto una definición operacional del mismo, es decir, como se mide empíricamente. Este estudio permitió descubrir que la distancia de la analogías es de gran relevancia, para explicar el por qué ciertas empresas deciden emprender cambios radicales en vez de cambios incrementales, encontrando que la decisión de la magnitud de los cambios emprendidos por la empresas descansa sobre el tipo de distancia de las analogías usadas por los altos ejecutivos durante los procesos de formulación de las estrategias. Segundo, desde el comienzo de este estudio se argumentó que las analogías son una gran herramienta para diferentes disciplinas de la administración (Gavetti, Levinthal, Rivkin, 2005; otros artículos identificados previamente), y este estudio permitió corroborar estos planteamientos. Sin embargo, los resultados de este estudio permiten ampliar lo que ha sido propuesto por numerosos investigadores, por ejemplo, encontrar que el poder de las analogías depende de la distancia de las mismas. Este estudio propone que la metodología analógica usadas por el equipo directivo de la empresas está tipificada en base a la distancia de las analogías usadas. Aunque el concepto de distancia ha sido usado en los campos de las administración internacional (Ghemawat, 2001; Ricart et al, 2004) y en la gestión estratégica de empresas (Khanna and Palepu, 2006), este concepto nunca antes había sido usado en la literatura del enfoque analógico, para referirse a lo crítico que es incluir el concepto de la distancia de las analogías para entender su utilidad, poder y aplicabilidad dentro de las disciplinas de la administración de empresas. De este estudio se desprende que la distancia de las analogías, es un aspecto crítico y clave en explicar las razones del por qué las empresas deciden implementar cambios de

mejoramiento continuo y cambios radicales, proponiendo que las empresas que usan en sus procesos de formulación o diseño de sus estrategias de negocios analogías de corta o larga distancias, implementarán cambios de primer orden (mejoras continuas, TQM, incrementales, o evolutivos), y aquellas que usan analogías de mediana distancias implementarán cambios de segundo orden (radicales, revolucionarios).

Tercero, este estudio permite integrar tres corrientes de investigación: proceso de formulación estratégica (PFE), enfoque analógico, y cambios organizacionales. En esta dirección, este estudio permite realizar contribuciones interesantes a cada una de estas áreas. En la literatura acerca del PFE, este estudio contribuye en tres direcciones. En primer lugar, la influencia crítica que poseen los rasgos de los miembros del equipo directivo al proceso de toma de decisiones estratégicas, explicada por la *teoría de la alta dirección* (Upper Schelons Theory) (Hambrick & Mason, 1987; Hitt & Tyler, 1991; Farjoun & Lai, 1997). Esta teoría argumenta que las características demográficas (edad, sexo, estado civil, etc), personalidad, experiencia (background characteristic), bases y estilos cognitivos, valores y otras, afectan la percepción administrativas, y por lo tanto, la capacidad de elección estratégica (strategic choices). Los modelos externos de negocios, es decir, analogías, que están almacenadas en la memoria del equipo directivo son parte importante de la experiencia que poseen los miembros del equipo directivo superior que serán usadas durante las discusiones y análisis para desarrollar la estrategia a elegir y tomar por la empresa. Estas analogías acumuladas influirán fuertemente durante el proceso de génesis de la estrategia que la empresa deberá elegir para enfrentar los cambios del medio externo y los mayores niveles de competencia de su industria. El stock de analogías acumuladas en la memoria de los altos ejecutivos de la empresa no había sido puntualizada por la literatura corriente que explica la *teoría de la alta dirección*, el cual debería ser considerada como un nuevo recurso que aporta diferenciación entre los equipos directivos de empresas que pertenecen a un mismo sector industrial y que podría ser un impulsor importante del desempeño organizacional. Este aspecto ha sido de especial interés de parte de varios estudios previos que han puntualizado la necesidad de investigación para entender este asunto

(Hitt and Tyler, 1991). En segundo lugar, la literatura del PFE enfatiza la utilidad que tiene el enfoque o la escuela cognitiva entre las otras doce escuelas existente (ver Mintzberg & Lampel (1999) para mayor detalle) para explicar el PFE. La inclusión del nuevo concepto de “distancia de las analogías” al enfoque cognitivo que realiza este estudio, realza el nivel de importancia del enfoque cognitivo de explicar los fenómenos que están detrás de cada PFE, por sobre las otras escuelas que explican el mismo fenómeno. El incluir este nuevo concepto de “distancia de las analogías” permite, por ejemplo, ensamblar o conectar con mayor precisión los procesos de “estrategia desarrollada” (emerged strategy) y estrategia implementada (implemented strategy) (Mintzberg, 1979; y otros). Además, la cantidad, los tipos y grados de profundidad, y aplicabilidad de las analogías almacenadas en las memorias de cada miembro del equipo directivo de la empresa son un recurso crítico que puede ser una fuente importante para desarrollar ventajas competitivas. En este respecto, la teoría de los recursos basado en el conocimiento (knowledge-based theory of the firm) argumenta que aquellos conocimientos nuevos y raros existente en la empresa son un impulsor crítico de desarrollo de mayores niveles de ventajas competitivas respecto a sus competidores directos (Prahalad & Hamel, 1990; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Amit & Schoemaker, 1993). Este estudio permite realizar una significativa extensión a la teoría de los recursos de la firma (resource-based view of the firm) sumando un nuevo tipo de conocimiento, en la forma de experiencias, directas o indirectas, de modelos externos de negocios (analogías) que aporta con ideas, recomendaciones y sugerencias novedosas e interesantes que significativamente impulsan el desarrollo de ventajas competitivas y del desempeño organizacional de la empresa por sobre la competencia.

En la literatura sobre analogías, más específicamente, del enfoque analógico, este estudio realiza dos aportes interesantes. En primer lugar, este estudio destaca la importancia del nuevo concepto de distancia y, en segundo lugar, este estudio subraya el poder de las analogías como una herramienta, para ser usada al interior de las empresas. Ambos aspectos ya han sido descritos con bastante detalle en el desarrollo de este estudio.

Finalmente, en la literatura de cambio organizacional, este estudio hace una interesante extensión en tres direcciones. Primero, este estudio establece un nuevo antecedente que explica la naturaleza y la amplitud de los cambios en las empresas el cual ha sido discutido en varias teorías, tales como, las teorías del ciclo de vida, teleológica, dialéctica, y evolución (Burkem 2002). Como ya ha sido discutido previamente en este estudio, la distancia de las analogías usadas durante el proceso de formulación estratégica influye en la magnitud de los cambios organizacionales implementados por la empresa. Segundo, este estudio propone una extensión interesante en la *teoría de la renovación estratégica* de la empresas (Stratey Renewal Theory of the firm) explicando la gran utilidad que posee el uso de las analogías, para comunicar entre los trabajadores las nuevas capacidades estratégicas en la empresa (Floyd and Lane, 2000). Muchos expertos han argumentado como las analogías constituyen una excelente herramienta para comunicar aspectos complejos al interior de las organizacionales (Gibson, 2008; Dahl & Oreau, 2002; Tsoukas, 1993), y por lo tanto, el uso de las analogías podría ser una interesante herramienta, para institucionalizar nuevas competencias y nuevas estrategias en la empresa, minimizando los niveles de conflicto entre los roles estratégicos de la empresa. El uso de la distancia de las analogías es también un recurso importante para explorar e identificar nuevas iniciativas y oportunidades de emprender cambios en las organizaciones y para reconocer y crear la necesidad de cambio mediante la observación de modelos externos de negocios que pueden ser usados por el equipo directivo de la empresa como analogías. Además, la discusión que se produce entre los miembros del equipo directivo de la empresa, acerca de los diferentes modelos externos de negocios, es un momento donde se generan ideas, recomendaciones y ayudas estratégicas para ser usadas en la identificación de soluciones, para un problema estratégico actual de las empresas, lo que se transforma en un aspecto crítico para construir una ruta de renovación estratégica de la empresa. Finalmente, este estudio permite proponer y desarrollar una extensión a la *teoría de historias de la empresa* (Storytelling theory of the firm) donde cada caso de negocio externo podría ser incluido dentro del sistema de

historias de la empresa (*firm's storytelling system*). Esta teoría argumenta que las personas en la empresa se desenvuelven y se introducen en un proceso interno dinámico de refinamiento de sus historias y eventos que toman lugar con los diferentes stakeholders, internos y externos, que forman parte de la organización (Boje, 1991; Boje, 1995). Estas historias son los antecedentes que ayudan a construir los supuestos de cada individuo y que son usados en los procesos individuales de toma de decisiones y en el conjunto de sus acciones y conductas organizacionales. Los modelos externos de negocio que son conocidos por los miembros del equipo directivo, los cuales son acumulados en la mente de estas personas, forman parte de las historias acumuladas en la empresa y que afectarán el proceso estratégico de toma de decisiones realizadas por la alta dirección de la empresa. En este sentido, la teoría de las historias de las empresas deberían incluir este nuevo tipo de historias de empresas externas que vienen a ser relevantes, al momento de tomar decisiones en situaciones específica que vive la organización.

4.3. Limitaciones del Estudio

Los tres tipos de distancia analógica—corta, media y larga—, fueron definidas en base a dos dimensiones: industria de origen y país de origen. Estas dos dimensiones no son la única manera, para categorizar la distancia que existe entre las analogías o modelos externos de negocios, sino que también es posible definir distancia de las analogías a base de otras dimensiones, tales como (a) nivel de desarrollo del país donde se encuentra inserta la empresa, (b) tipo de cultura del país donde la empresa está localizada, (c) tamaño de la empresa, (d) nivel de dinamismo de la industria donde pertenece la empresa, y otras. Por ejemplo, una empresa pequeña puede usar como analogías un modelo de negocio de una empresa del mismo tamaño y la posibilidad de aplicación de muchas ideas y recomendaciones obtenidas de estas analogías, a un problema corriente de la empresa podría ser muy alta debido a la similitud en cuanto al tamaño. Esto, sin embargo, no sería posible si una empresa de gran tamaño fuera usada

como analogías por una empresa pequeña, las realidades y características son diferentes. Esto es porque una empresa pequeña posee muchos rasgos que difieren de la empresa grande, especialmente en cuanto al grado de flexibilidad, velocidad de toma de decisiones, economías de escala, y otras. Por lo tanto, es altamente recomendable realizar este mismo estudio, pero usando otras dimensiones, para clasificar la distancias de las analogías a objeto de verificar la validez interna y predictiva de los resultados encontrados en este estudio.

La segunda limitación de este estudio es el tamaño de la muestra. Aunque Harzing (2001) encontró que los estudios realizados en Latinoamérica puede aceptar una menor tasa de respuesta, sin afectar la significancia estadísticas de los resultados, es altamente recomendable que un segundo esfuerzo de investigación debe incluir una muestra más grande de empresas a objeto de maximizar la validez externa y predictiva de los resultados encontrados en este estudio.

La tercera limitación de este estudio es relativo al uso de un único medidor (single measure) usado para medir ambas variables dependientes (magnitud los cambios). A objeto de ganar mayor validez interna al momento de medir tanto los cambios incrementales como los radicales es recomendable identificar, desarrollar y agregar otras medidas que capten en mayor amplitud el concepto o contenido de cada variable dependiente, aumentando, de esta manera, la validez de contenido de la operacionalización de ambas variables dependiente. Por ejemplo, la variable “cambios radicales implementados” puede ser medido usando varios índices o medidas adicionales, tales como: (a) grado de reversibilidad de los cambios, (b) cantidad de recursos económicos, financieros, y humanos utilizados, (c) grado de cambio de la misión, objetivos y visión de la empresa, (d) grado de cambio del estilo de liderazgo, (e) grado de cambio de la estructura organizacional, (f) grado de cambio de la cultura organizacional, y otros índices cualitativos o cuantitativos. Todos estos indicadores pueden ser factorizados en unos pocos componentes aplicando el análisis de principales componentes y la modelación de ecuaciones estructurales (Structural Equation Modeling). La misma tarea puede ser realizada para desarrollar una variable

latente, que capture la entera definición de los cambios incrementales, ganando, por lo tanto, mayor nivel de validez interna.

4.4. Nuevas Ideas de Investigación

Los resultados de este trabajo conducen a nuevas preguntas que deberían ser abordadas en futuras investigaciones, tales como (a) ¿es posible crear una nueva conceptualización y operacionalización de “distancia de las analogías” diferente a la usada en este estudio donde se usó el criterio de tipo de industria (igual o diferente) y tipo de país (igual o diferente). Tal como fue explicado previamente, la definición operacional de “distancia de las analogías” podría ser abordada usando otros criterios o dimensiones que podrían ser válidas internamente. (b) si este estudio encontró que existe una relación estadísticamente significativa entre distancia de las analogías usadas en el proceso de formulación de la estrategia y magnitud de los cambios organizacionales, ¿existe una relación causal entre distancia de las analogías y magnitud de los cambios organizacionales?, ¿existe alguna relación entre el tipo de distancias de las analogías y el tipo de estructura organizacional?, ¿Qué características del equipo directivo (p.e. edad, sexo, estado civil, experiencia, tipo de profesión, nivel educacional, etc) son los determinantes del tipo de distancias analógica usada durante el proceso de formulación de la estrategia empresarial?. La última pregunta es especialmente importante debido a que la fempresa al implementar cambios radicales o incrementales a objeto de mejorar su desempeño organizacional debe lidiar con aspectos que son propios de la composición del equipo directivo de la empresa, debido a que son ellos los que eligen los tipos de analogías a usar en el proceso de discusión y formulación de la estrategia, y por consiguiente afectarán la magnitud de los cambios organizacionales a implementar.

Además de las preguntas anteriores, surgen otras líneas de investigación, que se puntualizan a continuación: (a) **¿Existen diferencias en el uso de modelos externos de negocios en sus procesos de formulación estratégica, entre diferentes sectores o**

rubros industriales en Chile? Intuitivamente es posible predecir que debería existir diferencias sustanciales en el tipo de modelo externo (analogía) y en la forma de cómo se formula la estrategia en una empresa del sector público y una empresa del sector privado, entre una empresa de la industria informática (tecnología) y una empresa de la industria de transporte. (b) **¿Existen diferencias en el uso de modelos externos de negocios en sus procesos de formulación estratégica, entre empresas de diferente tamaño?, ¿existen diferencias con los resultados encontrados en países desarrollados?** En forma intuitiva es posible argumentar que el tamaño de las empresas puede ser un buen indicador del tipo de modelo externo usado durante el PFE. Por ejemplo, la gran preocupación de la autoridad económica de Chile, es crear políticas que incentiven las empresas PYMES (i.e. pequeñas y medianas empresas), debido a que siendo así, disminuirá el nivel de desempleo y habrá mayor crecimiento económico. Por lo tanto, si partimos de la base que el PFE es clave para el éxito de una empresas, entonces convendrá analizar el tipo de modelo de formulación de la estrategia que más se recomienda a las empresas PYMES y que han sido usadas en otras regiones del mundo y una vez determinado elaborar una política de capacitación (via el Servicio Nacional de Capacitación (SENCE), organismo dependiente del Ministerio del Trabajo) para aprender cómo se debe aplicar estos modelos, y (c) **¿Poseen los altos ejecutivos chilenos una conceptualización diferente de “estrategia” y “distancia de la analogías” respecto a sus pares de empresas de países desarrollados?** Tal como se puntualizó en la discusión bibliográfica, el concepto de “estrategia” puede variar dependiendo de quién lo define. En forma intuitiva, es posible predecir que es altamente probable que los altos ejecutivos chilenos posean un entendimiento relativamente diferente del concepto de estrategia del que es comúnmente entendidos entre ejecutivos de países desarrollados. El estudio de esta problemática podría resolver muchos aspectos relacionados con el entendimiento, creación e implementación de las estrategias para una empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abumustafa, N. 2006. "Development of an Early Warning Model for Currency Crisis in Emerging Economies: An Empirical Study among Middle Eastern Countries". International Journal of Management, 23 (3): 403-411.

Amit, R. & Scoemaker, P. 1993. "Strategic Asset and Organizational Rent". Strategic Management Journal, Vol.14:33-46.

Ansoff, H.I. (1987). "The Emerging Paradigm of Strategic Behavior". Strategic Management Journal, Vol.8:501-515.

Ansoff, H.I. (1991). "Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management". Strategic Management Journal, Vol. 12: 449-461.

Anand, B. N. & Khanna, T. 2000. "The Structure of Licensing Contracts". The Journal of Industrial Economics, XLVIII:103-135.

Banker, R.D., Chang, H-H. & Majumdar, S.K. 1996. A Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance. Strategic Management Journal, Vol. 19: 693-712

Barney, J. 1991. "Firm Resources ad Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, Vol 17 (1): 99-120.

Beer, S. 1979. The Heart of Enterprise. Chichester. Wiley.

Beer, S. 1981. Brain of the Firm. Chichester. Wiley.

Boeker, W. 1997. Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth. Academy of Management Journal, Vol.40 (1): 152-170.

Boje, D.M. 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm". Administrative Science Quarterly, 36 (1): 106-126.

Boje, D.M. 1995. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". Academy of Management Journal, Vol. 38 (4): 997-1035.

Brandenburger, A.M. and Nalebuff B.J., 1996. "Co-opetition", Doubleday, New York, NY.

Barnett, W.P. & Burgelman, R.A. (1996). "Evolutionary Perspectives on Strategy". Strategic Management Journal, Vol.17 (1): 5-19.

Birkinshaw, J. (2001). "Strategy and Management in MNE Subsidiaries". In Handbook of International Business, Chapter 14, Edited by Brevier & Rugman.

Birkinshaw, J. & Morrison, A. (1995). "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of International Corporations". Journal of International Business Studies, Four Quarter: 729-753.

Bower, J.L. & Gilbert, C.G. (2007). "How Managers' everyday Decisions Create or Destroy Your Company's Strategy". Harvard Business Review: 72-79.

Bower, J. L. & Gilbert, C. G. (2006). "Manage Resource Allocation to Craft Strategy". HBS Working paper 07-018.

Bower, J. L. (1972). "Managing Resource Allocation Process". Irwin, Homewood, Illinois. USA.

Burgelman, R. A. (1983). "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and Concept of Strategy". Academy of Management Review, Vol. 8 (1): 61-70.

Burgelman, R.A. (1991). "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research". Organization Science, Vol. 2 (3): 239-262.

Burgelman, R.A. (1996). "A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy". Strategic Management Journal, Vol.17(2): 193-214.

Burke, W. W. (2002). "Organization Change: Theory and Practice". Foundation of Organization Science, Sage Publications Series, London, UK.

Casadesus-Masanell, R. and Ricart J.E. 2010. "How to Design a Winning Business Model" Harvard Business Review, January-February, pp 100-1007.

- Calori, R; Johnson, G. & Sarnin, P. (1994). "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization". Strategic Management Journal, Vol.15:437-457.
- Chakravarthy, B.S. & Doz, Y. (1992). "Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal". Strategic Management Journal, Vol.13: 5-14.
- Chaffee, E.E. (1985). "Three Models of Strategy". Academy of Management Review, Vol. 10 (1): 89-98.
- Chen, Z. 2002. "Analogical Problem Solving: A Hierarchical Analysis of Procedural Similarities". Journal of Experimental Psychology, Vol.28 (1): 81-98.
- Child, J. 1972. "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice". Sociology, Vol. 6: 2-22.
- Chrisman, J.J. ; Hofer, C.W. & Boulton, W.R. (1988). "Toward a System of Classifying Business Strategies". Academy of Management Review, Vol. 13 (3): 413-428.
- Chandler, A.D. (1962). "Strategy and Structure: Chapter in the History of the American Industrial Enterprise". MIT Press, Cambridge, MA.
- Christensen, C.M., Anthony, S.D. and Roth, E.A., 2004. "Seeing What's Next", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Cohen, M. D.; March, J.G. and Olsen, J.P. 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science Quarterly, 17 (1): 1-25.
- Dahl, D. & O'Reau P. 2002. "The Influence and Value of Analogical Thinking During New Product Ideation". Journal of Marketing Research, Vol. 39 (1): 47-60.
- Delios, A. & Henisz, W.J. 2000. "Japanese Firms's Investment Strategies in Emerging Economies". Academy of Management Journal, 43 (3): 305-323.
- Del Sol, P. 2009. Ganar sin Competir. Editorial El Mercurio-Aguilar. Santiago, Chile.
- Del Sol, P. (2006). "La Maquina Social para Diseñar Estrategias". Documento de Trabajo. Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Denis, J-L., Lamothe, L. & Langley, A. 2001. The Dynamic of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. Academy of Management Journal, Vol. 44 (4) 809-837.

- Dess, G.G. Lumpkin, G.T. & Covin, J.G. (1997). "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models". Strategic Management Journal, Vol.18(9): 677-695.
- Dincer, O. Tatoglu, E. & Glaister, K. 2006. "The Strategic Planning Process: Evidence from Turkish Firms". Management Research News, 29 (4): 206-219.
- Drucker, P. (1970). "Entrepreneurship en the Business Enterprise". Journal of Business Policy, Vol. 1 (1): 10-25.
- Eisenhardt, K. (1989). "Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments". Academy of Management Journal, Vol.32 (3): 543-576.
- Eisenhardt, K. & Zbarachi, M. (1992). "Strategic Decision Making". Strategic Management Journal, Vol.13 (1): 17-37.
- Farjoun, M. 2008. "Strategiy Making, Novelty and Analogical Reasoning". Strategic Management Journal, Vol.29 (11): 1001-1016
- Farjoun, M. and Lai. L. 1997. "Similarity Judgments in Strategy Formulation: Role, Process and Implications". Strategic Management Journal, Vol.18, pp. 255-273.
- Fiol, C.M. & Huff, A. S. (1992). "Maps for Managers: Where are we? Where do we go from Here?". Journal of Management Studies". 29(3): 267-285.
- Floyd, S.W. & Lane, P.J. 2000. "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal". Academy of Management Review, Vol.25 (1): 154-177.
- Fredrickson, J.W. (1983). "Strategic Process Research: Questions and Recommendations". Academy of Management Review, Vol.8 (4): 565-575.
- Fredrickson, J. W. & Iaquinto, A.L. (1989). "Inertia and Creeping rationality in Strategic Decision Processes". Academy of Management Journal, Vol. 32(3): 516-542.
- Galbraith, C. & Schendel, D. (1983). "An Empirical Analysis of Strategy Types". Strategic Management Journal, Vol.4: 153-173.
- Garvin, D.A. (1998). "The Processes of Organization and Management". Sloan Management Review, Vol. 39 (4): 33-50.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. 2000. "Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search". Administrative Science Quarterly, 45:113-137.

- Gavetti, G. & Levinthal, D. 2004. "The Strategy Field from the Perspective of Management Science: Divergent Strands and Possible Integration". Management Science, 50 (10): 1309-1318.
- Gavetti, G. Levinthal, D. & Rivkin, J. W. 2005. "Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy". Strategic Management Journal, 26: 691-712.
- Gavetti, G. & Rivkin, J.W. 2006. "On the Origin of Strategy: Action and Cognition over time". Harvard Business School, Working paper.
- Gavetti, G. & Rivkin, J.W.(2005). "How Strategist Really Think: Tapping the Power of Analogy". Harvard Business Review: 4: 54-63.
- Gavetti, G. and Levinthal, D. 2000. "Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and experiential Search". Administrative Science Quarterly, Vol. 45: 113-137.
- Gersick, C.J.G. 1991. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of Punctuated Equilibrium Paradigm. Academy of Management Review, Vol.16 (1): 10-36.
- Gibson, K. 2008. Analogy in Scientific Argumentation. Technical Communication Quarterly, 17 (2): 202-219
- Ghemawat, P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*". The Free Press, New York, USA.
- Ghemawat, P. 2001. "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion". Harvard Business Review, September:137-147.
- Ghemawat, P. 1999. "Strategy and the Business Landscape", Addison-Wesley, New York, USA.
- Ghemawat, P. 2007. "Redefining Global Strategy". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Ghemawat, P. and Levinthal, D. 2000. "Choice interactions and business strategy", Management Science, Vol. 54, No 9, pp. 1638-1651
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. 1993. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. Academy of Management Journal, Vol.36 (5): 1052-1081.

- Goll, I. & Rasheed, A.(1997). "Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment". Strategic Management Journal, Vol.18(7):583-591.
- Hage, J.T. (1999). "Organizational Innovation and Organizational Change". Annual Review of Sociology, Vol. 25: 597-622.
- Hambrick, D.C.; Mason, P.A. 1984. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers". Academy of Management Review, Vol.9 (2): 193-206.
- Hambrick, D.C. 1980. "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research". Academy of Management Review, 5 (4): 567-575.
- Harzing, Anne-Wil. 2000. "Cross-National Industrial Mail Surveys: Why Do Response Rates Differ between Countries?". Industrial Marketing Management, Vol 29: 243–254.
- Hart, S.L. 1992. "An Integrative Framework for Strategy-Making Process". Academy of Management Review, 17 (2): 327-351.
- Hart, S. L. & Banbury, C. 1994. "How Strategy-Making Processes Can Make a Difference". Strategic Management Journal, Vol.15(4):251-269.
- Henderson, R. & Clark, K. (1990): "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms". Administrative Science Quarterly, Vol. 35 (1):9-30.
- Hit, M.A.; Dacin, M.T.; Levitas, E.; Arregle, J, & Borza, A. 2000. "Partner Selection in Emerging and Development Market Contexts: Resourced-Based and Organizational Learning Perspective". Academy of Management Journal, 43 (3): 449-467.
- Hitt, M.A. & Tyler, B.B. (1991). "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives". Strategic Management Journal, Vol.12(5): 327-351.
- Hoskisson, R. E; Eden, L.; Lau, C. M. & Wright, M. 2000. "Strategy in Emerging Economies". Academy of Management Journal, 43 (3): 249-267.
- Huff, J.O.; Huff, A.S; & Thomas, H. 1992. Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia". Strategic Management Journal, Vol.13:55-75.
- Inkpen, A. (1996). "The Seeking of Strategy Where it is not: Toward a Theory of Strategy Absence". Strategic Management Journal, Vol. 17: 669-670.

- Keeley, M. 1980. Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models. Administrative Science Quarterly, 25:337-361.
- Khanna, T. & Palepu, K. 2000. The Future of Business Groups in Emerging Markets: Long-run Evidence from Chile". Academy of Management Journal, 43 (3): 268-285.
- Khanna, T.; Palepu, K. 2006. "Emerging Giants: Building World Class Companies From Emerging Markets". Harvard Business Review, November: 50-60.
- Khanna, T. & Rivkin, J. 2001. "Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets". Strategic Management Journal, 22: 45-74.
- Khanna, T.; Gulati, R. & Nohria, N. 2000. "The Economic Modeling of Strategy Process: Clean Models and Dirty Hands". Strategic Management Journal, 21: 781-790.
- Khanna, T and Palepu, K. 2010. "Winning in Emerging Markets". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Khanna, T., Palepu, K. and Sinha, J. 2005. "Strategies that Fit Emerging Markets", Harvard Business Review: 345-361.
- Kinnunen, R. 1976. "Hypothesis Related to Strategy Formulation in Large Divisionalised Companies". Academy of Management Review: 7-14.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. 1967. Organization and Environment. Harvard University Press, Boston, Massachusetts. USA.
- Lovas, B. & Ghoshal, S. (2000). "Strategy as Guided Evolution". Strategic Management Journal, Vol.21 (9): 879-896.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1995). "Simplicity as a Strategy-Making Process: The Effects of Stage of Organizational Development and Environment on Performance". Academy of Management Journal, Vol. 38 (5): 1386-1407.
- Luna, J. 2006. "A Matter of Time: India's Emerging Economic Prowess". Harvard International Review: 36-39.
- Mallory, G.R.; Butler, R.J.; Cray, D. ; Hickson, D.J. ; & Wilson, D. (1983). "Implanted Decision-Making: American owner Firms in Britain". Journal of Management Studies, Vol. 20 (2): 191-211.
- March, J.C., and Simon, H.A. 1958. *Organizations*, New York: Wiley.

- Miles, R.E. & Snow, C.C. (2003). "Organizational Strategy, Structure and Process". Stanford University Press, California, USA.
- Miller, D. & Friesen, P. 1978. "Archetypes of Strategy Formulation". Management Science, Vol. 24(9): 921-933.
- Mintzberg, H. (1973). "Strategy-Making in Three Modes". California Management Review, Vol. 16 (2): 44-53.
- Mintzberg, H. 1978. "Patterns in Strategy Formation". Management Science, Vol. 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning". Harvard Business Review, Vol. 72: 107-114.
- Mintzberg, H, & Water, J. A. (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent". Strategic Management Journal, Vol. 6: 257-272.
- Mintzberg, H, (1991). "Learning 1, Planning 0: Reply to Igor Ansoff". Strategic Management Journal, Vol.12: 463-466.
- Mintzberg, H. Lampel, J. (1999). "Reflecting on the Strategy Process". Sloan Management Review, Vol. 40 (3): 21-30.
- Morgan, G. 1980. Paradigms, metaphors, and puzzle-solving in organization theory. Administrative Science Quarterly, 25. 605-622.
- Mosakowski, E. (1997). "Strategy Making Under Causal Ambiguity: Conceptual Issues and Empirical Evidence". Organization Science, Vol. 8 (4): 414-442.
- McGregor, L. (2002). "Improving the Quality and Speed of Decision Making". Journal of Change Management, Vol.2 (4): 344-356.
- Noda, T. & Bower, J.L. (1996). "Strategy making as Iterated Processes of Resource Allocation". Strategic Management Journal, Vol.17(5): 159-192.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. 1994. Psychometric Theory. Third Edition. McGraw-Hill. New York, USA. 752 pgs.
- Papadakis, V.M.; Lioukas, S. & Chambers, D. (1998). "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context". Strategic Management Journal, Vol.19:115-147.

- Penrose, E.T. 1952. Biological Analogies in the Theory of the Firm. American Economic Review, 42: 804-819.
- Peteraf, M. 1993. "The Cornerstone of Competitive Advantage; A Resource-Based View" Strategic Management Journal, Vol.14 (3):179-191.
- Peterson, M.J. 1997. The Use of Analogies in Developing Outer Space Law. International Organization, 51 (2): 245-274.
- Pinder, C.C. and Bourgeois, W.V. 1982. Controlling tropes in administrative science. Administrative Science Quarterly, 27: 641-653.
- Porac, J.F. and Thomas, H. 1990. "Taxonomic mental model in competitor definition". Academy of Management Review, Vol. 15, pp.224-240.
- Porter, M.E. 1980. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor", The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. 1996. "What Is strategy?", Harvard Business Review, November-December, pp. 61-78.
- Prahalad, C.K. and Bettis, R.A. 1986. "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". Strategic Management Journal, Vol.7, pp. 485-501.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Global Demands and Global Vision*, Free Press: New York.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. 1990. "The core Competence of the Corporation". Harvard Business Review, May-June:79-91.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G.M. 1996. Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. Academy of Management Review, Vol.22 (1): 48-79.
- Rees, W.D & Porter, C. (2006). "Corporate Strategy Development and Related management Development: The case for the Incremental Approach". Industrial and Commercial Training, Vol. 38 (5): 226-231.
- Reger, R. K. and Huff, A.S. 1993. "Strategic Groups: A cognitive perspective", Strategic Management Journal, Vol.14, pp. 485-501.

- Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., & Khanna, T. 2004. New frontiers in international strategy. Journal of International Business Studies, 35(3): 175-200.
- Rumanelli, E.; Tushman, M.L.1986. "Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research". Management Science, Vol. 32: 608-621.
- Rumelt, R.P.; Schendel, D.E. ; & Teece, D.J. (1995). "Fundamental Issues in Strategy: A research Agenda". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.
- Rivkin, J. W. 20002. "An Alternative Approach to Making Strategic Choices". Harvard Business School, Working paper 9-702-433.
- Salehizadeh, M. 2005. "Venture Capital Investments in Emerging Economies: An Empirical Analysis". Journal of Development Entrepreneurship, 10 (3): 253-269.
- Schwenk, C.R. 1984. "Cognitive simplification processes in strategic decision-making", Strategic Management Journal, Vol.5, pp. 111-128.
- Simonton, D. K. 1999. *Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity*, Oxford University Press.
- Sullivan, D.1994. "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm". Journal of International Business Studies, 25 (2):325-342.
- Stapel, D.A. and Spears, R. 1996. Guilty by Disassociation (and Innocent by Association): The impact of relevant and irrelevant Analogies on Political Judgment. Political Behavior, 18 (3): 289-309.
- Swanson, R. A. & Holton, E.F. 2005. *Research in Organizations: Foundations and Methods of Inquiry*. Berrret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, California. 459 pgs.
- Tripsas, M. & Gavetti, G. 2000. " Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging". Strategic Management Journal, 1147- 1161.
- Tsoukas, H. 1993. Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory. Organization Studies, 14 (3): 323-346.
- Tynan, C. 1997. A Review of the Marriage Analogy in Relationship Marketing. Journal of Marketing Management, 13: 695-703.

Verreynne, M. (2006). "Strategy-Making Process and Firm Performance in Small Firms". Journal of Management and Organization, Vol. 12: 209-222.

Volverta, H.W. (2004). "Crisis in Strategy: Fragmentation, Integration or synthesis". European Management Review, Vol. 1 (1): 35-42.

Werner, S. 2002. Recent Developments in International Management Research: A Review of 20 Top Management Journals. Journal of Management, 28 (3): 277-305.

Weick, K.E. & Quinn, R. E. 1999. "Organizational Change and Development". Annual Review of Psychology, Vol. 50:361-386.

Wong, Shui-Yee & Chin, Kwai-Sang. 2007. "Organizational Innovation Management: An Organization-wide Perspective". Industrial Management & Data Systems, Vol. 107 (9): 1290-1315

Zajac, E.J., Kraatz, M.S. & Bresser, R.K. 2000. "Modeling The Dynamics of strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change". Strategic Management Journal. Vol. 21: 429-453.

A N E X O S

Anexo A: Instrumento de Recolección de Datos: La Encuesta.

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
PROYECTO SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN CHILE
¿CÓMO SE HACEN LAS ESTRATEGIAS EN CHILE?**

“Toda información que usted ingrese en este cuestionario, es absolutamente privada, y sólo se utilizará con fines académicos y en forma totalmente anónima. De antemano le agradecemos por su participación”

Nombre de la Empresa:	
Nombre del entrevistado:	Nombre: Apellido Paterno: Apellido Materno:
E mail:	
Teléfono:	
Rut:	
Cargo en la Empresa:	
Años en el cargo	

EL NEGOCIO Y SU CONTEXTO

1. ¿En qué negocio o proyecto fue aplicado el mayor esfuerzo de revisión estratégica de los últimos 2 años de su empresa? El negocio puede ser la empresa completa o una línea de negocio dentro de la empresa.

El resto de esta encuesta se refiere exclusivamente a este negocio y al esfuerzo de revisión de su estrategia desplegado durante los últimos dos años. Por favor al responder las siguientes preguntas mantenga en mente este negocio y esfuerzo.

2. ¿Cuál de las siguientes actividades describe mejor la industria del negocio? Seleccione una.

1. <input type="checkbox"/> Manufactura	2. <input type="checkbox"/> Servicios	3. <input type="checkbox"/> Retail
4. <input type="checkbox"/> Comercio Mayorista	5. <input type="checkbox"/> Transporte	6. <input type="checkbox"/> Electricidad
7. <input type="checkbox"/> Comunicaciones	8. <input type="checkbox"/> Otra empresa de servicio público	9. <input type="checkbox"/> Pesca
10. <input type="checkbox"/> Minería	11. <input type="checkbox"/> Silvicultura	12. <input type="checkbox"/> Construcción
13. <input type="checkbox"/> Otra. Por favor especificar:		

3. ¿Cómo describiría este negocio?

- a) Parte de una multinacional con casa matriz en un país desarrollado
 b) Parte de una multinacional con casa matriz en Chile
 c) Parte de una empresa o holding local
 d) Otro. Explique: _____

4. ¿Cuántos ejecutivos aproximadamente trabajan en el negocio? _____
5. ¿Cuál fue la facturación del negocio el año 2006? _____ US\$
6. ¿Cuál fue el ROA del negocio el año 2006? _____

¿Cómo describiría el negocio y su contexto?
 (Marque la opción que mejor refleje su opinión)

	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Muy de Acuerdo
7. El negocio era desconocido para la empresa				
8. El negocio es incierto, ambiguo e inestable para todos los competidores				
9. La industria es muy competitiva				
10. La industria es nueva, desconocida e inmadura				

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

11. ¿En este negocio la planificación estratégica es un proceso que se realiza anualmente?	Si	No
12. ¿Tiene este negocio ejecutivos dedicados exclusivamente a la planificación estratégica?	Si	No
13. ¿Cuántos ejecutivos están exclusivamente dedicados a la planificación estratégica?		

14. ¿Qué año se realizó el último esfuerzo estratégico en este negocio? (variable: periodicidad del proceso de PE)			
15. ¿Recuerda o conoce de algún esfuerzo similar realizado con anterioridad?	Si	No	
16. -Si su respuesta es sí, ¿qué año se desplegó este esfuerzo anterior?			
17. El esfuerzo estratégico más reciente, ¿fue activado en algún grado, por una decisión particular que se debía tomar en este negocio?	Si	No	
18. Si su respuesta es sí ¿cuál fue esta decisión o iniciativa?			
19. ¿Cómo clasificaría esta decisión o iniciativa que gatilló el esfuerzo estratégico?	a) Poco estratégica	b) Medianamente estratégica	c) Muy estratégica*

*Las más estratégicas implican inversiones o desinversiones irreversibles relativamente más importantes.

USO DE MODELOS DE NEGOCIOS

20. Cuando estuvo trabajando en la estrategia ¿investigó sobre la estrategia de sus competidores?	Si	No
21. Cuando estuvo trabajando en la estrategia, ¿consideró estrategias o modelos de negocios utilizados por otras empresas no competidoras que operan en contextos diferentes?	Si	No
22. Si su respuesta fue sí, ¿podría nombrar algunos de esos modelos de negocios externos, que utilizó para confeccionar su estrategia?		
23. Si usted utilizó modelos de negocios externos, cuál modelo tuvo la mayor influencia en las decisiones que se tomaron durante el proceso de planificación.		

24. ¿Cómo aprendieron acerca de los detalles de negocio utilizado como modelo?

Seleccione una o más de las siguientes alternativas:

- a) En cursos para ejecutivos
- b) Ejecutivos o directivos de la empresa lo conocían por experiencia profesional
- c) En diarios, revistas, libros y otras publicaciones
- d) Visita al negocio, conversación con sus ejecutivos
- e) Detalles fueron provistos por consultores
- f) Otro medio.

Origen del modelo de negocio Externo

25. El modelo de negocio externo, proviene de:

	Actual (El modelo de negocio está actualmente vigente)	Pasado (El modelo de negocio fue utilizado en el pasado)
La misma Industria		
Industria distinta		

26. El modelo externo utilizado proviene de una empresa y un negocio ubicado en:

	Ubicación de la casa matriz de la otra empresa	Ubicación de la operación del negocio de la otra empresa
EEUU, Europa u otro país desarrollado		
Chile		
Otro país en América Latina		
Otro país en vías de desarrollo		

Marque la opción que mejor refleje su opinión

	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Muy de Acuerdo
27. Se conocía suficientemente las diferencias y similitudes entre el contexto que enfrentaba el negocio propio y el del negocio externo				
28. Se conocía suficientemente las diferencias y similitudes entre las capacidades del negocio propio y las del negocio externo				
29. El uso del modelo de negocio externo fue crítico para la formulación de la estrategia de su negocio.				
30. La estrategia de su negocio, utilizó gran parte de las características del modelo externo.				

TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las siguientes preguntas, se enfocan en el mismo negocio escogido en las secciones anteriores de esta encuesta.

31. ¿Incluyó este esfuerzo de planificación estratégica reuniones donde un grupo de ejecutivos y directivos trabajaron concentrados en la estrategia del negocio por uno o más días completos?
- no
 - 1 reunión de este tipo
 - 2 reuniones
 - 3 o más reuniones
32. ¿Cuánto duró la reunión más extensa?
- un día
 - dos días
 - tres días
 - 4 o más días

Respecto a la reunión más extensa conteste lo siguiente:

33. ¿Se realizó fuera de los lugares habituales de trabajo de la empresa?	Si	No
34. ¿Participó un facilitador o consultor externo como apoyo en el proceso durante esta reunión?	Si	No
35. ¿Se dividieron en algún momento los participantes en varios grupos de trabajo?	Si	No
36. ¿Hubo exposiciones de la alta gerencia y/o directivos del negocio?	Si	No
37. ¿Hubo charlas de expositores externos?	Si	No
38. ¿Aproximadamente cuántos ejecutivos participaron en esta reunión?		

39. Respecto a los ejecutivos que participaron en la reunión más extensa conteste lo siguiente:

	Número de participantes	¿Participaron en el diseño de la reunión?		¿Expusieron antecedentes?	
		Si	No	Si	No
Directorio		Si	No	Si	No
Gerente general		Si	No	Si	No
Ejecutivos que reportan directamente al gerente general		Si	No	Si	No
Ejecutivos de segundo nivel jerárquico		Si	No	Si	No
Otros ejecutivos y profesionales		Si	No	Si	No
Consultores externos expertos en la industria		Si	No	Si	No
Consultores externos expertos en estrategia		Si	No	Si	No
Otros		Si	No	Si	No

I. Marque la opción que mejor refleje su apreciación de lo que sucedió en la reunión más extensa:

	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Muy de Acuerdo
Participantes				
40. Participaron ejecutivos de todas las áreas funcionales y de negocios				
41. Participaron ejecutivos de varios niveles jerárquicos				
42. Participaron la mayoría de los ejecutivos encargados del negocio				
43. En la reunión los niveles jerárquicos de los ejecutivos perdieron relevancia				

44. Varios participantes tenían experiencia y conocimientos profundos de la industria del negocio				
45. Algunos participantes tenían experiencia y conocimientos en otras industrias				
Preparación				
46. Se entregó información y material que debía estudiarse con anticipación				
Antecedentes				

	Muy en Desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Muy de Acuerdo
Se expusieron suficientes antecedentes sobre:				
47. el contexto externo y la industria (competidores, consumidores, proveedores y otros actores relevantes)				
48. los recursos y capacidades con los que cuenta y no cuenta el negocio.				
49. estrategias de negocios de empresas que operan en otras industrias o en otros países				
50. la valorización de los consumidores de los productos y servicios del negocio comparado con la competencia				
51. los costos del negocio comparados con la competencia				
Los antecedentes permitieron identificar:				
52. estrategias empleadas por otras empresas para resolver problemas similares del contexto con capacidades similares				
Debate				
53. Los antecedentes presentados generaron bastante debate entre los participantes				
54. El debate y participación se dio entre todos los niveles jerárquicos				
55. Sólo los ejecutivos de nivel jerárquico más alto participaron				
Trabajo en Grupos				
56. Los grupos de trabajo se formaron tratando que todos ellos tuvieran representantes de todas las áreas funcionales y niveles jerárquicos				
57. Los grupos de trabajo se formaron tratando de reunir la gente más especialista en el tema específico que debía tratar el grupo.				
58. En los grupos las ideas eran valoradas independiente del nivel jerárquico del que la proponía				
59. El haberse dividido en varios grupos de trabajo fue importante para lograr el resultado final de la reunión				
Generación de opciones				
60. Se tuvo una disposición a valorar todas las ideas identificando sus aspectos positivos, neutros y negativos.				
61. Se fomentó las voces disidentes, los que ven las cosas desde una perspectiva distinta y las personas nuevas en la organización que provienen de otras industrias.				
62. En la reunión se identificaron varias opciones, pero no se tomaron decisiones en la reunión misma				

63. La reunión incluyó la generación de una lluvia de ideas.				
64. Se trabajó para generar consenso respecto a los temas y decisiones más importantes				
65. El foco fue la discusión de unas pocas decisiones importantes				
66. El foco de la reunión fue la totalidad de las decisiones asociadas al negocio				
67. La reunión permitió generar varias opciones excluyentes de desarrollo estratégico (con y sin proyecto), cada una involucraba un conjunto de decisiones coherentes				
68. Una parte relevante de la reunión se dedicó a discutir las actividades que NO iban a realizarse.				
Impacto en la estrategia				
La reunión tuvo un impacto importante en:				
69. la confección del presupuesto				
70. la identificación de muchas ideas de mejora continua				
71. decisiones de realizar varias iniciativas a uno o dos años plazo				
72. decisiones de iniciar proyectos de largo plazo				
73. la identificación de áreas de debilidades del negocio que se pueden corregir				
74. la identificación de lugares o nuevos proyectos donde se puedan emplear las capacidades del negocio				
75. la identificación de oportunidades en el contexto que el negocio puede aprovechar				
76. la identificación de las amenazas a la sustentación de las posiciones favorables				
77. el modelo de negocios diseñado gracias al uso de estrategias empleadas por otras empresas para resolver problemas en contextos similares				
78. la asignación de los responsables de implementar las decisiones e iniciativas				
79. el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa				
80. ordenar las múltiples iniciativas en curso y asegurarse de que todas apunten en una misma dirección.				
81. la redacción de la misión, visión y estrategia del negocio				
Impacto en cambio organizacional				
La reunión fue importante para:				
82. controlar el avance de la estrategia				
83. compartir la información que manejan los ejecutivos				
84. divulgar, enseñar y “vender” la estrategia en la organización.				
85. aumentar el compromiso y la motivación de los ejecutivos que deben implementar la estrategia.				
86. definir los responsables de la implementación de la estrategia				
Aporte general de la reunión				
87. el impacto final compensó el tiempo que le dedicaron los ejecutivos antes, durante y después de la reunión				
88. la reunión fue importante para la formulación e implementación de una estrategia				

Anexo B: Artículo Presentado, Aceptado y Publicado en la
"JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT"
(ISSN:0953-4814; Ranked as ISI; 5-year Impact Factor: 1.042)

Analogical Foundation of the Scope of Organizational Change

Fernando Fuentes-Henríquez

Management Department

Economics and Management Sciences School

Universidad de Concepción

Victoria 471, Barrio Universitario, Concepción, Chile

Telephone: (56)-41-2204187

Fax: (56)-41-2229946

E-mail: ferfuentes@udec.cl

Patricio Del Sol

Industrial Engineering and System Department

Engineering School

Pontificia Universidad Católica de Chile

Vicuña Mackena 4860, Santiago, Chile

Telephone: (56)-2-354-4829

Fax: (56)-2-354-5918

E-mail: pdelsol@ing.puc.cl

ABSTRACT:

Purpose: This study attempts to analyze how the distance of analogies used during the strategy formulation process is a critical driver used to explain the different scopes of implemented changes.

Design/Methodology/Approach: This study was based on field research using primary data gathered from 70 firms by means of an 83-item survey. The questions were carefully constructed and answered by top managers according to a four-point scale. The three hypotheses were analyzed using multiple linear and quadratic regression analysis.

Findings: The study defines a new concept of *analogy's distance*. Firms implement incremental changes when top managers use either short- or long-distance analogies within the strategic formulation process, whereas radical changes are implemented when top managers apply medium-distance analogies.

Research Limitations: Even though the response rate was higher than recommended by specialists (21.5%), the sample was small, and also, more valid and reliable measures of different analogical distances and scopes of change are needed.

Practical Implications: Scholars from various disciplines and practitioners agree that analogies are a useful tool for many organizational matters (i.e. design strategy, renewal strategy, conflict management, understanding complex environments, facilitating communications, creating the need for change, and so on). If the firm's upper managers are familiar with external business models, they may use those as analogies in order to obtain strategic recommendations and advice which can be used to design an effective strategy, understand complex management issues, create the need for change, exploit new opportunities to achieve competitive advantages, and so on. Thus, managers have an advantage when they have accumulated a wealth of knowledge about other business models along with life experiences that may come from their past job experiences, participation in development programs with case-oriented methodology, and being part of business workshops and congress. This information could be used as analogies for undertaking organizational changes to meet daily challenges faced by the firm.

Theoretical Implications: The findings of this study allow us to make theoretical extensions to the cognitive theory of the strategy formulation process, strategic renewal theory, knowledge-based view of the firm, storytelling theory of organizations, and the upper echelon theory.

Originality/Value: The current literature does not address the different distances of analogies and how they are related to the magnitude of organizational changes. This study emphasizes the importance of the type of analogy being used as a tool to build

the firm's business model. The concept of analogical distance has not been discussed in management literature.

Keywords: Analogy, distance, strategy formulation process, organizational change, renewal strategy.

Paper Style: Research paper.

INTRODUCTION

The process of change implementation is a critical task for all firms that pursue to develop and maintain a competitive position in their industries (Burke, 2002; Zajac et al., 2000; Weick & Quinn, 1999; Banker et al., 1996). The successful implementation of organizational changes depends on countless factors that should be identified and analyzed in order to align the required efforts, resources, and capacities (Rajagopalan & Spreitzer, 1996). The majority of specialized literature on organizational changes argues that to succeed in the process of implementing organizational changes certain individual, group, and organizational capabilities are needed which are critical at that moment, and some of those capabilities are related to leadership, teamwork, conflict management, change resistance management, negotiation, and communications management (Burke, 2002; Denis et al., 2001; Greenwood & Hinings, 1993, among others). Despite the importance of the aforementioned factors, the literature on organizational changes have not discussed, until now, the importance of the analogical origins of changes that are undertaken by firms. The only discussion about the utility of the analogical perspective in strategy management literature has been mainly covered in issues related to strategic decision-making, organizational systems and structure, and environmental simplification (Cohen, March, and Olsen, 1972; Beer, 1979, 1981; Tynan, 1997; Keely, 1980; Gavetti, Levinthal, & Rivkin, 2005; among others) but not about its usefulness in explaining issues associated with organizational changes. The intent of this study is to fill this gap explaining and determining from an analogical point of view why a firm opts for implementing changes with certain magnitude and to identify the reasons why the firm follows a given strategic route in relation to the types of changes implemented in the short- and long-term.

Many disciplines (e.g. sociology, psychology, social psychology, anthropology, management, and others) have dedicated significant time to research different phenomena related to organizational changes (Burke, 2002; Rajagopalan & Spreitzer, 1996). The fruitful production of models, frameworks, approaches, and processes has had a large practical impact on organizational managers and leaders (Weick & Quinn, 1999). In the psychology field, for instance, the cognitive approach arose as an alternative response to the many phenomena related to organizational changes. Within the cognitive model of organizations is the analogical approach that until now has been demonstrated as being a powerful theoretical tool for explaining many managerial issues and we are confident that it should also be a useful way to point out an alternative view which explains why firms decide to implement a certain magnitude of changes (Gavetti & Rivkin, 2006, 2005).

Multiple applications of the analogical approach have been used in business administration, and the contribution of this approach in understanding complex management aspects, is recognized by numerous international experts and researchers (Gavetti & Rivkin, 2005; Gavetti, Rivkin, & Levinthal, 2000). The analogical model, unlike other tools proposed in cognitive literature (e.g. dominant logic, heuristics, meta-learning, metaphors, schema, cognitive maps and mental models), can be used to

analyze complex administrative issues related to key aspects in the strategy management field, knowledge management field, organizational theory and so on (Gavetti & Levinthal, 2000; Fredrickson & Iaquinto, 1989).

The principal argument of this study is that the scope or magnitude of changes implemented by a firm's managers are highly based on, and originated from the type of analogical business model used while upper manager are formulating the organizational strategy. This was studied by analyzing 70 firms of different sizes and from a variety of industrial sectors. The primary data was gathered through a survey applied to top managers. We then analyzed several multiple regression models to test three hypotheses posed herein. A variety of practical and theoretical implications related to the echelon theory, strategic renewal approach, knowledge-based view of the firm, cognitive theory, and storytelling theory of organizations are identified and discussed at the end of the study.

ORGANIZATIONAL CHANGES

The changes executed by a firm are usually the result of a decision-making process that the firm formulates or designs with anticipation (Rajagopalan & Spreitzer, 1996) in order to accomplish a competitive advantage in the industry (Burgelman, 1991). The implementation of the majority of these changes requires important modifications to both the nature and configuration of organizational resources (economic, human, technological, information, and administrative), having a clear strategy plan to manage potential role conflicts and to minimize the resistance to changes within the firm.

The organizational change literature identifies two majors scopes of change that a firm may decide to implement: high-magnitude (radical) changes and low-magnitude (incremental) changes (Burke, 2002; Hage, 1999; Weick & Quinn, 1999; Henderson & Clark, 1990). Radical changes, also known as second-order, revolutionary, transformational, strategic, episodic, discontinuous, and total system changes are irreversible, large-scale changes in the nature and configuration of organizational resources (Greenwood & Hinings, 1993; Gersick, 1991), and all of them imply a huge change in people's mental set (attitude, behavior, and values). Most of the radical changes imply undertaking changes in the core businesses, mission, leadership style, organizational culture and type of organizational structure which are all associated with important strategic redefinitions and commitment with regard to resources and capabilities (Burke, 2002; Ghemawat, 1991). On the other hand, incremental changes, also known as first-order, evolutionary, transactional, operational, continuous flow, continuous, and local option changes—e.g. total quality management (TQM)—are small alterations in the organizational setting which may include changes in administrative and operational processes, automation systems, technology information systems, product design process, quality certification, and so on; all of these types of changes require resources and capabilities that can be modified or reversed once their implementation has begun (Del Sol, 2006). Obtaining, maintaining, and developing a

certain level of competitiveness in a firm is directly related to a culture of changes, whose results are likely to directly affect the improvements in the organizational performance (Zajac et al., 2000; Weick & Quinn, 1999). The accomplishment of a highly competitive position in the industry rests mostly on the firm's top management team whom should decide the scope or magnitude of organizational changes to be implemented in the future, those changes are identified and designed while the upper managers are working on the process of strategy formulation. Therefore, it is highly likely that the use of certain types of analogies during the process of strategy formation will constrain the level or scope of the changes being implemented during the strategy implementation process.

Scholars of organizational change report that the implementation of changes in the firm is a highly complex task requiring upper managers to develop multiple organizational capabilities and make commitments of several types of resources in large quantities that are often irrevocable (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Ghemawat, 1991). Because of this complexity, several experts in the strategic management field such as Mintzberg (1978), Ansoff (1991), Burgelman (1996), Garvin (1998), Mintzberg & Lampel (1999), Del Sol (2006), and Bower & Gilbert (2006), among others, have recommended the use of different methods, models, approaches and perspectives at the moment of formulating strategies for change. At least twelve models have been recognized (See Mintzberg & Lampel (1999) for a detailed description of a different model of the strategy-making process; Hart, 1992), among which the cognitive approach is one of the most used, discussed and known (Hitt & Tyler, 1991).

According to the cognitive approach, despite the varied reasoning and perception capabilities existing among upper managers of a firm, the level of understanding and comprehension, upper managers have of a large amount of gathered data about the firm and its environment is limited because of the boundary of rationality (March & Simon, 1958; Fredrickson & Iaquinto, 1989), and with these limitations they design and implement changes facing the challenge of managing people's conflicts and resistance. The process of strategy formulation, and therefore the designing of organizational changes, in spite of only being constrained by the external environment (Rumanelli & Tushman, 1986), it is also believed to be controlled and constrained by the managerial orientation created by perception, need, values, experience, expectation, knowledge and the cognition of top managers (Hitt & Tyler, 1991).

A model of organizational changes built on the normative model of strategic decision-making has been labeled *strategic choice view* (Child, 1972) which suggests that upper managers really matter regarding the type and magnitude of organizational change decisions (Hitt & Tyler, 1991). Based on this, manager's perception, cognitive abilities, values, and evaluation are critical at the moment of deciding about the magnitude and scope of the changes that the firm needs to implement, all of this is also aligned with the upper echelon theory of the firm (Hambrick and Mason, 1984). Therefore and given that analogical thinking is part of the cognitive approach of the

strategy making process, this study argues that the scope of organizational changes are determined by the different types of analogies used during the strategy making process.

ANALOGICAL PERSPECTIVE

Definition of the Analogies

By definition, *analogies* are all those cognitive processes by which a group of managers of a firm design a solution for a current problem through the use of similar external models that result in a set of ideas and recommendations (Farjoun, 2008; Gavetti, Levinthal & Rivkin, 2005; Chen, 2002). Although not all analogies are equally useful, in general and as such was explained above, they offer a variety of benefits in areas related to strategic selection, innovation, communications, and the simplification of complex and new problems (Gavetti & Rivkin, 2005). Analogies are learned through individual work experiences and they are stored in the individual memories of the upper management team. As was previously stated, the study of analogies belongs to the *cognitive theory of organizations*, arguing that upper executives responsible for strategic decisions possess rational limitations in understanding the multiple factors that come into play within their environment. Therefore, these managers use a variety of tools (i.e. schemas, heuristics, models, mental maps, and analogies) in order to simplify ideas, events, and information into comprehensible ideas that can facilitate the decision-making processes (Tripsas & Gavetti, 2000; Calori et al., 1994; Fiol & Huff, 1992; Hitt & Tyler, 1991).

Use of the Analogies

Scholars and practitioners from various social sciences (i.e. Management, sociology, education, marketing, social psychology, and communication) and other disciplines (software design, technology, medicine, and so forth) have recognized the usefulness of analogies (gibson, 2008; dahl & oreau, 2002; peterson, 1997; stapel & spear, 1996; tsoukas, 1993; morgan, 1980). Its application within organization theory is not new (pinder and bourgeois, 1982; keely, 1980; march & simon, 1958; penrose, 1952), and in the strategic management field, analogies have been especially important to analyze issues such as an organization's structure, decision making process, innovation, and other relevant topics. For instance, the garbage-can analogy help to explain the process of decision making (cohen, march, and olsen, 1972), the human nervous system analogy helps to explain the complexity of an organization, and the social-contract analogy helps to explain business organizations (beer, 1979, 1981; keely, 1980; tynan, 1997). Analogies have also been used as a mechanism to simplify novel and complex organizational environments (gavetti, levinthal, & rivkin, 2005), which is very useful when top managers are facing the process of strategic decision making.

Adding to the previous analogy's value highlighted above, analogies as external business models may be used as important components of the current storytelling systems in the form of business cases and firm stories which are accumulated in the

organization memory (boje, 1991) and they are used to make sense of certain strategic decisions taken by other firms' top management teams existing in the same or different industry located inside of the same country or in other different countries. This extension of the storytelling theory has not been pointed out in the current literature because this approach has only considered stories performed within the firm about issues related to the firms system, but not business stories outside of the firm. On the other hand, and finally, analogies may be an important means to communicate complex issues regarding changes to be implemented during the process of strategy renewal and adaptation. In the strategy renewal context, it is critical to institutionalize new competences, values, strategic behaviors, and attitudes within the firm, all of which are important factors in order to decrease the level of conflict among the firm's human resources during the process of strategy renewal (burgelman, 1991; huff, huff, and thomas, 1992; floyd and lane, 2000). Analogies are important means to transfer and socialize critical patterns and strategic behaviors and to align people's mental sets with regard to many aspects of the changes positively affecting the level of conflict and resistance of changes.

Most of the degree of applicability and usefulness of an analogy depends on the top managers' abilities to identify and gather those critical patterns and features of an external model that may be applied to resolve a current problem within the firm. In other words, the analogical thinking of upper managers is going to be useful when they are able to get and understand the key features and patterns of some external model that can be applied to their firm in order to formulate its strategy. Therefore, a manager should have the competence to identify and choose those patterns from the external model and apply them to the firm in order to develop and design a strategy for the firm which is going to lead to implementing a certain magnitude of changes.

Summarizing, in spite of the high level of applicability of the analogies in several issues belonging to strategic management (strategy design, simplifying complex environmental issues, strategy renewal, firm's storytelling system, strategic decision making processes, knowledge creations, and so on), analogical perspective has not been applied in organizational change literature explaining why firms' upper managers decide to implement either evolutionary or revolutionary changes in order to sustain their competitive advantage among their competitors. This study attempts to fill this gap explaining how the analogical view is a valid perspective with which to set the foundations and explain the magnitude of changes implemented by the upper managers in the firm.

Distance of the Analogies

Gavetti and Rivkin (2005) made an important extension, explaining the strengths and weaknesses of using analogy in the process of decision making, and also the anatomy and quality of analogy. In an organizational context, the usefulness of an analogy depends on three dimensions: its breadth, depth, and applicability. A manager's *analogical breadth* refers to the diversity of analogical models accumulated

in the memories of a firm's managers and that can be used to identify guidelines and suggestions for the firm. For instance, a manager who has worked in different types of firms (e.g. public and private, service and manufacturing), in different industries (e.g. banking, maritime shipping, shoe manufacturing), in different countries (e.g. England, Chile, Spain, USA, Germany), and in different managerial positions (e.g. middle and upper management) has a wide analogical breadth. On the other hand, manager's *analogical depth* refers to the level of details regarding to the facts and features of an analogy that a given manager remembers. For example, business models of successful firms analyzed in university classes are forgotten with time and many of the details of those study cases are gradually lost. Finally, *analogical applicability* refers to the analogy's degree of utility for understanding, simplifying, and comprehending useful recommendations for a firm's current problem. This applicability depends on how close or distant an external model is to the reality of the firm where it is to be applied.

Because of this last dimension it is possible to observe a new concept that we labeled as *analogical distance* that will be presented herein. Analogical distance refers to the degree of closeness between an external model and the reality of the firm that needs to solve some critical current problem. In general terms, the concept of distance has been widely used in international business literature to define the psychic distance that exists between countries (Ricart et al, 2004; Ghemawat, 2001; Sullivan, 1994) and in the organization theory literature explaining the institutional theories of firms to define the distance that exists between institutions of the same industry and how they tend to imitate or differentiate themselves in order to define their strategic positions (Khanna & Palepu, 2000).

The concept of distance has not yet been incorporated into the literature on analogies. Herein, this concept constitutes a central element for explaining why some firms decide to make certain decisions related to the magnitude of changes and others do not. External business models used as analogies that are quite similar and applicable to the current situation-problem of the firm are considered to be short-distance since their features, characteristics, and patterns are very similar to the problem at hand. On the other hand, external business models used as analogies sharing few similarities and with low applicability given the situation-current problem to be solved are considered to be long-distance. The different types of analogy distances can be easily observed by identifying the industrial and geographic origins of external business models that are used as analogies. These business models can come from four external sources: (1) firms belonging to the same industry and located in the same country, (2) firms belonging to the same industry and located in different countries, (3) firms belonging to different industries and located in the same country, and finally (4) firms belonging to different industries and located in different countries. Considering these four sources and based on the two attributes (industrial belonging and country location) allow us to classify the distance of an analogy into three types: *long-*, *medium-*, and *short-distance* analogies. In the following paragraphs each one is explained with certain details.

Short-distance analogies are business models obtained from firms located in the same country and belonging to the same industry. For example, the managers of Falabella Retail SA obtain important recommendations for their marketing model by observing and studying the Ripley Retail SA's marketing strategy (both are Chilean retail firms), and Google used the business model of Yahoo as a guide for its business strategy (both are Internet firms in the USA). In these two cases, the degree of nearness between the firm that is designing its strategy and the external firm that owns the business model (direct competition) is very high. The two firms share many similarities in terms of client type, market segment, types of products, post-sale services as well as other features..

Long-distance analogies are business models that come from firms belonging to a different industrial sector and are located in different countries. For example, the managers of LAN SA, a pioneering firm in the air transport industry of Chile, used the business model of Wal-Mart, a North American retail firm, to broaden its operations into other Latin American countries. In this case, both the industry and country of origin of the firm that is designing its strategy differ from those of the firm used as an analogical model, making it difficult for the directors of LAN SA to find management features and patterns that could be converted into sources of useful guides and recommendations for the design of its strategy. In general terms, the information obtained from long-distance analogies may be considered as general and broad information and, in a certain way, highly ambiguous in terms of its application.

Medium-distance analogies are business models that come from a firm that shares either an industrial area or a country of origin with the firm designing its strategy. A first case includes those business models belonging to firms from different industrial sectors but located in the same country. For example, Ford (an automotive industry firm in USA) uses a Dell business model (a computer industry firm in USA), and Intel (a computer industry firm in USA) uses a business model applied by metallurgical steel industry firms in the USA (See Gavetti & Rivkin, 2005, for more details of these examples). The second case includes those business models that come from a firm belonging to the same industry but located in different countries. For instance, many Chilean winemakers (e.g. Vinos Concha y Toro, Vinos Undurraga, and Vinos Santa Rita, all of them considered among the best wines in the world) have successfully used models from businesses of the Californian (USA) winemakers; Also, Cementos Bio-Bio SA, a Chilean firm that sells 32.5% of the cement used in the Chilean construction industry, used the strategic model of CEMEX, a Mexican firm in the same industry. In the two previous cases (different-industry/same-country and same-industry/different-country), we observed a certain nearness between the analogical model and the firm needing to design its strategy; since the firms share certain features or attributes, the distance level is considered to be medium, because they share certain patterns in terms of either industrial belonging or geographic location.

In the following paragraphs, three hypotheses are discussed that make the foundation of this study arguing that the magnitude of organizational change is

determined by the distance of the analogies used during the strategic formulation process.

ANALOGICAL FOUNDATIONS OF THE SCOPE OF THE CHANGES: Hypotheses

Short-distance analogies and the magnitude of change

Firms generally manage a good deal of information, for instance, price strategies, product breadth and depth, internal processes, operational and administrative costs, about their direct competitors in the same country. The systematic monitoring of the direct competition allows a firm to obtain useful information identifying good practices to be used consequently to implement internal changes in order to improve organizational performance. In most cases the information gathered from direct competitors results in the implementation of incremental and continuous organizational changes in the areas of production, administration, logistics, and sales. The decisions resulting from this type of evaluation allow the firm to adapt to the exigencies of the market and direct competition, but it does not lead to obtaining ideas and recommendations that will generate large and revolutionary changes in the firm. In other words, the use of short-distance external business models as analogies is highly likely to result in the implementation of low-magnitude changes, because most of the information gathered from the direct competitor are not breaking-thoughts which may lead to identify strategic and radical changes; Features and patterns of direct competitors are not good sources for capturing ideas that may lead to implement radical changes, but only small improvements in the current strategy of the firm. For example, it is interesting to observe how foreign firms behave when they enter into a new country. In order to be competitive, foreign firms adapt their strategy, organizational structure, operational process, and so on, to different local markets by designing a business model that in certain ways is very similar to that of their direct local competitors. Generally, a foreign firm does not provoke large changes in products, pricing strategies, forms of purchasing, or types of services until they have obtained a certain market share (Ricart, et al, 2004). After getting to know the market (likes and preferences of the clients, habits and forms of purchasing, etc.), the foreign firm can then undertake more significant changes in order to better position its brand and products (Prahalad & Doz, 1987). In sum, the use of short-distance analogies during the process of strategy making process is highly likely to result in the implementation of incremental changes, and for this reason the following hypotheses are presented:

H1: short-distance analogies used in the process of strategy formulation result in the implementation of incremental changes in the firm.

Medium-distance analogies and the magnitude of change

On the other hand, revolutionary changes will be implemented when a firm obtains critical information regarding patterns, features and successful strategic behavior used by external business models of a firm belonging to the same industry but located in another more competitive country. Two emblematic Chilean cases reflect this pattern of strategic behavior. First, the development strategies of Chilean firms in the wine sector have followed the lines of the Californian wine industry, resulting in radical changes in the areas of production, storage, conservation, and distribution for these Chilean wine firms. Most of the ideas gathered from the California winemakers, French winemaker and Spanish winemakers by the Chilean winemakers have been a critical source of ideas to develop and maintain a highly competitive position in the world wine industry. Second, the Chilean cement firm, labeled Cementos Bio-Bio SA, has used the business model of CEMEX, a Mexican firm in the same industry to implement large-magnitude changes in its organizational structure, information technology systems, management control systems and styles, human resource management, and the management of operations. When a firm considers the use of a foreign business model, it looks to countries that are as or more developed than its own country of origin, which also leads to the implementation of radical changes in the firm.

Not only is it possible to find breaking-thoughts from same-industry/different-country external business as analogies, but also when a firm observes an external model of a firm located in the same country and belonging to a different industry where it is possible to gather highly strategic information that may lead to implementing radical changes. For instance, many banking, insurance, and local real estate firms have taken many useful strategic information that is possible to observe in certain strategic functions, for instance, the introduction of new products (i.e. credit cards) in local firms belonging to the departmental shopping business which have created a very profitable convergent financial businesses. Therefore it is possible to obtain a large amount of critical information that emerges from the features and patterns used in firms located in the same country but belonging to a different industry which may lead to implementing radical changes. Gavetti & Rivkin (2005) gave important details about the two cases that reflect how local firms take strategic information from firms of other industries to design radical changes. For instance, Ford (a North American automotive industry firm) uses many features and patterns of the Dell business model (a North American computer industry firm) which lead to implementing revolutionary changes, and Intel (a computer industry firm in USA) uses critical information from the business model applied by steel industry firms in the USA. Based on the previous arguments of the two above paragraphs it is possible to state a second hypothesis as follows:

H2: Medium-distance analogies used in the process of strategy formulation result in the implementation of radical changes in a firm.

Long-distance analogies and the magnitude of change

Finally, the use of external business models that are considered to be long-distance analogies result in a great deal of information that is of little use in terms of recommendations and ideas that can be used to design the firm's strategy. The reason is that it is not easy to apply features, patterns, and characteristics that are key items in the success of a given external firm when this belongs to a different industry and is located in a foreign country in relation to the firm wishing to use the analogy. Since the nature and DNA of firms can differ substantially, it may be confusing and even risky to use recommendations from a highly dissimilar firm (Gavetti & Rivkin, 2005). Nonetheless, it is possible to obtain general ideas from long-distance analogies that can be used to implement small improvements in different areas of an organization. Therefore, when a firm uses long-distance analogies, it will end up implementing incremental changes because the strategic information gathered is not, in most cases, useful to design huge organizational changes. Finally, when the psychological distance between a domestic firm and another firm which belongs to a different country and industry is large enough, it is going to demand great effort from the top managers in identifying patterns and strategic behavior to be applied in a firm's current problem. For this reason it is possible to argue that the information obtained would be general and with little applicability to the current strategic issue experienced by the firm. Without giving less importance to the precedent argument, we know some isolated cases where firms have undertaken innovative changes after taking ideas from firms that are totally different. Therefore, according to the previous arguments it is possible to state the following hypothesis:

H3: long-distance analogies used in the process of strategy formulation result in the implementation of incremental changes in the firm.

All the above arguments have showed that the magnitude of the changes implemented by a firm will be grounded in the amount of the analogy's distance used while the upper managers design the organizational strategy for change.

METHOD

Sample

The three hypotheses of this study were analyzed using a primary data base gathered by applying a survey to chief executive officers (CEO) from a sample equal to 325 firms, which was obtained by using a random sample method. From this sample, 70 firms were chosen belonging to the 500 largest in Chile, published annually by the *Diario Financiero*. Even though the sample size is small, it is a little higher than Harzing's (2001) findings recommend for countries in Latin America. She found that geographical and cultural differences negatively influence the response rates, and managing directors from Latin American firms had very low response rates. For instance, the response rate for countries from Latin America should be between 12.9%

and 15.2% in order to have statistically reliable data. This study has a response rate of 21.5% (70/325), which is higher than the minimum recommended. The sample included 43 national and 23 foreign firms from a variety of sectors (manufacturing, financial services, transport, etc (See Table 1). The 70 firms were selected among the 325 firms according to the following criteria: (a) the CEO of the firm had participated in a program-workshop on the design of business strategies developed by the Pontificia Universidad Católica de Chile, and (b) the CEO of the firm had been a student (undergraduate or graduate) of the Pontificia Universidad Católica de Chile. This facilitated the interview process and helped create an environment of trust between the interviewee and the interviewer.

Table 1: Types of Industries included in the sample

Type of Industries	Sub industrial sectors	Number of firms
Production	Forest, agriculture, fishing, mining, and manufacturing	16
Services	Retail, transportation, communication, electricity services, gas service, facility services, and public services.	11
Financial and Real state	Construction, financial services, banking, insurance services, and real states.	43

Instrument

The survey was carefully constructed following Nunnally and Bernstein's (1994) recommendations, which was an 88-question survey designed after reviewing literature on the use of analogies in the management field, the process of designing business strategies, and organizational changes. The survey had three types of questions: general questions, questions about the use of analogies, and questions on the types of organizational changes implemented. The survey was first applied to a pilot sample and some changes were made in the writing and presentation.

The survey was applied directly to the CEO of the firms in the form of interviews conducted by three graduate students. The interviewers were knowledgeable in the study matter and had educational levels that permitted excellent affinity with the interviewees. Some surveys were sent by e-mail; these were later checked rigorously to validate their responses and origins. The close relationship of the CEO with the Pontificia Universidad Católica de Chile was helpful in motivating participation in the study and allowed us to gather data of high reliability, quality and internal validity.

Measurement of the Variables

Independent Variables: The *distance of the analogies* was measured (a) through the application of dummy variables and (b) three groups of questions included in the survey (See Appendix). First, ***the type of firm or business was identified:*** (A1) part of

a multinational corporation headquartered in a developed country, (A2) part of a multinational corporation headquartered in Chile, or (A3) part of a local firm or holding. Second, the *industry of the external business model used as an analogy was identified*: (B1) the current business model of the firm comes from a firm of the same industry, (B2) the current business model of the firm comes from a firm of a different industry, (B3) the past business model comes from a firm of the same industry, and (B4) the past business model comes from a firm of a different industry. Third, *the country of origin of the firm owning the external business model used as an analogy was identified*: (C1) the business model belongs to a firm headquartered in USA, Europe, or another developed country, (C2) the business model belongs to a firm headquartered in Chile, (C3) the business model belongs to a firm headquartered in a Latin American country, and (C4) the business model belongs to a firm headquartered in another underdeveloped country. These three groups of questions were used to calculate the distance (short, medium, or long) of the analogies according to the logical criteria given in Table 2.

Table 2: Criteria for measuring the distances of the analogies used

Analogy Distances	Criteria used (1 indicates that at least one of these conditions was met)	Number of firms
Short	(iii) A1=1 and B1=B3=1 and C1=1; or (iv) A2=1 or A3=1 and B1=B3=1 and C2=1	33
Medium	(v) A1=1 and B1=B3=1 and C2=1; or (vi) A2=1 or A3=1 and B1=B3=1 and C1=1; or (vii) A1=1 and B2=B4=1 and C1=1; or (viii) A2=1 or A3=1 and B2=B4=1 and C2=1	29
Long	(iii) A1=1 and B2=B4=1 and C2=1; or (iv) A2=1 or A3=1 and B2=B4=1 and C1=1	8
		70

Dependent Variables: Two items of the survey were designed to determine whether the firm implemented *radical* or *incremental changes*, respectively: “The meeting to design the strategy resulted in the creation of a creative and distinctive strategy” and “The meeting to design the strategy resulted in the implementation of continuous improvements (TQM) in the firm”. Responses were given using an ordinal scale, from 1 (strongly disagree) to 4 (strongly agree).

Control Variables: We used several control variables, including external environment factors such as *types, uncertainty, rivalry, and novelty of the industry*; and a few internal variables of the firm, such as *size of the firm* and *heterogeneity (professional and hierarchical) of the top management team* (Papadakis et al., 1998). Scholarts argued that any strategic decisions, and therefore the designing of organizational changes, not only is constrained by the external environment (Rumanelli & Tushman,

1986), but also is controlled and constrained by internal variables related to the firm (Hitt & Tyler, 1991).

RESULTS

The correlation matrix revealed several interesting results. First, the type of industry was significantly related to the level of uncertainty ($r^2=0.129$, $p\text{-value}<0.05$), novelty ($r^2= 0.257$, $p\text{-value}<0.05$), and rivalry ($r^2= 0.071^*$, $p\text{-value}<0.5$) such that all the firms selected for the study were found to come from different industries, each of which is clearly differentiated by its level of uncertainty, rivalry, and novelty. This result is important in order to eliminate any presence of industry biases. When a sample size has a high level of heterogeneity in terms of industries with different nature and characteristic it is good for the validity of the result found of this study. Second, many of these industrial features were correlated with the different magnitudes of change implemented. For example, the firms that belong to industries having a high level of novelty decided to implement high-magnitude changes, whereas the firms belonging to industries of high uncertainty decided to implement incremental changes. This result is in the direction of many findings of previous studies that have argued that the environment is responsible for constraining the strategic decisions of the firms, which is the main argument of the population theory (Rumanelli & Tushman, 1986; Child, 1972) of the firm, and also of the institutional theory of the firm (Khanna & Palepu, 2000). Third, the size of the management team participating in the design of the strategy was positively correlated with incremental changes, revealing the decision to implement changes of continuous improvement were more likely when a larger managerial team participated in the formulation of the strategies. This agrees with the results of other researchers (Denis et al., 2001; Boeker, 1997; Rajagopalan & Spreitzer, 1996), since larger teams are associated with greater work of discussion, negotiation, and participation, leading to decisions that involve lower-magnitude changes.

*****Insert Table 3 Here*****

The results of the two multiple linear regression models shown in Table 3 were used to test the three hypotheses of this study. For both models, the dependent variable was the magnitude (incremental or radical) of the changes implemented. We found that those firms using short- or long-distance analogies implemented incremental changes and those using medium-distance analogies implemented radical changes. This result allows us to validate the three hypotheses stated above, affirming that the origin or basis that explains the reason why some firms have decided to implement certain changes of a given magnitude is determined by the distance of the analogies used during the period in which the firm's business strategy was designed. This result is highly noteworthy due to the fact that, in general, the strategic behavior of the firms studied was given by the degree of distance or closeness of the analogies used while designing their strategies. This aspect has not previously been discussed in the literature.

*****Insert Table 4 Here*****

Finally, the results of the two multiple quadratic models shown in Table 4 highlights the results previously found. Thus, when top managers use short-distance analogies and large-distance analogies during the strategy making process of the firm are more likely to finally implement low-magnitude changes, but when top executives take information, ideas, and recommendations that emerge from external business models with medium distance are going to decide on implementing more radical changes within the firm.

To obtain the multiple quadratic model we needed to create a unique variable called “distance” where the following values were assigned depending on the type of distance obtained: 1 if top managers used short-distance analogies, 2 if top managers used medium-distance analogies, and finally, 3 if top managers used long-distance analogies. Also, to calculate the coefficient regression, those control variables that belonged to the external environment (type of industry, rivalry, novelty, and uncertainty) were taken out and only significant internal variables of the firm (the size of the executive team) were maintained in the quadratic model.

*****Insert Table 5 Here*****

In Figure 1 the two curves can be easily observed, one graphs the quadratic equation of the radical changes and the other graphs the quadratic equation of the incremental changes. The former achieves its maximum level when the top management team (TMT) uses a medium-distance analogy (the value equal to 2) and its minimum level is accomplished when TMT uses either short-distance analogy or long-distance analogy during the process of strategy design. The other graphic shows the quadratic equation of incremental changes in which the minimum level is achieved when the TMT of the firm use medium-distance analogies, and the maximum level is achieved when the TMT of the firm use either short-distance or long-distance analogies. This last graphic may be a little contradictory with reality, in the sense that organizational consultants and advisors who are dedicated to help the enterprises to plan and implement changes always find ideas and recommendations to be implemented in the form of incremental changes, no matter whether the external business is near or is far away from the reality of the firm. Considering this last issue taken from the reality leads us to think that the form of the second graphic should be more lineal instead of curved. This last antecedent requires a more advanced study for future research In spite of this last weakness in the second graphic, the two curves strongly support the three hypotheses stated in this study.

*****Insert Figure 1 Here*****

CONCLUSIONS AND DISCUSSIONS

The central objective of this study was to understand as thoroughly as possible the reasons behind the when and why of the magnitude of changes implemented by a

given firm. Our field study showed that the changes to be implemented are originally defined during the design of the firm's strategy, and the magnitude of these changes is determined by the distance of the analogy used during this process. Three decades ago, Fredrickson (1983) and another group of researchers (Mintzberg, 1978; and others) highlighted the importance of studying the relationship between the strategy formulated (intended strategy) and that executed (realized strategy). The present study is an empirical and conceptual approach for explaining the nexus between the design process of the organizational strategy and the implementation of organizational changes (i.e. realized strategy) determined during the process of strategy design. Although this issue has not been given much attention as yet, the present study attempts to provide an explanation for this relationship. By using the analogical approach to argue the mechanism that explains how top managers design their business models using different analogies as tools, we were able to find an interesting explication by grouping the analogies in function of their degree of distance and the magnitude of the resulting organizational changes.

In short, this study demonstrates that a firm will implement mainly incremental changes when following short-distance analogies (highly similar external business model) and long-distance analogies (very different external business models). However, radical changes are implemented when using medium-distance analogies. This finding supports many previous studies that present the usefulness of analogical thinking to explain different issues in many social sciences, such as strategic management, marketing, sociology, knowledge management, and so forth. In spite of the great utility of the analogies it is important to highlight that its use should be done with care, because not all analogies have the power to help and give advice in understanding the managerial issues of a firm, and its utility is highly related with the cognitive capabilities of the TMT for identifying and using the critical and strategic features observed in the external model that can be applied to a current situation of a firm.

LIMITATIONS AND IMPLICATIONS

Limitations

The three types of analogical distances, short-, medium-, and long-distance analogies, were defined using two dimensions: industry origin and country origin. These two dimensions are not the only way to categorize the distances of existing analogies or external business models but it is possible to define the distances of analogies using other dimensions, such as the (a) level of development of the country where the firm is inserted, (b) type of culture of the country where the firm is located, (c) size of the firm, (d) level of dynamism of the industry that the firm belongs, and so forth. For instance, a small firm can use business models from a firm of the same size as analogies and the possibility of applying many ideas and suggestions to their current problem would be highly likely due to the similarity in size. This however would not be possible if a large firm were used. This is because small firms have many different

features the large firms such as; degree of flexibility, speed of decision making, scale of economies, and so forth. Therefore, it is highly recommended to do this study using others dimensions to define analogical distance in order to verify the finding found in this study.

The second limitation of this study is its sample size. Even though Harzing (2001) found that studies made in Latin America can accept a lower response rate without affecting the statistical significance, it is highly recommended that a second effort be made using a larger sample size in order to gain more external and predictive validity in the findings obtained this study.

A third limitation of this study is related to the single measures used to measure both dependent variables. In order to gain more internally valid measures of both radical and incremental changes it is recommended to identify and develop a measure that includes several indicators that capture the entire definition of both dependent variables (i.e. content validity analysis). For instance, radical changes implemented can be measured using several indexes such as (a) degree of reversibility of the changes, (b) amount of the economic, financial and human resources involved, (c) degree of changes in the firm's mission, objectives, and vision, (d) degree of changes in the leadership style, organizational culture and organizational structure, and so on. All of these measures can be factorized in few components applying confirmatory factor analysis and structural equation modeling. The same task may be done for developing a latent variable that captures the entire definition of the incremental changes, being more internally valid.

Implications for practice and theory

The findings of this study have both theoretical and practical implications. From an empirical point of view this study suggests that top firm executives should pay special attention to those types of external business models used during their strategic formulation processes, as these models are important determinants of the magnitude of the changes to be executed in the short- and long-term. From a theoretical point of view this study highlights several theoretical issues that we will proceed to explain. First, this study set up a new concept, *analogy's distance*, which is conceptually and operationally defined, to be applied within the analogical perspective. This study found that this new concept is a very relevant factor that explains why certain firms decide to implement radical changes instead of incremental changes and this study found that this decision rests on the type of analogy used during the strategy making process. Second, from the beginning of this study it has been stated that the analogies themselves are a great tool applied in different disciplines of administration (Gavetti, Levinthal, Rivkin, 2005; see the other papers), reaffirming that which has been proposed by numerous investigators in this field. However, this study allows us to broaden the proposals of many researchers, finding that the power of the analogy depends on its distance. This study proposes that the configuration of the methodology used by the managing teams of firms can be typified based on *analogical distance*. Although the concept of distance has been used in the discipline of international

business (see Ghemawat (2001) and Ricart et al (2004) for a more detailed discussion) and in the institutional theory of the firm (see Khanna and Palepu, 2006), it has not been used previously in cognitive literature to refer how the analogy distance is a critical aspect of understanding its utility and powerful, and also its application in firm management. Interestingly, analogical distance is the basic reason explaining why a firm implements continuous improvement or radical changes: top managers that use short- and/or long-distance analogies implement incremental changes and those that use medium-distance analogies execute radical changes.

Third, this study has allowed the integration of insights from three streams of research: strategy formulation process, analogical view and organizational changes, and in doing so, this study has made a few contributions to all three areas. In the SFP literature this study contributes in at least three directions. First, the critical influences of the top managers' traits on the strategic decision making process it presented in the upper echelons theory of organizations which argues that upper echelon characteristics (demographic, personality and background characteristics, psychological cognitive basis and styles, values, and so on) affect managerial perception and, therefore, strategic choices. External business models as analogies are part of the background experience accumulated in the top executive's memory that has the power to influence upper echelon orientation. The analogies background has not been considered in this theory which is going to be a new source of differentiation among top management teams between firms of a same industry that may drive organizational performance. It has been special issues that have been pointed out in several previous studies as a need of much research and, therefore, in this study we are helping to understand this matter (Hitt and Tyler, 1991). Second, the SFP literature emphasizes the utility of the cognitive school among the other twelve existing schools (See Mintzberg & Lampel (1999) for more details), and this study gives more relevance to this school given the new concept added to this perspective related to the distance of the analogies, whose importance is explained above. Finally, the amount, types, degree of depth, breadth, and applicability of those analogies stored in the top managers' memory may be a critical source to develop competitive advantage of a firm. The knowledge-based theory of the firm argues that certain rare and novel knowledge is a key driver to obtain a higher level of competitive advantage over competitors. This study makes an extension to this theory adding a new type of background (external business models as analogies) that may be appropriately used during the SFP of the firm and may lead to the firm obtaining superior organizational performance.

In analogy literature this study makes two contributions. First, it highlights the importance of the new concept of distance and, secondly, highlights the power of the analogy as a tool to be used within the firm. Finally, in organizational change literature, this study makes a great extension in three directions. First, this study sets up a new antecedent to explain the nature and scope of the organizational changes which have been discussed in several theories, such as life cycle, teleological, dialectical, and evolutionary theories, and other theories of organizational change (Burke, 2002). As has been discussed in this study, the distance of the analogies used

during the process of strategy making influence the scope of organizational changes implemented by the firms. Second, this study allows the development of an extension to the **strategy renewal approaches** of the firm explaining the great utility that analogies has to communicate among the employees new strategic capabilities within the firm (Floyd and Lane, 2000). Many scholars have argued how the analogy constitutes a good tool to communicate complex issues within the firm (Gibson, 2008; Dahl & Oreau, 2002; Tsoukas, 1993) and, therefore, analogies may be an excellent tool to institutionalize the new competences and news strategies in the firm, minimizing the level of conflict in the firm's strategic roles. The use of the analogical distance is also a critical source to explore new initiatives and opportunities to pursue changes in the organization and to recognize and create the need for change observing successful external business model used as analogies by the upper managers of the firm. Moreover, the discussion among the top managers of a firm about the different external business models where it is possible to obtain strategic advice, ideas, and recommendations to be used in a current problem of the firm is going to be a critical aspect to construct the new strategic renewal route of the firms. Finally, this study allows the development of an extension to the storytelling theory where the external business cases should be included in the storytelling system of the firm. The storytelling theory argues that people in the organization engage in a dynamic process of refinement of their stories and events that take place among internal and external stakeholders (Boje, 1991). These stories are the antecedent to explain individual assumptions, decisions, and actions of the firm's people. The external business model known by top managers which are accumulated in the minds of these people are part of the stories accumulated in the firm that are going to constrain the strategic decisions of top executives of the firm. In this sense, the storytelling theory may include new types of stories in the form of external business stories that are relevant at the moment of making sense of a specific firm's current situation.

Implications for new research

The results of this work lead to new questions that should be tackled in future studies: (a) Is it possible to create a new conceptualization of analogical distance based on criteria other than the type of industry (same or different) and type of country (same or different)? Such as was explained above, the operational definition of analogical distance proposed in this study uses the variables "type of industry" and "type of country", but other variables could be found and used as criteria for the operational definition of analogical distance. (b) If such studies found that the analogical distance determines the magnitude of the changes implemented by a firm, is there any causal relationship between analogical distance and organizational performance? Is there any correlation between the distance of the analogies used during the strategic formulation process and the type of organizational structure? What managerial team characteristics (i.e. age, sex, stock of knowledge, experience, professions, etc.) are the determinants or antecedents of the type of analogies to be used during the design process of the firm's strategic model? This last question is especially important to study since a firm

needing to implement radical changes to improve its organizational performance should first deal with the issue of the composition of its team of managers, since they could influence the distance of the analogies chosen and, later, the magnitude of the changes to implement.

ACKNOWLEDGEMENT

This research was partially funded by a grant from the Industrial Engineering Department of the Catholic University of Chile to collect the data and visit professor Alvaro Cuervo-Cazurra in the University of South Carolina (USA) from who we received a great amount of recommendations. We also have greatly benefited from suggestions made by the anonymous reviewers of this paper, thank you all.

REFERENCES

- Ansoff, H.I. 1991. "Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management". **Strategic Management Journal**, Vol. 12: 449-461.
- Banker, R.D., Chang, H-H. & Majumdar, S.K. 1996. A Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 19: 693-712.}
- Beer, S. 1979. *The Heart of Enterprise*. Chichester. Wiley.
- Beer, S. 1981. *Brain of the Firm*. Chichester. Wiley.
- Boeker, W. 1997. Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth. **Academy of Management Journal**, Vol.40 (1): 152-170.
- Boje, D.M. 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm". **Administrative Science Quarterly**, 36 (1): 106-126.
- Bower, J. L. & Gilbert, C. G. 2006. "Manage Resource Allocation to Craft Strategy". HBS Working paper 07-018.
- Burgelman, R.A. 1991. "Intraorganizational ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research". **Organizational Science**, Vol. 2: 239-262.
- Burgelman, R.A. 1996. "A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy". **Strategic Management Journal**, Vol.17(2): 193-214.
- Burke, W. W. (2002). "Organization Change: Theory and Practice". *Foundation of Organization Science*, Sage Publications Series, London, UK.
- Calori, R; Johnson, G. & Sarnin, P. (1994). "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization". **Strategic Management Journal**, Vol.15:437-457.
- Chen, Z. 2002. "Analogical Problem Solving: A Hierarchical Analysis of Procedural Similarities". **Journal of Experimental Psychology**, Vol.28 (1): 81-98.

- Child, J. 1972. "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice". **Sociology**, Vol. 6: 2-22.
- Cohen, M. D.; March, J.G. and Olsen, J.P. 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, 17 (1): 1-25.
- Dahl, D. & Orea P. 2002. "The Influence and Value of Analogical Thinking During New Product Ideation". **Journal of Marketing Research**, Vol. 39 (1): 47-60.
- Del Sol, P. 2006. "La Máquina Social para Diseñar Estrategias". Documento de Trabajo. Pontifica Universidad Católica de Chile.
- Denis, J-L., Lamothe, L. & Langley, A. 2001. The Dynamic of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations. **Academy of Management Journal**, Vol. 44 (4) 809-837.
- Eisenhardt, K. & Zbaracki, M. 1992. "Strategic Decision Making". **Strategic Management Journal**, Vol.13 (1): 17-37.
- Farjoun, M. 2008. "Strategiy Making, Novelty and Analogical Reasoning". **Strategic Management Journal**, Vol.29 (11): 1001-1016.
- Fiol, C.M. & Huff, A. S. 1992. "Maps for Managers: Where are we? Where do we go from Here?". **Journal of Management Studies**. 29(3): 267-285.
- Floyd, S.W. & Lane, P.J. 2000. "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict In Strategic Renewal". **Academy of Management Review**, Vol.25 (1): 154-177.
- Fredrickson, J.W. 1983. "Strategic Process Research: Questions and Recommendations". **Academy of Management Review**, Vol.8 (4): 565-575.
- Fredrickson, J. W. & Iaquinto, A.L.1989. "Inertia and Creeping rationality in Strategic Decision Processes". **Academy of Management Journal**, Vol. 32(3): 516-542.
- Garvin, D.A. 1998. "The Processes of Organization and Management". **Sloan Management Review**, Vol. 39 (4): 33-50.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. 2000. "Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and experiential Search". **Administrative Science Quarterly**, Vol. 45: 113-137.
- Gavetti, G. Rivkin, J. 2005. "How Strategist Really Think: Tapping the Power of Analogy". **Harvard Business Review**, April: 54-63.
- Gavetti, G. Rivkin, J. 2006. "On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time". HBS Working Papers.
- Gavetti, G. Levinthal, D. & Rivkin, J. 2005. "Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy". **Strategic Management Journal**, Vol.26: 691-712.
- Gersick, C.J.G. 1991. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of Punctuated Equilibrium Paradigm. **Academy of Management Review**, Vol.16 (1): 10-36.
- Gibson, K. 2008. Analogy in Scientific Argumentation. **Technical Communication Quarterly**, 17 (2): 202-219
- Ghemawat, P. 1991. *Commitment: The Dynamic of Strategy*". The Free Press, New York, USA.

- Ghemawat, P. 2001. "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion". **Harvard Business Review**, September: 137-147.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. 1993. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. **Academy of Management Journal**, Vol.36 (5): 1052-1081.
- Hage, J.T. 1999. "Organizational Innovation and Organizational Change". **Annual Review of Sociology**, Vol. 25: 597-622.
- Hambrick, D.C.; Mason, P.A. 1984. "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers". **Academy of Management Review**, Vol.9 (2): 193-206.
- Harzing, Anne-Wil. 2000. "Cross-National Industrial Mail Surveys: Why Do Response Rates Differ between Countries?". **Industrial Marketing Management**, Vol 29: 243-254.
- Hart, S. L. 1992. "An Integrative Framework for Strategy-Making Processes". **Academy of Management Review**, Vol.17 (2): 327-351.
- Henderson, R. & Clark, K. 1990: "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms". **Administrative Science Quarterly**, Vol. 35 (1):9-30.
- Hitt, M. A. & Tyler, B.B. 1991. "Strategic Decision Models: Integrating Different Perspective". **Strategic Management Journal**, Vol.12: 327-351.
- Huff, J.O.; Huff, A.S; & Thomas, H. 1992. Strategic Renewal and the Interaction of Cumulative Stress and Inertia". **Strategic Management Journal**, Vol.13:55-75.
- Keeley, M. 1980. Organizational Analogy: A Comparison of Organismic and Social Contract Models. **Administrative Science Quarterly**, 25:337-361.
- Khanna, T.; Palepu, K. 2006. "Emerging Giants: Building World Class Companies From Emerging Markets". **Harvard Business Review**, November: 50-60.
- March, J.G. and Simon, H.A. 1958. Organizations. New York. Wiley
- Mintzberg, H. 1978. "Patterns in Strategy Formation". **Management Science**, Vol. 24(9): 934-948.
- Mintzberg, H; Lampel, R. 1999. "Reflecting on the Strategy Process". **Sloan Management Review**, Vol. 40 (3): 21-30.
- Morgan, G. 1980. Paradigms, metaphors, and puzzle-solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, 25. 605-622.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. 1994. Psychometric Theory. Third Edition. McGraw-Hill. New York, USA. 752 pgs.
- Papadakis, V.M.; Lioukas, S. & Chambers, D. 1998. "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context". **Strategic Management Journal**, Vol.19:115-147.
- Penrose, E.T. 1952. Biological Analogies in the Theory of the Firm. **American Economic Review**, 42: 804-819.
- Peterson, M.J. 1997. The Use of Analogies in Developing Outer Space Law. **International Organization**, 51 (2): 245-274.

- Pinder, C.C. and Bourgeois, W.V. 1982. Controlling tropes in administrative science. **Administrative Science Quarterly**, 27: 641-653.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Global Demands and Global Vision*, Free Press: New York.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G.M. 1996. Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework. **Academy of Management Review**, Vol.22 (1): 48-79.
- Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., & Khanna, T. 2004. New frontiers in international strategy. **Journal of International Business Studies**, 35(3): 175-200.
- Rumanelli, E.; Tushman, M.L.1986. "Inertia, Environments, and Strategic Choice: A Quasi-Experimental Design for Comparative-Longitudinal Research". **Management Science**, Vol. 32: 608-621.
- Sullivan, D.1994. "Measuring the Degree of Internationalization of a Firm". **Journal of International Business Studies**, 25 (2):325-342.
- Stapel, D.A. and Spears, R. 1996. Guilty by Disassociation (and Innocent by Association): The impact of relevant and irrelevant Analogies on Political Judgment. **Political Behavior**, 18 (3): 289-309.
- Tripsas, M. & Gavetti, G. 2000. "Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging". **Strategic Management Journal**, Vol.21:1147-1161.
- Tsoukas, H. 1993. Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory. **Organization Studies**, 14 (3): 323-346.
- Tynan, C. 1997. A Review of the Marriage Analogy in Relationship Marketing. **Journal of Marketing Management**, 13: 695-703.
- Weick, K.E. & Quinn, R. E. 1999. "Organizational Change and Development". **Annual Review of Psychology**, Vol. 50:361-386.
- Zajac, E.J., Kraatz, M.S. & Bresser, R.K. 2000. "Modeling The Dynamics of strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change". **Strategic Management Journal**. Vol. 21: 429-453.

APPENDIX

The following questions that belong to the survey applied were used to calculate the distance of the analogies:

1. How do you describe your business?

- a) Part of a multinational corporation (MNC) with headquarters in a developed country (A1)
- b) Part of a multinational corporation (MNC) with headquarters in Chile (A2)
- c) Part of either a local firm or local holding (A3)

2. While you were formulating the strategy of the firm, the industry of the external business model used as an analogy came from:

	Current Business Model (The strategy model is currently used)	Past Business Model (The strategy model was used in the past)
A firm of the same industry		
A firm of a different industry		

3. The external model used by the upper managers came from a firm and business located in:

	Headquarter Location of the other firm
USA, Europe or other developed country	
Chile	
Other country from Latinoamérica	
Other undeveloped country	

Table 3: Means, standard deviations (s.d.), and Pearson's correlations^a

Variables	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Short-distance	0.471	0.503	1											
2. Medium-distance	0.400	0.491	0.004	1										
3. Long-distance	0.129	0.337	-0.016	0.007	1									
4. Uncertainty of the industry	0.26	0.44	0.046	0.088	0.112	1								
5. Rivalry of the industry	0.79	0.41	-0.089	-0.126	0.000	-0.171	1							
6. Novelty of the industry	.14	0.35	-0.086	0.160	-0.020	0.227	-0.384**	1						
7. Type of industry	1.83	0.74	-0.103	-0.156	-0.134	0.129*	0.257*	0.071*	1					
8. Hierarchical heterogeneity of the TMT	0.63	0.49	-0.008	0.126	0.189	-0.089	-0.113	-0.109	-0.139	1				
9. Professional heterogeneity of the TMT	0.36	0.48	-0.046	0.059	-0.013	-0.097	-0.192	0.122	0.093	0.388**	1			
10. Number of executives of the firm	3.37	1.11	0.072	-0.056	0.182	-0.080	0.124	-0.180	0.159	0.095	-0.037	1		
11. Participation of executives in PFE	2.49	0.74	-0.084	-0.038	0.208	-0.087	0.080	-0.076	0.085	0.342**	0.023	0.556**	1	
12. Radical changes	0.884	0.322	-0.288	0.198**	0.140	0.0566	0.651*	0.754**	0.975*	0.753*	0.453*	0.054	-0.865	1
13 Incremental changes	0.814	0.392	-0.264**	0.015	0.274**	0.731**	0.076	0.965*	0.864	0.123	0.543	0.619**	0.875**	-0.936**

* p<0.05

** p<0.01

*** p<.001

^a n= 70 firms

Table 4: Results of the multiple regression analysis using OLS: national and foreign firms

Variables	Model 1		Model 2	
	Incremental changes		Radical changes	
	B	SE	β	SE
(Constant)	-0.579	0.577	-0.233	0.603
Short distance	0.198**	0.089	0.087	0.093
Medium distance	-0.040	0.049	0.118*	0.051
Long distance	0.192*	0.080	-0.015	0.083
Uncertainty of the industry	0.271**	0.281	-0.207	0.294
Rivalry of the industry	0.227**	0.321	0.023*	0.335
Novelty of the industry	0.123*	0.393	0.558**	0.411
Type of industry	0.126*	0.072	0.557*	0.411
Hierarchical heterogeneity of the TMT	0.238**	0.298	0.234**	0.311
Professional heterogeneity of the TMT	-0.253	0.274	-0.045	0.286
Number of executives of the firm	0.093**	0.171	-0.014	0.179
Participation of executives in SFP	-0.032	0.213	0.042*	0.222
F	3.98**		3.87*	
R2	0.79		0.86	
R2 adjusted	0.71		0.75	
n	70 firms			

* p<0.05; ** p<0.01; *** p<0.001;

Note: Results of Tables 2 and 3 were obtained by using SPSS.

TMT: top management team; SFP: Strategy formulation process

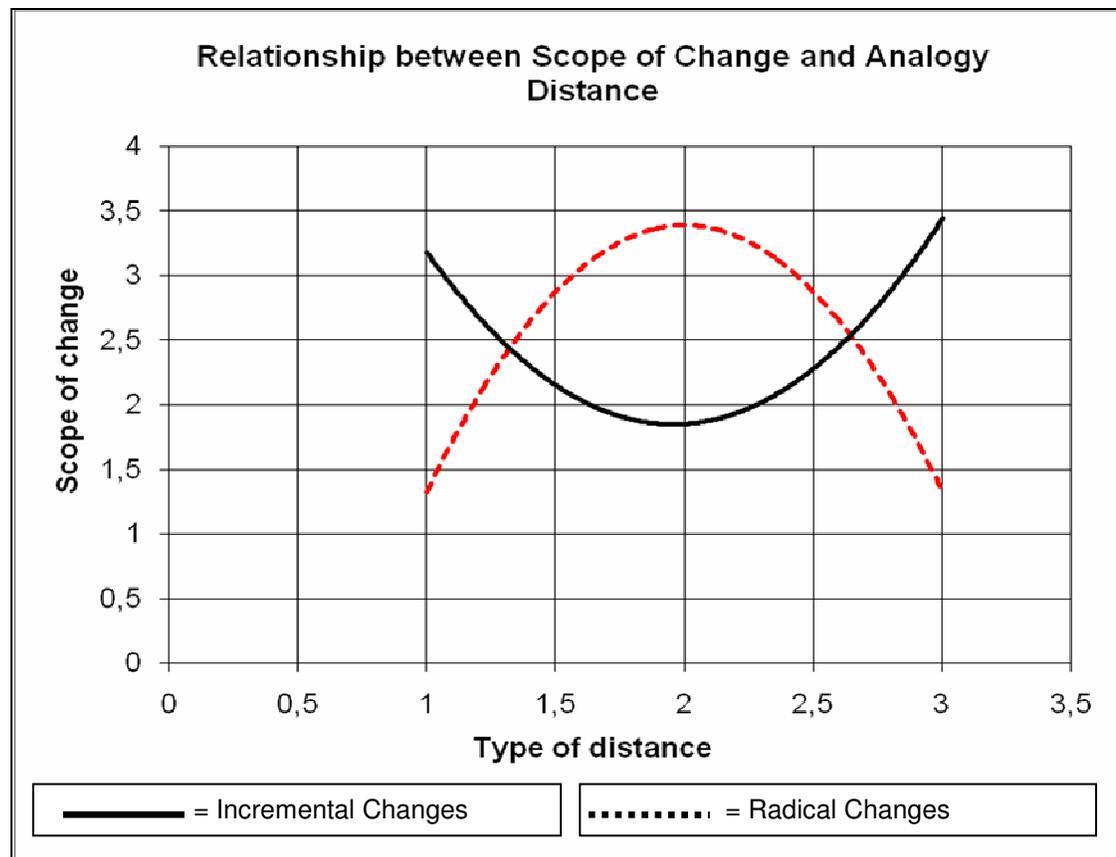
Table 5: Results of the multiple quadratic regression analysis using OLS: national and foreign firms

Independent variables	Radical Changes		Incremental Changes	
	B	SE	β	SE
Constant	-5.024**	0.711	7.801**	0.833
Distance	8.206***	0.851	-5.617***	0.987
Distance ²	-2.049***	0.0226	1.432***	0.266
Number of top managers of the firm	-0.003*	0.123	-0.009*	0.111
F	24.524***		8.632***	

R ²	0.601		0.347	
R ² Adjusted	0.577		0.307	

* p<0,05; ** p<0,01; *** p<0,0001; n= 70 empresas.

Figure 1: Radical and Incremental Changes associated with three types of analogy distances



Anexo C: Artículo Presentado y en Proceso de Revisión

Estrategia versus Mejora Continua: El Impacto de la Distancia de las Analogías Utilizadas

Fernando Fuentes-Henríquez

Departamento de Administración

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Universidad de Concepción

Victoria 471. Barrio Universitario. Concepción, Chile

Teléfono: (56)-41-2204187

Fax: (56)-41-2229946

E-mail: ferfuentes@udec.cl

Patricio Del Sol

Departamento de Ingeniería Industrial y Sistemas

Escuela de Ingeniería

Pontificia Universidad Católica de Chile

Vicuña Mackena 4860, Santiago, Chile

Teléfono: (56)-2-354-4829

Fax: (56)-2-354-5918

E-mail: pdelsol@ing.puc.cl

Resumen

Es común alimentar los procesos de planificación estratégica con información de la competencia y también con analogías de otras empresas que operan en contextos distantes. Este artículo plantea que la mayor tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva (versus la generación de un listado de tareas de mejora continua) se logra cuando se usan analogías con distancia media. Tomar demasiado en cuenta la competencia no incentiva estrategias distintivas. Tampoco el usar analogías de contextos demasiado remotos. El impacto de la distancia de las analogías empleadas en la magnitud de los cambios impulsados por la estrategia, con sus implicancias prácticas y teóricas, no había sido analizado en la literatura.

Palabras Claves: Planificación Estratégica, Estrategias Distintivas, Cambio Estratégico, Analogías, Distancia entre Contextos.

Abstract

It is common feed the processes of strategic planning with information of the competition and also with analogies from other companies that operate in distant contexts. This article claims that predisposition towards the formulation of a distinctive strategy (versus the generation of a list of tasks for continuous improvement) is achieved when using analogies with medium distance. Take competition too much in consideration, or using analogies from contexts too remote, encourage not distinctive strategies. The impact of the distance of the analogies used in the magnitude of changes driven by the strategy, with its practical and theoretical implications, had not been discussed in the literature.

Key Words: Strategic Planning, Distinctive Strategies, Strategic Change, Analogies, Distance Between Contexts.

1. Introducción

La mayoría de las empresas revisa anualmente su estrategia (Porter, 1980) o modelo de negocios (Casadesus-Masanell y Ricart, 2011) utilizando distintos formatos y procesos de planificación. Estos procesos permiten detectar oportunidades de mejoramiento continuo y también la necesidad u oportunidad de renovar la estrategia realizando nuevos compromisos irreversibles relevantes. Habitualmente el camino conservador de desarrollar la empresa tomando principalmente decisiones orientadas a mejorar continuamente no es suficiente (Ghemawat, 1991).

Es común alimentar estos procesos con información de la competencia y también con analogías de otras empresas. El uso de las analogías, o razonamiento analógico, estimula la creatividad y permite evaluar las opciones estratégicas (Gavetti, Levinthal y Rivkin, 2005; Gavetti y Rivkin, 2005; Farjoun, 2008). El modelo de negocio se evalúa como correcto en base al conocimiento de otro modelo de negocio análogo que fue exitoso, en un contexto que se estima similar, en lo esencial, al enfrentado por el nuevo negocio.

Este artículo argumenta que el modelo de negocios finalmente implementado por una empresa es afectado por el proceso de planificación que se utilice, que la tendencia hacia formular una estrategia más distintiva depende de la distancia de la analogía usada durante este proceso. Específicamente, este artículo plantea que existe una relación entre las siguientes dos variables: 1) distancia entre el contexto de la empresa y el de la analogía utilizada y 2) la tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva versus la generación de un listado de tareas de mejora continua.

En nuestro análisis empírico clasificamos la analogía en cercana cuando el modelo de negocios considerado en el proceso de planificación es el de una empresa de la competencia. Clasificamos la analogía en distancia media cuando el modelo considerado es el de una empresa de otra industria o de otro país (una de las dos). Y clasificamos la analogía como lejana cuando el modelo es de otra industria y además de otro país.

Concluimos que la mayor tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva (versus el foco en mejora continua) se logra cuando se usan analogías con distancia media. Tomar demasiado en cuenta la competencia no incentiva el desarrollo de cambios radicales. Tampoco el usar analogías de contextos demasiado remotos.

2. Análisis de la Literatura

Talleres de Estrategia

Como el éxito de los negocios depende de mantener la sintonía con un medio ambiente cambiante, las empresas deben necesariamente ajustar su estrategia permanentemente. Estrategas internacionales, académicos, consultores y líderes empresariales recomiendan una amplia variedad de enfoques para actualizar la

estrategia de una empresa (Farjoun, 2008; Mintzberg y Lampel, 1999; Papadakis, Lioukas y Chambers, 1998; Eisenhardt y Zbarachi, 1992; Fredrickson, 1983). Entre ellos, el modelo cognitivo asume que las personas que participan en el proceso de formulación de la estrategia poseen limitadas capacidades de análisis de información (Farjoun y Lai 1997; Calori, Johnson y Sarnin, 1994; Reger y Huff, 1993; Porac y Thomas, 1990; Prahalad y Bettis, 1986; Schwenk, 1984; March y Simon, 1958).

El enfoque cognitivo sugiere utilizar talleres en el diseño y evaluación de la estrategia para facilitar las tareas de identificar, resumir, analizar, y presentar los datos relevantes en un mundo de gran cantidad de información. Estos talleres permiten facilitar el proceso de búsqueda de soluciones estratégicas por grupos de ejecutivos que poseen diferencias y similitudes en sus percepciones de las oportunidades y amenazas del entorno, y de las fortalezas y debilidades de la empresa, proceso analizado por Farjoun and Lai, 1997. El análisis de la estrategia en grupo es especialmente necesario cuando la empresa opera en un medio complejo, incierto y dinámico, porque permite simplificar, comparar, organizar y contrastar los diferentes factores claves que inciden en el diseño de la estrategia de la empresa (Reger y Huff, 1993).

Así, la mayoría de las empresas revisa anualmente la estrategia en talleres de planificación utilizando distintos formatos y procesos (Del Sol, 2009, Lado A capítulo 2). La literatura mencionada y los resultados de las investigaciones en procesos creativos (Simonton, 1999) sugieren revisar la estrategia en dos etapas separadas. Una divergente y creativa, orientada a identificar todas las alternativas disponibles para responder al cambio del contexto. Y otra convergente y analítica, orientada a evaluar rigurosamente las opciones, seleccionar las más promisorias, decidiendo así el camino a seguir.

La etapa de identificación de las opciones puede consistir en una reunión de uno o dos días con amplia participación. Entre más vasta y heterogénea sea la participación, más exhaustivo será el levantamiento de las ideas y mayor será el impacto motivacional y educacional del proceso. En esta reunión se pueden exponer y debatir los antecedentes relevantes que los participantes debieran tener en cuenta a la hora de generar ideas para el desarrollo estratégico de la firma. Pueden ser datos relativos al desempeño histórico de la empresa, a su contexto externo, a su ventaja competitiva, a sus recursos y capacidades, entre otros. Pueden haber sesiones plenarias donde todos participen y otras en las cuales se trabaje en grupos generando lluvia de ideas. Lo ideal es que se generen ideas en todas las dimensiones posibles, relativas a los productos, a los clientes, a los mercados geográficos, a las actividades, a los recursos y capacidades, entre otras. Y que se identifiquen las principales disyuntivas.

La etapa de evaluación y decisión normalmente es realizada por un grupo relativamente pequeño de los más altos directivos, quienes tienen el papel de decidir con qué estrategia la empresa va a responder al cambio del contexto, utilizando como base la información recolectada en la primera etapa.

Evolución versus revolución

De acuerdo a la literatura un proceso de estrategia debe ser evaluado en términos no sólo de la estrategia encontrada sino que también de los atributos del proceso de búsqueda utilizado y del compromiso organizacional logrado con la implementación de la estrategia. Al realizarse con alta participación de los ejecutivos, un taller exitoso capacita, motiva, y ayuda al desarrollo de una visión común que facilita la coordinación de las acciones individuales. La estrategia generada debería ser distintiva respecto a la competencia, y tener coherencia *interna, externa y dinámica*. En general, las estrategias exitosas son radicalmente distintas a lo que son las prácticas normales de la industria.

La *coherencia interna* involucra hacer bien el todo (no todo bien), adoptar todas las iniciativas complementarias y, especialmente, rechazar todos los proyectos incompatibles, porque estrategia es también decir que no. Uno de los temas más actuales de estrategia es la necesidad de construir una visión de la totalidad que integre todas las decisiones que se toman en la empresa. Las empresas cuyas decisiones no calzan bien juntas, rara vez son exitosas (Porter, 1996; Ghemawat y Levinthal, 2000). La *coherencia externa* requiere que la estrategia se adapte creativamente a las peculiaridades del contexto del negocio. Y la *coherencia dinámica* incluye impulsar un proceso de cambio interno acorde a los desafíos de largo plazo.

El taller debería permitir a la empresa detectar todas las oportunidades de mejoramientos continuos disponibles y también imaginar variadas opciones de sistemas de decisiones coherentes y de compromisos irreversibles relevantes (Burke, 2002; Ghemawat, 1991; Henderson y Clark, 1990). La mayoría de las veces, el camino conservador de desarrollar la empresa tomando principalmente decisiones orientadas a mejorar continuamente, no es suficiente. A menudo la correcta estrategia es revolucionaria en cuanto a que requiere tomar decisiones que implican cambios radicales.

Hace menos de una década, la posición competitiva de Apple era radicalmente distinta a la actual. Su principal línea de productos, sus computadores personales, enfrentaba al PC como sustituto imbatible. El problema era que los tres principales componentes que diferenciaban un Apple de un PC: el sistema operativo, los software de aplicación y los microprocesadores tienen altos costos fijos de producción por lo que están sujetos a grandes economías de escala y aprendizaje. Así el que sólo el 2,5% de los computadores vendidos fueran Apple determinaban una desventaja en costos demoledora e insalvable. Cualquier inversión en estos elementos implicaba un costo medio para Apple 40 veces mayor.

Dada su situación previa a iPod, un proceso de mejora continua de sus computadores personales no tenía ninguna probabilidad de ser exitoso. Por eso Steve Jobs eligió armar la revolución. En vez de jugar el juego de Microsoft en la industria de los PC, Jobs, al lanzar iPod, iTunes, iPhone, y iPad, decidió redefinir sus industrias. De la del PC, a las industrias de la música, telefonía celular, y libros; la expansión todavía no termina.

Nuestra hipótesis es que el resultado del taller depende no sólo de las circunstancias de la empresa y su entorno sino que también del diseño del taller. Dependiendo de este diseño, el plan formulado por el equipo directivo puede inclinarse hacia la mejora continua o hacia la formulación de una estrategia distintiva. La mejora continua es una estrategia conservadora consistente en un listado de tareas que generan cambios incrementales reversibles (cambios evolutivos) independientes en todas las dimensiones de la empresa. Inclinarse por una estrategia distintiva es sinónimo de promover cambios radicales, tomando decisiones coherentes entre sí y realizando compromisos irreversibles relevantes.

Uso de Analogías

Una de las herramientas destacadas en la literatura de organización y estrategia asociada al modelo cognitivo es el uso del razonamiento analógico (Fredrickson y Jaquinto, 1989; Gavetti y Levinthal, 2000, Gavetti y Rivkin, 2005; Gavetti, Levinthal, y Rivkin, 2005). Académicos y consultores han encontrado que las analogías son un instrumento efectivo para abordar múltiples tareas estratégicas en una organización y que su uso en la disciplina de la administración ha ayudado a entender muchos de sus aspectos complejos.

Por esta razón, es común que en sus talleres de estrategia las empresas utilicen información de otras empresas no sólo de la competencia. Como en estrategia importa más la totalidad del sistema que las decisiones individuales, la creatividad estratégica requiere generar y evaluar propuestas cuya originalidad sea más en cómo se combinan los elementos que en lo atípico de sus componentes. Por esto, las analogías de modelos de negocios empleados por otras empresas en otros contextos pueden ser un gran catalizador para formular estrategias creativas (Gavetti y Rivkin, 2005).

El supermercado, el formato pionero de retail creado en la década de los '30, ha servido muchas veces como fuente de analogía. Charlie Merrill lo ocupó al desarrollar el retail financiero en Merrill Lynch. Charles Lazarus se inspiró en los supermercados para fundar Toys R Us. Thomas Stemberg dice en su autobiografía que Staple comenzó con una pregunta analógica: ¿podemos ser los Toys R Us de los proveedores de artículos de oficina?

El razonamiento analógico es muy eficiente para analizar totalidades porque sugiere, de una vez, muchas decisiones coherentes. Imagínense el desafío de Charles Lazarus en la cambiante y compleja industria de los juguetes de los años '50. Si se hubiera sentado a analizar una a una todas las decisiones asociadas al retail de juguetes, en marketing, en operaciones, en recursos humanos, en logística, en finanzas, en tecnología, difícilmente habría logrado una estrategia tan coherente y efectiva como la adoptada por Toys R Us. La analogía de los supermercados le dio a Lazarus de una brazada un paquete integrado de decisiones: selección exhaustiva, precios bajos, alta rotación de inventario, alta inversión en tecnologías de información, autoservicio, carros de compras, y suma y sigue.

Por esto, el proceso creativo mejora cuando el taller de estrategia es dirigido por un consultor no especialista en la industria, con experiencia transversal en muchos

tipos de empresas y contextos, y cuando en los grupos participan ejecutivos con experiencia en otras compañías e industrias. Adicionalmente, los casos de negocios tipo Harvard son un repertorio de analogías al cual pueden recurrir los que estudiaron con este método.

Además de estimular la creatividad, el razonamiento analógico permite también evaluar estrategias compuestas por muchas decisiones. Se predice que una estrategia de un negocio será exitosa si una estrategia análoga fue exitosa en un contexto que se estima similar, en lo esencial, al enfrentado por el nuevo negocio. Considere, por ejemplo, el caso de Circuit City en 1993 (Gavetti y Rivkin, 2005). Partiendo en los años 70, Circuit City prosperó vendiendo bienes de consumo electrónico en tiendas grandes que se distinguían por una amplia selección, ayuda profesional de vendedores y una política de no regatear con los clientes. En 1993, Circuit City sorprendió a los inversionistas al anunciar que abriría CarMax, una cadena de venta de autos usados que se ha desarrollado exitosamente hasta ahora.

La firma argumentó que la industria de autos de segunda mano de los 90 se asemejaba a la de retail de artículos electrónicos de los 70. Empresas familiares de poca reputación dominaban la industria, y dejaban a los consumidores nerviosos cuando tenían que comprar y financiar costosos bienes durables. En Circuit City sentían que su exitosa fórmula de retail de productos electrónicos funcionaría bien en una situación aparentemente análoga.

Lo que más ayuda a quienes deben decidir, son evaluaciones de proyectos y de estrategias que confirmen sus resultados con varios métodos y fuentes de datos. En ese sentido, la evaluación por analogía es un complemento muy valioso al método deductivo. La amplia variedad de ejemplos de modelos de negocios acumulados en la memoria del equipo directivo y otros discutidos explícitamente en el taller son usados como analogías durante el diseño de la estrategia. Los modelos de negocios análogos y los contextos donde operan poseen sus propias características que los hacen más o menos similares y aplicables al modelo de la empresa en cuestión.

Distancia de la analogía

En este artículo elaboramos el concepto de distancia de la analogía que no ha sido tratado en la literatura. La analogía más cercana es cuando el modelo de negocios estudiado es el de una empresa de la competencia. La analogía toma distancia, y en cierto modo merece llamarse así, cuando el modelo de negocios estudiado es uno de una empresa que opera en una *industria* distinta o en otro *país*.

Primero, varios estudios demuestran que las *industrias* son distintas entre sí (Ghemawat 1999, ver todo el capítulo 2). Hay algunas industrias donde los negocios tienen en promedio alta rentabilidad y otras en las que tienen baja. En el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), las características del contexto se descubren analizando la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes y de los sustitutos, y el poder de negociación de los compradores y de los proveedores. Posteriormente, este modelo ha sido enriquecido por otros autores, tales como

Brandenburger y Nalebuff (1996), quienes amplían el modelo de las cinco fuerzas añadiendo a las amenazas de competencia las oportunidades de cooperación y la presencia de los complementadores. Clayton Christensen y sus colegas explican el origen de los cambios de las industrias mediante las teorías de innovación (Christensen, Anthony y Roth, 2004). Este esquema entrega herramientas para anticipar el proceso de destrucción creativa descrito inicialmente por Schumpeter.

Segundo, los países son distintos y distanciados entre sí. El concepto de distancia, que ha sido ampliamente utilizado en la literatura de negocios internacionales para definir la diferencia entre países, incluye aspectos geográficos, económicos, culturales y administrativos (Ghemawat, 2001 y 2007). Esta distancia es un factor determinante en el desarrollo del comercio bilateral. Ghemawat plantea que al diseñar sus estrategias globales y dimensionar las oportunidades de mercado, las empresas deben tomar en cuenta la real distancia entre países.

Tarun Khanna es otro investigador que ha estudiado las diferencias entre los contextos en distintos países (Khanna y Palepu, 2010 y Khanna, Palepu y Sinha, 2005). Khanna usa el esquema de los “vacíos institucionales”, enfatizando el impacto de la ausencia de ciertas instituciones en la estructura del contexto externo que enfrentan las empresas de los países en desarrollo.

Las naciones desarrolladas cuentan con una multiplicidad de instituciones orientadas a facilitar el encuentro entre los compradores y vendedores, entidades que muchas veces no están disponibles en los países en desarrollo. Para el caso del mercado de los productos, estas instituciones ausentes pueden ser organizaciones orientadas a informar y defender a los consumidores y una legislación que proteja los derechos de propiedad. En el mercado del trabajo, pueden ser empresas sofisticadas de captación y colocación de recursos humanos y una legislación orientada a dar flexibilidad de contratar y despedir a los empleados y así facilitar la movilidad. En el mercado de capitales, estas instituciones pueden ser analistas y auditores sofisticados e independientes que provean de información confiable a los inversionistas, prensa financiera agresiva e independiente, firmas de capitales de riesgo y otros intermediarios especializados en investigar y evaluar nuevas oportunidades de negocio, y un cuerpo legal y organismos reguladores que protejan a los inversionistas minoritarios o menos sofisticados.

¿Cómo funcionan las instituciones? Contestar esta pregunta es un poco irrelevante para una empresa que opera en los EE.UU. Sin embargo, contestarla puede ser crucial al diseñar una estrategia de negocios en un país en desarrollo. La mayoría de las veces no es buena idea copiar las estrategias de las empresas de los países desarrollados, porque ellos disponen de distintas instituciones. Un ejemplo notable es Falabella que compite exitosamente en Chile, Perú, Argentina y Colombia contra gigantes del retail como JC Penney y Home Depot, cuyas estrategias son imbatibles en los EE.UU. Falabella no copió las estrategias típicamente especializadas de los líderes mundiales, sino que implementó una estrategia de alta diversificación. Falabella participa en una gran variedad de negocios, incluyendo tiendas de departamentos y de mejoramiento del hogar, supermercados, desarrollos inmobiliarios, y servicios

financieros y afines. Sus negocios logran importantes sinergias, explotando conjuntamente varios recursos y capacidades, como el conocimiento del cliente.

El enfoque de observar las instituciones ayuda a entender por qué esta estrategia de diversificación es correcta en países como Chile, Perú, Argentina y Colombia, y no en los EE.UU. En Norteamérica existen muchas más instituciones que en Chile orientadas a dar acceso a información sobre el consumidor, por lo que una estrategia centrada en explotar esta información agrega menos valor.

La idea del método de las analogías es formular la estrategia de una empresa imitando una analogía que es el modelo de negocios de otra empresa, razonando que si esta última fue exitosa, la primera también lo será. La lógica es válida sólo si ambas operan en contextos que se estiman similares en los factores que generan el éxito. Las analogías más interesantes son las tomadas de contextos que son similares en lo relevante, a pesar de ser considerados distantes por ser de diferentes industrias o países. Usar la competencia como analogía, aunque opera en un contexto donde los factores de éxitos son similares, no es demasiado interesante por su falta de novedad. En el otro extremo, las analogías provenientes de contextos demasiado lejanos, de otras industrias y otros países, tampoco son demasiado útiles porque en esos casos raramente los contextos son similares en los factores que generan el éxito.

3. Análisis empírico

Muestra y encuesta

Para recabar información sobre el proceso de planificación estratégica, el año 2007 se encuestó una muestra de 70 empresas operando en Chile en los sectores de manufactura, servicios financieros, transportes, y otros; todas pertenecientes a las 500 empresas de mayor volumen de ventas de ese país (ver figura 1). La muestra incluyó empresas chilenas y empresas pertenecientes a multinacionales con casa matriz en un país desarrollado (ver figura 2).

Figura 1

¿Cuál de las siguientes actividades describe mejor la industria del negocio?

Sectores Industriales	Sub sectores industriales	Número de empresas
Producción	Silvicultura, agricultura, pesca, minería, y manufactura.	16
Servicios	Retail, transporte, comunicaciones, electricidad, gas, servicios sanitarios, comercio mayorista, y administración pública.	11
Financieros e Inmobiliaria	Construcción, servicios financieros, seguros e inmobiliaria.	43

Figura 2

¿Cómo describiría este negocio?

	Número de empresas	
Parte de una multinacional con casa matriz en un país desarrollado	16	16
Parte de una multinacional con casa matriz en Chile	11	54
Parte de una empresa o holding chileno	43	
Total	70	70

La encuesta fue cuidadosamente diseñada, siguiendo los lineamientos de Nunnally and Bernstein (1994). Luego de revisar la literatura relacionada con el uso de analogías en el ámbito de la gestión de empresas, el proceso de diseño de la estrategia de negocios, y los cambios organizacionales, se elaboró una encuesta de 88 preguntas. La encuesta incluía preguntas sobre el impacto del último taller de estrategia realizado en la empresa, y sobre el modelo de negocio externo o analogía que tuvo la mayor influencia en las decisiones que se tomaron durante este último proceso de planificación.

La encuesta fue aplicada directamente a los gerentes generales de las empresas por medio de entrevistas realizadas por tres alumnos graduados, quienes conocían en profundidad el tema en estudio, y cuyo nivel educacional les permitió tener una excelente llegada ante el entrevistado. La estrecha relación de los gerentes generales con la Pontificia Universidad Católica de Chile, ayudó a que los ejecutivos tuvieran una buena voluntad de participar en el estudio, lo que condujo a la recolección de datos de mayor veracidad, calidad y validez interna.

Variables independientes, dependiente y de control

Nosotros analizamos empíricamente como afectaba la distancia de la analogía utilizada en el sesgo del impacto del proceso de planificación hacia la formulación de una estrategia distintiva versus la generación de un listado de tareas de mejora continua.

Las **variables independientes** fueron la distancia de la analogía y esta distancia al cuadrado. Para la variable distancia definimos 3 valores de acuerdo a los criterios definidos en la figura 3.

Figura 3
Criterios para definir la distancia de la analogía

	La analogía es una empresa chilena	La analogía no es una empresa Chilena
La analogía es de la misma industria	Distancia Cercana (Distancia =1)	Distancia Media (Distancia =2)
La analogía es de distinta industria	Distancia Media (Distancia =2)	Distancia Lejana (Distancia =3)

En nuestra encuesta nosotros preguntamos a las 70 empresas sobre el origen del modelo externo que tuvo la mayor influencia en las decisiones que se tomaron durante el proceso de planificación. Las respuestas de las empresas se resumen en la Figura 4.

Figura 4
Origen del modelo externo que tuvo la mayor influencia en las decisiones que se tomaron durante el proceso de planificación
(Número de empresas)

	Misma Industria	Otra Industria	Total
Chile (Ubicación de la casa matriz)	18	7	25
Otro País	37	8	45
Total	55	15	70

La **variable dependiente**, la tendencia hacia cambios más radicales, se estimó usando las respuestas de las preguntas sobre “si la reunión tuvo un impacto importante en la identificación de muchas ideas de mejora continua” y sobre “si tuvo un impacto importante en el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa”, de acuerdo a lo resumido en la Figura 5.

Figura 5
Marque la opción que mejor refleje su apreciación sobre el impacto del taller de estrategia en su empresa:

	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	Muy de Acuerdo	Total
La reunión tuvo un impacto importante en el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa.	35	9	6	20	70
	50%	12,9%	8,6%	28,6%	100%
La reunión tuvo un impacto importante en la identificación de muchas ideas de mejora continua.	18	10	18	24	70
	25,7%	14,3%	25,7%	34,3%	100%

La variable dependiente se calcula restando de la segunda la primera pregunta, ambas valoradas en 1, si la respuesta es Muy en Desacuerdo, 2 si es Desacuerdo, 3 si es Acuerdo, y 4 si es Muy de Acuerdo.

Como variable de control se incluyó una variable de tamaño (número de ejecutivos de la empresa).

Resultados

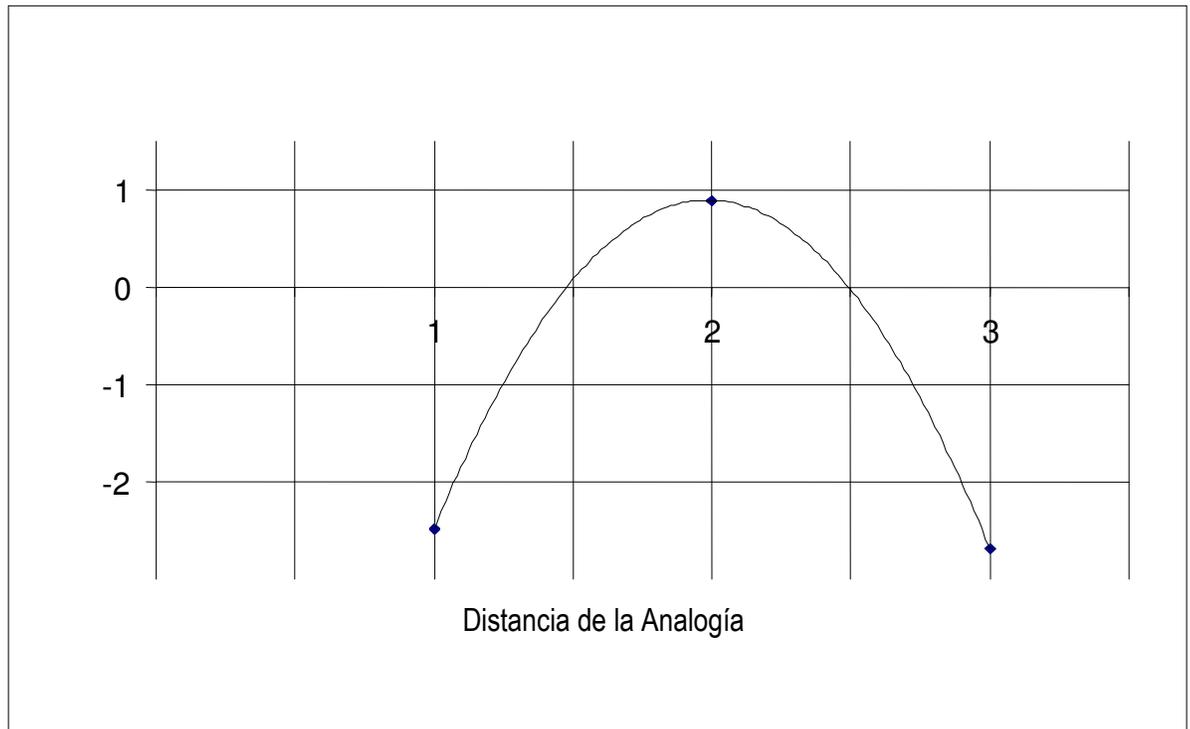
Las figuras 6 y 7 muestran los resultados del análisis de regresión cuadrática realizada.

Figura 6
Resultados Empíricos Usando MCO

Variables Independientes:	Variable Dependiente: Tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva (versus la generación de un listado de tareas de mejora continua)	
	β	SE
Constante	-12,825***	0,910
Distancia	13,823***	0,988
Distancia ²	-3,481***	0,267
Número de Ejecutivos de la Empresa	0,007	0,165
F	33,785***	
R ²	0,675	
R ² Ajustado	0,655	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,0001 n= 70 empresas.

Figura 7
Tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva



Los resultados presentados en las figuras 6 y 7 muestran que la formulación de una estrategia distintiva (versus el foco en mejora continua) es más probable cuando se usan analogías con distancia media.

Análisis de robustez

Nosotros probamos la robustez de estos resultados primero utilizando definiciones alternativas de las variables independiente y dependiente, de acuerdo a lo explicado a continuación

Análisis de robustez 1

Para la variable distancia de la analogía mantuvimos la definición de la figura 3 para las empresas chilenas pero utilizamos la de la figura 8 para las empresas que son parte de una multinacional con casa matriz en un país desarrollado.

Figura 8
Criterios para definir la distancia de la analogía para empresas que son parte de una multinacional con casa matriz en un país desarrollado.

	La analogía es una empresa chilena	La analogía no es una empresa chilena
La analogía es de la misma industria	Distancia Media (Distancia =2)	Cercana (Distancia =1)
La analogía es de distinta industria	Lejana (Distancia =3)	Distancia Media (Distancia =2)

Esta definición alternativa de distancia de la analogía puede defenderse argumentando que para el equipo ejecutivo de una multinacional de un país desarrollado operando en Chile el país lejano podría bien ser Chile. Prahalad and Doz (1987) plantea que los equipos directivos de las empresas domésticas son diferentes en términos de experiencia y conocimientos a los de las subsidiarias internacionales.

Los resultados presentados en la figura 9 muestran que la conclusión de este artículo “la formulación de una estrategia distintiva (versus el foco en mejora continua) es más probable cuando se usan analogías con distancia media” se mantiene bajo esta definición alternativa de distancia de la analogía.

Figura 9
Resultados análisis de robustez 1

Variables Independientes:	Variable Dependiente: Tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva (versus la generación de un listado de tareas de mejora continua)	
	β	SE
Constante	-3,482*	0,678
Distancia	2,384*	0,690
Distancia ²	-1,605*	0,943
Número de Ejecutivos de la Empresa	0,252	0,311
F	3,48*	
R ²	0,245	
R ² Ajustado	0,213	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,0001 n= 70 empresas.

Análisis de robustez 2 y 3

En la definición original se supuso que la distancia de una analogía de una industria distinta en Chile era igual a la de una analogía no chilena de la misma industria. De acuerdo a lo que se presenta en las figuras 10 y 11, los análisis de robustez 2 y 3 muestran que la conclusión de este trabajo se mantiene aún cuando esta

igualdad se transforma en desigualdad, independiente de cual de estas dos opciones se considere más cercana.

Figura 10
Resultados análisis de robustez 2
Criterios para definir la distancia de la analogía para las 70 empresas

	La analogía es una empresa chilena	La analogía no es una empresa Chilena
La analogía es de la misma industria	Cercana (Distancia =1)	Distancia Media (Distancia =2)
La analogía es de distinta industria	Distancia Media (Distancia =3)	Lejana (Distancia =4)

Resultados Análisis de Robustez 2

Variables Independientes:	Variable Dependiente: Sesgo hacia el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa versus mejora continua	
	β	SE
Constante	-8,919***	0,828
Distancia	8,743***	0,781
Distancia ²	-1,776***	0,165
Número de Ejecutivos de la Empresa	0,041	0,135
F	43,575***	
R ²	0,665	
R ² Ajustado	0,649	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,0001 n= 70 empresas.

Figura 11
Resultados análisis de robustez 3
Criterios para definir la distancia de la analogía para las 70 empresas

	La analogía es una empresa chilena	La analogía no es una empresa Chilena
La analogía es de la misma industria	Cercana (Distancia =1)	Distancia Media (Distancia =3)
La analogía es de distinta industria	Distancia Media (Distancia =2)	Lejana (Distancia =4)

Resultados Análisis de Robustez 3

Variables Independientes:	Variable Dependiente: Sesgo hacia el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa versus mejora continua	
	β	SE
Constante	-8,896***	0,833
Distancia	8,602***	0,779
Distancia ²	-1,726***	0,164
Número de Ejecutivos de la Empresa	0,040	0,134
F	42,753***	
R ²	0,66	
R ² Ajustado	0,645	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,0001 n= 70 empresas.

Análisis de robustez 4

En este artículo la variable dependiente es “Tendencia hacia la formulación de una estrategia distintiva (versus la generación de un listado de tareas de mejora continua)”. Esta variable se calculó restando las respuestas de las siguientes dos preguntas:

Marque la opción que mejor refleje su apreciación sobre el impacto del taller de estrategia en su empresa:

- 1) La reunión tuvo un impacto importante en el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa.
- 2) La reunión tuvo un impacto importante en la identificación de muchas ideas de mejora continua.

La variable dependiente se calculó restándole la segunda pregunta de la primera pregunta (ambas valoradas en 1, si la respuesta es Muy en Desacuerdo, 2 si es Desacuerdo, 3 si es Acuerdo, y 4 si es Muy de Acuerdo) (Ver figura 5)

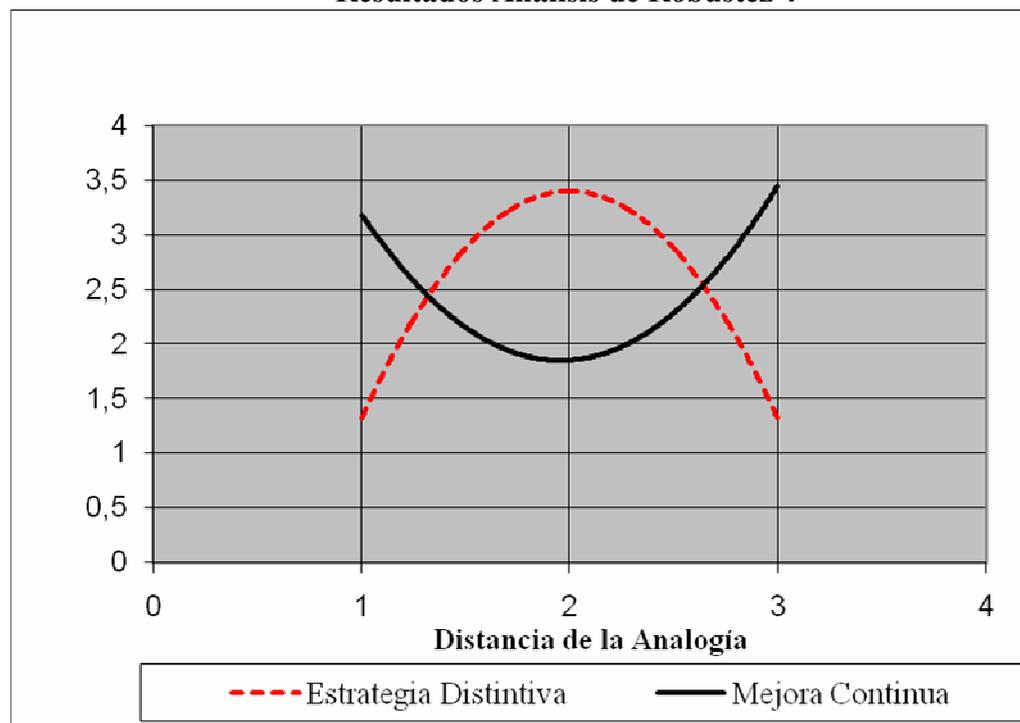
Las figuras 12 y 13 muestran que la conclusión del artículo se mantiene si se ocupa como variable dependiente sólo la primera pregunta.

Figura 12
Resultados análisis de robustez 4

Variables Independientes:	Variable Dependiente: La reunión tuvo un impacto importante en el diseño de una estrategia suficientemente distintiva y creativa.		Variable Dependiente: La reunión tuvo un impacto importante en la identificación de muchas ideas de mejora continua.	
	β	SE	β	SE
Constante	-5.024**	0.711	7.801**	0.833
Distancia	8.206***	0.851	-5.617***	0.987
Distancia ²	-2.049***	0.0226	1.432***	0.266
Número de Ejecutivos de la Empresa	-0.003*	0.123	-0.009*	0.111
F	24.524***		8.632***	
R ²	0.601		0.347	
R ² Ajustado	0.577		0.307	

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,0001 n= 70 empresas.

Figura 13
Resultados Análisis de Robustez 4



4 Conclusión

Los resultados sugieren que la formulación de una estrategia distintiva (versus el foco en mejora continua) es más probable cuando se usan analogías con distancia media. Tomar demasiado en cuenta la competencia, analogías del mismo país y la misma industria, no incentiva el diseño de una estrategia creativa justamente porque ella debe ser diferente a la de la competencia. El uso de analogías de contextos demasiado remotos, de otros países y otras industrias, tampoco son de mucha utilidad para diseñar una buena estrategia.

El razonamiento por analogía es el siguiente: una estrategia tiene más posibilidades de ser exitosa si una análoga lo fue en un contexto que se estima similar al enfrentado por el nuevo negocio. Para que el uso de las analogías sea de utilidad para generar y evaluar opciones creativas de desarrollo estratégico, el método debe aplicarse con rigor sin caer en la superficialidad.

La pregunta “dura” que debe contestarse es si en realidad los contextos son tan similares. ¿La industria del retail de productos electrónicos en los 70 es igual, en lo esencial, a la de ventas de autos usados de los 90? Lo riguroso es desafiar la hipótesis buscando diferencias. Si éstas son muchas, descartar la analogía. Si son pocas, ajustar la estrategia imitada para tomar en cuenta las diferencias, antes o después de implementar la estrategia.

El arte es saber cuáles son aquellas características esenciales de los contextos que deben coincidir para que la analogía sea válida. Conceptualmente las características del entorno relevantes son las que explican el éxito de la estrategia imitada. Las analogías de entornos demasiado lejanos no son de utilidad para formular una estrategia distintiva porque es improbable que las características relevantes del entorno donde se desea aplicar la estrategia coincidan con el contexto de la analogía.

El poder de una analogía de aportar en un proceso de formulación estratégica se maximiza cuando está ubicada a una distancia óptima. Creemos que esta conclusión es nueva en la literatura.

Referencias

- Brandenburger, A.M. and Nalebuff B.J., 1996. "Co-opetition", Doubleday, New York, NY.
- Burke, W. W. (2002). "Organization Change: Theory and Practice". Foundation of Organization Science, Sage Publications Series, London, UK.
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart J.E. 2010. "How to Design a Winning Business Model" *Harvard Business Review*, January-February, pp 100-1007.
- Calori, R; Johnson, G. and Sarnin, P. (1994). "CEO's Cognitive Maps and the Scope of the Organization". *Strategic Management Journal*, Vol.15:437-457.
- Eisenhardt, K. and Zbarachi, M. 1992. "Strategic Decision Making". *Strategic Management Journal*, Vol.13 (1): 17-37.
- Christensen, C.M., Anthony, S.D. and Roth, E.A., 2004. "Seeing What's Next", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Del Sol, P. 2009. "*Ganar sin Competir/Ganar por Suerte*", El Mercurio-Aguilar, Santiago.
- Farjoun, M. 2008. "Strategy Making, Novelty and Analogical Reasoning", *Strategic Management Journal*, Vol.29, pp. 1001-1016.
- Farjoun, M. and Lai. L. 1997. "Similarity Judgments in Strategy Formulation: Role, Process and Implications". *Strategic Management Journal*, Vol.18, pp. 255-273.
- Fredrickson, J.W. 1983. "Strategic Process Research: Questions and Recommendations". *Academy of Management Review*, Vol.8 (4): 565-575.
- Fredrickson, J. W. and laquinto, A.L. 1989. "Inertia and Creeping rationality in Strategic Decision Processes". *Academy of Management Journal*, Vol. 32(3): 516-542.
- Gavetti, G. and Levinthal, D. 2000. "Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and experiential Search". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45: 113-137.
- Gavetti, G., Levinthal, D. and Rivkin, J. 2005. "Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy". *Strategic Management Journal*, Vol.26, pp. 691-712.
- Gavetti, G. and Rivkin, J. 2005. "How Strategist Really Think: Tapping the Power of Analogy". *Harvard Business Review*, April, pp 54-63.
- Ghemawat, P. 1991. "Commitment: The Dynamic of Strategy", The Free Press, New York, USA.
- Ghemawat, P. 1999. "Strategy and the Business Landscape", Addison-Wesley, New York, USA.
- Ghemawat, P. 2001. "Distance Still Matters", *Harvard Business Review*, September, pp.137-147.
- Ghemawat, P. 2007. "Redefining Global Strategy". Harvard Business School Press Press, Boston, Massachusetts.
- Ghemawat, P. and Levinthal, D. 2000. "Choice interactions and business strategy", *Management Science*, Vol. 54, No 9, pp. 1638-1651
- Henderson, R. and Clark, K. 1990: "Architectural Innovation: The Reconfiguration of

- Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (1):9-30.
- Khanna, T and Palepu, K. 2010. "Winning in Emerging Markets". Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Khanna, T., Palepu, K. and Sinha, J. 2005. "Strategies that Fit Emerging Markets", *Harvard Business Review*, June.
- March, J.C., and Simon, H.A. 1958. *Organizations*, New York: Wiley.
- Mintzberg, H; Lampel, R. 1999. "Reflecting on the Strategy Process". *Sloan Management Review*, Vol. 40 (3): 21-30.
- Nunnally, J. and Bernstein, I. 1994. Psychometric Theory. Third Edition. McGraw-Hill. New York, USA. 752 pgs.
- Papadakis, V.M.; Lioukas, S. and Chambers, D. 1998. "Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context". *Strategic Management Journal*, Vol.19:115-147.
- Porac, J.F. and Thomas, H. 1990. "Taxonomic mental model in competitor definition". *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp.224-240.
- Porter, M.E. 1980. "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitor", The Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. 1996. "What Is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Prahalad, C.K. and Bettis, R.A. 1986. "The dominant logic: A new linkage between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, Vol.7, pp. 485-501.
- Prahalad, C.K. and Doz, Y. (1987) *The Multinational Mission: Balancing Global Demands and Global Vision*, Free Press: New York.
- Reger, R. K. and Huff, A.S. 1993. "Strategic Groups: A cognitive perspective", *Strategic Management Journal*, Vol.14, pp. 485-501.
- Schwenk, C.R. 1984. "Cognitive simplification processes in strategic decision-making", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp. 111-128.
- Simonton, D. K. 1999. *Origins of Genius: Darwinian Perspectives on Creativity*, Oxford University Press.