

Google, Ikea y J&J: tres enfoques estratégicos de éxito

¿La estrategia de su empresa se basa en datos objetivos, valores institucionales, la experiencia en el terreno o una combinación de todo ello? A partir de empresas tan diferentes como Google, Ikea y Johnson & Johnson, Carlos Rey y Joan Enric Ricart presentan un modelo estratégico sencillo y ágil para afrontar las condiciones reales del mercado.

16 de junio de 2016

"Se debe hacer todo tan sencillo como sea posible, pero no más". Esta máxima, una de las muchas que se atribuyen a Einstein, le viene como anillo al dedo a la estrategia empresarial, que a menudo se explica en términos demasiado sencillos o demasiado complejos.

Pese a que la estrategia cuenta con no pocas definiciones, existe una brecha entre la teoría y la práctica. Mientras que la teoría trata de explicar por qué las empresas triunfan o fracasan, la práctica busca cursos de acción que resuelvan problemas concretos y aprovechar las oportunidades en el terreno.

[Joan Enric Ricart](#), profesor y titular de la Cátedra Carl Schroeder de Dirección Estratégica del IESE, y Carlos Rey, profesor de la Universidad Internacional de Cataluña, se han propuesto acortar esta brecha. En su artículo titulado "[The Practice of Strategy](#)", presentan un modelo que contribuye a armonizar la innovación del modelo de negocio con los principios corporativos para satisfacer las demandas del mercado.

Tres grandes lógicas

La estrategia viene determinada por la lógica con que se toman las decisiones. Aunque parezca que esta es inherente a la persona, suele tener su origen en áreas muy diferentes, lo

cual puede causar fricciones en la estrategia de la empresa. Los autores han identificado **tres tipos de lógica estratégica**: analítica, institucional y sistémica.

1. La **analítica** aborda las **relaciones causa efecto**. Por ejemplo, "un aumento del 10% de la satisfacción del cliente conduce a un aumento del 6% de la cuota de mercado".
2. La **institucional** aplica los **valores de la empresa** a cada circunstancia a la hora de tomar una decisión. Podría pensarse que la analítica juega un papel mucho mayor en la estrategia, pero en la práctica la pertenencia y la identidad organizacional también son muy importantes.
3. La **sistémica** combina la **experiencia y la intuición**. Aunque puede entrar en contradicción con los datos objetivos, tienden a emplearla los profesionales con muchos años de experiencia en el sector.

Estas tres lógicas permiten explicar que, partiendo de los mismos hechos y cifras, tres expertos de una empresa lleguen a conclusiones completamente diferentes sobre la estrategia a seguir.

Lógica y perspectiva

También explican cómo tres empresas de la talla de Google, Johnson & Johnson e Ikea han tomado caminos tan distintos para alcanzar el éxito. El de Google puede considerarse fruto de la lógica analítica, el de Johnson & Johnson de sus valores (institucional) y el de Ikea un ejemplo del papel central de la sistémica. Las tres lógicas se inscriben en sendas perspectivas estratégicas más amplias, que indican cómo se desarrolla la práctica de la estrategia.

- **Analítica.** Se basa en datos objetivos, tendencias económicas y fuerzas del mercado, se desarrolla a través del razonamiento. Las estrategias que derivan de ella son sencillas, específicas y preceptivas. En líneas generales, presenta dos dimensiones: externa (entorno de negocio, sector, mercado, amenazas) e interna (recursos y capacidades).
- **Institucional.** Suele expresarse mediante instrumentos como la misión de la empresa, aunque no sea más que una representación simbólica. Se trata de una perspectiva en gran medida subconsciente que está vigente por defecto cuando la empresa no define explícitamente su estrategia. Es la que lleva a sus miembros a anteponer los intereses de la compañía a los suyos propios. También fomenta una visión a largo plazo.

- **Sistémica.** Se desarrolla a través de un profundo conocimiento de la realidad de un negocio determinado, aunque normalmente lo hace de manera incontrolada o no planificada, al ritmo de los acontecimientos, e influye en la estrategia relativa al modelo de negocio.

Por sí solas, las tres perspectivas no bastan para alcanzar el éxito, ni siquiera para Google, Johnson & Johnson o Ikea. Aunque puede decirse que estas tres empresas sobresalen en una perspectiva determinada, en realidad es la integración de los tres tipos lo que proporciona solidez a su negocio. Los autores explican dicha integración con su modelo SIA (Sistémico, Institucional, Analítico).

Pongamos el caso de Ikea: su innovador modelo de negocio se ha acompañado de un plan ambicioso y unos valores institucionales muy fuertes. La principal ventaja competitiva de la compañía es la alineación y la excelencia conjunta de los tres tipos de lógica estratégica.

La coherencia entre las tres lógicas también es importante, pues una empresa que rinda bien en una pero se contradiga en otra difícilmente verá el éxito. Una incoherencia sería, por ejemplo, una estrategia de precios bajos en una empresa con un modelo de negocio *premium*, despidos sucesivos en otra cuyos valores incidan en la confianza o una firma de bajo coste cuya misión abogue por "exceder las expectativas del cliente".

Sobre el estudio

Al aplicar su modelo SIA y hacerlo servir como medio para reflexionar sobre la estrategia, los autores trabajaron con el equipo directivo de una multinacional energética. Tras definir el modelo de negocio de la compañía y de sus principales competidores, revisaron su misión y valores, así como sus objetivos y presupuestos. Al finalizar el proceso, era palpable el deseo de cambio entre los miembros del equipo directivo. La agilidad con la que se implementaron los cambios previstos sorprendió tanto a los autores como a los directivos. La clave fue el método: en lugar de limitarse a definir la estrategia y comunicarla al equipo, los autores tuvieron en cuenta las distintas habilidades y lógicas estratégicas existentes en la empresa. Fue, en definitiva, una demostración práctica de que es posible acortar la brecha entre el pensamiento estratégico y la acción.

www.iese.edu/es/insight