



50 reflexiones sobre estrategia

Nuevas perspectivas en
estrategia y liderazgo

Diego Torres

Libros de Cabecera

50 reflexiones sobre estrategia

Diego Torres

El campo del *management* es rico en nuevas ideas. O al menos en nuevas variantes interesantes de viejas ideas. Este libro se dirige al directivo, al profesional y al emprendedor que quiere mantenerse bien informado, que quiere saber cómo está cambiando la ciencia que rige su profesión.

Por circunstancias de la vida del autor, en los últimos tiempos ha leído muchos libros y artículos recientemente publicados. Ahora ha decidido seleccionar las cincuenta mejores de esas lecturas y presentarlas de forma sintética al lector. Algunas introducen ideas novedosas, mientras que otras nos ofrecen perspectivas frescas de conceptos fundamentales de estrategia.

50 reflexiones sobre estrategia está dividido en tres partes pensadas para ayudar a quien busca esa nueva idea, esa inspiración que pueda proporcionar a su empresa una nueva ventaja competitiva. La primera parte se centra en lecturas e investigaciones que tienen que ver, prioritariamente, con el análisis del entorno estratégico. En la segunda, se analizan contribuciones recientes sobre los procesos de formulación de la estrategia. Y en la tercera, se revisan los temas vinculados a la implementación y puesta en práctica de la estrategia. Algunos temas se ilustran a través del análisis de casos empresariales concretos o de determinados sectores económicos.

Más información
aquí:



THEMA: KJC
ISBN: 978-84-123554-2-0



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

50 reflexiones sobre estrategia

Nuevas perspectivas en
estrategia y liderazgo

Diego Torres

Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Barcelona – Madrid

1ª edición: septiembre 2021

© 2021 Diego Torres Pérez
© 2021 Libros de Cabecera S.L.
Rambla de Catalunya, 53, 7º G
08007 Barcelona (España)
www.librosdecabecera.com

Diego Torres Pérez ISNI: 0000 0001 1864 5921

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Nèlia Creixell
Editor: Llorenç Rubió
Portada: Paula Peralta
Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-123554-2-0
eISBN: 978-84-123554-3-7
THEMA: KJC
Depósito Legal: B 12460-2021

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

Prólogo	9
Parte I: El análisis estratégico	13
1. Tecnología y progreso	15
2. Desarrollo directivo	18
3. La ignorancia de los expertos	22
4. De economistas y recesiones	26
5. La próxima revolución industrial	29
6. Desigualdad corporativa	32
7. Gigantismo empresarial	35
8. Domando a los gigantes	38
9. Venderse por acciones	41
10. Generación Z	45
11. Marketing con misión social	49
12. La nueva función de la empresa	54
Parte II: La formulación de la estrategia	59
13. El propósito de la organización	61
14. La nueva filantropía estratégica	65
15. Poner el propósito en el centro	68
16. Alinear el equipo	71
17. Estructurar la toma de decisiones	75
18. Diseño más allá de las empresas	79
19. Elementos de buen juicio	82
20. Estrategia y creatividad	86
21. Crecimiento y disrupción	90
22. La guerra de los helados	94
23. Deconstrucción estratégica	97
24. Innovar con precisión	100
25. Experimentar en incertidumbre	104
26. El ritmo de la innovación	107
27. Viralidad y cambio	111
28. Política y estrategia	115

29. Belleza estratégica	119
30. La nueva búsqueda de Gore	123
31. La transformación de Adobe	126
32. Cosméticos y tercera edad	129
33. Decidir como el capital riesgo	132
34. Perspectivas en diversificación	137
35. El enigma de los nuevos mercados	142
36. Lecciones desde la luna	147
37. Coraje estratégico	151
Parte III: La puesta en práctica de la estrategia	155
38. Acabar con la burocracia	157
39. Grandes recompensas	163
40. Comunicación formal	167
41. La respuesta es 42	170
42. Compartir la riqueza	173
43. Belleza sostenible	177
44. La importancia de la resiliencia	180
45. KFC y la inteligencia artificial	183
46. Estrategia y redes sociales	187
47. Patrocinio y crisis reputacional	191
48. Propósito y motivación	195
49. Errores en la gestión de la cultura	199
50. Resiliencia organizacional	203
Epílogo	207

*Pero toda experiencia es un arco, por donde se
entrevé el destello del mundo desconocido; cuyas
imágenes se alejan más y más cuando me
acercó. ¡Qué absurdo es detenerse, poner fin,
oxidarse sin lustre, en vez de brillar por el uso!*

Alfred Tennyson, Ulises

Prólogo

A principios de la década de los sesenta, el profesor de Harvard Alfred D. Chandler publicó un libro esencial en la historia de la gestión empresarial, *Strategy and Structure*. Su definición de estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para alcanzar tales objetivos, sigue siendo difícilmente superable.

Pero desde entonces el campo del *management* se ha transformado mucho. Y posiblemente es un proceso que no ha hecho más que empezar. Así como la economía está sufriendo un profundo cambio, recibiendo aportaciones de otros campos como el funcionamiento de los sistemas adaptativos complejos, la ciencia del *management* tiene mucho que evolucionar.

El campo del *management* es rico en nuevas ideas. O al menos en nuevas variantes de viejas ideas. Cada mes que transcurre añade nuevos títulos a las listas de superventas. Y ni hablemos del ritmo de publicación de artículos de gestión. Ningún directivo en ejercicio puede seguir toda esa miríada de nuevas publicaciones, y mucho menos discriminar las más interesantes de las meras repeticiones.

En los últimos tiempos, por circunstancias de mi vida, he tenido tiempo de leer muchos libros y artículos recientemente publicados. No todas esas lecturas me han descubierto ideas valiosas. Pero otras sí. Algunas aportaban nuevos conceptos, o interesantes variaciones sobre otros ya conocidos. Otras describían desde una perspectiva estratégica las transformaciones que ciertos sectores o empresas están experimentando. Decidí seleccionar las mejores de esas lecturas y presentarlas de forma sintética al lector.

Este libro se dirige al directivo que quiere mantenerse bien informado, que quiere saber cómo está cambiando la ciencia que rige su profesión. Sus partes están pensadas para ayudar a quien busca esa

nueva idea, esa inspiración que pueda proporcionar a su empresa una nueva ventaja competitiva.

En la primera parte me centro en lecturas e investigaciones que tienen que ver, prioritariamente, con el análisis del entorno estratégico. Algunos temas relevantes son las disrupciones causadas por las nuevas tecnologías, los valores de las nuevas generaciones y los efectos del gigantismo empresarial.

Pero en esta primera parte también se estudian aportaciones relacionadas con la próxima revolución industrial, la necesidad de regulación en determinados sectores o las nuevas expectativas de los grupos de interés. Eso sí, no solo evito realizar predicciones sobre el futuro sino que analizo los límites del conocimiento y la escasa capacidad predictiva de los expertos. El énfasis de esta primera parte está en provocar la reflexión, en hacer al lector consciente de los profundos cambios que continuamente tienen lugar y la necesidad de estar atentos al impacto de estos sobre las organizaciones y las personas.

En la segunda parte de la obra, la más extensa, analizo contribuciones recientes sobre los procesos de formulación de la estrategia. En especial se revisan los resultados de investigaciones sobre la importancia de definir el propósito de las organizaciones, reflexiones sobre la función de la empresa o sobre la alineación de las personas.

También paso revista a nuevas aportaciones sobre temas clásicos en estrategia, como la diversificación, la innovación, la disrupción o la inclusión de las demandas de los *stakeholders*. Algunos capítulos analizan casos de empresas concretas o incluso de sectores en los que se han producido movimientos estratégicos de interés.

Asimismo, en esta sección central de la obra se le presta especial atención a un campo en el que últimamente se han producido interesantes avances. Me refiero a todo lo relacionado con los procesos mentales involucrados en las decisiones estratégicas. Se sintetizan estudios sobre el papel del buen juicio, la racionalidad, la creatividad, el *design thinking*, la experimentación, la incertidumbre y el coraje en la toma de decisiones.

► Prólogo

Finalmente, en la tercera y última parte de la obra, reviso los temas vinculados a la implementación y puesta en práctica de la estrategia. Reflexiones sobre la burocracia como freno, el uso de la tecnología para acelerar el cambio, la gestión de la cultura corporativa, la motivación o la importancia de la comunicación interna son analizadas.

También reviso temas que van ganando en importancia, como la inclusión de la sostenibilidad en el diseño estratégico, compartir con los empleados la riqueza, el papel de las redes sociales o la resiliencia organizativa. Como en las otras partes, algunos temas se ilustran a través del análisis de casos empresariales concretos o de determinados sectores económicos.

La clasificación de los contenidos en estos tres grupos, es decir, análisis, formulación y puesta en práctica, no deja de seguir uno de los más clásicos esquemas de organización de todo lo relativo a la estrategia. Y de hecho, de esta forma pretendo ayudar a que los directivos renueven su bagaje conceptual con nuevas ideas, pero haciendo uso de modelos clásicos y esquemas conceptuales que han resistido perfectamente la prueba del paso del tiempo.

Mi deseo es que el lector se adentre en los conceptos e ideas que contienen las páginas que siguen, y que su lectura le resulte tan interesante y productiva como a mí.

Parte I

El análisis estratégico

Tecnología y progreso

Necesitamos desarrollar una nueva visión compartida de lo que significa el progreso tecnológico en nuestra sociedad. Por lo menos esa es la conclusión a la que llega Ashlee Vance en su análisis para la revista Businessweek. En su opinión el mundo está lleno de innovaciones más importantes que nuevos algoritmos publicitarios, y tan solo hay que mirar más allá de Silicon Valley.

En la última década han surgido nodos tecnológicos en diferentes lugares del mundo: Islandia, Israel, Rusia, China, Australia, Palestina, Japón, Chile, India, y muchos otros. Todos tienen algo en común. En gran medida intentan replicar el extraordinario éxito de Silicon Valley. Pero también se pueden observar ideas frescas, nuevos enfoques. El monocultivo típico de la Bay Area, centrado en internet, está dando paso a un enfoque más diverso y probablemente de mucho mayor alcance.

De hecho algunos expertos señalan que la energía de esos lugares justamente recuerda los orígenes lejanos de Silicon Valley. Efectivamente, en la zona de la Bahía de San Francisco, a principios del siglo XX, hubo una explosión de creatividad de la mano de inventores aficionados que retaron los límites de la tecnología de las ondas de radio y de los tubos de vacío, seguidos de físicos, químicos e ingenieros eléctricos que crearon las bases de la actual tecnología de la electrónica y la información. Emprendedores como Steve Jobs todavía compartían ese idealismo que veía la tecnología como una herramienta para ampliar el potencial humano.

Lamentablemente esa visión tecnológica parece haber sido sustituida por un enfoque centrado en entretener, en llenar el tiempo libre de las personas con nuevas diversiones, y por supuesto en tratar de averiguar cuánto dinero se puede ganar en el proceso. Es verdad que sobre el papel parece que nada ha cambiado. Cualquier nuevo aspi-

rante a emprendedor tiene una presentación PowerPoint que afirma que su aplicación para teléfono móvil va a transformar el mundo a mejor. Sin embargo, muchos opinan que todo cambió con la salida de Netscape a bolsa en 1995 y con la explosión de las punto-com.

Pongamos por caso Google. La empresa afirma que tiene como misión el noble propósito de hacer accesible la información del mundo a todas las personas. Y realmente ha hecho una gran labor en ese sentido, pues su buscador es una utilísima herramienta para acceder a todo tipo de conocimiento en un tiempo récord. Pero lo que genera inquietud es la forma en la que se paga esa función. En el fondo, todas las empresas tipo Google, Twitter, Facebook y similares son simples empresas de publicidad. Se centran en crear servicios adictivos y procurar que su audiencia pase el mayor tiempo posible usándolas, exactamente igual que la industria de la televisión. Nuestro tiempo, nuestros datos, nuestros gustos y nuestra intimidad son su verdadero producto, que ponen a disposición de los anunciantes. No hay nada intrínsecamente malo en ello, pero es triste que ese objetivo es lo que concentre hoy día buena parte de las mentes más brillantes del planeta.

«El espíritu inicial de Silicon Valley tal vez declina en California, pero florece en nuevos lugares».

Las redes sociales, las aplicaciones para móviles y los motores de búsqueda son tecnología, pero, como apunta Vance, la tecnología es mucho más que eso. Y Silicon Valley no es el único lugar del mundo donde la tecnología está creando el futuro. Eso sí, Silicon Valley ha aportado en las últimas décadas herramientas muy útiles. Y no solo desarrollos como la *Cloud Computing*, el *software Open Source* o la tecnología *Blockchain*. Posiblemente las innovaciones sociales han sido mucho más importantes. Su cultura basada en la ambición desmedida por alcanzar lo que otros creen imposible, su optimismo y, sobre todo, su forma de cultivar la tolerancia al riesgo y entender el fracaso como un valioso aprendizaje, han sido un modelo para todo el mundo.

Un ejemplo del interesante fenómeno que está teniendo lugar en la actualidad es la industria aeroespacial. Están apareciendo bases de lanzamientos espaciales y operaciones de satélites en lugares como Nueva Zelanda, Dinamarca, Australia, China, Israel o Japón. Nuevas empresas con equipos humanos de tamaño reducido están alcanzando logros que antes requerían los recursos de naciones enteras. Y cambios similares están sucediendo en campos como el de las baterías y motores eléctricos, *software* de sistemas de control y, por supuesto, inteligencia artificial, haciendo posible cosas que hace poco parecían ciencia ficción. Laboratorios en Jerusalén están fabricando órganos artificiales, ingenierías en el desierto de Atacama producen sistemas para extraer agua limpia del aire, y grupos de científicos en Siberia están trabajando para generar energía limpia de fusión.

El espíritu inicial de Silicon Valley tal vez declina en California, pero florece en nuevos lugares. Nuevas voces con nuevas ideas, con el potencial para inspirar una nueva relación de nuestra sociedad con la tecnología que va mucho más allá de algoritmos, automatización y entretenimiento.



Vance, Ashlee. *The World Is Full of Innovation More Important Than Algorithms.* Bloomberg Businessweek (Junio 2019).



El autor

Diego Torres. Nacido en Maó en 1965, su infancia transcurrió en la isla de Menorca. Ávido lector, desde muy joven mostró interés por diversas disciplinas científicas, para finalmente decantarse por los estudios sobre economía y gestión de empresas. Cursó la licenciatura en Administración de Empresas y el Master in Business Administration en ESADE, una escuela de negocios en la órbita de la Compañía de Jesús y considerada una de las mejores del mundo. Más adelante obtuvo el doctorado en Business Sciences, especializándose en estrategia.

Ya durante los estudios mostró interés en los procesos de emprendimiento y creación de empresas, lo que le llevó a fundar y presidir la primera Junior Empresa de España y participar en la puesta en marcha de la Asociación Independiente de Jóvenes Empresarios de Cataluña.

Tras titularse ejerció como consultor en la que en ese momento era la más prestigiosa organización de servicios profesionales, Arthur Andersen & Co. Más adelante se incorporó a la multinacional norteamericana HP, donde fue responsable de Planificación Estratégica y pudo vivir en primera persona los inicios de la revolución tecnológica en Silicon Valley.

Su interés por el mundo académico le llevó a ampliar su formación, realizando estudios de posgrado en reputadas universidades como Berkeley y Stanford, y seminarios con conocidos consultores como Geoffrey Moore, Lynn W. Phillips o Stephen Covey. Poco después se incorporó al claustro de ESADE como profesor de estrategia.

Desde mediados de los años noventa compaginó su actividad docente con la consultoría. Fundó empresas de consultoría especializadas en inteligencia competitiva, marketing y estrategia. Fue consejero delegado en España de la consultora europea Managing Strategic Resources, y creó, conjuntamente con la Universitat Oberta de Catalunya, E-Strategies, una firma especializada en innovación y estrategias en internet. En 2003 fundó Noos Consultoría Estratégica, especializada en estrategias

de patrocinio deportivo, asesorando a clientes como Telefónica, Santander, BBVA, Repsol, Cepsa, Abertis, Nissan, Seat, Volkswagen y similares, y desarrollando proyectos internacionales como la creación de SECN, red de ciudades que habían albergado grandes eventos deportivos relacionados con la vela.

Apenas dos años después abandonó Noos y reforzó su actividad docente e investigadora en ESADE, donde dirigió programas centrados en estrategia de crecimiento, internacionalización y dirección de proyectos. También fue profesor en el Johan Cruyff Institute, desarrollando programas de formación dirigidos a deportistas profesionales. Asimismo, desde su firma de consultoría Strategy Innovation Lab ayudó a numerosas empresas en crecimiento a realizar procesos de reflexión estratégica y lanzar nuevos proyectos.

El estallido del caso Noos, consecuencia de la organización en 2004 de un congreso con el apoyo del Comité Olímpico Internacional y de la Organización Mundial de Turismo de la ONU pero patrocinado por el gobierno de Baleares, le supuso un linchamiento mediático sin precedentes, siete años de proceso de instrucción y, después de un juicio oral de seis meses, una sentencia de más de cinco años de cárcel. Durante su estancia en prisión, donde coincidió con otros reclusos como Oriol Pujol y Sandro Rosell, aprovechó para cursar estudios de psicología y resiliencia, y para escribir más de cincuenta artículos de gestión y un libro sobre estrategia empresarial.

A lo largo de su carrera ha publicado numerosos artículos y diversos libros, entre otros: *Estudio sobre los factores clave de éxito de las grandes empresas de servicio españolas*, *El arte de integrar*, *Don't Give Up*, *El compromiso con los stakeholders*, *El patrocinio visto por sus principales protagonistas*, *Major Sport Events as Opportunity for Development of Cities*, *Cómo elaborar un plan estratégico* y *El Plan de Empresa*.

En la actualidad, en su calidad de consultor y formador, sigue desarrollando su vocación profesional, la de ayudar a sus clientes a mejorar la resiliencia de sus organizaciones definiendo su propósito a largo plazo y desarrollando las estrategias adecuadas para alcanzarlo.

www.linkedin.com/in/diegotorrespnd



Libros de Cabecera

www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en Twitter: [@libroscabecera](https://twitter.com/libroscabecera)

**Hasta aquí la versión gratuita
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,
puedes comprar el libro entero en:
www.librosdecabecera.com**

Gracias

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.