PREÁMBULO Y PLAN

Hace unos años hice una incursión en lo docente, un seminario en un reconocido máster en España orientado al mundo financiero. El objetivo que me planteó el director del centro al proponérmelo era trasladar a alumnos de postgrado mi propia experiencia acumulada en la gestión en empresas de los demás sectores, felizmente larga y multifocal hasta entonces.

Se trataba de aproximarles primero a la realidad de la diversidad empresarial, para explicarles después cómo llevar adelante el proyecto de envergadura dirigido a cambiar el perfil de una empresa, abordándolo desde su propia definición y su selección, hasta la captación y estructuración de recursos financieros que lo puedan sustentar -la materia específica del master-, pasando por su concreción técnica y evaluación de su viabilidad y por la organización de las personas capaces de hacerlo posible.

Yo había sentido como tal gestor, y también como propiedad, la satisfacción interior que genera el construir una fuente perdurable de trabajo respondiendo a una demanda de la Sociedad. Pero aquella primera aproximación al mundo docente, en la que perseveré unos años, pero sin abusar, no hizo sino confirmarme algo que venía intuyendo desde hacía tiempo…

- que no podía ser menor la satisfacción de actuar como maestro, contribuyendo a facilitar la búsqueda de conocimiento por un individuo a través de trasmitirle tu experiencia vital; y...
- que, aunque esa contribución nunca excluiría la experiencia propia del individuo, la ajena actuaría como catalizador del proceso de absorción de conocimiento por él.

Esos dos afirmaciones son la causa de haber escrito este libro.

Atraído durante más de cuatro décadas por ese mundo que gira en torno a la idea de Empresa, he tenido la gran suerte de poder verla desde todas las perspectivas, disfrutando al preguntarme y cavilar sobre los porqués de las personas y las organizaciones, lo que todavía sigo haciendo. Desde siempre, me ha sido útil plantear y ordenar mis ideas y reflexiones dibujándolas. Así me es más fácil discutírmelas a mí mismo, y, si conservo el dibujo, constatar (… o no) la coherencia y consistencia de un pensamiento con el paso del tiempo.

Llegando el momento de bajar el telón, tuve curiosidad por ver lo que aún guardaba… y al hacerlo supe que debía devolver la suerte que yo tuve, intentando volcar mi atracción por ese mundo en algo que pudiera ser útil a quienes, por alguna razón, se interesan por él, contribuyendo con un instrumento que quizás les ayude a comprenderlo.

Así surgió el libro que sigue a continuación, que me ha costado finalmente más de 3 años escribir y que he titulado "**EXPLORANDO EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**", a lo que después añadí "…un viaje vital", que quedó finalmente en "un viaje… para quien se siente emprendedor e innovador", para quien, como a mí, la dificultad añade un atractivo a acometer algo, quien necesita tomar altura para disponer de perspectiva y a quien no le asustan los caminos nuevos a recorrer.

El viaje y el riesgo

Este libro ofrece mi visión a partir de mi experiencia y los conocimientos adquiridos a través de ella, tomando la forma de un libro de viajes por el mundo de la Empresa. Lo que vi, lo que viví y lo que creo haber comprendido… y sigo intentándolo; es decir, el poso filosófico.

Se concibe con la ilusión de la aventura, no ya la del autor, sino la del lector que ansía adentrarse en un mundo, quizás desconocido en todo o en parte, pero que le atrae de forma irresistible. Aunque el objetivo sea difuso y el trayecto incierto, cualquier viaje necesita ser planeado de antemano, y seguramente un apoyo en un viajero cuyos pasos precedieron caminos parecidos, hará que la sorpresa encuentre más inmediata respuesta y quizás la aventura un mayor provecho.

Por eso, para trazar su plan, puede que le ayude leer lo que este viajero anterior cuente de su asombro al recorrer paisajes diversos y, sobre todo, ante quienes los pueblan y sus comportamientos, sobre su propia sorpresa ante lo inesperado, sobre su esfuerzo para superar los cambios en su derredor y sus incertidumbres, las reflexiones que todo ello le provocaron y la comprensión que llegó a alcanzar de lo que observó y vivió. Un viajero que quiere alumbrar en lo posible y animar a otros a recorrer su particular camino; un viajero que encontró en su propia exploración la dedicación de su vida, una exploración hecha bajo el riesgo de quién actúa y no sólo registra.

Pensamiento estratégico… empresarial…

Acudiendo al diccionario, "pensamiento" es el "*conjunto de ideas propias de una persona, de una colectividad o de una época*" y "estratégico" el calificativo que corresponde a lo que sería "*de importancia decisiva para el desarrollo de algo*".

Podemos añadir a esas dos palabras el término "empresarial" para acotar un ámbito tan extenso, pero sucede que los criterios, enfoques y procedimientos que lo estructuran, pueden y deben aplicarse en mayor o menor grado a cualquier emprendimiento humano mínimamente sustancial, no sólo al mundo de la Empresa.

...desde la realidad... para actuar sobre la realidad

Por mis afirmaciones iniciales creo que es evidente mi admiración hacia aquellos que han dedicado su vida al magisterio. Estos analizan y razonan con gran agudeza, pero principalmente a partir de la experiencia de otros; yo, que he dedicado mi vida a la Empresa, voy a intentar contribuir, no sé si con tanta agudeza, pero siendo quien lo haga sobre la mía propia.

El análisis lo haré aquí desde la huella que deja haber ejercido la responsabilidad en la elección y en la ejecución, y en un cambio constante de escenario. En el razonar que fue acompañando ese discurrir, me he movido entre el ansia de modelizar para comprender y la exigencia de enfocar el producto de esa reflexión hacia lo práctico. Así también intentaré exponer ahora lo que sigue, haciéndolo en una progresión conforme a las necesidades de conocimiento que yo mismo fui sintiendo a lo largo de mi vida profesional.

¿Qué es modelizar?

Modelizar supone elevarse sobre la realidad buscando "*el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja, para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento*". Pero modelo también se define como "*el arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo".*

Es decir, mi objetivo día a día ha sido comprender una realidad definiendo su modelo y volver sobre ella dando una respuesta a sus manifestaciones particulares ayudándome de aquél.

Precisamente, con esa idea del modelo, en la búsqueda de la utilidad de esta obra he intentado en todo momento exponer al lector mis reflexiones con la ayuda gráfica de **esquemas** que actúen como esos mapas y dibujos del explorador primigenio, a través de los cuales éste intentó representar su percepción de la realidad de la forma más fiel, pero también más asimilable de que fue capaz.

El lenguaje

En mi propia cobertura de conocimiento he topado frecuentemente con dudas de lenguaje. Por eso, a medida que he ido avanzando en lo escrito me ha parecido importante ir **clarificando el significado** de algunos términos que se utilizan en el mundo empresarial, en ocasiones con más de una acepción, y el concepto al que responden, así como, en ciertos casos, buscando en español la palabra que mejor crea que cuadre a conceptos para los que venimos usando la que un angloparlante utilizó cuando quiso fijar ese concepto. Pido perdón por mi osadía a nuestra Real Academia (de la que tomo las definiciones en cursiva y entrecomilladas); y, por qué no, al angloparlante originario.

Lo que subyace

Entrando en el desarrollo de las siguientes páginas, la búsqueda de ese conocimiento del mundo empresarial parte necesariamente de formular adecuadamente dos términos.

J. Villena - *fig. P1*

Empresa o institución, términos que son parejos, señalan por encima de todo a un grupo humano, con lo que eso supone de posibilidades, pero también de continuos conflictos a gestionar. Un grupo que nace para cubrir una necesidad y cuyo fin último no puede ser sólo la ganancia económica. Es decir, que **Grupo humano y Trascendencia socioambiental** son dos **elementos clave en la comprensión del concepto Empresa**, término en el que englobaré las instituciones en lo que sigue.

Además, la Empresa, como tal grupo humano, **tiene un alma y ese alma es el Pensamiento estratégico** que define su personalidad, su aspiración y su pauta de comportamiento en lo importante, en aquellas decisiones que le harán alcanzar su razón de ser. Un pensamiento que ha de ser conocido por todos y alcanzar e integrar a todos. Un alma colectiva de la que han de participar todos sus miembros.

Decidir implica adoptar posición sobre algo y consiguientemente ejecutar o, al menos, condicionar una ejecución de manera coherente con esa posición adoptada.

Esa adopción de posición no puede darse sin **reflexión** previa, ni tampoco esta debe ser tan inflexible que no admita una reconsideración si el marco en que se produjo cambia.

Mi comprensión de lo que el Pensamiento estratégico significa para una empresa, y sobre cómo éste se conduce, proviene de mis reflexiones sobre situaciones ilustrativas vividas intensamente por mí en primera persona, otras menos o incluso alguna sólo observada, pero que me dio que pensar y me hizo contrastar y ampliar mi visión de ese mundo.

Ese proceso conduce, necesariamente, a extraer **categorías**, en el sentido más filosófico del término –*"nociones abstractas y generales para entender… divisiones para clasificar"*–, algo imprescindible para el individuo y para la organización, porque otra cosa que aprendí es que la experiencia sin esa digestión pierde todo su valor, y, sin ella, las decisiones difícilmente resultarán acertadas.

En resumen, **el fondo humano de la empresa con el Pensamiento estratégico como su espíritu vital** y **el valor de la reflexión en la gestión** es lo que subyace en este proyecto que emprendo para dar una utilidad adicional a mi propia experiencia.

¿Con qué perspectiva?

Lo que ofrezco al lector no puede, por mi propio perfil y bagaje, sino plantear contrastes en su enfoque con lo que se entiende como la visión académica más tradicional.

Así, se aporta siempre algún **elemento diferencial**, no tan sólo en las respuestas, sino **en las** propias **preguntas**, como en las tres de la figura P2, y se pretende que todo ofrezca una **perspectiva integrada y completa.**

En la diversidad existente en el mundo empresarial **busco un posible orden**, a través de exponer y razonar las particularidades que permiten discriminarla, pero también las similitudes, paralelismos y vinculaciones que se advierten, proporcionando en suma un mapa capaz de guiar al que se adentra por ese mundo.

En la relación entre la Propiedad y la Gestión –no siempre la primera con voluntad de continuidad ni ambas alineadas entre sí– y de la segunda **con el conjunto del Capital humano de la Organización, profundizo en los cauces** por los que esas interrelaciones se conducen, con sus especificidades según lo que constituya la esencia de la empresa, y también en sus efectos.

Sobre la configuración de la decisión y su ejecución, desciendo al proceso –insisto, aplicable a cualquier emprendimiento humano– que parte de la reflexión sobre la situación, expectativas y objetivos, al porqué de las distintas respuestas empresariales según el área de actividad en que actúa, y al plan surgido de aquella hasta la materialización de las acciones que lo desarrollan.

Esa **visión del mundo empresarial** cuya explicación abordo, surgida principalmente de mis propias experiencias, para, a partir de ellas, ampliar sus horizontes, prolongarlas en algunos aspectos hasta el momento presente e indagar hacia el futuro… no puede, sin embargo, ser totalmente una visión original en todos y cada uno de sus aspectos, como

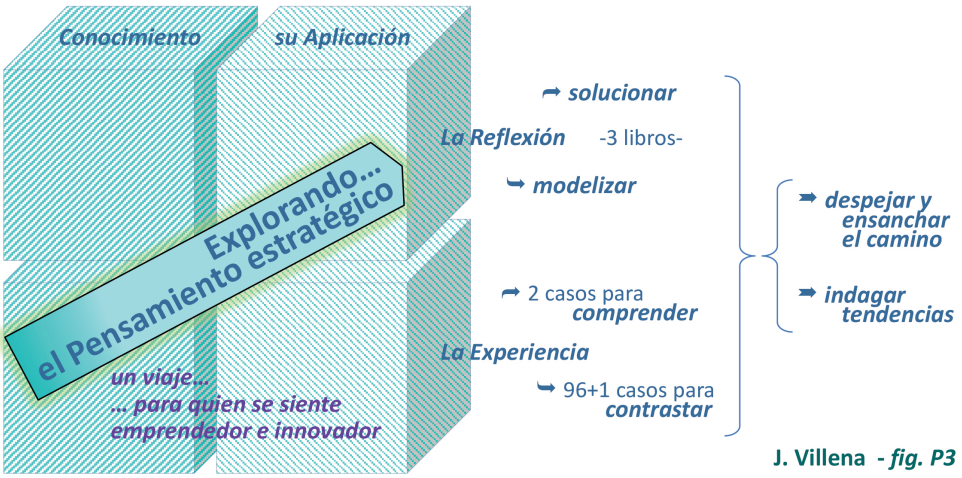
es natural en un asunto como éste, aunque desde luego sí **difiere significativamente de lo habitual.**

Difiere en las aproximaciones a los análisis, en bastantes ideas, en sí mismas o en lo que pueden significar, y en la forma de soportarlas, ordenarlas y vincularlas, buscando modelizar la realidad, pero inmediatamente identificando la particularidad de su reflejo y la especificidad de una solución.

Así, de los modelos de análisis y respuesta que se propondrán para ofrecer esa perspectiva completa e integrada, unos son sin duda novedosos y alternativos a lo que puede ser la doctrina sobre ese mundo del Pensamiento estratégico, que se revisa también en su formación en una parte de la obra, y otros les resultan complementarios para desarrollar aspectos que, en los modelos de esa doctrina, podría decirse que no se ha descendido y concretado suficientemente.

También difiere de lo usual en el modo de presentarlo al lector, al **ofrecer una expresión visual** a través de una sucesión de más de 500 figuras originales, en gran parte esquemas –los mapas–, en los que los colores tienen su significado, o familias de esquemas a partir de uno de referencia, pero también tablas o gráficos de datos, figuras a las que un texto de unas 300.000 palabras, fragmentado en más de 800 apartados para facilitar la asimilación diferenciada paso a paso, aporta explicaciones, profundizaciones o ligazones que den continuidad y establezcan relaciones entre ideas.

La estructura de la obra



J. Villena - *fig. P3*

La obra estructura su exposición de manera matricial. Un eje para LA REFLEXIÓN Y LA EXPERIENCIA de los casos en los que aquella se fundamenta; el otro, para distinguir la formación del **Conocimiento** y los pasos en su **Aplicación**, la búsqueda de soluciones específicas.

La Reflexión… sus tres libros

La Reflexión se fragmenta en **tres** bloques o **libros**, que tiene que ver con las tres preguntas anteriores, los dos primeros en busca de ese Conocimiento a absorber en etapas sucesivas y con el alcance que yo mismo necesite afrontar, y el tercero definiendo y desarrollando su plena Aplicación.

En el Libro Primero, sobre **la Diversidad en Los Sectores de Actividad** empresarial, aparte de responder a la pregunta básica sobre la configuración de un orden, establecer un modelo de caracterización e indagar en su atractivo y en cómo se interrelacionan unos sectores con otros…

… he pretendido desmitificar las áreas emergentes y situarlas en su justo valor y expectativas razonables en el tiempo, justificar la recuperación del atractivo de otras tachadas de tradicionales con ánimo peyorativo y mostrar también el positivo efecto arrastre de unas sobre otras.

En el Libro Segundo, además de entrar en **la Complejidad de las Organizaciones empresariales**, en sus tipos, en el papel de quienes las forman y en su funcionamiento según modelos de articular la cohesión y la decisión…

… he querido también destacar lo beneficioso que puede resultar que su pensamiento estratégico y su aplicación este imbuido, no ya de comportamientos éticos, que por supuesto, sino además de la responsabilidad sobre los impactos sociales y ambientales que la acción arrastra, así como de la oportunidad que ello puede constituir para dar valor a la organización, responsabilidad que ya hoy va siendo reconocida, internamente y ante terceros, incluyendo los inversores y los financiadores, y sobre lo que expondré cómo ello se formula, se orienta y se mide, o cómo cabe esperar que se vaya progresivamente perfilando.

En el Libro Tercero, sobre **la Estrategia**, se aplica el conocimiento logrado en los dos anteriores, pero…

…empiezo por repasar los estadios por los que ha venido pasando el Pensamiento Estratégico en los últimos 50 años (y sugiero alguna crítica), tras lo que planteo el dilema Excelencia o Supervivencia y los pasos subsiguientes en la definición de un perfil, deteniéndome en sus consecuencias, y propongo una **clasificación de las distintas alternativas estratégicas empresariales en categorías según fines**, de lo que resulta una árbol con todas aquellas y sus variantes, y analizo su sentido y oportunidad…

… para profundizar después en cómo debe discurrir la ejecución de la decisión sobre una estrategia, especialmente en lo que significa **materializar su proyecto principal**, cómo estructurarlo y cómo financiarlo.

…y la Experiencia… los casos para comprender…

Lo que la obra llama La Experiencia es un dosier de casos en los que abunda la ruptura sobre lo preestablecido y unas miras diferentes. Unos revisan una historia y la tratan extensamente, ya que pretenden ser el soporte de una reflexión en muy diversos frentes y de los modelos creados; en ellos se analizan hechos pasados, pero se proyectan en

sus derivaciones y consecuencias. Otros se ubican en el presente y pretenden contrastar la validez de esos modelos y las tendencias que advierto.

De los dos casos tratados más extensamente, uno, el Caso 1 - **INI-TENEO-SEPI 1980-2010** y su pléyade de participadas, que se orienta a **dar soporte a los Libros Primero y Segundo**, corresponde a una vasta corporación durante un periodo muy cambiante en los negocios y en su propia misión, donde, desde su cabecera como director corporativo de planificación y control, actué sobre la formulación estratégica, su fortalecimiento tecnológico y la adecuación de sus sistemas.

Se contempla su evolución como agrupación, se profundiza en lo pasos dados y en su porqué y sentido y en los cambios de enfoque que corresponden a la misión asignada a la cabecera en las etapas por las que pasó en esos 30 años, al impulso de su accionista, el Estado, responda o no ese impulso a la ideología del partido en el poder.

Pero también se contempla ese porqué y el qué en los debates estratégicos que tuvieron lugar sobre las participadas, algunos tan interesantes como la Siderurgia, la Defensa y sus sectores vinculados en su doble perspectiva militar y civil, la Electricidad o el Trasporte aéreo, a los que se les da proyección en la obra, indagando, a la luz de esos debates, en los movimientos posteriores, antes y después de su salida del perímetro, y en sus consecuencias.

Este caso lo **he fraccionado en dos partes**, la **primera**, a continuación del Libro Primero, puesto que **familiariza** al lector **con la diversidad sectorial**, y del Segundo, al **mostrarle la formación y evolución de los modelos de cómo estructurar la organización empresarial**, con lo que queda conformado el Tomo I de la Obra dedicado al Conocimiento…

… mientras que la **segunda**, que **ofrece las respuestas estratégicas** de la pléyade de empresas que formaron esa corporación, se sitúa tras el Libro Tercero, con el que arranca el Tomo II dedicado a la Aplicación de ese conocimiento

El otro, el Caso 2 - **ENCE y URUGUAY 1990-2006**, que da soporte al Libro Tercero, habla de una empresa bastante compleja en un sector que alguien calificaría de maduro, pero que puede resultar innovador si se sabe mirar dónde, y en la que asumí la posición de su primer ejecutivo durante un muy largo periodo de trasformación, surcando además las intrincadas aguas de un accionariado inconstante y diverso en su perfil e intereses.

En este Caso lo que se pretende es barrer con un alto grado de detalle y sobre hechos reales, todo el **proceso de diagnosis y de consiguiente formulación estratégica hasta su plena implantación con ese proyecto determinante**. Se hace en profundidad sobre su contenido y sobre el progreso de la visión desde los distintos ángulos desde los que contemplar una actividad económica.

Es un caso tan rico como el anterior, pero en otros aspectos, la identificación de un organización con un ideal, cómo conciliar a un inversor extranjero con el país receptor, cómo es la carrera por la implantación, cómo condicionan esa implantación otros intereses, qué hacer para materializar una aspiración en un proyecto de envergadura y para financiarlo, cómo relacionarse con el mercado bursátil y con el entorno social, la presión ambiental, qué pasa si gestores y accionistas no van de la mano…, y también, como en el Caso 1, qué trascendencia tienen a largo plazo ciertas decisiones.

...y los casos para contrastar

Si el Caso ENCE y URUGUAY 1990-2006 nos muestra el origen de los modelos propuestos en el Libro Tercero, el que el más significativo, **el modelo de la selección de la estrategia**, sea adecuado para discernir su sentido y oportunidad **se contrasta doblemente**, aplicándolo:

- a la pléyade de participadas del Caso 1 (2ª parte), cuya variedad sirvió previamente a la Reflexión del Libro Primero, y...
- a una **muestra de casi 100 proyectos actuales** significativos de empresas en casi todos los sectores, lo que constituye el Caso 3**,** un caso múltiple que permite también calibrar hasta qué punto son ciertas las tendencias que advierto en el árbol de soluciones estratégicas.

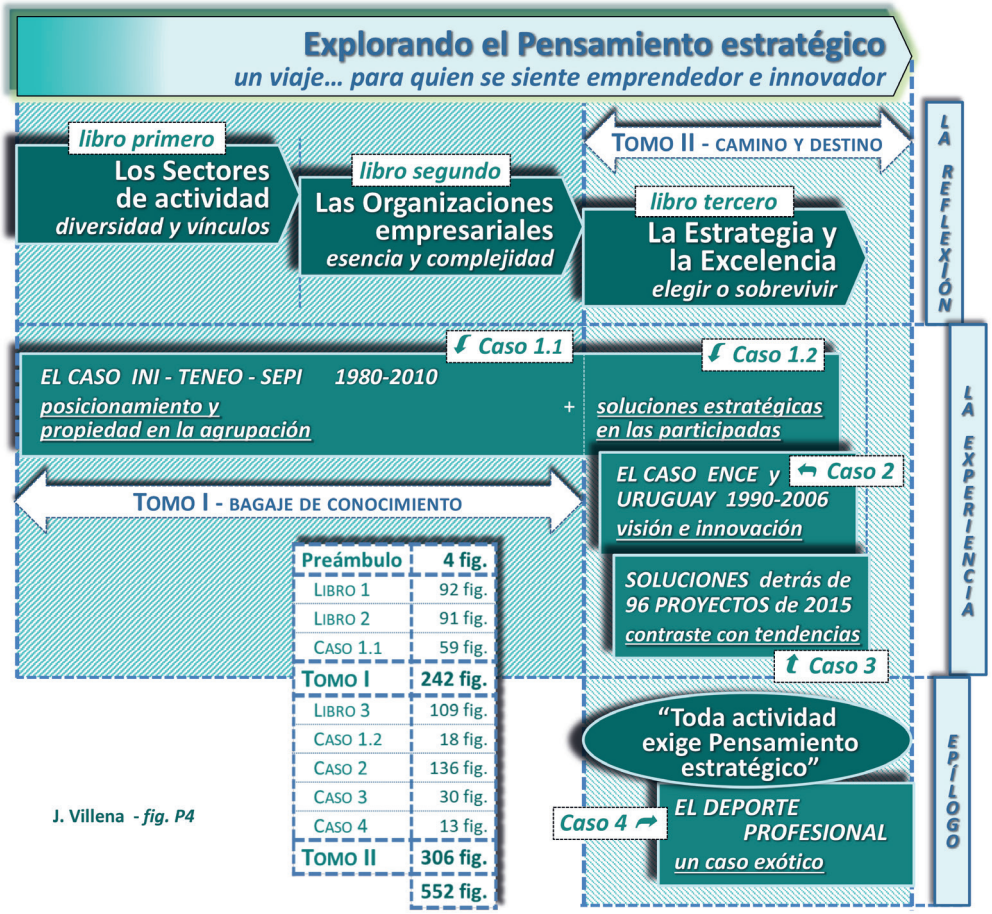
Este Caso 3 y otro calificable de exótico que comentaré a continuación, tienen el respaldo además de otras experiencias más allá de las de los Casos 1 y 2, desde luego no tan extensas e intensas, pero sí muy aleccionadoras, las vividas cuando formé parte del llamado *Private Equity* o cuando actué como asesor e incluso emprendedor, que me proporcionaron la extensión del espectro sectorial y de quienes lo pueblan, junto con una perspectiva y enfoque adicional al encarar soluciones.

Debo añadir otra perspectiva muy significativa, la percibida a través de quienes fueron mis alumnos, las nuevas generaciones, revelándome sus inquietudes y su percepción sobre el futuro. Reflejo de ello es la muestra del Caso 3, puesto que he aplicado mis modelos a los proyectos que me propusieron los alumnos del curso 2014-15 del master citado al comienzo de este prólogo.

La obra se cierra analizando ese caso muy exótico y aplicándole también, no sólo modelos del Libro Tercero, sino además algunos de los del Primero y Segundo, con lo que se pretende que el lector compruebe la potencial universalidad de su uso. El Caso 4 se refiere a algo que, aunque a alguno todavía sorprenda, sin duda es un negocio, el **Deporte profesional**; un sector muy interesante desde lo filosófico, puesto que proporciona, pero también explota, algo a través de lo cual los hombres proyectan su instinto de superación hacia un ideal y su necesidad de pertenencia a un grupo.

...en 2 pasos: el bagaje de conocimiento... y el diseño del camino y su destino

El desarrollo de la obra se visualiza en el **esquema general**, que contempla los **dos tomos** que aportan, el segundo, la Estrategia empresarial en toda su extensión conceptual y práctica para **establecer el destino y el camino**, y, el primero, el necesario **bagaje de conocimiento para abordarla**.



El éxito y el fracaso

Como comprobará el lector, la narraciones que incluye no son unas historias de éxitos. No se pretende ensalzar las hazañas de quien acierta.

Mi propuesta es otra muy distinta, aportar herramientas para razonar –aquellas que, sin desdeñar lo heredado, me fui construyendo y afinando–, pero además advertir de los peligros y profundizar en el porqué de los errores, que esa es la forma de aprender de los seres vivos.

Todo traspiés, incluso todo fracaso, tiene su parte de valor como peldaño en una escala, si no de la propia, lo será al menos de la de otros.

El descubrimiento del viaje: el Gestor y el Maestro

Hablaba al poco de empezar este preámbulo de la satisfacción interior que provoca tanto el impulso del gestor como la acción docente.

Añadiré que el espíritu del maestro debe estar presente en el gestor, pero también su viceversa, que el maestro debe tener muy presente que, a su vez y en la práctica, es un gestor de un equipo de personas que seguramente se encuentren en la etapa más vulnerable, compleja y determinante de su vida.

Por su parte el gestor debe comprender que la gestión no es imposición a la organización de los criterios de su máximo responsable, sino la búsqueda conjunta del camino para cumplir el fin que justifica su existencia.

Esa búsqueda debe hacerse desde la responsabilidad sobre la organización, pero además desde la permeabilidad a las ideas de aquellos que la forman y desde la atención hacia sus cualidades y sus debilidades y también a todo lo que sucede a nuestro alrededor...

... porque en el hombre todo es aprender, desde el nacimiento hasta la muerte, y todo el generar un legado para el beneficio de los demás.

Una nota al prólogo

A partir de aquí, el texto intenta adoptar una forma de menor proximidad a través de pasar a estar escrito en tercera persona ("el autor") o usando el plural, aunque, para dar fuerza a la narración de algunos pasajes, sea inevitable...

> *"volver a la primera persona singular, entrecomillando e intercalando esos párrafos sombreados y escritos en cursiva y con otro tipo de letra para distinguirlos".*

Pretende ser un alejamiento formal, que se suma al esfuerzo de evitar que, en la exposición de La Experiencia, el formar parte de los acontecimientos derive en algún exceso de sensibilidad o defecto de ecuanimidad; si no lo hubiera conseguido del todo, piense el lector que esas debilidades suelen ser inherentes a un libro de viajes, y éste verdaderamente lo es.