

## EL MANUAL DEL ESTRATEGA. CONSEJOS PARA PRÍNCIPES MODERNOS.<sup>1</sup>

### PREMIO KNOW SQUARE 2013 “LIBROS DE EMPRESA”

Ángel Alda. Redacción Know Square

#### EL SR. MARTÍNEZ

2004 o 2005. No recuerdo bien. No éramos muchos los que penetrábamos en el arcano mundo de los blogs en España. Y muchos menos aquellos los que se dedicaban a tratar sobre asuntos económicos o de empresa. Y poquísimos los que se permitían el lujo de exhibir caudales de conocimiento, erudición y buena pluma. En ese reducido grupo de blogueros “ilustrados” destacaba uno por encima de todos. [Se llamaba Sr. Martínez](#) y los que le seguíamos religiosamente, entrega a entrega, quedábamos maravillados de cómo era posible fundir la temática de los negocios con saberes multidisciplinares tan aparentemente lejanos como la biología, el arte, la teoría de juegos, el cine y tantos otros. El misterioso Sr. Martínez un día desapareció dejando huérfanos de alimento intelectual a aquella comunidad iniciática.

Desapareció justo cuando internet se llenaba de gurús impostados, de redes sociales anodinas y banales y en escaparate de vanidades y de currículos inventados. Luego volvimos a saber de él a [través de Twitter](#)- era posiblemente el año 2007-, en un momento en el que la hoy poblada red de los 140 caracteres era en España un pequeño *poblachón* manchego. Ya entonces empezamos a conocer a la persona detrás del personaje llamado Sr. Martínez. Sabíamos por amigos que trabajaban en Telefónica que era un respetado “cerebro gris” en la presidencia de esa empresa española y que detrás de su pluma se escondían diseños, discursos y metodologías que contribuyeron al espectacular despliegue de la multinacional en aquellos años.

Hoy estamos otra vez con él para celebrar y ponderar el éxito obtenido por Rafael Martínez, nuestro viejo Sr. Martínez, con [su libro El Manual del Estratega](#) que ha recibido el día 30 de Enero de 2014 el premio al Mejor Libro de Empresa que otorga KNOW SQUARE y en reñida competición con otros nueve títulos que formaban parte del Top Ten seleccionado entre más de 150 libros de empresa presentados al premio.

La entrevista que hoy publicamos está hecha unos días antes pero dado el interés periodístico del tema la publicamos casi en paralelo a la celebración de la fiesta de Entrega de los Premios.



*Rafael Martínez Alonso se dirige a recoger su Premio*

Rafael Martínez Alonso es director en el área de Estrategia y Alianzas de Telefónica S.A. y previamente lo fue en su Gabinete de Presidencia. Ingeniero superior de telecomunicación, tiene posgrados en el IESE y en el IE Business School. En esta escuela de negocios imparte como profesor asociado en el área de Estrategia cursos de gestión estratégica, nuevos modelos de negocio y prospectiva, además de ejercer como mentor de creación de empresas desde 2002.

Es también coach personal y ejecutivo (asociado a Success Unlimited Network), y miembro de la Junta Ejecutiva del Club de Amigos de la Sociedad de la Información. Ha colaborado con diversos medios y escribe en el blog [estratega.com](http://estratega.com) y la cuenta de Twitter [@estratega](https://twitter.com/estratega). Es autor de "El Manual del estratega" (Gestión 2000, abril 2013).

## **ESTRATEGIAS PARA LA SUPERVIVENCIA EN TIEMPOS DE CRISIS**

**Cuentas en tu libro que la estrategia, hasta no hace mucho tiempo, no era otra cosa que la gestión pura y dura de la empresa. El management agrupaba todas las funciones gerenciales sin solución de continuidad. En estos tiempos en los que el reto para una gran parte de las empresas es sobrevivir ¿Podemos hablar de una vuelta a esos tiempos y a la preeminencia de estrategias puras y duras de supervivencia?**

Hay una frase que se ha hecho popular estos años: "Nunca desperdices una buena crisis". Es una ocasión para hacer las cosas importantes que antes preferías evitar. Sin embargo, en época de crisis es

tentador confundir optimizar con estrategia, y dureza con resiliencia. Mientras el reto sea sobrevivir sabremos qué empresas fueron débiles porque caerán. Cuando mejoren las condiciones, distinguiremos a las que sobrevivieron sólo desde la dureza porque seguirán siendo reactivas, limitadas a jugar a sobrevivir. Las resilientes saldrán de la crisis con tiempo ganado, siendo ágiles, proactivas y jugando a ganar. Eso suele implicar enfoques que propicien la iniciativa interna. La época de crisis habrá tenido un sentido para ellas.

En ambos casos, sus líderes habrán aprovechado para hacer cambios radicales que la complacencia anterior impedía. La diferencia es que para el resiliente optimizar no es sólo el coraje de recortar para funcionar igual con menos, sino también la sabiduría de repensar cómo asignar los recursos a las oportunidades e implantar un “sistema operativo” que permita que surjan más de éstas. Para eso hay que tener una visión, saber dónde se quiere ir. Porque si no se sabe ¿cómo saber si algo que pasa es suerte o no? La batalla de preparar el futuro es una batalla de pensamiento, y una ventaja de pensar en las crisis es que es gratis.

**Escribes de anticipación, adaptación y acción como la triple herramienta para construir estrategias corporativas ¿Pero en entornos tan cambiantes, en un mundo global, no serán las empresas multinacionales y de gran tamaño las únicas que se puedan permitirse el lujo de trabajar así? ¿Qué pasa con las demás? ¿Tendremos estrategias de primera y de segunda?**

Es inevitable que la estrategia que se hace para una empresa grande tenga más glamour, pero desde el punto de vista de AAA no significa que sea más de primera. El obstáculo suele ser combinar bien las dos primeras Aes: anticipación y adaptación, para crear “adaptabilidad”. Una gran corporación tiene algunas ventajas para sobrevivir: como los animales grandes, compiten mejor y tienen reservas para los malos tiempos. Están bien “adaptados” y tienen capacidad de “acción sobre el entorno” (*marketing*, adquisiciones, *lobby*...). Sin embargo, esa fuerza de hoy que procede del éxito de las ideas de ayer contribuye a la complacencia. Pueden estar bien “adaptados”, pero no siempre ser “adaptables” cara a futuro, procrastinando el duro trabajo interno de reinventarse. Dicen los indios que *“cuando estás cabalgando un caballo muerto, la mejor estrategia es desmontar”*. El problema es que en una empresa grande un caballo muerto puede tardar mucho en caerse y para el jinete es tentador no apearse.

Una prueba es que la duración media de las empresas que por tamaño consiguen entrar en el índice S&P 500 ha pasado de unos 60 años en los años 30 a sólo unos 15 en la actualidad. Por otro lado, más de la mitad de las que han logrado entrar en la última década lo han hecho innovando los modelos de negocio, como Amazon, Starbucks, Google o Qualcomm. ¿Qué creo que dice esto del tamaño ante el impacto de los entornos cambiantes y globales? A mí me parece que no que las grandes pueden aplicar AAA y el resto no, sino que la buena AAA es lo que hace que las empresas lleguen a grandes...

## TALENTO. PENSAMIENTO. CONFIANZA

**Pensar mejor que los otros, nos dices, puede ser el factor diferencial entre unas estrategias y otras ¿Cómo pueden las empresas comprar pensamiento? ¿Podría resultar, incluso, como en algún momento sugieres, que la función estratégica pudiera llegar a ser externalizada?**

Que haya consultores que vendan pensamiento a empresas no debería sorprendernos, porque en las culturas primitivas de todo el mundo tenemos al “chamán”. Quizá sea el primer especialista de la historia, una mezcla de mago, consejero y sanador itinerante. Tanto chamanes como consultores van de tribu en tribu siendo retribuidos por sus conocimientos exclusivos. Además, como los jefes de tribu suelen tener poco poder, los chamanes le ayudan allí donde su poder de persuasión no llega, dando un respaldo sobrenatural (o al menos neutral) a sus decisiones. A veces, aunque no se reconozca, la consultoría estratégica también hace esa función.

Podríamos hacer a las consultoras de estrategia la misma pregunta que a los adivinos: “¿si sabes tanto, por qué no eres rico?”. La diferencia entre ambas profesiones es que los consultores sí tienen excusa: como los *coaches*, están especializados en ser *partners* en el pensamiento de los directivos, pero ni lo sustituyen ni defienden que el éxito dependa sólo de tener mejor conocimiento o ideas afortunadas.

¿Cuál es la mejor forma de comprar pensamiento? Ya que vas a gastar dinero en una consultora, lo primero es elegir bien para evitar el *prêt-à-porter*. Es fundamental la implicación creativa de gente de criterio en la realidad de tu empresa y tu entorno. Para acceder a las modas de gestión del momento ya están a módico precio los libros o el Harvard Business Review. Si no te llega para pagar esos servicios (o ya los tienes pero quieres un contraste), puede convenir seguir el consejo de Gracián: “*Ten inteligencias auxiliares junto a ti. Si no puedes tenerlas a tu servicio, tenlos como amigos*”

**Pensamiento no es igual que talento. Parece que las empresas necesitan, además, un tipo de pensamiento, llamémosle, tú lo haces, lateral. Si ya es difícil gobernar en el marco de las culturas corporativas tradicionales cosas como el debate o la confrontación ¿Cómo pueden las empresas organizadas tradicionalmente en un sistema vertical de ordeno y mando, revolucionar sus estructuras para ponerse al servicio de la construcción colectiva de la estrategia? ¿Cómo generar confianza en los colectivos de empleados y colaboradores en un mundo dominado por las reglas de la reestructuración *manu militari* en momentos de crisis?**

En la historia de la gestión es frecuente encontrar ejemplos de líderes que llamados a gestionar una reestructuración a lo Rambo, después son capaces de renovar visión, estructura y procesos triunfando con fórmulas más cooperativas en estrategia e innovación. Yo confío en que nuestro país vea muchas empresas que sigan ese camino y que de alguna forma así nos anticipemos a la nueva era empresarial respecto a países donde ahora viven más confortables.

Como tú mismo dices, la confianza es la clave. A no confundir con “fidelidad”. Cuando la vida laboral se extiende y la de las empresas se reduce, el pacto “*estabilidad en empleo a cambio de obediencia*” tiene poco sentido. Cualquier nuevo pacto debe contemplar por un lado el crecimiento de la empleabilidad del profesional, y por otro poner en la mesa todo el potencial que éste se suele dejar en casa.

¿Cómo generar confianza? Como la innovación, la confianza no es algo que pueda imponerse porque la alta dirección lo ordene. Es sistémica y crece orgánicamente. Yo desconfío de las tácticas de *marketing* interno e incluso de la “inteligencia emocional” de los ejecutivos si no se acompañan de cambios de más fondo. Muchas veces se piensa por arriba que los cambios son “*eso que nosotros les hacemos a ellos*”. La gente no es tonta y cuando las técnicas no son sinceras producen efectos paradójicos.

Por eso, para incrementar la confianza, se me ocurre sólo: (1) que los principales ejecutivos sean los mejores modelos de los cambios que impulsan. Por ejemplo, en su austeridad o su transparencia. (2) “rectificar los nombres”. Confucio, otro consultor *freelance*, decía que esa era la primera tarea de un verdadero estadista: que las órdenes, las leyes, los cargos, los objetivos... se ajusten a lo que representan. Sencillo ¿no?

## EL ENTORNO POLÍTICO Y REGULADOR

Venimos de una crisis en la que se ha puesto en cuestión el mismo concepto de poder, de todo poder. Tal como demuestra Moisés Naim en su reciente libro “El Fin del Poder”, libro finalista, como el tuyo, de los premios KS, resulta que el poder cada vez tiene más limitaciones debido a la extensión del conocimiento entre públicos cada vez más numerosos, al cuestionamiento por parte de movimientos de masas de nuevo tipo de las reglas tradicionales de juego y a la movilidad geográfica de las ideas y de las gentes. En ese escenario las grandes empresas sufren el mismo fenómeno de la limitación del poder. Se exigen más regulaciones, la opinión pública a través de los medios digitales cuestiona la reputación de las empresas y los gobiernos -lo estamos viendo incluso en España a pesar de contar con un gobierno muy comprometido con el sistema empresarial privado, caso de las eléctricas-¿No se corre el riesgo de convertir la gestión estratégica en eso que se dio en llamar la gestión de los asuntos públicos? ¿En qué medida la comunicación y la política son o serán las armas preferidas de las grandes empresas en detrimento de esa construcción de la estrategia que tú nos relatas?

Los reguladores siempre suelen ir unos años detrás de la realidad, y siempre ha sido más fácil enjaular elefantes que pastorear gatos. De ahí que se enfoquen a lo que tienen a mano. Por ejemplo, la sobrerregulación en el sector *teleco* ha disuelto la ventaja que Europa tenía sobre otros bloques regionales, tanto en poder industrial como en el despliegue de servicios para los usuarios. En contraste, por seguir con el ejemplo de lo digital, lo público aún no consigue reaccionar a la ingeniería fiscal de los gigantes de Internet, la privacidad y seguridad de nuestros datos, los efectos red que llevan a abusos de monopolio o que tus compras en una plataforma no puedan transferirse a otra, lo que te esclaviza a ella. Ajustar todo eso implica muchos compromisos entre valores igualmente deseables.

Ésta es una época económica de transformación en muchos frentes: más digital, más global, más intangibles, más dinámica... Es natural que cuando las reglas del juego estén por definirse haya más esfuerzos en crear opinión en los poderes públicos: tanto por parte de los que se aprovechan de lo que aún no se entiende, como de los que empiezan a estar afectados. A su vez, las administraciones no tienen claras sus propias misiones y fronteras. Como estamos lejos de poder clonar a los siete sabios griegos, nos esperan muchos años de debate.



No soy capaz de predecir la evolución de ese espacio entre empresas y el debate político, en el que también intervienen presiones geopolíticas y donde la opinión pública juega un papel creciente (aunque unas veces es espontánea y otras empleada como ariete). Como respuesta rápida a la pregunta diría que la “*public policy*” no debería ser el arma preferida de una gran empresa, pero que en estos años es más que conveniente cultivar la excelencia en ella.

## EL OFICIO DE ESTRATEGA

**¿Quién trabaja realmente en España como experto en estrategia? ¿Dónde están los hombres y las mujeres que se dedican a esta función: en los gabinetes presidenciales, en los comités de dirección? ¿Podemos hablar de una escuela española de la estrategia?**

El problema sería el contrario, pues es difícil encontrar a muchos directivos que no tengan la palabra “estratégico” en su tarjeta o en la definición de su puesto. Bromas aparte, no creo que exista un patrón claro. En cada empresa esa función puede estar más o menos centralizada en el director de estrategia o CSO, y apoyarse más o menos en comités, cargos de *staff* o consultores... Depende demasiado de las personas para sistematizarse.

Tampoco sabría identificar una “escuela española de estrategia” como modo de hacer, aunque hay que reconocer que tenemos la suerte inexplicable de contar en este país con algunas de las mejores escuelas de negocios del mundo, que dejan impronta, abren foros y elevan la gestión en general.

**En tu caso particular se deduce que tu formación humanista y científica desborda, supera o enmarca, no lo sé bien, tu especialidad como estratega. Hasta ahora conocíamos, recuerdo los viejos departamentos de planificación estratégica o los de desarrollo corporativo, a personas muy formadas en las escuelas de dirección de empresas o en las consultoras y muy orientadas a las especialidades financieras o de reingeniería ¿No serás tú una *rara avis* en este campo?**

Los departamentos que describes encajan muy bien en la estrategia 3 que describo en el libro, con un sesgo a estrategia 4 cuando entran los especialistas en finanzas y los proyectos de reingeniería. Eso es en efecto lo clásico en la gran empresa.

Existe una demanda de evolucionar esos patrones, o si quieres llamarlo así, de que haya más *rara avis* en estrategia, si eso significa tener enfoques más multidisciplinares o intuitivos. Ahí ya, cada profesional tendrá su “estrategia” para diferenciarse y contribuir mejor a la estrategia general. Eso en lo de “enmarcar”. En lo de “desbordar o superar”, lo bueno de la mía en concreto es que me está ayudando a extrapolar la estrategia a otros campos, por ejemplo, al *coaching* personal.

En resumen, mi impresión es que el mero formateo por escuela de negocios está “comoditizado” en áreas de estrategia corporativas de empresas de nivel. Es casi un requisito higiénico en muchos puestos, que es valioso en tanto complemento de algo más, sea algún talento, trayectoria, conocimientos o relaciones.

## AQUÍ HEMOS VENIDO A HABLAR DE TU LIBRO

En realidad hemos venido aquí, como diría Umbral, a hablar de tu libro<sup>ii</sup>. Y apenas lo hemos hecho. Solo tengo una pregunta final ¿Lo has escrito al modo de Maquiavelo para ilustrar a los príncipes de nuestro tiempo? En caso afirmativo ¿quiénes serán tus príncipes?

En el plan de negocio del libro de Maquiavelo había sólo un cliente, y eso suele ser arriesgado. En contraste, mi libro intenta hacer la estrategia más asequible y hacer las veces de introducción y de manual de consulta. Pero al contrario de lo típico en obras de divulgación o académicas, trato de fomentar un espíritu crítico por dos razones: (1) porque el estratega sólo lo es si piensa de forma distinta. Para fomentarlo el libro recurre al humor, al pensamiento lateral y tiene un tono desmitificador (2) porque como sabes, me gusta.

Según lo escribía, se me venía a la cabeza que su destinatario natural eran los mandos intermedios. Pensaba que si en alguna empresa o departamento varios empleados leían el libro, sus jefes les escucharían más o al menos se abstendrían de hacer demasiadas tonterías por pudor. Con suerte, el libro aportaría su grano de arena para superar clichés sobre estrategia que han quedado rancios y que hacen daño a nuestra recuperación económica. Por eso también incluyo el concepto de la “no estrategia”, estado de muchas empresas y que no he visto que los textos retraten. También pensé en los emprendedores, campo que conozco por mi colaboración de más de una década en el IE.

Sin embargo, y para mi sorpresa, he recibido bastante *feedback* de empresarios en pymes consolidadas (los grandes olvidados de las consultoras y de las escuelas de negocio), e incluso de quienes ajenos a la gestión han encontrado el libro estimulante para entender mejor el mundo de la empresa y hasta aplicar algunas de sus recetas a otros campos.

**Y hasta aquí la entrevista. Solo nos queda felicitar muy efusivamente a Rafael Martínez por el premio Know Square. Y agradecerle que nos haya dado todas las facilidades para la preparación de la entrevista.**

Ángel Alda. Redacción Know Square. [@angeldeolavide](https://twitter.com/angeldeolavide)

---

<sup>i</sup> Reseña del libro “El Manual de Estratega” preparada por mi compañero en el Jurado de los Premios Know Square, Elías Ramos:

*“Rafael Martínez Alonso, director en Estrategia Corporativa de Telefónica, es el autor de “El Manual del Estratega”, un libro honesto que, además de útil, es oportuno. Es honesto porque el autor lo define perfectamente en la introducción. “Este no es un libro de doctrina...”, empieza diciendo uno de los párrafos de este apartado. Añado que es útil porque recoge la experiencia del profesional, está bien estructurado y es oportuno “porque el mundo cambia deprisa y muchas interpretaciones antiguas [de la visión de la estrategia] están viendo cómo se reduce su territorio de aplicación”, como dice el autor.*

*Este punto de partida da confianza para seguir leyendo, máxime cuando quien lo escribe declara para empezar que no sabe cómo definir el concepto estrategia empresarial. No le crean, solo es un modo de introducir al lector en un concepto que es verdad que tiene multitud de interpretaciones y definiciones. Coincido con la fórmula utilizada por el autor para definirla. Es la suma de fines, caminos y medios. Y aporta algo importante que no todos los teóricos lo señalan: ideas. Hace bien en tener en cuenta el mundo de las ideas, que surgen siempre del análisis, y este es un gran déficit en la sociedad española en general.*

*El autor recurre al concepto de incertidumbre como dificultad que inspira la estrategia. Sin estar de acuerdo del todo, me gusta, sin embargo, la utilización de esa triple A formada por la anticipación, la adaptación y la acción, como las tres esencias del concepto estratégico. Personalmente añadiría el análisis como una cuarta A, pero es inteligente el camino propuesto para adentrarse en lo que son las diferentes tipologías de los denominados estrategas.*

*Responde esto al subtítulo del libro que es “Los cinco estilos de hacer estrategia”, un punto en el que puede abrirse un debate porque si algo tiene la estrategia es el acomodarse a tu realidad. En este sentido me pregunto si hay tipología de estrategias o simplemente hay unos que son estrategias y otros que no lo son. Sin hacer referencia a las personas también cabe preguntarse si hay diferentes tipos de hacer estrategia a priori o están marcados por los resultados. Napoleón, que impuso un aumento de los pasos por minuto a sus ejércitos en campaña, fracasó en el planteamiento de la invasión de Rusia al no tener en cuenta el clima; es decir, puede afirmarse que un mismo personaje es capaz de hacer varios tipos de estrategia y preguntarse si existe una tipología de la misma.*

*Como manual al uso, el escrito por Rafael Martínez recoge teorías y tipologías, pero también establece una cierta metodología para abordar el reto de ser un estratega. La cuestión no está en pensar cuál de los modelos te gusta más, sino cuál de los cinco se adapta a tu persona, empresa y situación. Errores siempre los hay pero hay que tratar que no sean irreversibles. A Napoleón le faltó conocerse y le hubiera venido bien este test. Probablemente no hubiera tenido que regresar derrotado y abdicar después de cosechar una larga serie de derrotas. Curiosamente, en abril de este año se cumplirán 200 años de aquel episodio.*

*Incluso uno puede preguntarse si esa tipología que describe corresponde a diferentes tiempos. Es decir, ¿son resultado del presente en el que están? o, por el contrario, ¿son diferentes porque cada uno tiene un futuro distinto por delante? Personalmente me inclino a pensar que es el modo de ver el futuro y su acomodo al presente lo que les hace diferentes. Y en ese sentido no tienes que escoger estrategias, tienes que escoger objetivos.*

*Termina el libro con escueto capítulo dedicado a las conclusiones. Realmente no hacía falta más. Anima a provocar preguntas e interrogantes que son muy sanos, incluso en el mundo de la empresa. Quizá por ello todavía muchas están sumidas en esa mala costumbre de diluir responsabilidades en miles de comités y horas de reuniones, moda que afortunadamente se está pasando. Puede deducirse que ha cambiado la estrategia, pero que no es nueva. Cita el autor a Alvin Toffler cuando en 1980 escribió aquello de que “los analfabetos del siglo XXI no será aquellos que no sepan leer o escribir, sino aquellos incapaces de aprender, desaprender y reaprender”. Lo dijo Toffler, pero mucho antes lo habían dicho otros. Desde Sócrates a Schopenhauer es una máxima que se repite. Como en una bicicleta, esa es la cadena a la que nos anima a dar pedales este libro que además de honesto, útil y oportuno es provocador: entra de lleno en el corazón de la empresa y fija la meta en el futuro, que siempre es inalcanzable.”*



ii La organización de los premios tuvo la idea de someter a todos los autores del TopTen a un pequeño cuestionario sobre cada uno de sus libros. Las respuestas de Rafael Martínez fueron estas:

**¿Si tuvieras que colocar tu libro en un índice bibliotecario que clasificación preferirías? ¿Marketing, management, comunicación, liderazgo, innovación, economía, política, estrategia?**

Estrategia, claro. Aunque al tratar también su implantación, tiene sentido en Management.

**¿Qué nos cuentas acerca del proceso de elaboración de tu libro y la motivación que te ha animado a escribir?**

Ha sido un proceso poco ordenado, madrugando un extra durante meses y condicionando algo las vacaciones. Me ha motivado a escribir el tener ya en la recámara una serie de material e ideas que sabía por mis clases que eran eficaces para dar claridad e inspiración.

**¿Está asociado tu libro a un proyecto académico o profesional concreto?**

Además de mi trabajo como directivo, soy profesor en el IE Business School. Mis asignaturas son la Implantación de la Estrategia y Nuevos Modelos de Negocio. El libro parte de mis notas para esos cursos y otros sobre cambio y visión de largo plazo. Sin embargo, hoy por hoy no lo utilizo como lectura recomendada (sobre todo porque tendría que traducirlo al inglés...).

Tampoco me sirve hoy por hoy de promoción de ningún proyecto concreto. Por otro lado, hubiera sido menos arriesgado escribir de algo en lo que no trabajo, pues si el libro se hubiera valorado mal podría haber afectado a mi carrera. ¿Habría sido mala estrategia escribirlo?

**¿Cómo ha sido tu historia con la editorial? ¿Te costó mucho encontrarla? ¿Cómo te ha ayudado?**

Más bien la editorial me encontró a mí. Recibí un mensaje en mi cuenta de Twitter del editor de los sellos de empresa de Planeta, Roger Domingo, preguntando si me apetecía escribir un libro con ellos. Como trabajo en Estrategia, enseño Estrategia, mi cuenta de Twitter es @estratega y mi blog [estratega.com](http://estratega.com)... me resultó difícil argumentar que no podría.

En el proceso, de la definición a la promoción, me queda claro el valor de un equipo editorial sólido, con profesionales como Roger, Sira, Paula, Vanessa, Carme, M<sup>a</sup> José, Eugenia o Carles.

**¿Qué recorrido está teniendo el libro? Cuéntanos de qué forma se ha instalado en tu vida. Si te ha cambiado la agenda, si te ha facilitado la carrera profesional.**

Gracias al libro estoy conociendo gente y comiendo gratis de vez en cuando. Me alegra que regularmente me encuentre algún comentario positivo, generalmente vía redes sociales. Escribo o hablo por ahí algo más. Algo habrá reforzado mi marca personal, sea lo que sea.

Más allá de eso todo sigue igual, salvo que sé que sé más que cuando empecé a escribirlo.

**¿En qué medida los lectores se han acercado al libro y con sus comentarios o críticas han reforzado o alterado tus posiciones y planteamientos de partida?**

Hay quien a raíz de leerlo me ha confiado disyuntivas de su empresa o profesionales, y quien simplemente ha experimentado el libro como una aventura mental, intensa y gratificante que ha aumentado su conciencia y le ha liberado de inercias más allá de la empresa. Los paralelos con otros campos como la sociedad y la política, los objetivos personales, la carrera o hasta la familia es lo que más me ha sorprendido (aunque de alguna forma el libro lo propicia).

Hay algunos decepcionados porque el libro no traía “los trucos de la estrategia empresarial”, sin pensar que si los hubiera y los supiera ya sería rico.

**Tenemos un mercado del libro de empresa todavía realmente estrecho. Estamos en la transición de ser “importadores” de esta literatura a “exportadores” a nuevos mercados. ¿Cómo adivinas el futuro de este sector editorial? ¿Cómo se facilitaría la conexión de los autores y de las editoriales con sus públicos, con esa comunidad creciente de estudiantes de economía y dirección de empresas, con la clase ejecutiva y dirigente de nuestro país?**

Eso, como decía Churchill, es “*un acertijo encerrado en un misterio dentro de un enigma*”. El enigma es qué modelos de negocio se impondrán a nivel mundial alrededor de la edición, o en general de la producción de cultura y conocimiento. La revolución digital ofrece tanto potencial aquí que es imposible predecir su impacto. El libro no es sólo un producto, es un servicio y tomará nuevos formatos. La industria experimenta modelos de negocio, convive con la autoedición, puede añadir interactividad social y con autor, *cocreación*, personalización...

El misterio es la evolución del mercado de contenidos de empresa. Algún día podremos ser exportadores, pero antes debe crecer el mercado interno. Hoy no se ajusta al nivel ni de nuestra economía ni de los crecientes retos de la gestión, pese a la reputación de nuestras escuelas de negocios. La crisis hace que directivos y empresarios noten la demanda de “parar, pensar y cambiar”, a la vez que el que tiene conocimiento siente la necesidad de compartirlo. Know Square puede ser una evidencia de este empuje de avance que parte de la sociedad civil.

El acertijo corresponde resolverlo a nuestros editores, y consiste en encontrar su lugar en esos cambios. Mi impresión es que algunos de ellos crearán ecosistemas a su alrededor, pues tienen capacidades para resolver problemas esenciales de la creación de valor, entendimiento de las necesidades del cliente y mucha capacidad de interlocución con agentes variados.

