

La gran pregunta que se hace la economía del siglo actual es: el beneficio, ¿siempre tiene que causar daño económico? Actualmente, una nueva generación de “renegados” o “insurgentes” —empresas tan diversas como Walmart, Nike, Google y Unilever, por ejemplo— están creciendo porque se están rebelando contra las agotadas y tóxicas prácticas del capitalismo de la era industrial. ¿Su secreto? Poco a poco, de forma imperfecta y a menudo desordenadamente, nunca con facilidad, están aprendiendo a convertirse en capitalistas del siglo XXI.

Los innovadores radicales de la actualidad son vanguardistas, han superado las fronteras aburridas y monótonas de hacer las cosas como siempre se han llevado a cabo y han explorado un terreno desconocido rico en posibilidades, en el que se pueden atisbar picos de prosperidad más altos, erigidos sobre rocas más fuertes, más sólidas.

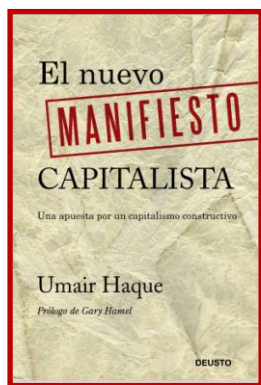
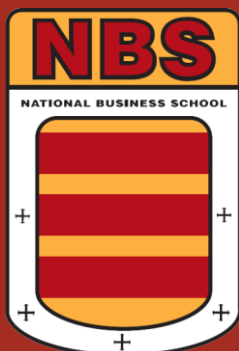
Para hacerse una idea de la economía del siglo actual, imagínese por un momento que el mundo es un gran barco. Es el capitán, y los recursos que hay a bordo no solo son valiosos, sino que tienen un valor incalculable. Debe proteger a la gente, los árboles, los animales, las ideas, la confianza, la creatividad y al propio gobierno del daño, la disminución y el agotamiento.

Bibliografía Umair Haque

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos. Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos. Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala



El nuevo manifiesto capitalista

Una apuesta estratégica por un capitalismo constructivo

Umair Haque

INTRODUCCIÓN

Pensando en vos alta, y suponiendo que el mundo es un gran barco, cada recurso que decida utilizar el capitán, tiene que generar unos beneficios más tangibles, significativos y duraderos que los que suponen meramente unos productos efímeros para ser consumidos en exceso. En un barco, la prosperidad depende en primer lugar de minimizar el daño económico, porque cada coste que se desplaza y cada beneficio del que uno se apropia resultan una pérdida permanente, quizá irreparable, con consecuencias impredecibles. Si no se consigue el equilibrio adecuado entre bienes buenos y malos, el resultado no será prosperidad, sino crisis y, tal vez, finalmente, un desplome.

Los principios fundamentales de la era industrial limitan a las organizaciones a la creación de lo que denominaremos valor “privado”. El valor “privado” es la amenaza invisible del gran desequilibrio, la expresión real de producir un exceso de bienes malos y un defecto de bienes buenos. El valor “privado” no es un valor económico auténtico. Actualmente, el gran desafío no consiste únicamente en crear valor contable, para la empresa o para el accionista, sino en que el valor sea económicamente auténtico.

Si tuviéramos que trazar las directrices de un paradigma económico actualizado, capaz de reavivar el fuego de la prosperidad, lo que más cambiaría, sobre todo, sería la optimización. Estos son algunos esbozos rudimentarios de los dos axiomas fundamentales de este paradigma.

1. El primer axioma se refiere a la minimización: a través del acto del intercambio, una organización no puede, por acción o inacción, permitir que los individuos, las comunidades, la sociedad, el mundo natural o las generaciones futuras, sufran un perjuicio económico. Este perjuicio económico se deriva tanto del desplazamiento de costes como de la apropiación de beneficios.
2. Contrariamente, el segundo axioma hace referencia a la maximización: el mayor desafío al que se enfrentan los países, las entidades y las economías en la actualidad es el de crear más valor de más calidad, y no únicamente valor ínfimo en gran cantidad. Se trataría de reinventar la creación de valor, no solo generando mayores cantidades de valor “privado”, inconsecuentemente, sino aprendiendo a producir valor más provechoso.

Los capitalistas constructivos son capaces de modificar el valor “privado” y transformarlo en valor “compartido” importante, duradero y que se multiplique. Considérese que el valor “compartido” es importante en términos humanos, que produce beneficios tangibles, duraderos, que no se ven contrarrestados por los dos tipos de perjuicio económico. Los insurgentes crean valor “compartido” cuando generan beneficios con actividades cuyo rendimiento revierte sustancial, auténtica y significativamente en la gente, las comunidades, la sociedad, el mundo natural y las generaciones futuras.

Cuando una empresa es más rentable que sus rivales, puede decirse que tiene una ventaja competitiva, y el 90 % de las compañías, ancladas en la era industrial, sigue buscando una ventaja competitiva. El problema de esta cuando es adversa, de suma cero, es que el hecho de que se haya conseguido una mayor cuota de rentabilidad en una industria o sector no significa que no se haya obtenido la totalidad de la ganancia desplazando costes o apropiándose de beneficios: hay pocas garantías de que el rendimiento alcanzado no tenga su origen en el perjuicio económico. De hecho, puede que los beneficios reflejen simplemente un valor cada vez más "privado", mucho más artificial, insostenible e insustancial que nunca. Esta es la historia de Wall Street, Detroit y el Big Food a gran escala. Solo cuando una empresa obtiene un beneficio mayor y de más calidad que sus rivales puede decirse que tiene una ventaja constructiva.

En la época en la que Adam Smith escribió su obra maestra, *La riqueza de las naciones*, no existía un mundo en el que se pudiera imaginar que la empresa capitalista iba a florecer del modo en que la conocemos en la actualidad. Sin embargo, mirando a través de la vorágine, Smith sintetizó, con mucho detalle y una lógica implacable, su nueva visión de la prosperidad. Aunque siguieron muchos libros similares, la obra de Smith continúa siendo el manifiesto capitalista original, el primer documento de la prosperidad de la era industrial.

No soy Adam Smith, pero me gustaría invitarle a hacer un viaje conmigo. Es un itinerario imaginario, en el que veremos la producción, el consumo y el intercambio con nuevos ojos. Es una expedición en la que exploraremos los intrínquilos que están redefiniendo la rentabilidad, el rendimiento y la ventaja competitiva. Y es un análisis de cómo podrían —simplemente podrían— transformarse el comercio, las finanzas y el intercambio y, de un modo más vital, volverse transformativos. Es un tipo de capitalismo más diseñado para un mundo pequeño, frágil y muy concurrido: un capitalismo constructivo.

¿Cómo puede su empresa convertirse en una organización capitalista constructiva? Lo podría hacer a través de los seis pasos que enumeramos y que seguidamente explicaremos con más detalle:

1. El primer paso para convertirse en un capitalista constructivo es aprender a conseguir sacar una ventaja de la pérdida en lugar de una ventaja del coste. Sacar ventaja de la pérdida significa minimizar los costes directos de una corporación y, al mismo tiempo, minimizar las pérdidas sociales, humanas, públicas y medioambientales que la firma impone a otros actores económicos.
2. Una vez creado un ciclo de valor y conseguida una ventaja de la pérdida, el próximo paso es dominar la capacidad de respuesta aumentando la velocidad, la precisión y la agilidad del ciclo de valor. La capacidad de respuesta se consigue transformando las propuestas de valor de tipo tómallo o déjalo que van de arriba abajo, en conversaciones de valor profundamente democráticas.
3. Una vez dominadas las conversaciones de valor y adquirida la capacidad de respuesta, el próximo paso para convertirse en un capitalista constructivo es dominar la resiliencia: utilizar las conversaciones y los ciclos de valor para conseguir una ventaja que conduzca a una evolución. Eso es la resiliencia y se consigue diseñando una filosofía que haga hincapié en los principios fundamentales de la creación de valor, en lugar de planificar una estrategia centrada en su extracción.
4. Cuando ya se ha definido una filosofía y usted se ha vuelto tan resistente como una secuoya, el próximo paso consiste en dominar el arte de la creatividad: utilizando conversaciones y ciclos de valor, así como filosofías para conseguir lo económicamente imposible. La creatividad se alcanza no limitándose a proteger los mercados de la competencia, sino completándolos para la gente, las comunidades y la sociedad.

5. En lugar de limitarse a producir productos buenos, un capitalista constructivo elabora productos mejores, productos y servicios que marcan la diferencia para las personas, las comunidades y la sociedad originando un impacto tangible, significativo y positivo en ellos.
6. Ahora ya tiene una empresa del siglo XXI. Las instituciones son los pilares. La economía es la base sobre la que se levantan. Pero la culminación, la cúspide del capitalismo es el crecimiento. Por eso hay que dominar las nuevas fuentes de ventaja y los pilares sobre los que descansan. El sexto paso para convertirse en un capitalista constructivo —diseñar una estrategia constructiva— es la última pieza que le falta para aprender a esculpir una nueva culminación.

PASO 1: Sacar ventaja de la pérdida

Sacar ventaja de la pérdida significa minimizar los costes directos de una corporación y, al mismo tiempo, minimizar las pérdidas sociales, humanas, públicas y medioambientales que la firma impone a otros actores económicos. Si bien las sociedades que tratan de conseguir una ventaja de coste suelen ser irresponsables al desplazar, ocultar y cargar los costes a los demás, las compañías que buscan sacar una ventaja de la pérdida son radicalmente responsables, o sea, lo son de la totalidad de los costes y de las pérdidas en las que incurre la producción.

La mejor definición de la eficiencia por parte del capitalismo constructivo es la socio-eficiencia: la primera de las nuevas fuentes de ventaja constructiva que consiguen los capitalistas. Se trata de un tipo de eficiencia mucho más completo, económicamente más válido y no simplemente de una eficiencia parcial, en que solo se tienen en cuenta algunos de los costes en los que se incurre en la producción.

La eficiencia operativa se puede considerar como un pequeño subconjunto de la socio-eficiencia. Solo es eficiencia en el sentido más débil, más reducido; solo se minimizan

los costes directos que las empresas están obligadas a pagar por ley, por presión social o por la competencia. Quienes buscan sacar ventaja de la pérdida están dando la vuelta a este tipo de eficiencia débil: intentan minimizar todos los costes que pueden encontrar, protegerse y escudarse de la regulación futura y de la presión de los accionistas y de la sociedad, intensificando la presión competitiva sobre sus rivales.

Las compañías del siglo XX se construían a partir de cadenas de valor —líneas de montaje más grandes y peores—. La producción lineal está diseñada para elaborar productos que mueren tras un ciclo de vida fijo, una y otra vez. Por ejemplo, la cadena de valor de Standard Oil perforaba, refinaba, canalizaba a través del oleoducto, almacenaba en barriles, transportaba, comercializaba y vendía petróleo. Ahí terminaba la cadena. Para la Standard y sus descendientes —Exxon, Mobil, Chevron, Unocal— el crudo moría una vez que era emitido por los motores en forma de carbono. Obviamente, al final de la cadena, los residuos no desaparecen, pasan a la sociedad, las comunidades y las personas.

Las empresas del siglo XXI, por el contrario, están diseñadas en torno a ciclos de valor. A diferencia de la producción lineal, su esencia es la producción circular, que añade una vuelta al ciclo de la vida al ciclo de la vida ortodoxo. Los ciclos de valor consideran el uso de los recursos una vez han muerto o han dejado de ser productivos: cómo se reciclan, rediseñan y reconvierten en recursos vivos o que vuelven a ser productivos. Están diseñados no solo para producir outputs, sino para reproducirlos a partir de recursos que pueden ser renovados.

El objetivo de un ciclo de valor es simple: no desperdiciar nada, reabastecerlo todo. Los ciclos utilizan los recursos intensivamente sin agotarlos. De hecho, en el extremo, generan un nuevo tipo de economía de escala para el siglo XXI: la economía de ciclo. Cuanto mayor es la intensidad, frecuencia y duración con la que se pueden mantener los recursos en el ciclo, mayor es la reducción de los costes medios, porque cada ciclo amortiza y

contrarresta los costes fijos de producción, como plantas, propiedades y empleados.

PASO 2: Capacidad de respuesta

El consejo de administración de su empresa, ¿cuántas decisiones toma por minuto? Sí, sí, ha leído bien. No al año, al trimestre, al mes o al día. Cada minuto. Hay una compañía que toma más y mejores decisiones que cualquier otra. Podría ser la organización más inteligente del mundo. Mientras la mayoría de las compañías han tomado una sola decisión, Threadless ha adoptado miles de decisiones sin ni siquiera pestañear y mucho menos derramar una sola gota de sudor.

Se trata de una start-up revolucionaria en todos los sentidos. Los estudiantes de arte Jake Nickell y Jacob DeHart se sintieron tan inspirados por organizar un concurso de diseño de una camiseta que decidieron invertir mil dólares y montar Threadless. ¿Su gran idea? Todo el mundo podía enviar un diseño y, luego, cualquiera podía votar el que más le gustara. Cada semana producen las camisetas con los diez diseños más votados, en ediciones limitadas, a cambio de unos pequeños derechos que se pagan a los diseñadores. El resultado es una empresa que se parece mucho a un mercado vivo, en evolución, controlada directamente por los consumidores.

Esta forma tan radicalmente nueva de gestionar la producción de camisetas ha logrado generar crecimiento y rentabilidad en una industria que, prácticamente, se había visto privada de ellos. Los antiguos gigantes de la industria —Gap, Tommy Hilfiger y Nautica— se han pasado la última década tratando de combatir una larga, lenta y aparentemente irreversible tendencia al declive. Si hace una década alguien hubiera invertido mil dólares en Gap, solo le quedarían setecientos. Pero si hubiera invertido mil dólares en Threadless —como Jake y Jacob— habría fundado una empresa que ahora tendría, según mis cálculos, más de cien millones de dólares, que habría crecido a pasos agigantados y que ya estaría disfrutando de los mejores márgenes de la industria, al haber conseguido de forma lenta, pero segura,

una cuota de mercado superior a la de la competencia.

La agilidad directiva es la diligencia actualizada para el siglo XXI. No es la capacidad de producir productos, servicios, modelos de negocio o estrategias mejores y más deprisa que la competencia: es la capacidad de tomar mejores decisiones con más rapidez que los competidores. El cerebro prima sobre la fuerza, y Threadless tiene mucho. Esta empresa es capaz de tomar decisiones más acertadas acerca de qué producir mejor que los rivales, porque el voto de los consumidores revela preferencias en tiempo real. Una vez que estos votos se agregan —cuando se contabilizan y se sopesan— la firma sabe, sin esfuerzo, cuál es la producción óptima. A través de la participación de los consumidores, los costes de la toma de decisiones directivas se reduce casi a cero: cero reuniones, cero directivos, cero memorandos. Por el contrario, para prácticamente todas las compañías del mundo, los costes de tomar decisiones nuevas son de una magnitud muy superior a la de Threadless.

¿Cómo se consigue la capacidad de respuesta? Las empresas del siglo XX estaban construidas de acuerdo con las propuestas de valor, pero las del siglo actual están construidas a partir de una nueva institución: la conversación de valor. Las organizaciones del siglo XXI no se gestionan con monólogos pronunciados solemnemente de dentro afuera o de arriba abajo de la firma, sino a través del diálogo que va de fuera adentro y de abajo arriba. Al democratizar la toma de decisiones en una multitud de maneras, los capitalistas constructivos están en disposición de habilitar medios con la máxima agilidad.

Los capitalistas constructivos abrazan la toma de decisiones democrática. La democracia auténtica es participativa, deliberativa, asociativa y consensual. Estas son las cuatro libertades que constituyen la esencia de las conversaciones de valor. La participación significa que los más afectados por las decisiones directivas tienen derecho a tomar parte en ellas. La deliberación supone que los participantes pueden razonar, no únicamente votar, para exponer

distintas perspectivas y valores. La asociación implica la disponibilidad de espacios públicos gratuitos en los que pueda deliberarse, y el derecho a discernir o discrepar es el único camino para llegar a un consenso realmente significativo y auténtico. Combinadas, las cuatro libertades posibilitan que la toma de decisiones sea radicalmente más ágil.

PASO 3: Resiliencia o capacidad de superación

¿Cómo conseguir que la competencia sea irrelevante? Se trata de una pregunta que ha obsesionado a generaciones de estrategas, expertos y gurús. ¿Quizá a través de otros modelos de negocio, nuevos mercados, negociaciones más duras o más y mejores conocimientos o informaciones? La respuesta: ninguno de los anteriores. La respuesta la encontramos en el conciso resumen de la magnífica visión de Google que hizo Brian Fitzpatrick: “Cambia radicalmente antes de que venga otro y lo haga”.

Podemos llamarlo principio de resiliencia: cambie radicalmente en lugar de protegerse. Si puede llevarlo a cabo, estará en disposición de conseguir la capacidad de desarrollar más valor “compartido” con mayor rapidez, de modo que logrará que la competencia, a su lado, al seguir protegiendo el mismo valor “privado” de siempre, parezca débil e irrisoria. En este sentido, Google ostenta un palmarés envidiable: es la organización más darwiniana del mundo, capaz de tener la evolución más rápida y más consistente, una compañía que ha llevado a cabo la ventaja de la resiliencia al extremo. Pero ¿qué es lo que proporciona a Google la capacidad de provocar cambios radicales?

Una innovación radical institucional, una filosofía. Muchas compañías tienen una estrategia competitiva, pero pocas tienen una filosofía. ¿En qué se diferencian? Son como la noche y el día. La estrategia competitiva postula: “Así es como haremos que la gente compre nuestros productos, a cualquier precio”. Una filosofía postula: “Así es como haremos productos que la gente quiera comprar, a cualquier precio”. La ventaja competitiva consiste en declarar la

guerra a la competencia y combatirla; su objetivo es limitar el intercambio libre y justo bloqueándola, disuadiéndola y destruyéndola. Pero cuando una compañía tiene una filosofía, las cosas cambian. Cuando una empresa la tiene, ya no guerra con la competencia. Como Google, es capaz de dominar una nueva disciplina: puede establecer la paz. Busca un intercambio más libre, más justo, en lugar de desplegar las cortinas de acero del proteccionismo y ahogarlo.

La filosofía quiere descubrir los principios de base, las leyes fundamentales que explican el mundo que nos rodea. Lo mismo puede decirse de la filosofía de una organización; trata de descubrir, articular y vivir según los principios de base de la creación de valor, como los principios corporativos de Google. Incluye una serie de leyes fundamentales que explican no solo cómo se puede impedir la generación de valor “compartido” por parte de los demás, sino cómo este se puede crear, perfeccionar y mejorar. Cuando una organización no bloquea el intercambio libre y justo, se abren las puertas a la evolución y el resultado es la resiliencia.

PASO 4: Creatividad

En muchos consejos de administración, el término creativo se asocia al típico modernillo con gafas que hace anuncios ostentosos. Bajo las reglas del capitalismo de la era industrial, estamos condenados a pensar en la creatividad como en algo estético o artístico. Sin embargo, también es económica. Establecer nuevas áreas económicas también es un acto profundamente imaginativo. En último término, esa innovación económica es una fuente de superioridad competitiva muy importante.

La creatividad —la tercera fuente de ventaja constructiva— es el apogeo de la productividad de última generación. La productividad de la era industrial la define de una forma sencilla y simplista:

¿se pueden producir más outputs a partir de una cantidad concreta de inputs? La cantidad, no la calidad, es su medida. En la industria del automóvil, por ejemplo, la

productividad se suele medir a partir del número de trabajadores o de horas de trabajo necesarios por vehículo. ¿El resultado? Una tendencia a concentrarse en producir más coches por trabajador, en lugar de automóviles radicalmente mejores por trabajador.

El capitalismo constructivo está yendo mucho más allá de la productividad de la era industrial, y ha realizado una definición mucho más adecuada de la productividad: la socio-productividad, la capacidad de obtener no solo más (de lo mismo siempre) producto, sino nuevas áreas económicas imposibles, valiosas para la mayoría de la gente, las comunidades, la sociedad y las generaciones futuras, porque el valor es imposiblemente "compartido". Del mismo modo que los expertos en arte crean lo estéticamente imposible, los expertos en productividad de última generación crean lo económicamente imposible.

Solo hay una cosa más fuerte que la fortaleza acorazada de un mercado: un camino a la perfección que pueda formar un mercado más completo, liberando valor más "compartido". Tanto Apple como Tata han sido capaces de perfeccionar una imperfección muy antigua: han conseguido simplificar la complejidad. Ambas han descubierto que las nuevas industrias, los mercados y las categorías imposibles se convierten en reales cuando desaparecen las imperfecciones económicas que frenan e impiden que se produzcan las mejoras.

Esto es lo que GM, Chrysler, Sony y Nokia están aprendiendo, a partir de sus errores: nada puede proteger contra el capitalismo constructivo, que tiene el poder revolucionario de la perfección. Para perfeccionar las imperfecciones hay que empezar buscando las desigualdades, los signos más evidentes de los mercados incompletos, y completarlos con nuevos segmentos, categorías y mercados imposibles.

PASO 5: Diferencia

Al aprender el arte de perfeccionar el mercado, usted se ha vuelto tan creativo como Picasso. El próximo paso para convertirse en un capitalista constructivo es

dominar la diferencia: utilizar las conversaciones y los ciclos de valor, las filosofías y la creatividad para marcar una distinción significativa, que sea importante en términos humanos. En lugar de limitarse a producir productos buenos, un capitalista constructivo elabora productos mejores, productos y servicios que marcan la diferencia para las personas, las comunidades y la sociedad originando un impacto tangible, significativo y positivo en ellos.

¿Cómo son los productos mejores? Veamos un ejemplo. La Nike del siglo XXI sabe que ha llegado el momento de dar un giro radical. Su objetivo ya no es que sus productos se distingan, sino marcar la diferencia. Está revolucionando la industria, una vez más, fabricando artículos mejores. Nike Plus es su revolucionaria comunidad en línea, constituida en 2006, en la que, según Wired: "Más de 1,2 millones de corredores... han registrado colectivamente más de 130 millones de millas y han quemado más de 13.000 millones de calorías". Si le das la oportunidad, Nike Plus trabajará intensamente por convertirte en un mejor corredor.

En Nike Plus puedes obtener instrucción de un experto, marcarte objetivos, organizar un plan de entrenamiento, competir con otros corredores, registrar tus carreras e intercambiar trucos y consejos con otros corredores. Nike afirma que Nike Plus es el club de corredores más grande del mundo, pero que además es mucho más que eso. Es un motor muy potente que aumenta la forma física de los deportistas al mejorar radicalmente la salud de sus usuarios después de cada carrera. El objetivo de Nike Plus es ayudar a todos sus miembros a convertirse en mejores corredores.

Nike invierte cada vez menos en la mayor partida de gastos de la industria a la que pertenece —el megamarketing tradicional— como parte de un esfuerzo por concentrarse en iniciativas como Nike Plus, con la que obtiene una rentabilidad relativamente mayor por cada dólar que invierte. Con estos ingresos superiores, alcanzados no gracias a distinguirse sino a marcar la diferencia, Nike espera potenciar otra década de crecimiento histórico. Los

productos mejores transforman los outputs en beneficios impactando positivamente en una o más de las cuatro categorías del bienestar: físico, social, económico y mental.

PASO 6: Estrategia constructiva

La estrategia constructiva es el arte de volver a definir los límites de la prosperidad transformando el crecimiento incoherente en inteligente. Los capitalistas de la era industrial tienen estrategias competitivas; su objetivo común es maximizar el aumento del valor del accionista. Los capitalistas constructivos, sin embargo, tienen estrategias constructivas. ¿Su objetivo? Maximizar el incremento del valor "compartido" y de este modo desencadenar el crecimiento inteligente.

¿Cómo puede usted empezar a diseñar su propia estrategia constructiva? Utilizando el tablero de juegos del capitalismo constructivo.

En el eje de las x del tablero aparecen tres nuevas áreas del crecimiento inteligente: localmente inteligente, globalmente inteligente y económicamente inteligente. Si su empresa es una empresa del siglo XXI ha de ser competitiva en alguna de las tres. Si usted quiere saber si su empresa es económicamente constructiva, tiene que preguntarse: ¿seguimos rigiéndonos por la economía de las rentabilidades decrecientes de la era industrial?, ¿cómo podemos pasar a estar regidos por la economía de las rentabilidades crecientes?, ¿cómo podemos hacer que nuestros productos, servicios o recursos mejoren con el uso?

En el eje y del tablero del capitalismo constructivo están, ordenados en función de su potencial de ruptura ascendente, once movimientos o jugadas constructivas: resistencia, acercamiento, determinación, autoridad, nivelación, generosidad, compasión, independencia, sinceridad y epifanía del conocimiento. En realidad, se trata de puntos vitales. Son lugares y espacios que indican dónde se puede generar el valor marginal más "compartido". Los movimientos constructivos son el modo de romper los baluartes de crecimiento estúpido y

convertirlo en inteligente. Y estos movimientos pueden dejar a los tradicionales descolocados, tambaleantes o paralizados.

Conclusión

Esta es mi humilde sugerencia: el capitalismo del siglo pasado no es adecuado para la economía del presente siglo. Tampoco los capitalistas del siglo XX. Estos tienen un dilema: el gran desafío del siglo actual ya no es producir, comercializar y vender un poco mejor del mismo viejo producto, financiado con deuda, impulsado por el consumo y con unos rendimientos decrecientes; el gran desafío es aprender, como han hecho los capitalistas constructivos, a elaborar cosas distintas de todo lo anterior, alcanzar más beneficios con menos perjuicio económico.

Para los capitalistas constructivos, la economía no es únicamente un juego de suma cero que hay que ganar. Es, como dijo el director general de Twitter, Evan Williams, cuando definió la filosofía de esa red social: "Una fuerza para hacer el bien en el mundo". Es un instrumento fundamental para hacer frente a la multitud de desafíos, pequeños, grandes, urgentes y lentos, locales y globales, a los que se enfrenta la gente, las comunidades, la sociedad y las generaciones futuras en el ocaso del capitalismo de la era industrial. Los insurgentes, al establecer nuevos pilares institucionales, construir bases económicas más sólidas sobre ellos y erigir la cúspide del crecimiento inteligente, están cambiando el mundo para mejorarlo, nunca fácilmente, a veces a trompicones, siempre de forma imperfecta.

Si usted quiere sobrevivir y avanzar, tiene que dar ese paso. Ser un innovador institucional significa, literalmente, no limitarse a leer un modelo económico actualizado, sino elaborarlo. Mi objetivo no ha sido confeccionar ese nuevo modelo, sino darle un bolígrafo, una hoja de papel y tal vez incluso proporcionarle una serie de elementos de diseño para que lo haga usted mismo. Si le parece muy difícil, piense lo siguiente: el capitalismo no desciende del Olimpo ni es obra de la naturaleza. Es una de las grandes creaciones de la humanidad,

integrada en nuestro ruidoso y caótico mundo. Todos los días se construye de nuevo con cada decisión que tomamos. Como con cualquier obra humana, será presuntuoso concluir que hemos llegado al destino final, a la meta, a la cumbre de la montaña; que ese trayecto increíble, improbable, hacia el capitalismo se acaba aquí.

Sin embargo, como todavía hay que vivirlo, el futuro del capitalismo no empezará con ensayos, proclamaciones, regulaciones, titulares, artículos, ordenadores, ecuaciones o libros polvorientos como este. Tal vez sea porque en lugar de preguntarse si pueden dar un salto hacia un nuevo terreno de prosperidad inexplorada, los innovadores institucionales están demasiado ocupados arremangándose y elaborando sus propios modelos. En otras palabras, el futuro del capitalismo empieza por usted. Así que no se limite a leer este libro. Úselo. No es un libro de texto, es un manual. Los protectores del pasado no pueden crear el futuro, y los creadores del futuro nunca dejan de cuestionarse el pasado. Es muy importante hacerse preguntas y no debe dejar de hacerlo nunca.