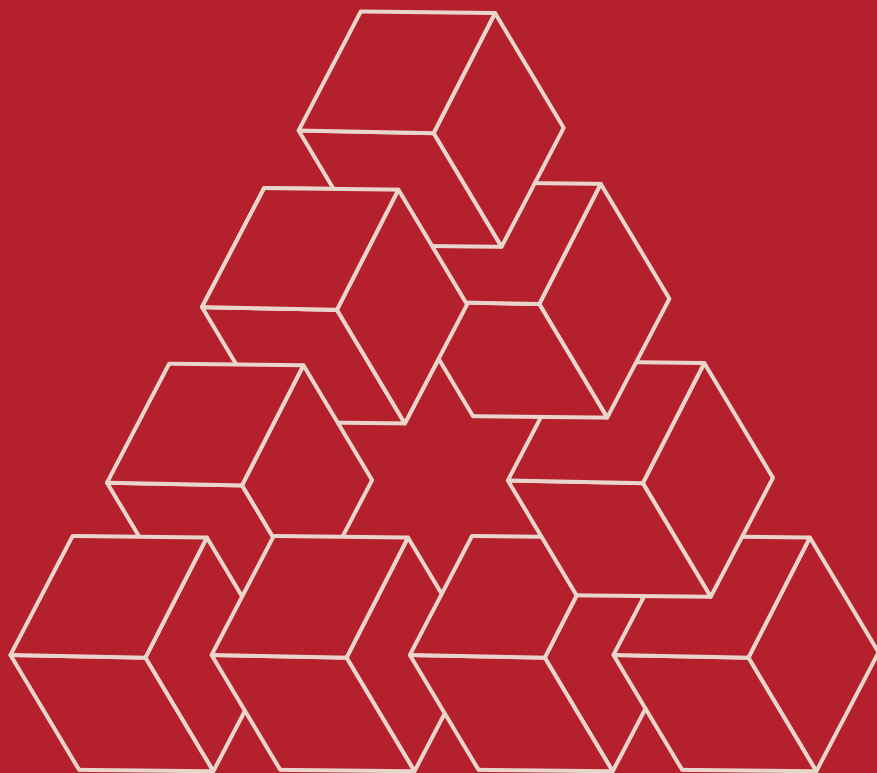


# Capitalismo para el siglo XXI

José Luis Antúnez



El Instituto Tramontana existe para elevar el nivel de quienes crean productos y servicios.

*Nos mueve una actitud humanista y multidisciplinaria, convencidos de que no hay sentido en el trabajo si no se consagra a algo más que la eficiencia.*

© Instituto Tramontana  
© Del texto: José Luis Antúnez  
© De la ilustración: Miguel Camacho

Primera edición: mayo 2023  
Diseño: Isabella De Cuppis

Texto publicado originalmente en la  
newsletter Sumapositiva, de Samuel Gil.

# El capitalismo es el comunismo bien hecho

¿Qué piensas de la frase de arriba? Me gusta crear esguinces en la cabeza para evidenciar lo complejo, líquido y contradictorio de todo lo humano dependiendo del plano de análisis. Las narrativas son realidades empaquetadas, no necesariamente ciertas, que se distribuyen y perpetúan por intereses obvios. El dinero y la religión son las dos grandes narrativas de la historia de la humanidad. Vivimos en la era del meme y hoy, más que nunca, los significados se resignifican y evolucionan como es el caso de la rana Pepe<sup>01</sup>.

El relato comunista caló porque abogaba por el principio de fraternidad de todas las personas y naciones. Hoy a esto último, en algunos aspectos, se le puede llamar globalización. La democracia y, principalmente, el capitalismo es el sistema que más cerca está de conseguir esa hermandad que varios burgueses del s. XIX soñaron para seducir, de manera tramposa, a millones de trabajadores explotados que pensaron que, desde la planificación central, serían más libres e iguales.

Tú, como persona que trabaja y consume, haces capitalismo cada día. Cada día haces política, sociología, ética y estética con tus grandes y pequeñas decisiones.

01 Gina Echevarría, 'How this frog meme became a symbol of hope and hate', Business Insider, 8 de octubre de 2020, <https://www.businessinsider.com/pepe-frog-meme-hate-symbol-hope-hong-kong-protesters-2019-10>

# ZEITGEIST + ESTRATEGIA

¿Qué es un producto, un servicio, una marca, una empresa...?  
Si se hacen bien y se escalan, son agentes para el bienestar y la prosperidad. Desde la estadística es una obviedad, pero para millones de personas parece que aún no. Cuando le dije esto mismo a un alto cargo público, me dijo que no era suficientemente de izquierdas.

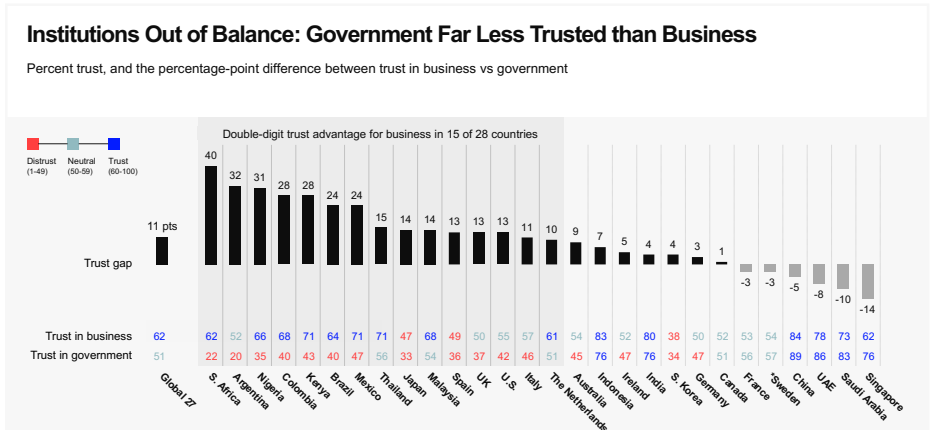
Una buena solución, sea producto u organización, funciona en el plano económico, productivo, ontológico e incluso moral. Una buena solución puede elevar tu ser, estar y hacer en el mundo.

Hay soluciones que, por lógica de negocio o problema que resuelven, es muy secundario que trabajen su cosmovisión. No pasa nada; pero si quieres diferenciarte del resto y liderar durante 100 años, quizá te merezca la pena replanteártelo. Da igual si haces tornillos o zapatillas. A todo se le puede articular un porqué, una razón de ser... un sentido más allá del beneficio y lo productivo. Estrategia, modelo, operaciones, producto, marca, cultura... deben de colgar de una cosmovisión. Si no es así, prepárate para tener goteras.

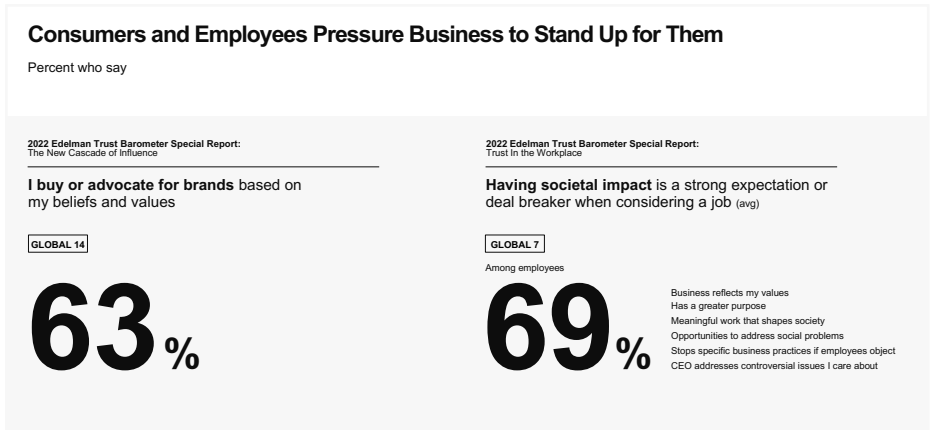
¿Vamos con datos? Va...

El *Trust Barometer 2023* de Edelman<sup>02</sup> entrevistó a 32.000 personas de 28 países. Algunas de las conclusiones para conocer mejor el espíritu de este tiempo:

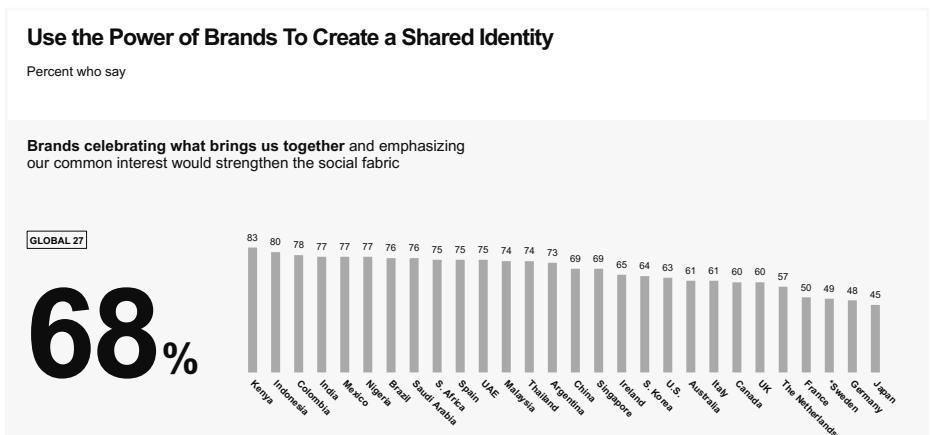
- El pesimismo en lo económico sigue creciendo. Sólo el 40% de las personas dijeron que ellas y sus familias vivirían mejor dentro de 5 años. Son 10 puntos menos respecto al año anterior. ¿Quieres crear discursos y estrategias de enfrentamiento, pesimismo y conflicto? Haz lo que quieras, pero no es lo que el mundo necesita.
- Copio esta conclusión de forma literal para evitar dudas: *“Business is now the sole institution seen as competent and ethical; government is viewed as unethical and incompetent. Business is under pressure to step into the void left by government”*. Las personas confían más en empresas que en gobiernos.



→ Ya en el barómetro de 2017 concluyeron que el 50% de los personas entrevistadas son *belief-driven buyers*. Seis años después esa tendencia sigue creciendo y se sitúa en el 63%.

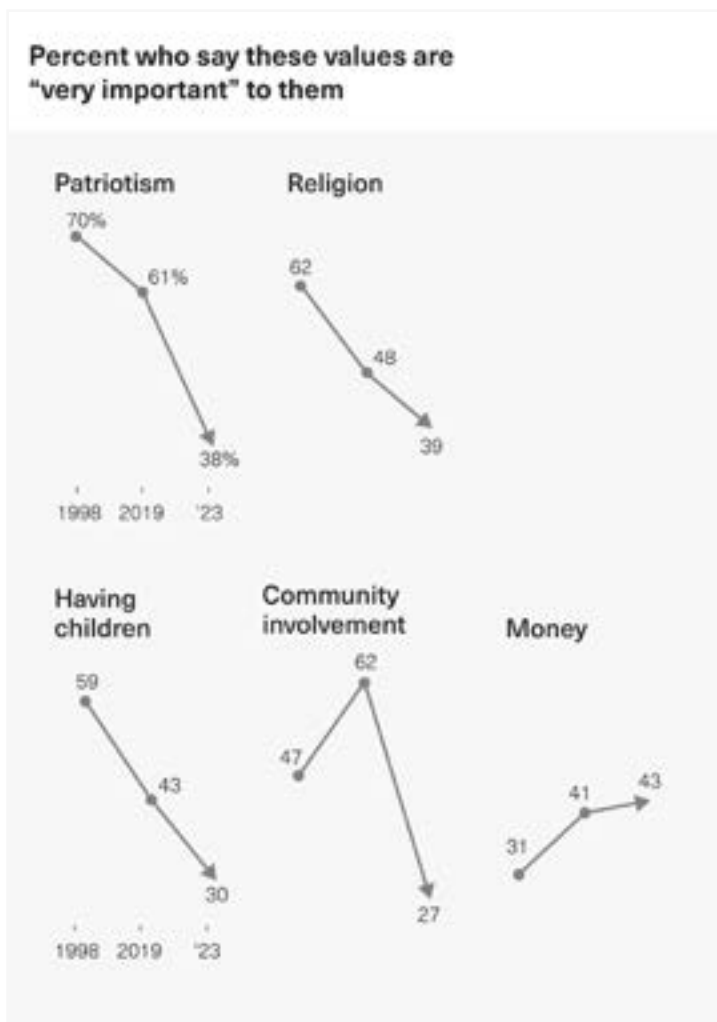


→ Quizá más de una vez me has oído decir que las marcas son la nueva mitología moderna y que en este contexto de crisis de las ideologías y religiones tenemos tanta necesidad de creer en ellas como la que tenían los griegos con sus mitos. Comunidad > Clientes.





Durante los primeros meses de 2023 estas estadísticas<sup>03</sup> apoyadas en datos de varias instituciones de EE. UU. se redujeron mucho.



03 Katherine Boyle, 28 de marzo de 2023, Believe in something. Anything. You are not enough. <https://twitter.com/KTmBoyle/status/1640525828621516801>

Esos datos confirman la crisis de las religiones e ideologías, pero sobre todo confirman la necesidad milenaria de creer en algo y vivir en comunidad para evitar caer en problemas de salud mental.

La religión te da *certezas* bajo el gobierno de un ente centralizado y todopoderoso igual que el comunismo. Son dos soluciones para sobrellevar la incapacidad milenaria de gestionar la incertidumbre y la tragedia de lo inevitable. Nike sabía lo que hacía cuando dijeron en 2018: *Believe in something*<sup>04</sup>. Detectaron que ese vacío existencial que están dejando las religiones e ideologías había que ocuparlo<sup>05</sup> con *Dream crazy*<sup>06</sup> y *Dream crazier*<sup>07</sup>.

Nike sabía que:

- Estrategia sin antropología es fantasía.
- Economía sin antropología es miseria.
- Y política sin antropología es distopía.

04 Hugo Sáez, 21 de noviembre de 2021, Esta semana Nike ha ganado el premio a la campaña de publicidad más eficaz de los últimos dos años con Dream Crazy. Los resultados son innegables: más allá de la enorme repercusión a nivel mundial, la marca aumentó su valor en bolsa unos 6.000 millones desde su lanzamiento. [https://twitter.com/Hugo\\_saez/status/1462466547499380741](https://twitter.com/Hugo_saez/status/1462466547499380741)

05 Reason Why, Nike - "Dream Crazy", YouTube video, 31 de julio de 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=AJIZqB714dQ>

06 Vive del Deporte, Nike Dream Crazy Subtitulado Español, YouTube video, 26 de julio de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=silscQ20sVY>

07 David Albuquerque, Nike - Dream Crazier subtitulado en Español HD spanish, YouTube video, 27 de febrero de 2019, <https://www.youtube.com/watch?v=AJIZqB714dQ>



# El "Kaepernick effect"

El impacto de la campaña de Nike se trasladó a la valoración de la compañía en bolsa que subió más de 3.000 millones<sup>08</sup> en los 12 meses siguientes y a un total de 6.000 millones<sup>09</sup> en 2021. Hubo otra consecuencia: consolidó esta nueva era en el *branding*, que empezó para el *mainstream* en 2004 con Dove y su belleza real, en el que una nueva forma de pensar<sup>10</sup>, entendida como causa, tiene que formar parte del core de tu marca.

## ¿Qué es branding hoy día?

Articular una personalidad, dominar una emoción y defender una causa haciendo que sea memorable y memorable.

Nike encarna al arquetipo del héroe rebelde que domina la emoción de la superación y defiende la causa de la diversidad. Disney es la persona mágica que domina la emoción de lo increíble y que defiende la importancia de todo tipo de familias en la sociedad. Dove es la persona cuidadora, que domina la emoción de la autoconfianza y defiende la causa de la belleza no normativa. Si algunas marcas que hoy están muy de moda con una personalidad y emoción muy bien trabajadas, abrazaran una causa en la propuesta de su producto, que es lo realmente core, venderían y fidelizarían mejor.

08 Jay Connor, ' #ImWithKap: Nike's Market Value Jumps \$3 Billion After Colin Kaepernick Gets Betsy Ross Sneakers Pulled From Shelves', 12 de julio de 2019, The Root, <https://www.theroot.com/imwithkap-nike-s-market-value-jumps-3-billion-after-1836307099>

09 Renae Reints, ' Colin Kaepernick Pushes Nike's Market Value Up \$6 Billion, to an All-Time High', 23 de septiembre de 2018, Fortune, <https://fortune.com/2018/09/23/nike-market-value-colin-kaepernick-ad/>

10 Mark Bonchek, ' Don't Sell a Product, Sell a Whole New Way of Thinking ', 18 de julio de 2014, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2014/07/dont-sell-a-product-sell-a-whole-new-way-of-thinking>

# MATERIALISMO: IMPORTAR PARA LIDERAR

Uno de los fundamentos y problemas de percepción del capitalismo es lo que Shumpeter llamaba la *destrucción creativa* que básicamente es la innovación. Toda destrucción genera tensión social y narrativa. Pasó en la Revolución Industrial, surgió el ludismo... y volvió a suceder a principios de 2023 con la carta de Harari, Musk y otras figuras relevantes pidiendo la paralización por seis meses de todo desarrollo grande de IA.

Por supuesto sí a la regulación, pero no a planteamientos imposibles como el de funcionar como la industria farmacéutica en la que el lanzamiento del producto te puede llevar más de una década. Eso, en la industria del *software*, es inviable. Se han invertido tantos miles de millones y es tan disruptor que no habrá ningún consenso. ¿Han pensado en la ventaja que se le da a China? El diagnóstico es lo fácil. Tuitear muy fuerte y alarmarte queda muy bien (*virtue signaling*). Lo difícil es plantear soluciones de consenso en un mundo globalizado.

¿Cómo minimizar las tensiones sociales y narrativas de toda *destrucción creativa*? Casi imposible. Sólo queda que las empresas sean conscientes del impacto de su trabajo desde los inicios. OpenAI se fundó en 2015. No es un flor de un día. Cuentan con equipos transversales de filosofía, ética, psicología... Hacen cosas mal y son conscientes de su responsabilidad.

Materalismo, con dos tés, es un concepto acuñado por el amigo Luis Miguel Barral que resume muy bien la filosofía de esas empresas que quieren importar en la vida de la gente y la sociedad. Ahí está Patagonia, y otros casos inspiradores, que demuestran que sí se puede.



Adriano Olivetti, socialista de vida y obra perseguido por la Italia de Mussolini, heredó la empresa de su padre en 1932. Desde un principio abogó por una sociedad y capitalismo que integrara a las diferentes clases y sensibilidades democráticas porque si no, sería imposible construir un proyecto común de bienestar e innovación. En su libro *Ciudad del hombre*, casi imposible de conseguir en español, expone su modelo de empresa, capitalismo, política y ciudad. Es el mejor libro de negocios del s. XX.

Olivetti decía que una empresa en un país que no funciona es inútil. Defendía que:

“Las fábricas no sólo tienen que producir beneficios también tienen que producir belleza y libertad. Porque serán la belleza y la libertad las que nos indiquen el camino para ser felices”.

Redujo la jornada laboral de 48 horas a 45 sin rebajas de sueldo, instauró permisos de maternidad, construyó guarderías en las fábricas...

Construyó la primera gran empresa humanista del s. XX<sup>11</sup> e inspiró a la gran IBM para su “*Good design is good business*”. Luego vino Microsoft que se suele apalancar en su poder de distribución para liderar categorías (Teams vs. Slack).

11 José Luis Antúnez, 9 de febrero de 2019, Hilo dedicado a la historia e impacto de Olivetti, <https://twitter.com/jlantunez/status/1094189169692295168>



# ¿Nos vamos a Japón?

Masaru Ibuka y Akio Morita fundaron Sony en 1946. Es la empresa que más admiró Steve Jobs. El manifiesto fundacional es uno de los primeros documentos de cultura corporativa real del s. XX. cuatro de sus puntos:

- Crear una fábrica ideal que subraye el espíritu de libertad y apertura mental para que los ingenieros puedan ejercer su labor al máximo nivel.
- Eliminaremos toda práctica lucrativa injusta.
- Distribuiremos los beneficios excedentes de la compañía entre todos los trabajadores de una manera apropiada, y les ayudaremos de una manera práctica a lograr una vida estable. A cambio de ello, todos ejercerán su máximo esfuerzo en su trabajo.
- Reconstruir Japón y elevar la cultura de la nación a través de la tecnología y la fabricación.

Desde ese manifiesto, y seguido por otras compañías como Honda, Nintendo y Toyota, resignificaron la marca de país que hasta ese momento era conocida por *copycats* y productos de muy mala calidad. Reinventaron el Made in Japan como vimos en la icónica escena de *Regreso al futuro* y como habitualmente comenta Bezos<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Mentor, Jeff Bezos about Founder of Sony, YouTube video, 6 de septiembre de 2020, <https://www.youtube.com/watch?v=AjIzqB714dQ>

# LAS CADENAS DE MONTAJE

Cuando Ford implantó las cadenas de montaje y se empezaron a usar en otras industrias se produjo, sin pretenderlo, el mejor y mayor diseño de procesos de la historia. Se creó la clase media en Occidente. Por primera vez, a escala global, millones de personas sin estudios podían vivir dignamente, formar familias y subir de clase.

¿Qué ha pasado en los últimos 30 años en EE.UU. y Europa cuando muchísimas fábricas se deslocalizaron a Asia? Volvieron la pobreza y los populismos a esos sitios y se prosperó en las otras. No me olvido de las condiciones laborales en esos países emergentes. Las empresas, menos mal, son conscientes de que el abusar se tiene que acabar. El capitalismo, cuando se hace bien, es el mejor de los humanismos. Recuerda: cada día hacemos capitalismo con nuestras pequeñas y grandes decisiones. Nos definimos por lo que pensamos, hacemos y por con quién nos relacionamos. Tus decisiones de consumo te posicionan personal, social y políticamente.

Hablemos de empresas que importen en la vida de la gente y no de *lovebrands* que es lo fácil y rápido. Deloitte en 2019 ya empezó a hablar de las *purpose-driven companies*<sup>13</sup> haciéndolo *mainstream* en el mundo consultoril. Trabajamos para las siguientes generaciones. Importar es más relevante y trascendente que enamorar. La prosperidad es más y mejor que el progreso que a veces sólo afecta a unos pocos.

Toda empresa que quiera impactar más allá de lo obvio es una empresa narrativa. Y la narrativa no sólo es contar, también es hacer. La narrativa es tu punto de vista sobre el mundo. Es tu cosmovisión. Es lo que crea, vertebrata, dicta, estrategiza y vende tu producto, modelo, procesos, equipos, cultura...

13 Diana O'Brien, Suzanne Kounkel, Andy Main, Anthony R. Stephan, 'Purpose is everything', 15 de octubre de 2019, Deloitte, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2020/purpose-driven-companies.html>



# Somos seres sociales y racionales, pero sobre todo racionalizadores y simbólicos que necesitan referencias en las que creer y confiar.

Coco Chanel, que con sus ropas ayudó a la liberación de la mujer<sup>14</sup> esclavizada en sus corsés, decía que *“Los tiempos difíciles despiertan un deseo instintivo de autenticidad”*.  
¿Cómo empezar a trabajar la autenticidad para importar?

El mantra de la idea no vale nada lo importante es la ejecución es cierto en parte. Lo importante es la ejecución (progresiva) de un ideal. Pregúntate:

- ¿Por qué haces lo que haces más allá de lo económico?
- ¿Qué vas a construir para alcanzar ese porqué?
- ¿Cómo vas a construir esa solución y a comportarte para llegar a ese porqué?
- ¿Qué decisiones, opiniones y causas te costarán dinero (o no) porque es correcto defenderlas?
- ¿Cuál es tu beneficio más aspiracional (*High-Expectation Customer*)<sup>15</sup>? El de Dropbox no es archivos sincronizados multiplataforma. Es simplificarte tu vida. El de la Casa Blanca no es un gobierno eficaz es ser la primera familia del país.
- Y por último, ¿Qué legado quieres dejar?

<sup>14</sup> José Luis Antúnez, 2 de septiembre de 2017, Hilo dedicado a la historia e impacto de Chanel en la industria y la sociedad, <https://twitter.com/jlantunez/status/903921402679578624>

<sup>15</sup> 'What I Learned From Developing Branding for Airbnb, Dropbox and Thumbtack', Review, <https://review.firstround.com/what-i-learned-from-developing-branding-for-airbnb-dropbox-and-thumbtack>

Hay empresas y agencias, llevadas por la burbuja del propósito, que aún creen que pueden falsificarlo para posturar y vender más. Define seriamente cuál es tu visión del mundo y cómo articularla más allá de la obsesión maximalista del *customer-centric* de sólo preocuparte por tus clientes. Decir esto no implica despriorizar tus márgenes e ingresos. Parece obvio, pero hay que decirlo.

No cometas el error de Glovo, reconocido por Óscar Pierre, de no haber trabajado su visión<sup>16</sup> desde el principio. Inspira a tu generación y a las siguientes desde lo local y lo global. Defiende y abandera, desde la humildad y la responsabilidad, un mejor Made in Barcelona, Made in Madrid, Made in Spain, Made in Europe, Made in LATAM... *Move fast*, pero no rompas nada. Arréglalas. El tecnocapitalismo exacerbado es una respuesta a su tiempo igual que lo fue el comunismo. Peter Thiel en el s. XIX, como buen libertario y contrarian, sería comunista y llevaría la barba de Marx.

Estamos desaprendiendo y reaprendiendo sobre igualdad, diversidad y sostenibilidad. Hagámoslo en esta otra: el capitalismo también es de izquierdas.

Bono, el cantante de U2, reconocía un error en su activismo en esta entrevista<sup>17</sup> que le hizo el New York Times en 2022:

*"I ended up as an activist in a very different place from where I started. I thought that if we just redistributed resources, then we could solve every problem. I now know that's not true. There's a funny moment when you realize that as an activist: The off-ramp out of extreme poverty is, ugh, commerce, it's entrepreneurial capitalism. I spend a lot of time in countries all over Africa, and they're like, Eh, we wouldn't mind a little more globalization actually".*

<sup>16</sup> Itnig, La evolución de Oscar Pierre y Glovo (PARTE 1 DE 2) - Podcast 209, YouTube video, 11 de octubre de 2021, <https://www.youtube.com/watch?v=PZFPu5sOmo&t=192s>

<sup>17</sup> David Marchese, 'Bono Is Still Trying to Figure Out U2 and Himself', 24 de octubre de 2022, The New York Times Magazine, <https://www.nytimes.com/interactive/2022/10/24/magazine/bono-interview.html>

En África lo saben bien. No sólo hay que redistribuir la riqueza, también hay que saber crearla. Sin saber crearla no hay redistribución posible. Los partidos de izquierda, especialmente los de la “nueva” izquierda no ponen énfasis en el emprendedurismo y la innovación cuando realmente tendrían un espacio electoral en el que crecer y consolidarse. Hay más de 3,3 millones de autónomos<sup>18</sup> en España que representan al 16% de la población activa. Las pymes suponen el 99,8% de las empresas<sup>19</sup>, representan el 62% del Valor Añadido Bruto y el 66% del empleo empresarial total. Concretamente, las pymes con personas asalariadas suponen el 46% de las empresas, y emplean a más de ocho millones de personas, lo que representa el 53,3% del empleo empresarial total.

Justicia social también es crear mejores empresas y más grandes. El mal capitalismo es explotación. El buen capitalismo es servicio, es el mejor de los humanismos y es que los negocios, básicamente, son relaciones de confianza basadas en la construcción de incentivos y afectos. ¿Qué criterio pesa más para saber qué es buen y mal capitalismo? El comportamiento de las personas. Y en este aspecto soy optimista con las nuevas generaciones. Saben que un mundo global con tecnologías exponenciales los aciertos y errores que cometan tienen más impacto que en siglos anteriores.

Un alemán dijo: *“Actúa de tal forma que tus actos puedan elevarse a norma de conducta universal”*. No soy tan categórico, pero sí es una buena guía para tus decisiones importantes. La abuela decía que es más fácil ser bueno que malo. Y Andrew S. Grove, antiguo CEO de Intel, comentaba en *High Output Management* que sólo hay dos caminos para mejorar el rendimiento de una persona: formación o motivación. ¿Cómo motivar? En Instituto Tramontana aspiramos a elevarte con una formación que te motive a ser mejor profesional y persona.

18 ¿Cuántos autónomos hay en España y cómo son?, 23 de diciembre de 2022, Infoautónomos, <https://www.infoautonomos.com/autonomos-espana-ley/cuantos-autonomos-espana-como-son/>

19 Marco estratégico en política de PYME, Ministerio de industria, comercio y turismo, <https://industria.gob.es/es-es/Servicios/Paginas/marco-estrategico-politica-PYME.aspx>





*Cierra los ojos.  
Aspira a inspirar e importar.  
Piensa en pequeño para pensar  
en grande y diferente.  
Nada nos es ajeno.  
Se puede.*

En este libro hemos expuesto nuestra visión sobre el capitalismo que articularemos en el programa de Dirección de Marca y Cultura. Te ayudaremos a trabajar tu posicionamiento en el mercado y, sobre todo, tu posición en el mundo. Hemos creado la primera formación que une marca y cultura con negocio.

*El producto te lo pueden copiar con talento y dinero. Lo que no te pueden copiar es tu visión, tu historia, tu comunidad... Tu esencia. Lo que eres dirige lo que haces.*



A José Luis Antúnez quizá le conoces por sus trabajos que conjugan producto, marca y dirección creativa o porque le sigues en Twitter para inspirarte.

Trabaja de manera muy profunda con algunas de las startups y grandes empresas que están redefiniendo el sentir de nuestro tiempo ayudando a crear sus estrategias de producto, marca y comunidad. Muy probablemente en algún momento estés usando, viendo o escuchando algo que ha pasado por sus manos.

[contacto@tramontana.net](mailto:contacto@tramontana.net)  
[www.tramontana.net](http://www.tramontana.net)



ISTITUTO TRAMONTANA