

Horizontes del Valor

Arq. MBA. Eleodoro Ventocilla¹

DKVGROUP

Lima, Perú, Noviembre del 2014

La capacidad de crear, agregar, capturar y compartir el valor económico
en un mundo crecientemente complejo.

Diez mil millones de comensales

En reciente conferencia, vía TED, la científica Nina Fedoroff, especialista en temas agrícolas del Instituto Santa Fe, nos advertía sobre la inminencia de un cambio radical en nuestra forma de civilización como consecuencia del crecimiento poblacional, aunado a la debilidad de un sistema global de producción de alimentos al que solo tienen acceso quienes puedan pagar sus crecientes precios, y se preguntaba como haremos para “*sentar a la mesa diariamente a 10 mil millones de personas*” tomando en cuenta un cambio climático en curso, en el cual cada 3 grados de incremento de temperatura conlleva una caída del 30% en la producción de alimentos, el agotamiento de los acuíferos y la pérdida de nutrientes sumado a la contaminación por el uso de pesticidas. En última instancia, la pregunta hace referencia a cómo evitar un futuro de ingobernabilidad y derrumbe de las estructuras que sostienen la convivencia humana.

Afortunadamente nos señalaba caminos tecnológicos para la búsqueda de soluciones: Los avances de la genética, las simientes a prueba de plagas, los últimos desarrollos para aumentar la eficiencia en el consumo de nitrógeno y el cambio tecnológico en ciernes en materia de uso de la energía que podría llevarnos más allá de los horizontes que permitió conquistar el motor de combustión interna.

El manejo del agua, la energía, la gente, la preservación del ambiente y la eficiencia en el uso de nutrientes parecen ser los componentes clave del sistema global de producción de alimentos, que deberán ser modificados para poder dar de comer a la población mundial.

Entre millones y pasiones.

Aproximadamente, por lo misma fecha en que esta conferencia ocurría, Mickey Mouse, el icónico personaje detrás de la marca Disney cumplía 86 años de existencia. El contrato de 300 dólares que llevó a producir la imagen del ratón para ilustrar útiles escolares, se ha transformado en un negocio mundial de 162 mil millones de capitalización y, hace un par de meses, Alibaba, la empresa que domina el 80 % del comercio electrónico de China, que fuera fundada con un préstamo de 50 mil dólares, era valorada en el mercado abierto de Nueva York en 29 mil millones de dólares.

En paralelo, países como Argentina, Brasil, Grecia y Venezuela, acumulan masivamente pasivos mientras sus sociedades se hunden en la inflación, la corrupción multimillonaria, la devaluación y la escasez. Y, en el territorio en el que se inventó el alfabeto con el que hemos construido la civilización occidental, cotidianamente degüellan adversarios por razones religiosas, mientras miles buscan refugio en los países fronterizos.

¹ **Eleodoro Ventocilla** es presidente de DKVGROUP, empresa latinoamericana de consultoría, especializada en el desarrollo de organizaciones como sistemas de creación, agregación, captura, y entrega de valor y autor de los libros: “ La Brújula del Valor, Random House Mondadori, 2013 y “ El Ala del Silencio, El buey del Mar, 2005

Conectando los puntos.

¿Qué tiene en común estos hechos?, ¿Qué podemos aprender de ellos, en el camino al futuro?, ¿Cómo librarnos de las ortodoxias, y del juicio superficial, para extraer aprendizajes en los cuales fundar un mejor futuro?

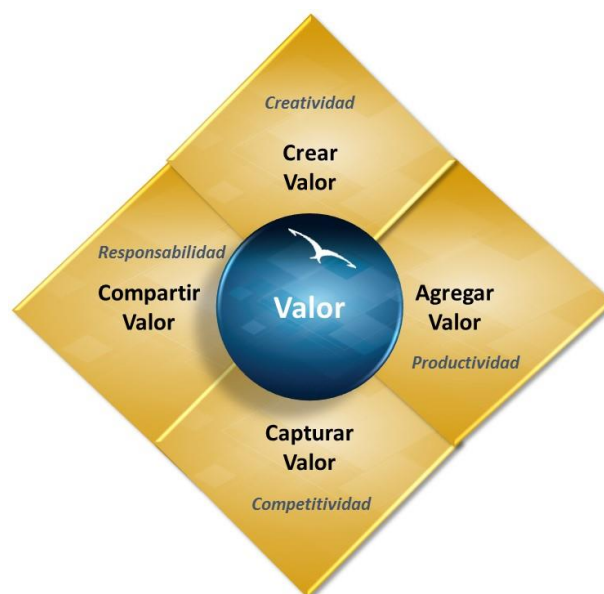
Son hechos que nos permiten dar una mirada al pasado y presente inmediatos, para viajar al futuro con lo mejor del pasado. Y, para hacerlo, es bueno observar que:

- Lo que ya está en la realidad no basta para asegurar el futuro.
- Para asegurar el futuro, será necesario poner en la realidad cosas que no están ahí.
- Que lo que hoy se valora alguna vez no existió.
- Que no todo lo que se valora enriquece el mundo.
- Que mientras unos avanzan al futuro otros se aferran a lo peor del pasado.
- Que no basta con el esfuerzo creativo para que el valor creado sea capturado en los mercados.
- Que el valor, que se captura en el mercado, solo se sostiene en el tiempo cuando se comparte y eso, cada vez más, tendrá que ocurrir en un mundo superpoblado y crecientemente complejo.
- Que, de esto último, dependerá no sólo la civilización sino el futuro mismo de la especie.

Viajando a través de los horizontes del valor.

Estas constataciones, en nuestra opinión, hacen difícil distinguir los que enriquecen el mundo de los que lo empobrecen; los que tienen consciencia del bien común y voluntad de mejora, de los que solo aspiran a ganar en los juegos del poder o a sobrevivir en las batallas cotidianas de la miseria. Pero, aquellos que queremos ir más allá de las intenciones, para pasar a una acción positiva transformadora de la realidad, para enriquecerla en beneficio de las generaciones futuras, necesitamos hacernos competentes para viajar al futuro a través de al menos cuatro horizontes del valor económico:

- La creación de valor,
- La agregación de valor,
- La captura de valor y
- El compartir el valor.



Crear valor:

Tiene que ver con poner en la realidad algo que no estaba ahí, algo que:

- Articule respuestas inéditas a las mismas, muy viejas pero cada vez más extendidas necesidades humanas.
- Permita servir a quienes nunca fueron servidos, y a los que están por llegar en las próximas décadas, a engrosar los ambientes depauperados del presente.
- Permita restaurar los equilibrios ambientales para dar cobijo a diez mil millones de personas

Eso, sin duda, tiene que ver con la **creatividad** humana y con la capacidad de interpretar los datos de la realidad para hacer conexiones inéditas, extraer nuevos significados, convocar y promover nuevas formas de actuar, producir, vivir y convivir para conectar los recursos con la satisfacción de las necesidades.

Esto es algo que sabe hacer el ser humano desde que lanzó la primera piedra, creó el primer fogón y la rueda, y lo seguirá haciendo, como lo demostró cuando, en octubre de este año, la sonda espacial **Rosetta** de la [Agencia Espacial Europea](#) (ESA), que fue lanzada el 2 de marzo de 2004, orbitando alrededor del cometa 67P/Churyumov-Gerasimenko colocó en él a Philae, su módulo de aterrizaje. Eso es algo que hoy podemos hacer acudiendo a las tecnologías analíticas del Big Data, las de los nuevos materiales, las nuevas maneras de relacionarnos y administrarnos en el tiempo y el espacio; mientras nos asomamos al umbral de la “Gran Singularidad”² cuando la inteligencia de las máquinas supere la de los humanos y las instituciones vigentes resulten insuficientes.

Para crear hemos sido creados, y eso es algo que seguiremos haciendo.

Cada año millones de personas generan ideas que, eventualmente, salen al mercado bajo la forma de decenas de miles de nuevos productos y servicios, y solo unos pocos encuentran terreno fértil para prosperar y difundirse. Porque no basta con crear y llegar al ambiente, además es necesario que la creación se vea acompañada del conocimiento y medios (tecnología) requeridos para sostener la creación en las sociedades, haciéndola parte de la organización del trabajo y eventualmente, parte de la organización de la sociedad, para finalmente integrarse a lo que, en cada época, se valora y preserva.

En esta materia la tarea de los gobiernos es clave. Todo gobierno debiera saber que en la creación de contextos propicios para la iniciativa individual reside la semilla de la creación de riqueza y en esa dirección debieran trabajar constantemente las instituciones

Agregar valor.

Tiene que ver con:

- Transformar los recursos en “*recursos*”: Recursos que generan recursos, más allá del simple gasto y consumo.
- Diseñar, instalar y mejorar constantemente los procesos operativos y administrativos que se requieren para canalizar la creación a los mercados.
- Integrar: la iniciativa estratégica y los modelos de negocios con las capacidades organizacionales para asegurar la formación de capital; y la gente con la tecnología y los procesos para generar un desempeño crecientemente superior.

El conocimiento y medios, la tecnología, son la “*sal y pimienta de la gastronomía del valor*”; con ellos se diseñan y modifican los procesos operativos y administrativos que hacen posible

² ver: “The singularity is near” de Raymond Kurzweil; Viking Press, 2005

desarrollar a costos competitivos los productos, servicios y experiencias con el potencial de ser recibidos, acogidos y remunerados por el mercado. Ello conlleva generar tanto Calidad (cumplimiento de requisitos) como, también, actuar con Sensibilidad (para responder oportunamente a los cambios en lo que se valora en el mercado). La agregación de valor es el horizonte en el que ocurre la conexión entre la idea en la mente y la mano en la realidad (“*La mano es el filo cortante de la mente*” solía decir Brunowsky,); ahí ocurren la innovación, la depuración de costos y el desarrollo del potencial de generar utilidades; es ahí donde se hace posible generar los excedentes necesarios para pagar el precio del futuro.

Cuando el ser humano cruza este horizonte entra al territorio de la **productividad**, ahí donde la cantidad y valor del producto supera la de los insumos, ahí donde los objetivos se materializan. Es en este territorio que se generan las estructuras o marcos normativos que permiten sostener en el tiempo el esfuerzo productivo motorizando la eficiencia y efectividad de la inversión y la reinversión.

Todo gobierno, debiera saber que la materialización productiva de las ideas requiere de capital semilla y que el cuidado de los emprendedores es fundamental en esta etapa, pues por su fragilidad, cuando las intervenciones externas por vía regulatoria o emergente, perturban la agregación de valor, el motor productivo se tranca y se ponen en marcha los terribles procesos de descapitalización y empobrecimiento.

Capturar valor.

Tiene que ver con:

- Llegar a la mente de los consumidores,
- Posicionar ideas,
- Construir relaciones perdurables,
- Ejecutar transacciones enriquecedoras.
- Obtener recursos,

Porque no basta con ser productivos, además es necesario lograr **competitividad** para acceder a los recursos que están en el mercado y solo transitoriamente en las empresas. Recursos que, al final de cuentas, son los que otorgan la libertad frente a la necesidad (muy pronto para diez mil millones de personas). Tras ellos andamos todos a lo largo y ancho del planeta.

Entrar a los flujos del comercio mundial, llegar a la mente del consumidor, adquirir posicionamiento en los segmentos relevantes y capturar el valor, materializándolo en utilidades y capacidades de reinversión o expansión son tareas sumamente exigentes que trascienden el simple fluir en el hedonismo del consumo y, más aun el voluntarismo ciego de los acumuladores sin destino. Son tareas que exigen capacidades de acceso a las mentes de muchos para generar posicionamiento y conexiones emocionales; son tareas que conllevan el desarrollo de las formas de la asociatividad y el dominio de los lenguajes, usos, costumbres y formalidades de los mercados globales, en los que conviven la homologación de modas con la diferenciación basada en memes culturales, tribus urbanas, diferencias de razas, géneros, edades y expectativas y, ahora, comunidades interconectadas cada vez más interesadas en la trazabilidad de los productos y el aseguramiento estable del abastecimiento.

Cuando el mercado deja de ser local para volverse global y millones de seres humanos están dispuestos a producir desde los umbrales de la miseria, competir solo por precios se vuelve una nefasta carrera de empobrecimiento que incentiva la esclavitud y el empobrecimiento de los contextos laborales, y esto, cuando no se resuelve mediante los procesos de “*destrucción creativa*” de los que nos habla Schumpeter, solo puede resolverse en el terreno de la construcción de relaciones perdurables, estructurando cadenas extendidas de agregación y captura de valor que lo haga disponible para todos.

Todo gobierno debiera saber que, al final de cuentas, el poder se sustenta en el acceso a los recursos y que si este se perturba, el poder se debilita y se abren las puertas a las formas perversas de la corrupción, el arrebato violento y la ingobernabilidad. Pocas instituciones son más precarias que aquellas que se sustentan en medios frágiles, injustos e inestables de acceso a los recursos.

Compartir el valor

Tiene que ver con:

- Reconocer al otro, como principio base de la construcción de redes de relaciones,
- Lograr aceptación en alguna red de valor,
- Remunerar el valor agregado por cada integrante de la red,
- Promover procesos y ciclos de creación de riqueza en el contexto de la red,
- Desarrollar constantemente los incentivos para sostener las redes de valor.

Sostener las redes de creación, agregación y captura de valor solo es posible cuando el valor se comparte con **responsabilidad social** entre todos los incumbentes, en el marco de cadenas de satisfacción que generan incentivos recurrentes para el enriquecimiento de las sociedades y la ampliación del mercado.

Las cadenas de valor deben constituir sistemas en los que, al compartir la riqueza generada, se cierra el círculo que incentiva la creación de nuevas formas de valor: trabajadores que trabajen por la satisfacción de los clientes, clientes que generen satisfacción en los accionistas, accionistas que velen por la satisfacción de los trabajadores; integradas a cadenas de satisfacción de comunidades, proveedores y reguladores.

Basta generar insatisfacción en uno de los eslabones de estas cadenas para que la dinámica económica se perturbe y las sociedades corran el riesgo de entrar en los desgastantes y cada vez más violentos conflictos de la búsqueda de justicia.

Por eso, en la mesa del futuro estarán sentados diez millones de seres humanos creando diferencias en nombre de La Libertad y tratando de eliminarlas en nombre de La Justicia. Y, en ese contexto, será tarea ineludible de los gobiernos el crear los marcos institucionales que eliminen las experiencias burocráticas traumáticas, anticipen y mitiguen los riesgos, reduzcan las incertidumbres, resuelvan con justicia los conflictos y estructuren las nuevas formas de relación en el universo digital.

Mientras navegamos en los océanos de una economía cada vez más compleja, será fundamental crear las condiciones y adquirir las habilidades que nos permitan cruzar los horizontes del valor, para hacer posible un futuro mejor para la humanidad.

Ya lo hemos dicho: Para agregar valor es necesario tener valor.

