

Preguntar por la apropiación del valor:

Un elefante en el cuarto

“The problem with growthism is that for decades it has distracted us from the difficult politics of redistribution.”

Jason Hickel



Roberto Gutiérrez

Profesor Asociado

Facultad de Administración, Universidad de los Andes

¿Quién se queda con el valor creado? ¿Cuántas veces repiten los mercaderistas y tantos más el cuento de que están creando valor! Por el contrario, son muy pocos quienes hablan de la otra cara de esa moneda: la apropiación de ese valor. Tal vez hay cierta vergüenza en hacer transparentes las inequidades en la distribución del valor. ¿Hay alguna justificación en que alguien gane 344 veces más que otro empleado en la misma organización? ¿Podrá alguien comer 344 veces más, vestirse 344 veces mejor, vivir en un lugar 344 veces más amplio?¹

Si hay creación de valor, hay apropiación de ese valor. No hay una sin la otra, pero escogemos promover por doquier la creación y dejar de lado lo que pasa con la apropiación del valor. Pocos buscan desentrañar quiénes capturan las más grandes tajadas de la torta creada. Mientras corregimos este desbalance, hay algunos puntos sobre la creación de valor que ayudan a entender mejor cómo es distribuido ese valor entre quienes lo crean.

¹ Según cifras del Economic Policy Institute para 2022, los gerentes tienen salarios 344 veces mayores que los de obreros típicos en sus organizaciones (<https://www.epi.org/publication/ceo-pay-in-2022/>).



Nadie, en aislamiento, puede crear valor. El valor es creado por múltiples actores y esta colaboración podemos llamarla red de valor. En la producción de un bien o un servicio participan, por lo menos, proveedores de insumos, productores, distribuidores, quienes pagan y quienes consumen. Al ser múltiples actores los que crean valor, son muchos quienes tienen derecho a capturar ese valor.

Todavía no hay creación de valor cuando solo hay producción de un bien o un servicio. Sin alguien que use ese bien, sin un consumidor quien disfrute de sus beneficios, no hay apropiación de valor por todas las partes involucradas. El valor, una vez creado, se distribuye entre quienes participaron en su creación. Esta distribución puede tardar un tiempo mientras unos reconocen a otros una retribución por la tajada que aportaron.

En una red de valor, cada participante reclama una porción de la torta creada; el CVY, el "cómo voy yo", es connatural al ser humano. El CVY no es exclusivo del ámbito político; los humanos nos preguntamos, consciente o inconscientemente, ahí, ¿cómo voy yo? Es básico, fundamental, demandar una retribución por participar en una red de valor. Somos seres recíprocos, *homo reciprocans*, que esperamos o damos una retribución por aquello que uno u otro aporta. Además, tenemos cierto sentido

de lo que es una retribución justa: la economía experimental muestra que aceptamos ofertas equitativas y rechazamos propuestas notoriamente inequitativas (i.e., menos del 20% de lo que otro recibirá). Lo clave en estos experimentos es que las partes conocen lo que cada quien recibe.²

Hay formas de acercarse a conocer los montos de valor que cada quien captura. Si no hay transparencia, no es necesario cuantificar con la máxima precisión, pero sí aprovechar pistas sobre cuánto recibe cada quien en la distribución. Por un lado, basta con pensar en los costos de oportunidad de cada quien por participar en una red de valor. Lo mínimo que uno pide es lo que uno recibiría por integrar otra red de valor. Si en otra red me ofrecen cien (entre aquello tangible y lo intangible), cien será el mínimo aceptable para hacer parte de la primera red. Por otro lado, si del valor total resto lo mínimo que pedirá cada participante (la sumatoria de todos los mínimos), queda un monto por distribuir y ese monto es adicional a lo que recibe cada integrante de la red por su costo de oportunidad. En la Figura 1 abajo, el monto que captura cada participante es la suma del mínimo que aceptaría (parte en color) y aquello que puede negociar de más entre aquello que sobró de la sumatoria de mínimos (parte en blanco de la torta).

² Un ejemplo de los múltiples estudios realizados sobre el juego del ultimátum es el realizado por Fabre y sus colegas titulado "Investigating the impact of offer frame manipulations on responders playing the ultimatum game" (*International Journal of Psychophysiology*, vol.182, Dec. 2022, pp. 129-141).



Una red de valor permanece en el tiempo, y podría llamarse una red sostenible, cuando sus integrantes están satisfechos con lo que reciben por su participación. La satisfacción de un participante no equivale a la maximización de sus beneficios. Maximizar beneficios para uno de los actores consistiría en apropiarse de todo lo que no es la sumatoria de mínimos (*i.e.*, las partes blancas de la torta); en otras palabras, apropiarse de todo aquello que no está incluido en lo que corresponde, mínimo, a cada uno de

los participantes en la red de valor (*i.e.*, su costo de oportunidad). Como se ve en las figuras abajo, la maximización de lo que captura un participante va en contra de la maximización de lo que captura otro. De ahí que lo verdaderamente sostenible es satisfacer, no maximizar, los niveles de captura de valor de los distintos participantes en una red de valor.

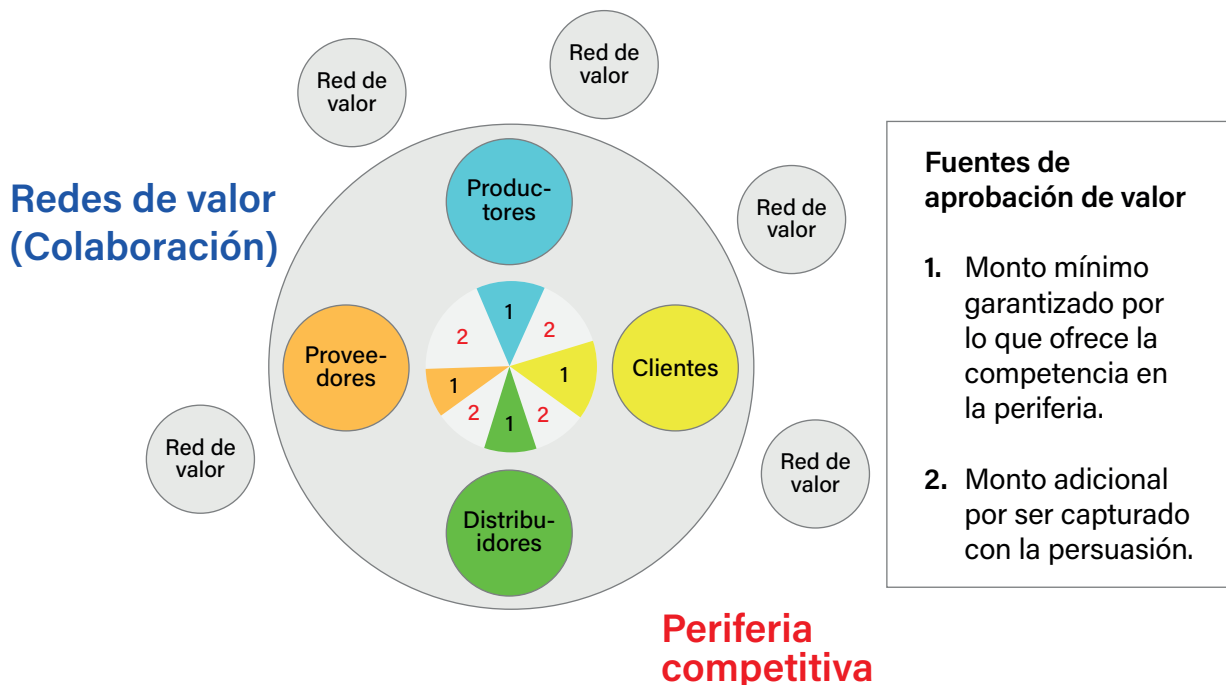
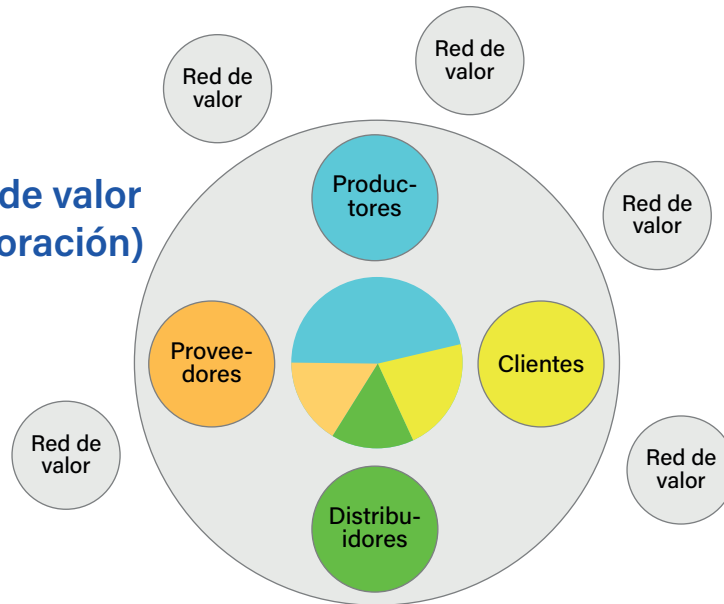


Figura 1. Mínimos y máximos de valor por ser capturados (adaptación de Ryall, M., "The new dynamics of competition", HBR, 2013)





Redes de valor (Colaboración)



Apropiación de valor por cada uno de los participantes en la red de valor

Al monto mínimo (costo de oportunidad) se suma el monto adicional negociado entre las partes que integran la red de valor.

Periferia competitiva

Figura 2. Montos de valor capturados por cada participante en la red de valor

Las figuras permiten criticar el postulado de la maximización de utilidades. Lo deseable y factible es buscar la satisfacción de quienes colaboran con uno, no maximizar mis utilidades. Insistir en la creación de valor, sin preguntarse sobre cómo es repartido ese valor es una segunda miopía. Tal vez la opacidad en este último tema está relacionada con la explotación de algunos. Es funcional tapar esa vergüenza porque, de lo contrario, muchos no aceptarían "participar en el programa"; y quienes sí aceptan tienen la tentación de destruir valor.

Como anota Daniel Susskind en su libro "Growth: A History and a Reckoning," las grandes preguntas sobre nociones enfrentadas de justicia, equidad y libertad, están retornando con fuerza luego de estar relegadas en las márgenes del sistema capitalista. En los países económicamente desarrollados, la mayoría de los participantes en redes de valor han estado satisfechos con la distribución del valor por el tamaño de la torta, no por la equidad en su distribución. Esto no pasa en países donde las redes crean mucho menos valor y hay mucho menos para distribuir entre quienes



participaron. La inequidad está presente en ambos tipos de sociedad, pero en las primeras el valor capturado alcanza para mínimos niveles de bienestar económico.

Además de la justicia, hay otras razones para acoger el foco de la apropiación de valor. La más importante es que una mejor distribución, una con la cual los participantes en la red estén satisfechos, puede lograr una mayor creación de valor. Las investigaciones muestran que una mayor transparencia en salarios tiene muchos más efectos positivos que negativos. Internamente, disminuyen las brechas salariales y la rotación laboral mientras aumentan el compromiso, la productividad y la innovación, los empleados pueden perder poder de negociación porque aumenta la subcontratación. Externamente, los empleados tienen acceso a mayor información sobre las oportunidades disponibles.

Por si fuera poco, una de las modas contemporáneas es alardear sobre equidad, diversidad e inclusión en las organizaciones. Quienes honran esas intenciones, en particular la de equidad, no protestan por la transparencia que debería acompañar la distribución de las ganancias. Sirve dar a conocer los niveles salariales en esas organizaciones que dicen acogerse al marco conceptual de la EDI (equidad, distribución e inclusión).

Ejemplos de distribución de valor más justa y equitativa hay en muchas geografías. En Occidente tenemos movimientos recientes como los del capitalismo consciente y más antiguos como el cooperativismo. En China combinan la búsqueda de ganancias con la equidad, al lado de los gerentes están los secretarios del partido comunista que promueven la convivencia y previenen la acumulación excesiva de unos pocos.³ Como en unos cuantos casos, pasos en una dirección adecuada.

³ Gracias a Veneta Andonova por aportar el ejemplo chino.