

## CREANDO VALOR

*Se ha popularizado la expresión crear valor en los negocios. En la práctica no sabemos cómo hacerlo.*

La creación de valor se conjuga en gerundio. Si nuestro negocio sólo vale por lo que tiene en activos, es que nadie cree que generará riqueza en el futuro.

La pregunta correcta no es cuánto vale mi negocio, sino cuánta riqueza está creando. El valor se crea en tres fases: primero se genera, luego se multiplica y por último se captura.

**Generación de valor.** No podemos crear riqueza si nuestra oferta al mercado no engendra, de origen, un excedente interesante entre lo que cuesta y lo que produce. De lo atractivo de nuestra propuesta emana la capacidad de generar valor.

La experiencia nos dice que son los productos y marcas líderes los que más riqueza generan. En la medida en que nuestra proposición al mercado es más diferenciada, mayor es el valor que generamos.

Mercados fértiles, ofertas líderes, marcas reconocidas. Estos factores nos dan poder de negociación, márgenes amplios y posibilidad de que el crecimiento sea rentable. Ésas son las raíces de la generación de valor.

Podríamos decir que la generación de valor se mide por la utilidad marginal, es decir, por la rentabilidad que generan los ingresos adicionales.

Hay empresas que generan tan poca riqueza, que al duplicar o triplicar su volumen de operación es poco lo que incide en los resultados finales.

**Multiplicación del valor.** Una vez que contamos con un ofrecimiento competitivo a nuestros clientes, el valor se puede multiplicar incrementando nuestras operaciones.

Esto puede lograrse con más clientes, más ventas a cada cliente, más productos, más mercados, etcétera.

En la práctica el valor se multiplica creciendo cuantitativamente, con más unidades de negocio, puntos de venta, plantas, o rutas. Pero la médula del asunto no es sólo cuestión de “más”. La verdadera multiplicación se logra cuando con cada unidad nueva producimos más resultados que con las anteriores.

Cuando una empresa incrementa sus operaciones con rendimientos decrecientes, la multiplicación se convierte en suma, y la suma puede degradarse en resta. Una empresa que descuida la calidad y el desempeño de sus crecientes operaciones, puede crear una tendencia improductiva en cuanto al valor se refiere, hasta llegar al punto en que tenemos una compañía más grande, pero menos valiosa.

El tamaño no es todo, la grandeza no necesariamente significa gran riqueza. La multiplicación creará riqueza sanamente sólo si el crecimiento cuantitativo se acompaña del crecimiento cualitativo.

Para lograr multiplicar el valor, el camino es el de la sincronía. La sincronización de factores humanos, organizacionales, tecnológicos, operacionales y financieros del crecimiento es lo que propicia una detonación de lo que una empresa vale al crecer.

No podemos pretender crecer en tamaño sin que evolucione la organización. Un modelo de estructura humana exitosa llegará tarde o temprano a ser insuficiente para sostener la complejidad y tamaño de las operaciones de un negocio que crece.

A la capacidad para distribuir el poder en una organización que se multiplica le hemos llamado “Metamanagement”. Creemos que ese liderazgo con habilidad política, que sabe crear y mover líderes conforme la empresa lo requiere, es crucial en el proceso de multiplicación del valor.

**Captura del valor.** Después de generar y multiplicar el valor, toca asegurar que éste se quede en la compañía. La forma de retener la riqueza ha de alinearse a la forma como se genera y multiplica.

Es triste ver firmas que logran plantear al mercado propuestas irresistibles, e incluso

son capaces de replicar el modelo e incrementar rápidamente su tamaño; pero no aprenden suficientemente rápido a optimizar su operación a favor de sus resultados.

La clave de la captura del valor se encuentra en la alineación. Alinear a la gente, para que sus talentos y compromisos respondan a las prioridades de la fórmula de negocio. Alinear recursos, para que contemos con ellos en forma adecuada y oportuna, y los manejemos con eficiencia y calidad. Alinear la información, para medir lo verdaderamente relevante a fin de asegurar la creación de riqueza.

No podemos optimizar la creación de valor si no lo medimos bien.

Así es como creamos valor, renovando y dirigiendo los procesos que lo generan, lo multiplican y lo capturan.