

La arquitectura del valor.

Cómo se fabrica el precio, se protege el privilegio y se disputa el futuro.

1. El valor no es lo que cuesta, sino lo que se cree que vale.

Hay una pregunta que rara vez se formula en los libros de economía, pero que está en el centro de todo lo que compramos y vendemos: ¿por qué unas cosas valen mucho más de lo que cuesta producirlas, mientras otras, con un coste similar, apenas tienen margen?

La respuesta no la explican los materiales, ni en el trabajo, ni siquiera la tecnología. Radica en la capacidad de construir una narrativa, controlar un mercado, imponer una regulación o monopolizar un conocimiento.

El valor añadido, en muchos sectores, no es un reflejo de la economía real, sino una construcción política y estratégica. Es una ficción compartida que se mantiene mientras las barreras que la protegen sigan en pie.

Este ensayo explora esa arquitectura del valor. Analiza sectores donde el precio final tiene poco que ver con el coste de producción (cosmética, óptica, moda, joyería, farmacia, tecnología o armamento) y trata de desentrañar los mecanismos que permiten mantener ese valor.

Y lo hace con una pregunta de fondo: ¿qué ocurre cuando esas barreras empiezan a caer? ¿Qué ocurre cuando el Sur Global, articulado en torno a los BRICS+, construye sus propias narrativas, sus propias regulaciones y cadenas de valor?

Pero hay una pregunta más que sobrevuela todo el análisis: ¿qué ocurre con el trabajo humano?

Porque la arquitectura del valor no solo determina los precios, determina también quién trabaja, cómo trabaja y si trabajará.

2. Las claves del valor añadido. Un catálogo de mecanismos.

Antes de adentrarnos en sectores concretos, conviene identificar los mecanismos que, de forma transversal, generan y protegen el valor añadido. Estos mecanismos no son exclusivos de un sector, se repiten, con variaciones, en todos ellos.

La marca como capital simbólico. En la cosmética, la moda, la joyería o la relojería, el valor no reside en el producto, sino en el símbolo que representa. Una crema facial puede costar un euro producirla y venderse por cien si lleva el logo adecuado. Un bolso de cuero puede tener el mismo coste de materiales que uno de una marca anónima, pero su precio se multiplica por diez si lleva las iniciales de una casa de lujo. La marca no es un nombre, es un relato, y el relato se vende, no se fabrica.

Las barreras regulatorias como protección. En sectores como la óptica, los productos sanitarios o la farmacia, la regulación no solo protege al consumidor, crea una barrera que impide la entrada de competidores. La FDA (Food and Drug Administration estadounidense), la EMA (Agencia Europea de Medicamentos) y otros organismos son guardianes de un mercado cautivo. Obtener una aprobación regulatoria cuesta millones de euros y años de trabajo. Eso no es un obstáculo para las grandes empresas, pero para un competidor nuevo es un muro insalvable.

Los prescriptores como *gatekeepers*. Médicos, farmacéuticos, hospitales, oftalmólogos, etc., quien recomienda el producto controla el acceso al mercado. Los visitantes médicos son el brazo ejecutor de esta lógica. No venden medicamentos, venden la confianza del médico. Y esa confianza, una vez establecida, es difícil de erosionar.

La propiedad intelectual como cercamiento del conocimiento. En el software, la electrónica de alto standing o los juegos, la patente, el copyright y el secreto industrial son el equivalente moderno de los cercamientos de la tierra. El conocimiento, que debería ser un bien común, se convierte en propiedad privada. Y quien controla la propiedad intelectual controla el mercado.

La geopolítica como ventaja competitiva. En el armamento, el valor no reside en el arma, sino en la alianza que la acompaña. Comprar armas no es comprar tecnología, es comprar protección geopolítica. Y esa protección tiene un precio que no se mide solo en dólares.

3. Los sectores como estudios de casos.

Cosmética y perfumería. El coste de producción de una crema hidratante de lujo rara vez supera el 10% de su precio final. El resto es marketing, marca y distribución. La publicidad no informa, crea deseo. Las directivas de seguridad y tolerancia cutánea no son un obstáculo para las grandes marcas, son un escudo que mantiene fuera a los competidores pequeños. El valor no está en el frasco, está en la historia que se cuenta sobre él. El trabajo en este sector es paradójico. Mientras los diseñadores de fragancias y los directores creativos acumulan prestigio, los trabajadores de las fábricas y los mostradores de perfumería ocupan puestos de baja cualificación y alta precariedad. El valor añadido no se reparte, se concentra en la punta de la pirámide.

Gafas y la industria óptica. El dominio de Luxottica es el ejemplo más claro de cómo se construye un mercado cautivo. La empresa controla no solo la fabricación de las gafas, sino también las ópticas donde se venden y las marcas que las comercializan. El precio de unas gafas graduadas no refleja el coste de las lentes y la montura, refleja el coste de mantener un monopolio vertical. El trabajo en este sector se ha automatizado en gran medida. La fabricación de lentes está cada vez más robotizada y el empleo se concentra en la distribución y la venta. El valor añadido no está en quien fabrica, sino en quien controla el canal.

Bolsos, calzado y moda de lujo. El valor no está en el cuero ni en la confección, sino en la exclusividad. La moda de lujo no vende productos, vende pertenencia a un club. Y la pertenencia, como cualquier bien escaso, cuesta. El trabajo en este sector se ha globalizado. La confección se realiza en países de bajos salarios (Bangladesh, Vietnam o Etiopía), mientras el diseño, el marketing y la distribución permanecen en París, Milán o Nueva York. La cadena de valor es una cadena de desigualdad.

Joyería, bisutería y relojería. El valor de un diamante no reside en el carbono, sino en el relato que lo rodea. La relojería suiza no vende mecanismos, vende siglos de tradición. La bisutería, en cambio, vende la ilusión del lujo a un precio asequible. Ambos mercados dependen de la misma ficción: que el valor está en el símbolo, no en el material. El empleo en la alta relojería suiza es escaso, altamente cualificado y protegido. En la bisutería, en cambio, la mano de obra es barata y está deslocalizada.

Farmacia y tecnología sanitaria. La I+D farmacéutica es costosa, pero gran parte de ella está financiada con dinero público. Las empresas privadas llegan al final del proceso, patentan el resultado y fijan precios que no reflejan el coste real de la investigación. Las regulaciones y los prescriptores cierran el círculo. El médico recomienda, el paciente consume y el sistema sanitario paga. El empleo en I+D es de alta cualificación y bien remunerado, pero el empleo en la producción es cada vez más automatizado. La visita médica, que durante décadas fue una profesión de contacto humano, está siendo sustituida por algoritmos y plataformas digitales.

Software, electrónica y juegos. El valor no está en el código, sino en el ecosistema. Una plataforma como iOS o Android no vale por su tecnología, vale por los millones de usuarios que la utilizan. El acceso a grandes mercados es la barrera de entrada más efectiva. Y la lengua y la cultura son factores decisivos. El software que domina el mercado global es el que habla el idioma de sus usuarios. El empleo en este sector está polarizado: unos pocos ingenieros y diseñadores generan un valor inmenso, mientras la mayoría de los trabajadores de la economía digital (repartidores, moderadores de contenido, etiquetadores de datos, etc.) ocupan puestos precarios, sin estabilidad ni derechos.

Armamento. El valor de un avión de combate no se concentra en sus motores ni en su electrónica, sino en la alianza que representa. Comprar armas estadounidenses no es comprar tecnología, sino la protección de Estados Unidos. El armamento es el sector donde la geopolítica es más transparente. El valor añadido es el precio de la lealtad. El empleo en este sector es estratégico. No solo genera puestos de trabajo de alta

cualificación, sino que asegura la dependencia tecnológica y militar de los compradores, que quedan atados a ciclos de mantenimiento y actualizaciones que perpetúan la relación.

4. El trabajo como variable de ajuste. La otra cara.

La arquitectura del valor no solo determina el precio de los productos, también establece el destino del trabajo humano. En cada uno de los sectores analizados, la creación de valor añadido va acompañada de una reconfiguración del empleo que suele dejar fuera a la mayoría.

La polarización del empleo. Los sectores de alto valor añadido generan dos tipos de trabajo: por un lado, puestos de alta cualificación y remuneración (diseñadores, ingenieros, científicos de datos o directivos); por otro, puestos de baja cualificación y remuneración (operarios de fábrica, trabajadores de la logística o personal de ventas). El trabajo intermedio, que antes sostenía a la clase media, desaparece. La automatización y la deslocalización eliminan empleos, mientras la economía de plataformas los precariza.

La deslocalización como estrategia de valor. El valor añadido no se crea en el mismo lugar donde se produce. La moda se diseña en París y se confecciona en Bangladesh. El software se concibe en Silicon Valley y se prueba en la India. Los medicamentos se investigan en Estados Unidos y se fabrican en China. Esta geografía desigual del valor genera un desacoplamiento entre el lugar donde se genera el beneficio y el lugar donde se genera el empleo. Los beneficios se quedan en el Norte Global, mientras los empleos precarios se quedan en el Sur.

El trabajo invisible que sostiene el valor. En los sectores digitales, el valor añadido se basa en una infraestructura de trabajo invisible: moderadores de contenido, etiquetadores de datos o repartidores de plataformas. Estos trabajadores, que no aparecen en los balances de las grandes tecnológicas, son la base material sobre la que se construye el valor. Y su trabajo es precario, mal pagado y desprotegido.

La automatización como amenaza y como promesa. La inteligencia artificial, la robótica y la automatización están reconfigurando el trabajo en todos los sectores. Donde antes hacía falta un equipo de diseñadores, ahora basta un algoritmo. Donde antes era necesaria una cadena de producción, ahora basta con una impresora 3D. La automatización elimina empleos, pero también crea otros. La cuestión es si los nuevos empleos serán suficientes y si estarán al alcance de quienes han perdido los antiguos. La historia del valor añadido sugiere que los beneficios de la automatización se concentrarán en quienes controlen la tecnología, no en quienes la usen.

5. Patrones. El valor añadido como arquitectura de poder.

Los sectores analizados revelan patrones comunes. El valor añadido no es técnico, es político. No depende de lo que se produce, sino de cómo se organiza la producción, la distribución y el acceso. El valor se protege con barreras: regulaciones, patentes, prescripciones, marcas y ecosistemas. Todas son formas de cercar un mercado, de convertir un bien común en propiedad privada.

Pero estas barreras no son eternas. Pueden ser derribadas por la innovación tecnológica, la presión regulatoria o la emergencia de nuevos actores. Y esa es la pregunta que cabe formular en este ensayo: ¿quién controlará el valor añadido del mañana? Y, con ella, ¿quién controlará el trabajo del mañana?

6. Los BRICS+ y la arquitectura occidental del valor.

El análisis de los sectores de alto valor añadido revela un patrón común: todos están protegidos por barreras que Occidente ha construido a lo largo de décadas. Marcas globales, regulaciones, patentes, prescriptores y acceso a mercados.

Cada una de estas barreras es un mecanismo de extracción de valor que beneficia a las corporaciones y los Estados occidentales. Pero ese modelo ya no es incuestionable.

Lo que comenzó en 2001 como un acrónimo académico (BRIC) se ha convertido en una plataforma geopolítica y económica que ha dejado de ser marginal. Con su actual conformación (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica, Egipto, Etiopía, Indonesia, Irán y los Emiratos Árabes Unidos) los BRICS+ representan el 44% del PIB mundial (medido en paridad de poder adquisitivo), el 56% de la población global y el 26% del comercio internacional. En 2025, el grupo representó el 39,7% del PIB mundial en términos estrictos de valor financiero, que no de paridad de compra.

El desafío financiero: desdolarización y nuevo sistema de pagos. La exclusión de Rusia del sistema SWIFT en 2022 aceleró el desarrollo de mecanismos alternativos. El BRICS Pay, una plataforma de pagos basada en monedas locales es una realidad en construcción. Dos tercios de las transacciones internas del bloque se liquidan ya en las monedas nacionales de los países miembros. El Nuevo Banco de Desarrollo (NDB), con sede en Shanghái, se ha posicionado como una alternativa al Banco Mundial y al FMI. En 2025 ha aprobado más de 30.000 millones de dólares en proyectos de infraestructura y desarrollo sostenible, sin imponer las condicionalidades de ajuste estructural características de las instituciones de Bretton Woods.

El desafío tecnológico: soberanía digital e industrial. La industria de semiconductores es el campo de batalla central del siglo XXI. China está desarrollando su propia cadena de suministro de chips, Rusia e India siguen caminos similares. Malasia, como país socio del bloque, aporta el 13% de la producción mundial en ensamblaje y pruebas de semiconductores. India ha aprobado 12 proyectos de producción de semiconductores en el marco de su "Misión de Semiconductores 2.0". La cooperación tecnológica entre los BRICS busca reducir la dependencia de un conjunto limitado de proveedores externos. Y el impacto en el empleo es doble. Por un lado, estos países están creando millones de puestos de trabajo en la industria tecnológica y, por otro, están reduciendo la dependencia de empleos precarios en la fabricación de baja cualificación.

El desafío en la farmacia. India es el mayor proveedor mundial de medicamentos genéricos, representando aproximadamente el 20% del suministro global. China, por su parte, posee una participación del 60% en la producción mundial de vacunas. Estos datos no son anecdóticos. Los BRICS no solo están desafiando el control occidental de la propiedad intelectual, están construyendo una capacidad productiva propia que, en sectores clave, ya es dominante. El empleo en estos sectores, sin embargo, no se traduce automáticamente en mejores condiciones laborales. La producción de genéricos en India se basa en una mano de obra cualificada pero mal pagada, mientras que la producción de vacunas en China está altamente automatizada.

El desafío cultural: marcas y referentes alternativos. Uno de los mecanismos más sutiles del valor añadido es la marca como capital simbólico. La moda, la cosmética, la relojería y la joyería de lujo son sectores donde el valor no se encuentra en el producto, sino en la historia que se cuenta sobre él. Y esa historia ha sido escrita en Occidente. Los BRICS están empezando a escribir las suyas. La industria cinematográfica india ya es un referente global, la moda china está ganando presencia internacional, las marcas de lujo emergentes de Brasil, Rusia y Emiratos Árabes Unidos están desafiando el monopolio occidental del prestigio. No es un proceso rápido, pero es un proceso real. El trabajo en estos sectores emergentes sigue estando polarizado. El diseño y la creatividad generan valor, pero la producción sigue siendo intensiva en mano de obra barata.

La terciarización de la economía. El valor añadido no se limita a los bienes físicos. Los servicios son el terreno donde se libra una batalla decisiva. La terciarización ha transformado la naturaleza del valor añadido. La consultoría, los servicios financieros, el software como servicio (SaaS), las plataformas digitales, el turismo o la educación superior generan márgenes que superan con creces los de la industria tradicional. La terciarización permite extraer valor sin producir nada tangible: una plataforma digital, un algoritmo, una patente, una licencia o un consejo estratégico. Y en este terreno, Occidente ha mantenido una ventaja histórica.

Pero los BRICS están invirtiendo en soberanía tecnológica y en la construcción de sus propias plataformas y servicios digitales. El desafío no es solo producir más, sino aumentar el valor que se genera en los servicios. El empleo en el sector servicios está creciendo en todo el mundo, pero está polarizado entre trabajos de alta cualificación (consultoría, finanzas y tecnología) y trabajos de baja cualificación (hostelería, comercio y atención al cliente).

El desafío militar. Los países BRICS han experimentado un rápido aumento del gasto militar, impulsado por el crecimiento económico, los superávits comerciales y las aspiraciones de una mayor influencia global. Rusia dedica el 7,25% de su PIB a gasto militar, India el 2,10%, China el 1,66% e Irán el 2,11%. El gasto militar combinado de los BRICS+ alcanzó los 340.000 millones de dólares en 2025. No parece que traten de replicar la carrera armamentística occidental, sino de diversificar las alianzas militares sin depender de un único proveedor. El empleo en la industria militar es estratégico. No solo genera puestos de trabajo de alta cualificación, sino que también asegura la capacidad tecnológica y productiva de los países que la desarrollan.

Lo que está en juego no solo es el dominio del dólar, sino la lógica misma del sistema financiero y del trabajo. Si los BRICS logran consolidar una arquitectura financiera basada en el comercio real, la producción y el desarrollo, estarán construyendo un sistema que se parecerá más al que existía antes de la financiarización, un sistema donde el dinero será un instrumento y no un fin. Y donde el trabajo no será solo un coste, sino una fuente de valor.

7. El trabajo y el valor añadido en el mundo que viene.

Si la historia del valor añadido es la historia de las barreras que lo han protegido, el futuro será la historia de su erosión. La disrupción tecnológica (en fabricación, inteligencia artificial, producción descentralizada, etc.) puede derribar barreras que parecían eternas. La geopolítica de los BRICS y el Sur Global puede crear nuevos centros de valor. La regulación es un arma de doble filo: protege o estrangula, según quién la controla.

Pero el impacto más profundo será sobre el trabajo. La automatización no solo eliminará empleos, sino que transformará la naturaleza misma del valor añadido.

En un mundo donde la inteligencia artificial podrá diseñar, producir y distribuir bienes y servicios sin intervención humana, ¿qué quedará para el trabajo humano? La respuesta no es optimista. Los sectores de alto valor añadido se concentrarán en las manos de quienes controlen la tecnología, mientras el resto de la población se verá abocada a trabajos precarios, de baja cualificación o directamente al desempleo.

La terciarización, que está transformando la economía, se acelerará. Los servicios se convertirán en el principal generador de valor añadido, pero también de desigualdad. La economía de plataformas, el trabajo en la nube y los servicios digitales crearán nuevos empleos y nuevas formas de precariedad.

La pregunta que nos deja este análisis es: ¿qué sectores perderán su valor añadido? ¿Qué sectores lo ganarán? Y, sobre todo, ¿quién controlará el valor añadido del mañana y quién controlará el trabajo del mañana? La respuesta no está escrita, pero la arquitectura del valor que hemos analizado propone algunas claves para entender cómo se está disputando.

8. El valor añadido como campo de batalla.

El valor añadido no es un accidente económico, es una construcción política. La marca, la regulación, la prescripción, la propiedad intelectual y la geopolítica son formas de cercar un mercado y extraer valor de una ficción compartida. Y todas tienen un impacto directo en el trabajo humano, determinan quién trabaja, cómo trabaja y si trabajará.

Pero las ficciones pueden ser reescritas. Los BRICS están reescribiendo la suya. No están replicando el modelo occidental, están construyendo un modelo alternativo basado en la cooperación Sur-Sur, el comercio en moneda local y la soberanía tecnológica. No es una utopía, es una estrategia y está en marcha.