

## 4.2. CRÍTICA DEL MODELO DE LA CADENA DE VALOR

Producto, como vimos, es cualquier bien material, servicio o idea susceptible de satisfacer necesidades personales o colectivas. El valor de los productos se deduce de su capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores, de su usabilidad, no de su coste. Producir, por tanto, no es, como frecuentemente pensamos, añadir coste, producir es crear valor. Lógicamente, para tener beneficios el coste incurrido en el proceso de crear valor debe ser inferior al valor añadido.

La idea de Porter de considerar la producción de las empresas de un sector, o mejor dicho de las unidades estratégicas de análisis de empresas que compiten en un sector, como una cadena de actividades que van añadiendo valor es una idea de gran interés. Al estratega le interesa la esencia del proceso de producción, la forma de añadir valor, y es ahí en donde se debe centrar el análisis interno: ¡no podemos estar más de acuerdo!, sin embargo, tenemos varias objeciones a la propuesta de cadena de valor de Porter; objeciones que están basadas, precisamente, en que la propuesta que realiza Porter es, en nuestra opinión, poco fiel al planteamiento del propio Porter. En nuestra opinión, tanto las actividades elementales como las de apoyo que Porter plantea como creadoras de valor son realmente, para él, actividades que agrupan coste, más que actividades de creación de valor, en sentido estricto. La prueba de que es así nos la da el propio Porter cuando incorpora en el gráfico representativo, a la derecha de las actividades generadoras de valor, el margen, como si de la diferencia entre el coste -lo que en realidad está analizando- y el valor -lo que el cliente percibe- se tratase. Él mismo se traiciona, de forma flagrante, desde el inicio.

Cuando Porter separa las actividades primarias, en las que está pensando que la empresa crea valor directamente, de las actividades de apoyo, ¿qué papel les está asignando, en la creación de valor, a estas? ¿No está siendo poco leal con su propuesta inicial de descomponer la actividad en categorías de creación de valor?; si estamos hablando de actividades de la cadena de valor, ¿cómo se entiende que se segreguen actividades primarias y actividades de apoyo?; ¿cuál es el papel de unas y otras en la creación de valor: el mismo o diferente?

La cadena de valor sugiere que los procesos productivos son secuenciales y consecutivos; y así suele ser en muchos casos de la producción de bienes: un campo de trigo maduro tiene un precio, pero cosechado, con la paja separada y empacada y el grano ensacado, vale más; si el grano se ha molido y se ha separado el salvado de la harina vale aún más; si la harina se ha mezclado y amasado con agua y levadura, se ha

reposado y se ha horneado para hacer pan, el valor ha aumentado; y si, el pan se ha expuesto en un anaquel de un establecimiento comercial exhalando su aroma de pan recién hecho, su valor se ha incrementado todavía más. En cada paso está aumentando la usabilidad del producto, su valor. En el caso de muchos bienes materiales el proceso de producción es secuencial y se comprende de forma intuitiva como una cadena de valor; aunque siempre, incluso en el caso de la producción de bienes, se plantean dificultades para entender todo el proceso así, como algo secuencial. Por ejemplo: ¿cuál es el papel del marketing en el proceso: algo previo a la fabricación, ligado al estudio del mercado para determinar el diseño del producto y el precio, o algo posterior, ligado a la distribución y promoción del mismo?.

No olvidemos que son productos tanto los bienes materiales, fungibles o duraderos, como los servicios y que, hoy en día, la terciarización de las economías desarrolladas es un hecho incontrovertible: la mayoría de las actividades son servicios. Y, precisamente, la idea de que el proceso de añadir valor es secuencial y consecutivo es aún más difícil de asumir si se piensa en la producción de servicios. Cuando se trata de la producción de algo intangible y muchas veces inseparable, por tanto no transportable ni almacenable, una cadena de valor secuencial, con logística interna y externa como categorías, es directamente inaplicable. Hoy en día no se trata de fabricar productos y de generar transacciones con la venta de los mismos, se trata de conseguir y mantener clientes, enfocarse a la satisfacción de sus necesidades. Hoy el marketing ya no es, fundamentalmente, transaccional, sino relacional. Pensemos, además, que las modernas tecnologías de la información y el desarrollo de las comunicaciones ha propiciado una des-estructuración de muchas de las cadenas de valor productivas que caracterizaban a los sectores de actividad antes de su aparición y divulgación masiva.

En conjunto, debemos concluir que cada vez es más difícil emplear las cadenas de valor - como Porter las concibe - a los sectores de actividad. ¿Cómo aprovechar, entonces, la excelente idea de Porter de analizar las actividades de la empresa desde la óptica de cómo contribuyen a la creación de valor, sin caer en estas contradicciones?; ¿es cierto que la idea de considerar la actividad productiva como una cadena de valor ya no es aplicable, como algunos postulan?: no, en nuestra opinión. Cada vez que oigo a algún consultor especializado en estrategia proponer el abandono de las ideas de Porter, nunca lo critico al momento, espero a que continúe con su disertación porque pronto - es seguro- citará a Porter y lo seguirá citando a cada paso, usando sus modelos para explicar sus conclusiones -lo hacen siempre-; entonces me gusta pedir la palabra y decir como el clásico: "los muertos que vos mataís gozan de buena salud".