

POLEMIZANDO SOBRE LA CADENA DE VALOR DE PORTER
CONTROVERSING OVER PORTER'S VALUE CHAIN

Miguel Blázquez blazquezuni@gmail.com

Universidad Nacional de Córdoba

Ensayo

El presente artículo de actualidad tuvo su origen en rico diálogo en el último Congreso de ADENAG entre colegas y Miguel Blázquez a partir de su exposición sobre “CORPRIC: Hacia un nuevo diagnóstico para la gestión organizacional”. De esta manera el autor reconstruye el debate en formato de entrevista y nos hace llegar el presente trabajo.

He estado escuchando y con posterioridad leyendo en el Congreso su conferencia y artículo sobre el CORPRIC y considero que deja mucho contenido para el debate y la reflexión. Es por ello que yo quisiera que podamos debatir sobre la cadena de valor de Porter, porque debo confesarle que me siento identificado con la misma y me interesa a partir de las diferencias planteadas en forma muy genérica, conocer con mayor detalle cuál es su posición sobre el tema.

La Cadena de Valor (CV) de Porter significó un gran avance para la administración, porque permitió un cambio en los análisis de gestión generalmente verticales por aéreas y funciones en correspondencia con la estructura piramidal, para priorizar un enfoque transversal y horizontal que analiza los procesos a través de lo que él denomino la Cadena de Valor.

De esta manera lo que interesaba no eran las responsabilidades funciones, actividades y tareas de cada sector, sino que se jerarquizaba la visión de trazabilidad de los diferentes procesos independientemente de los responsables y funciones que intervienen en la misma en función de un objetivo considerado como excluyente que es darle valor agregado al cliente.

¿Por qué se refiere a la cadena de valor en tiempo pasado como si actualmente no tuviera vigencia y también me pregunto qué tiene de incorrecto pensar que las empresas deben buscar la mayor satisfacción del cliente dándole valor a sus productos o servicios?

No es incorrecto pensar en satisfacer las necesidades del cliente, lo que yo digo que es inadecuado cuando se asume como un objetivo excluyente, como si fuera el leiv motiv de la empresa.

Darle valor agregado a un cliente que compra un vehículo todo terreno es priorizar su seguridad al punto tal que termina poniendo en riesgo la seguridad de los restantes vehículos que también transitan

por la misma carretera. Esto no es una ocurrencia personal sino un movimiento social que se dio en Estados Unidos como consecuencia de esta visión sesgada, que obligó a las empresas automotrices a replantear su diseño.

De esta manera las lógicas de pensamiento se modifican, ya no se trata de sumar procesos para llegar a un producto final que otorgue mayor valor agregado al cliente sino de comprender que estos mismos cliente son parte de la sociedad que reclaman a las organizaciones derechos, mejoras y sustentabilidad porque los clientes, además de ser consumidores, son ciudadanos.

La cadena de valor de Porter parte del supuesto de la racionalidad económica en la que solo hay individuos aislados que consumen en forma puntual. Sin embargo, la realidad es más compleja y, sin renunciar a ello, su mirada se amplía a la existencia de un ser humano que además de individuo es parte constitutiva de diferentes grupos que integran una sociedad con sus valores y cultura

¿Esto significa en cierta manera hablar de la responsabilidad social empresarial?

Correcto. La responsabilidad social empresarial no viene a sumar un nuevo tema en las organizaciones, sino que aparece como una demanda social creciente y por lo tanto se deben revisar los enfoques y las formas de llevar a cabo la gestión diaria. Las empresas locales son las mejor posicionadas para afrontar este nuevo desafío y para ello necesitan nuevos instrumentos como el desarrollado.

Por el contrario, algunas multinacionales continuarán con un enfoque sesgado de la cadena de valor sin perjuicio de que al cierre de cada ejercicio contable muestren su balance social que será leído por una parte muy reducida de la sociedad.

De esta manera se debe buscar un equilibrio entre la lógica rentable y la “nueva lógica” de los intereses de la sociedad a la que desde nuestro enfoque identificamos como imagen. Dentro de ellos existirán gestiones comunes y específica en algunos casos se contradecirán y en otros se podrán complementar.

¿Pero independientemente de los nuevos propósitos que se deben perseguir, la cadena de valor como instrumento de análisis ha perdido valor?

La cadena como concepto es un instrumento de la mecánica y junto con ello lleva implícito un pensamiento mecanicista de causa y efecto que se alinea hacia una única finalidad que es el cliente.

El mundo está dando sobradas muestras que es finito y limitado y por lo tanto es improcedente aplicar pensamientos mecánicos, continuos y en equilibrio permanente, los clientes empiezan a revisar su conducta como consumidores pasivos porque son parte de una sociedad que observa el comportamiento de las empresas.

La realidad debe ser abordada simultáneamente desde diferentes dimensiones y no desde una sola más allá de que cambia en el tiempo, ayer la hegemonía de los análisis estaba dada en áreas y funciones, ahora prevalecen el análisis por procesos.

¿Se podría decir que Porter con su cadena de valor permitió una nueva mirada sobre un mismo objeto de estudio, es como ver el vaso medio vacío o medio lleno?

Si bien el ejemplo es muy reduccionista creo que se podría decir que si, con la diferencia que Porter no integra una nueva mirada desde la complementariedad, sino que confronta con la existente. Pareciera que el pensamiento único no deja lugar para que por lo menos puedan convivir y se complementen con sus virtudes y limitaciones estos dos tipos de diagnósticos.

La realidad es compleja y si bien debemos recurrir a métodos para ser abordada y junto con ello a cierto grado de simplificación, su análisis no puede quedar limitado a las lógicas de pensamientos tradicionales. Debemos cambiar la mirada debemos cambiar los paradigmas.

¿Qué es la complejidad?

Existen un sinnúmero de conceptos y de palabras compuestas Edgar Morin habla del pensamiento complejo otros prefieren hacerlo desde los Sistemas Complejos, o de la complejidad creciente o complejidad desde la diferentes disciplinas ambiental, genética o por objeto de estudio; complejidad de los seres vivos organizacional o procesos como la complejidad irreductible de Michael Behe, de tantas otras denominaciones y como siempre existen distintas interpretaciones.

Por eso sin entrar en muchas teorizaciones, se puede partir del concepto vulgar de complejidad como algo de resolución difícil y que por lo tanto su análisis está compuesto de múltiples y heterogéneas variables o perspectivas y junto con ello la necesidad de profesionales que lo aborden con diferentes formaciones disciplinarias.

La vida del hombre transcurre en un sistema complejo y las gestiones que lleva a cabo para su subsistencia en las diferentes organizaciones tampoco están exentas de esta nueva realidad.

Yo diría que es una nueva forma de pensar la diaria realidad. Retomando el vaso medio vacío o lleno deberíamos concebir otras miradas del vaso, de arriba, de abajo, con un cristal que deforma su contenido o con un contenido con algún emulsionante que amplía su volumen o por el contrario lo reduce o en un ambiente de calor que evapora su contenido o de humedad que lo amplía, o de un vaso apoyado en una superficie no plana que cambia de volumen a medida que se gira alrededor de él.

En fin, en estos pequeños ejemplos recurrimos a la química, a la física, a la climatología entre otras disciplinas para poder otorgar una explicación de la existencia de un vaso medio vacío o medio lleno en un período de tiempo, aunque sea tan breve como el abrir y cerrar de ojos.

A ver si logro comprender, Ud. crítica la cadena de valor de Porter diciendo que es un modelo reduccionista ante una nueva realidad que es compleja, el tema es entonces ¿cómo se soluciona este problema, ¿cuál es la propuesta superadora?

No puedo dejar de observar, como lo mencionó al principio, su adhesión conceptual a la cadena de valor de Porter como seguramente existe en muchos otros profesionales. Lo menciono expresamente porque el cambio sólo es posible si reconocemos la existencia de un problema.

Si no comprendemos la existencia de un problema, mal podemos hacer un juicio de valor sobre la propuesta que tiende a superarlo.

Bien, ¿nos podría describir la misma?

El CORPRIC es un instrumento organizacional para el análisis, diagnóstico y generación de alternativas de mejoras o de definiciones estratégicas. Es como si aplicáramos una metodología para ordenar la visión múltiple de un vaso con líquido.

El CORPRIC son las letras iniciales de un conjunto de etapas que comienza con un Contexto inicial continúa con la Organización, Recursos, Procesos, Resultados, Impacto y por último un nuevo Contexto. De esta manera se obtiene un análisis no frecuente en la teoría de la administración en el espacio y el tiempo.

Perdón que lo interrumpa, pero ¿acaso en los instrumentos tradicionales como puede ser la cadena de valor los diagnósticos no se dan siempre en una dimensión de espacio y de tiempo?

Correcto, pero en la dimensión del tiempo se tomaba como un supuesto dado y por lo tanto pasivo ya que opera en forma uniforme, constante y fluyendo siempre del mismo modo e ilimitado. El Premio Nobel de Química en 1977 Ilya Prigogine filósofo, humanista y precursor de la teoría de caos con las estructuras disipativas (orden y desorden) revolucionó al conocimiento científico y puso en evidencia la importancia del mismo en uno de sus libros denominado "el nacimiento del tiempo". Nos dice "la ciencia es parte de la cultura" que es diferente que la ciencia nos sirve para comprender la cultura.

El CORPRIC integra esta dimensión de análisis que consideramos clave en la gestión de las organizaciones. La realidad no se simplifica a una cadena repetitiva e interminable de input y output como aparecen en muchos esquemas organizativos.

¿Nos podría describir mejor cada una de las etapas del CORPRIC para poder observar su utilidad?

Creo que el tiempo no es nuestro aliado para detallar cada una de ellas que se puede acceder a lo ya escrito ver en mi página profesional (www.blazquezmiguel.com.ar). Pero para no evadir la pregunta me voy a detener en el tema de los Procesos haciendo referencia a las observaciones del comienzo sobre Porter.

Los procesos en el CORPRIC son analizados desde una perspectiva multidimensional por ejemplo una variable de análisis es el tiempo de cada uno de ellos y su relación con los restantes o la interacción entre tangibles e intangibles o su dependencia de las restantes etapas (contexto uno, organización, recursos) o sus consecuencias a través de los resultados obtenidos y el Impacto que se genera (que es la gran ausente de toda gestión organizacional) para conformar un nuevo contexto dos. De esta manera el contexto es condicionante y también es condicionado, dejando de lado la mirada unilateral que siempre se hace del mismo.

De esta manera se pueden componer múltiples taxonomías e interactuar entre ellas según sus características, propiedades causalidades y valor estratégico se deberán priorizar y segmentar aquellas

combinaciones que pueden ser más significativas. Ello debe ser realizado una perspectiva holística de comprender que no hay procesos sin resultados y no hay resultados sin impactos que van permutando y cambiando los contextos. Como se podrá apreciar, Contexto, Organización, Recursos, Procesos, Impacto y nuevo Contexto (CORPRIC) se transforma en una nueva mirada organizacional

En la parte específica del Proceso el análisis nos ha llevado no a describir una realidad, como lo hace Porter agrupando los procesos en primarios y complementarios, sino a preguntarnos cuál es el mayor grado de divisibilidad que se puede hacer de un proceso o cuál el diagnóstico más detallado que se puede realizar sobre un proceso y cómo lo que ayer era indivisible hoy ha cambiado por el desarrollo del conocimiento científico.

De esta manera se genera un proceso dialéctico entre lo existente y lo mejorable, entre lo ausente y lo necesario, entre lo deseable y lo posible que permite optimizar cursos de acción y determinación de directrices.

¿Se podría decir que la importancia del CORPRIC está dada fundamentalmente en cómo abordan el análisis de los procesos?

No, cada fase tiene su rol e importancia, pero aquí también se produce un concepto de sinergia de sistema cuando en la suma de las partes se logra un resultado mayor.

Mientras la cadena de valor lleva a un resultado final a través de la idea de una línea, aquí se va construyendo una telaraña tridimensional en la que se combinan distintos factores y causas.

Todos ellos conforman una integralidad, aunque pueden ser abordados en forma independiente y juntamente con ellos se desarrolla una trazabilidad de un conjunto de dimensiones tales como lo planeado, lo ejecutado o su grado de importancia a través de lo estratégico, crítico, clave, nuevo, tradicional o de los aspectos tangibles, intangibles y su interacción. De esta manera se dejan de lado los enfoques fragmentados y se potencializan los caminos intradisciplinarios.

Ud. acaba de mencionar otro aspecto clave en las organizaciones como es el capital intelectual ¿cuál es su relación con el CORPRIC?

Una de las investigaciones concluidas cuya publicación se encuentra en proceso de arbitraje por una revista científica se relaciona con la gestión de las capacidades, que en sentido amplio identificamos como intangibles. Desde esta perspectiva hacemos una revisión crítica a las clasificaciones existentes porque al igual que la RSE, son conceptos que se suman a las empresas en vez de integrarlas. Si nadie hace mención del capital tangible ¿por qué identificar lo intangible con el capital?

Con igual criterio estamos desarrollando otra investigación en el marco del CORPRIC aplicado a la gestión de la Información y no a los Sistemas de Información como generalmente se identifica. No se trata de un simple juego de palabras porque cuando buscamos antecedentes sobre procesos informáticos nos damos cuenta que existe un gran vacío y ahí también comprendemos cómo las palabras condicionan el pensamiento.

De esta manera el COPRPRIC se puede aplicar a distintos temas dentro de una organización a distintos tipos de empresas como puede ser el sector Agropecuario o también y es aquí lo más importante a distintas regiones o áreas productivas, con todo el desafío que significa concebir la ciencia de la administración desde una enfoque macro, como población de organizaciones como lo plantean Hannan y Freeman.

Con la propuesta desarrollada empiezo a comprender las observaciones planteadas y me parece muy significativa la “nueva mirada” en el análisis de la gestión organizacional

No me corresponde a mi calificarlo, simplemente creo que este marco conceptual hay que “llenarlo de realidad local”.

¿Qué significa “llenarlo de realidad local”?

Bajo el paradigma de la ciencia del pensamiento lineal y único se dice que la excepción confirma la regla. Bajo el paraguas de la complejidad la excepción no está indicando un nuevo fenómeno. Por eso en forma metafórica menciono la importancia de “llenarlo de realidad local”, porque no se trata de obtener una muestra representativa de casos, sino de estudiar la especificidad y particularidad de cada uno de ellos.

Si bien es cierto que existen comportamientos comunes estos siempre se dan bajo una realidad relativamente uniforme como son los estudios locales. No se puede extrapolar realidades en culturas diferentes y como la “objetividad” del investigador tampoco es tal como la describe el cientificismo se hace necesario que los mismos sean también expresiones locales a la que pertenece el objeto de estudio.

Desde esta perspectiva estoy promoviendo las investigaciones regionales y locales en todos aquellos lugares en la existan universidades a partir de estos enfoques para integrarlo a los nuevos contenidos y métodos educativos.

Creo que este es uno de los grandes desafíos para validar la sustentabilidad desde una perspectiva social, económica y educativa que se integra asocia y fortalece mutuamente. La resultante será la diversidad y junto con ello toda su riqueza cultural.

Las Facultades dedicadas a la enseñanza de las organizaciones, debieran empezar a fortalecer sus identidades en estrecha relación con su región, en este caso con América Latina. Para ello deben replantar los enfoques hegemónicos y unidireccionales que son funcionales para los países centrales. Por ello, como en la cadena de valor de Porter se ven clientes individuales, nosotros debiéramos ver personas que forman parte de un espacio determinado con restricciones, pero también con grandes fortalezas que debiéramos como administradores poder canalizarlas.

El proceso de fabricación de una bebida gaseosa de marca internacional es similar en todo el mundo, la globalización tiende a la uniformidad y solo le interesa los resultados y omite el análisis del impacto que es una de las fases del COPRPRIC.

Debemos empezar a revisar nuestros instrumentos de gestión en las organizaciones, nuestra propuesta tiende a mostrar un camino diferente. Yo aprovecho esta oportunidad para invitar a las

Universidades e Instituciones productivas locales a recorrer juntos este camino. No dudo que la diversidad nos permitirá enriquecerlo y desde la especificidad también poder integrarlo construyendo redes interuniversitarias que lo fortalezcan

La ciencia es un elemento de la cultura como lo reconocen muchos filósofos y epistemólogos, si negamos nuestra cultura, nuestra identidad, nuestra preocupación permanente por conocer nuestras capacidades y fortalezas habremos perdido la posibilidad de hacer ciencia desde nuestra propia realidad. Este es el camino que invito a construir, para que las propuestas no vengan de afuera disfrazada de pensamiento único que significa consumo de tecnología para todo el mundo y en todo tiempo.