

# LA CADENA DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA



# LA CADENA DE VALOR

## COMO VENTAJA COMPETITIVA

Por

*JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA*

© Copyright 2025 por Editorial EL FARO DE LA SABIDURIA  
EMRESARIAL - Todos los derechos reservados.

*Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.*



## MICHAEL PORTER Y LA CADENA DE VALOR



## CADENA DE VALOR Y CADENA DE SUMINISTRO

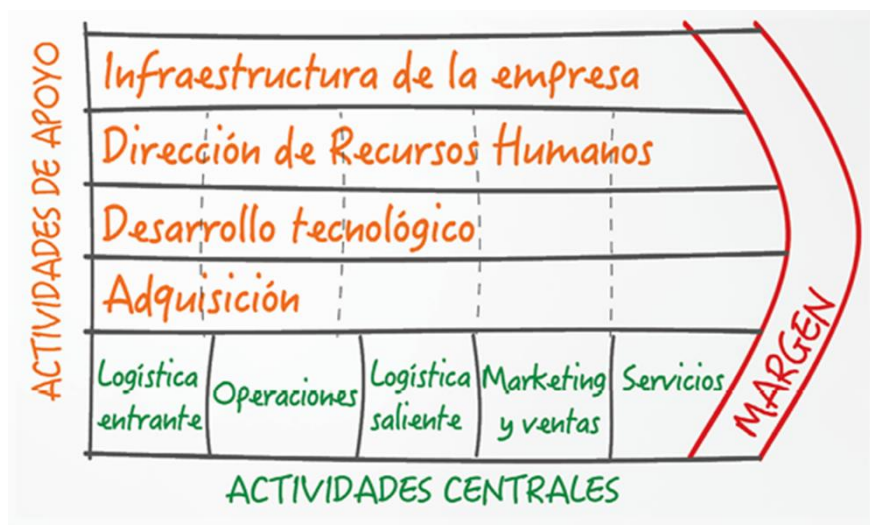
**1** Un canal de distribución es el medio a través del cual los productos o servicios llegan a los clientes, asegurando su eficiente desplazamiento desde el origen hasta el destino.

▲ Los tipos de canales de distribución son los directos (sin intermediarios) y los indirectos (con intermediarios cortos o largos).

▲ La distribución del producto son todas las actividades que permiten llevar el producto al consumidor en la cantidad, tiempo y lugar que estos desean (cadena de suministro).

Así, todas las organizaciones o personas que actúan en este proceso desde que el producto sale de la fábrica hasta que el consumidor lo adquiere son los intermediarios y forman lo que se conoce como canal de distribución que está asociado con la Cadena de Suministro y la Cadena de Valor:

# LA CADENA DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA



En el gráfico de la izquierda, lo que se identifica como **actividades centrales** también se conoce como “**Cadena de Suministro**”.

Lo que está en **naranja (actividades de apoyo)** se conocen como la **Administración de la Empresa**.

En conjunto se conoce como Cadena de Valor:

**Cadena de Suministro + Administración de la Empresa = Cadena de Valor**

## LA CADENA DE VALOR COMO VENTAJA COMPETITIVA

Una forma de lograr la **Creación de Valor** es a través de la **Cadena de Valor**, la cual es una sucesión de acciones realizadas con el objetivo de instalar y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, mediante un planteamiento económico viable.

- Supply chain = cadena de valor = supply chain management = cadena de valor empresarial = cadena de valor de Michael Porter = cadena de Porter



- ¿Utilidad? Mejorar la competitividad, reducir los costos, aumentar la creación de valor
- ¿Por qué es eficaz? Adaptable a todo tipo de empresa, permite superarse y presenta etapas claras y bien definidas.



La cadena de valor tiene tres objetivos:

- ✓ La mejora de los servicios
- ✓ La reducción de los costos
- ✓ La creación de valor

La Creación de Valor es un sistema analítico, a través del cual se descomponen las distintas funciones de una empresa y se examinan los costos que tienen.

Su objetivo es asignar los recursos a lo largo de la cadena de la forma más eficaz posible, lo cual permite que un producto se pueda posicionar estratégicamente en un mercado, en función de sus costos o de su diferenciación.

## UTILIDAD DE LA CADENA DE VALOR

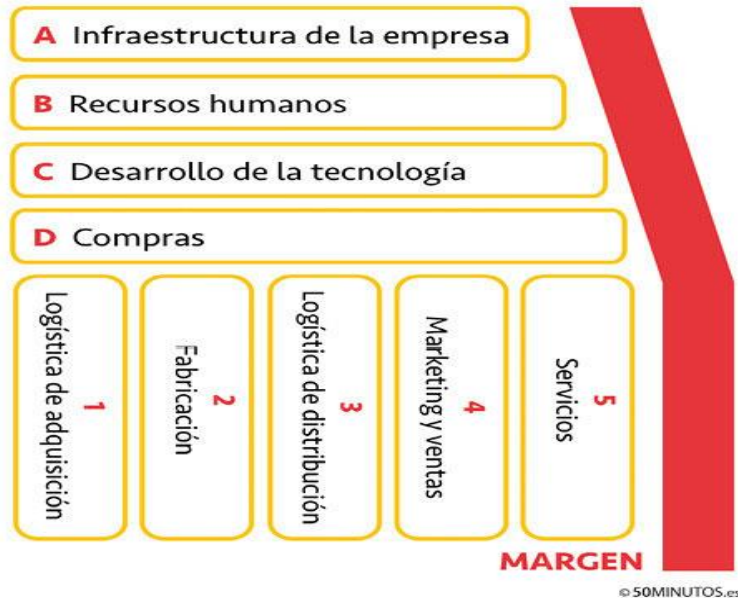


La cadena de valor nos ayuda a la Creación de Valor favoreciendo:

- ❖ La reducción de costos;
- ❖ Un proceso de fabricación óptimo;
- ❖ La compra de materias primas a un menor costo;
- ❖ La innovación;
- ❖ La funcionalidad del producto por una mayor diferenciación;
- ❖ Una mejor calidad de fabricación;
- ❖ Un mejor servicio posventa;
- ❖ Un plazo de entrega más corto gracias a una buena organización de la logística.

El modelo de cadena de Valor de Porter (Michael Porter es su autor), está constituido por nueve grandes funciones generadoras de valor, conocidas como «polos» que se dividen en dos categorías:

## La cadena de valor de Michael Porter



**Primer polo** con cinco actividades básicas que intervienen directamente en el valor añadido del producto final:

1. Logística de adquisición
2. Fabricación
3. Logística de distribución
4. Marketing y ventas
5. Servicios

**Segundo polo**, encontramos cuatro actividades de apoyo que participan de forma indirecta en la creación del valor añadido final. Se trata de las actividades relacionadas con:

- (A) La infraestructura de la empresa:
- (B) Con los recursos humanos
- (C) Con el desarrollo de la tecnología
- (D) Con las compras

**En síntesis, se puede puntualizar que la cadena de valor nos ayuda a:**

- ▲ Identificar la ventaja competitiva que la empresa tiene, analizando sus competencias comparativas en la cadena de valor.
- ▲ Revisar como la calidad de una actividad tiene un impacto directo sobre los costos, sobre la satisfacción de los clientes y sobre el margen.

▲ Analizar profundamente las funciones organizacionales, teniendo en cuenta que dicho análisis no siempre tiene un resultado positivo; algunas de ellas pueden consumir valor o ser inferiores a la competencia.

## COMPONENTES DE LA CADENA DE VALOR

**PRIMER POLO**, las actividades centrales son las principales funciones organizadas en el interior de una empresa. Estas actividades, contribuyen de forma directa a la creación del producto, a las acciones de marketing, a la política de ventas, a la entrega al cliente final y al servicio posventa.

Son cinco actividades básicas que intervienen directamente en el valor añadido del producto final:

### 1. Logística de adquisición

la logística de adquisición (o logística entrante) reúne el proceso de adquisición de los recursos: las materias primas, su recepción, su entrada en stock, etc.;

### 2. Fabricación

La fabricación (u operación) incluye el uso de las materias primas, la producción del bien, los controles de calidad, la preparación, el mantenimiento, etc.;

### 3. Logística de distribución

La logística de distribución (o logística saliente) reúne la salida de los stocks, la preparación de los pedidos, la entrega a los distribuidores y a los clientes finales, etc.;

### 4. Marketing y ventas

El marketing y las ventas (o comercialización) incluyen la promoción, la comunicación, la política de precios, la publicidad, la gestión de los canales de distribución, etc.;

### 5. Servicios

Los servicios (o prestaciones posventa) engloban las reparaciones, el mantenimiento, los servicios posventa, etc.

**SEGUNDO POLO**, las actividades de apoyo contribuyen al buen funcionamiento de las operaciones, ofreciendo a la empresa la oportunidad de ejecutar las actividades centrales y de gestionar la coordinación, con el objetivo de optimizar la eficacia. Entre ellas, encontramos cuatro actividades de apoyo que participan de forma indirecta en la creación del valor añadido final:

**(A)** La infraestructura de la empresa

Comprende la dirección general, financiera y administrativa, el departamento de asuntos jurídicos y los servicios encargados de la planificación, del control de la calidad, etc.;

**(B)** Los recursos humanos

Que se ocupan de la contratación, de las formaciones, del proceso de remuneración, de la gestión de las competencias, del organigrama, de la política de recompensas, de los despidos, etc.;

**(C)** Con el desarrollo de la tecnología

Que incluye la investigación y la selección de las tecnologías, la capacidad de innovación, el desarrollo de los productos o servicios, la seguridad de los productos, la gestión de las patentes , etc.;

**(D)** Con las compras o el suministro

Que engloban los métodos de compra de las materias primas, la selección de los proveedores, las negociaciones con los proveedores, el alquiler de los locales, etc.

**Podemos resaltar que la Cadena de Valor:**

- ✦ Es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa.
- ✦ Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento.
- ✦ Permite identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener “ventajas competitivas”





## LA CADENA DE VALOR ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ESTADO DE RESULTADOS / TOMEMOS COMO EJEMPLO LA EMPRESA CRAYOLA:

### Estado de Resultados:

Año	1	2	3	4	5	6
Inflación	4.5%	5.0%	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%
Demanda unidades	225,000	229,500	234,090	238,772	243,547	248,418
Ventas unidades	191,250	195,075	198,977	202,956	207,015	211,155
Precio	\$ 20.00	\$ 23.10	\$ 27.05	\$ 32.12	\$ 38.65	\$ 47.14
Ventas \$	\$3,825,000	\$4,506,233	\$5,382,564	\$6,517,984	\$8,000,949	\$9,954,748
Costo bienes vendidos	\$1,721,250	\$2,027,805	\$2,422,154	\$2,933,093	\$3,600,427	\$4,479,637
Utilidad Bruta (\$)	\$2,103,750	\$2,478,428	\$2,960,410	\$3,584,891	\$4,400,522	\$5,475,112
Margen bruto (%)	55%	55%	55%	55%	55%	55%
Gastos de vtas y mrk.	\$ 535,500	\$ 630,873	\$ 753,559	\$ 912,518	\$1,120,133	\$1,393,665
Gastos adm y fin	\$ 270,000	\$ 282,150	\$ 296,258	\$ 312,552	\$ 331,305	\$ 352,840
Utilidad de operación \$	\$1,298,250	\$1,565,405	\$1,910,594	\$2,359,822	\$2,949,084	\$3,728,607
Utilidad de operación %	34%	35%	35%	36%	37%	37%
Impuestos	\$ 155,790	\$ 187,849	\$ 229,271	\$ 283,179	\$ 353,890	\$ 447,433
Utilidad de neta \$	\$1,142,460	\$1,377,557	\$1,681,323	\$2,076,643	\$2,595,194	\$3,281,174
Utilidad de neta %	29.9%	30.6%	31.2%	31.9%	32.4%	33.0%
<b>FNESD</b>	<b>\$ 799,722</b>	<b>\$ 964,290</b>	<b>\$1,176,926</b>	<b>\$1,453,650</b>	<b>\$1,816,636</b>	<b>\$2,296,822</b>
Depreciación						
Pago de capital	\$ 380,000	\$ 380,000	\$ 760,000	\$ 950,000	\$ 570,000	\$ 760,000
Pago de intereses	\$ 200,000	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 400,000	\$1,000,000	\$ 943,761
<b>FLUJO FINAL</b>	<b>\$ 219,722</b>	<b>\$ 284,290</b>	<b>\$ 116,926</b>	<b>\$ 103,650</b>	<b>\$ 246,636</b>	<b>\$ 593,061</b>

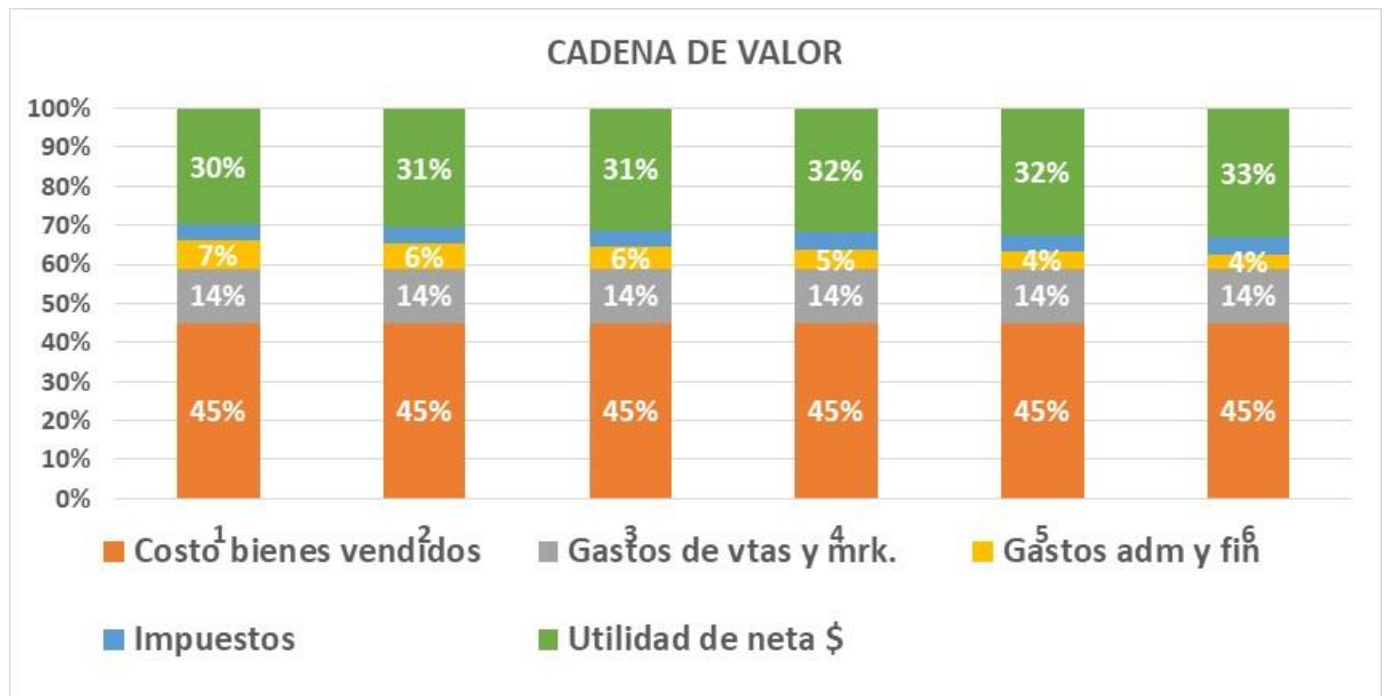
### Tomemos los elementos del Estado de Resultados para Construir la Cadena de Valor:

Año	1	2	3	4	5	6
<b>Ventas \$</b>	<b>\$3,825,000</b>	<b>\$4,506,233</b>	<b>\$5,382,564</b>	<b>\$6,517,984</b>	<b>\$8,000,949</b>	<b>\$9,954,748</b>

Costo bienes vendidos	\$1,721,250	\$2,027,805	\$2,422,154	\$2,933,093	\$3,600,427	\$4,479,637
Gastos de vtas y mrk.	\$ 535,500	\$ 630,873	\$ 753,559	\$ 912,518	\$1,120,133	\$1,393,665
Gastos adm y fin	\$ 270,000	\$ 282,150	\$ 296,258	\$ 312,552	\$ 331,305	\$ 352,840
Impuestos	\$ 155,790	\$ 187,849	\$ 229,271	\$ 283,179	\$ 353,890	\$ 447,433
Utilidad de neta \$	\$1,142,460	\$1,377,557	\$1,681,323	\$2,076,643	\$2,595,194	\$3,281,174
<b>Suma de los concept</b>	<b>\$3,825,000</b>	<b>\$4,506,233</b>	<b>\$5,382,564</b>	<b>\$6,517,984</b>	<b>\$8,000,949</b>	<b>\$9,954,748</b>

Año	1	2	3	4	5	6
Costo bienes vendidos	45%	45%	45%	45%	45%	45%
Gastos de vtas y mrk.	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Gastos adm y fin	7%	6%	6%	5%	4%	4%
Impuestos	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Utilidad de neta \$	30%	31%	31%	32%	32%	33%
<b>Suma de los concept</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tomemos los elementos del Estado de Resultados para Construir la Cadena de Valor de Valor:**



## ¿QUÉ PODEMOS DEDUCIR DE LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA CADENA DE VALOR?

**1** El crecimiento en las ventas es un factor fundamental para el crecimiento en la utilidad de la empresa.

**2** Se pueden desarrollar estrategias de:

### ▲ Ventas para seguirlas incrementando a través de:

- ❖ Penetración de mercados con clientes actuales
- ❖ Desarrollando nuevos clientes
- ❖ Reteniendo clientes actuales
- ❖ Diversificación de productos
- ❖ Posicionamiento de marca
- ❖ Diferenciación de productos
- ❖ Diversificación de mercados
- ❖ Diversificación geográfica
- ❖ Mejorando el servicio a clientes y servicio postventa

## ▲ Reducción del costo de ventas:

- ❖ Reduciendo inventarios: materias primas, material en procesos, producto terminado
- ❖ Mejorando la productividad del personal
- ❖ Tercerizando procesos no estratégicos de la empresa
- ❖

## ▲ Reducción de gastos.

- ❖ Apalancamiento financiero
- ❖ Apalancamiento operativo
- ❖ Eficiencia
- ❖ Eliminación de procesos repetitivos
- ❖ Eliminación de funciones que se yuxtaponen

## CONCLUSIONES CLAVE SOBRE LA CADENA DE VALOR

### 1 La Cadena de Valor como Eje de la Creación de Valor y Ventaja Competitiva

No es solo un diagrama operativo, sino un sistema analítico estratégico fundamental para la **Creación de Valor**. Su descomposición en funciones permite examinar los costos y asignar recursos de manera óptima para lograr un **posicionamiento estratégico** basado en la diferenciación o el liderazgo en costos. Es la vía para identificar y potenciar la **ventaja competitiva** de la empresa.

### 2 Integración de la Cadena de Suministro y la Administración Empresarial

El modelo de **Michael Porter** organiza las funciones generadoras de valor en dos polos esenciales: las **actividades centrales (o primarias)**, que contribuyen directamente al producto final (como la logística, fabricación, marketing y servicios) , y las **actividades de apoyo (o secundarias)**, que sustentan la infraestructura y operaciones (como RR.HH., tecnología, compras e infraestructura). De esta síntesis se desprende la fórmula: **Cadena de Suministro + Administración de la Empresa = Cadena de Valor**.

### 3 Impacto Multifacético y Oportunidades de Mejora Estratégica

El análisis exhaustivo de la Cadena de Valor revela cómo la calidad de una actividad impacta directamente en los **costos**, la **satisfacción del cliente** y el **margen**. El modelo es una herramienta de diagnóstico que permite revisar las funciones organizacionales, identificando aquellas que consumen valor o son inferiores a la competencia. Esto impulsa la implementación de estrategias enfocadas en:

- **Crecimiento de Ventas:** A través de la penetración de mercados, retención de clientes, diversificación de productos/mercados y mejoramiento del servicio.
- **Reducción de Costos:** Mediante la optimización de inventarios, mejora de la productividad del personal y tercerización de procesos no estratégicos.

4 **Adaptabilidad y Utilidad Holística:** La Cadena de Valor es eficaz porque es adaptable a **todo tipo de empresa** y ofrece etapas claras y definidas para superarse. En última instancia, es un modelo de gestión que clasifica y organiza los procesos empresariales para **enfocar programas de mejoramiento** y garantizar la supervivencia competitiva a largo plazo.



---

**JUAN CARLOS ERDOZAIN RIVERA**  
Consejero de Alta Dirección

[jcer@jcerdozain.com](mailto:jcer@jcerdozain.com)    55.5102.5069    [www.jcerdozain.com](http://www.jcerdozain.com)