



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO



Apunte Docente

# Ventaja Competitiva y Cadena de Valor

Renzo Devoto Ratto



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO



El autor es Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Santiago de Chile. Licenciado en Ciencias en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, profesor jornada completa de la misma Universidad.



## APUNTE DOCENTE

### Ventaja Competitiva y Cadena de Valor

---

#### 1) El concepto de Ventaja Competitiva

Es cualquiera característica de la empresa (negocio) y/o de sus productos que -siendo sostenible en el tiempo- le permite distinguirse de la competencia y obtener rentabilidades por sobre el promedio del sector industrial, debido a que puede enfrentar en mejor forma a las cinco fuerzas competitivas.

Michael Porter distingue entre dos tipos de ventaja competitiva: **ventaja en costos** y **ventaja en diferenciación**.

##### Ventaja en costos

La ventaja se basa en obtener una posición de costo relativamente menor a la de los competidores, lo que permite vender a menores precios y lograr una mayor rotación.

##### **¿Cómo actúa en relación a las 5 fuerzas competitivas?**

- El negocio puede afrontar en mejor forma una eventual competencia en precios.
- Los clientes más fuertes no afectan tanto cuando presionan por precios más bajos (ya que su alternativa tiene mayor precio).
- Se soporta mejor los aumentos de precio de los proveedores fuertes.
- Se posee una buena barrera de entrada al grupo estratégico donde compite el negocio.
- Se posee una buena protección contra la amenaza de los sustitutos.

##### **¿Qué se requiere para sostenerla en el tiempo ?**

- Una continua inversión en equipos.
- Competencia tecnológica.
- Control estrecho de los costos de fabricación y de distribución.
- Estandarización de productos que facilite la producción.

### **Ventaja en diferenciación**

La ventaja se basa en obtener una posición en que el negocio (y sus productos) son percibidos como “únicos” en determinado(s) atributo(s) de importancia para los consumidores, distintos al costo (por ejemplo: calidad de diseño, servicio post-venta, innovación, confiabilidad, etc.), lo que permite cargar un mayor margen.

### **¿Cómo actúa en relación a las fuerzas competitivas?**

- La protección contra el cambio y mayor fidelidad protegen al negocio del poder de negociación de los compradores.
- Menor sensibilidad al precio aísla al negocio de la rivalidad en precios.
- La entrada de nuevos competidores afecta menos al negocio, gracias a la lealtad de los clientes.
- Gracias al mayor margen, se soporta mejor los aumentos de precio de proveedores fuertes.
- Lo distintivo del producto y la lealtad de los clientes protegen al negocio contra sustitutos.

### **¿Qué se requiere para sostenerla en el tiempo?**

- Más habilidad en marketing que tecnológica.
- Continuo análisis de mercado.
- Gran coordinación de los esfuerzos de Investigación y Desarrollo (I&D), producción y marketing.



## 2) Procedimiento de análisis de ventaja competitiva

- Identificación de los competidores más relevantes.
- Confección de las cadenas de valor de la empresa y de sus principales competidores.
- Comparación de las cadenas de valor de la empresa con las de sus competidores (perfil competitivo).
- Identificación de puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a sus competidores para desarrollo y mantención de una ventaja competitiva.
- Decisión respecto a cuál ventaja competitiva desarrollará la empresa.

### Identificación de los competidores más relevantes

#### a) Enfoque analítico

Un competidor relevante -al interior del grupo estratégico actual y/o de aquel al que se pretende ingresar- es uno que cumple con una o más de las siguientes condiciones:

##### Desde un punto de vista de mercado

- Tiene una elevada cuota de mercado
- Ha experimentado un crecimiento sostenido en el mercado
- Logra elevado nivel de rentabilidad respecto del promedio de la industria
- Ha mostrado una actitud competitiva agresiva en nuestra contra
- Tiene una posición altamente vulnerable ante posibles acciones competitivas de nuestra empresa

##### Desde un punto de vista funcional

- Tiene la estructura de costos más baja
- Tiene la base técnica más sólida
- Tiene la mayor fuerza de marketing
- Ofrece la mejor calidad de producto
- Muestra el más alto nivel de integración vertical
- Exhibe el más alto nivel de utilización de capacidad

**b) Enfoque empírico**

Mediante encuestas a consumidores, determinar:

- Atributos relevantes buscados por los consumidores en las empresas y productos del sector industrial.
- Jerarquización de los atributos buscados.
- Elaboración de mapas perceptuales o mapas de posicionamiento de las empresas en el contexto de los atributos buscados.
- Los competidores relevantes son aquellos que ocupan posiciones que pueden amagar la nuestra, o bien, que son atractivas para nuestra empresa.

Este último enfoque tiene la ventaja de que permite avanzar en la determinación de posibles ventajas competitivas, asociadas a los atributos más buscados por los consumidores. Es decir, si nuestro negocio y/o nuestros productos se encuentran bien percibidos en relación a los competidores (bien “posicionados”), por ejemplo, en un atributo como la “confiabilidad” y ese es un atributo altamente buscado por los consumidores, podría ser una ventaja competitiva a explotar, en la medida que tenga bases reales (responda a actividades que efectivamente desarrolla el negocio) y sea sostenible en el tiempo.

En las siguientes páginas se explicará sintéticamente el concepto de Cadena de Valor y los principales aspectos del Análisis de Cadena de Valor para el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de un negocio y la determinación de su(s) ventaja(s) competitiva(s).



### 3) El concepto y análisis de Cadena de Valor

La **Cadena de Valor** puede ser definida como:

- Conjunto de actividades que realiza la empresa o negocio para crear un valor agregado en los bienes o servicios que vende.
- Conjunto de factores controlables genéricos y/o de eventuales factores críticos de éxito para desarrollar y mantener una ventaja competitiva.

Sus elementos componentes son:

#### 1. **Actividades de valor**

- Primarias
- De apoyo

#### 2. **Margen = Precio - Costo total**

#### 3. **Eslabones**

- Dentro de la cadena de valor
- Verticales



La Cadena de Valor es un excelente modelo para realizar diagnóstico interno (detección de fortalezas y debilidades) y para detectar ventajas competitivas, ya que permite separar a la empresa (negocio) en actividades que son estratégicamente relevantes

### **Actividades Primarias**

#### **Logística de entrada**

- Recepción de insumos y materiales
- Almacenaje de insumos y materiales
- Manejo y control del inventario
- Devoluciones a proveedores

#### **Operaciones**

- Producción
- Embalaje
- Reparación/mantenimiento de equipos
- Control de calidad

#### **Logística de salida**

- Almacenaje de bienes producidos
- Procesamiento/programación de pedidos
- Programación de vehículos de despacho
- Operación de vehículos de despacho

#### **Marketing y ventas**

- Promoción/publicidad
- Ventas
- Fijación de precios
- Selección de canales de distribución

#### **Servicio post-venta**

- Instalación
- Reparación y suministro de repuestos
- Entrenamiento en uso del producto
- Manejo de quejas y reclamos

Algunas de estas actividades primarias pueden ser tan extensas y/o complejas, que podrían ser subdivididas en caso de ser ello necesario para el análisis, en especial en la fase de búsqueda de ventajas competitivas.



## Actividades de apoyo

### Infraestructura de gestión

- Dirección general
- Sistemas de planificación
- Gestión financiera y contable
- Manejo de aspectos legales
- Gestión global de la calidad

### Manejo de recursos humanos

- Reclutamiento y selección de personal
- Evaluación del personal
- Sistemas de recompensa
- Capacitación y desarrollo
- Relaciones laborales internas

### Desarrollo tecnológico

- Conocimiento experto
- Procedimientos e insumos tecnológicos

### Adquisiciones

- Compra de materias primas e insumos
- Compra de suministros
- Compra de otros activos

Puesto que en un caso específico podrían existir dudas respecto a cuánto vale la pena disgregar las actividades dentro de la cadena de valor, Michael Porter plantea que las actividades deben ser aisladas y separadas cuando:

- 1.- Tengan distinto potencial de reducción de costos
- 2.- Tengan un alto potencial en la diferenciación.
- 3.- Representen una parte importante o creciente del costo

Hilando más fino, tanto las actividades primarias como las de apoyo pueden ser clasificadas en cada uno de tres tipos de actividad que juegan un rol diferente en la ventaja competitiva:

**Actividades Directas:** aquellas directamente implicadas en la creación de valor para el comprador (por ejemplo, el empaque de los productos, la acción de la fuerza de ventas, la publicidad, el servicio postventa, etc.).

**Actividades Indirectas:** aquellas que hacen posible que las actividades directas sean realizadas sin interrupciones (por ejemplo, el mantenimiento, la administración de la fuerza de ventas, la investigación de mercados, el reclutamiento y la selección de personal, etc.)

**Seguros de Calidad:** aquellas actividades que aseguran la calidad de otras actividades (por ejemplo, el monitoreo de procesos, la inspección, los controles de calidad en la producción, etc.)

La importancia de reconocer estas actividades directas, indirectas y seguros de calidad, radica en que estas últimas tienden a ser poco reconocidas, a pesar de su gran potencial de impacto en los costos y en la diferenciación. Por ejemplo, los mayores gastos en mantenimiento reducen los costos de producción. La calidad final del producto, en términos de valor para el comprador, puede ser fuertemente impactada por los distintos seguros de calidad al interior de la cadena de valor, pero también su costo acumulado puede ser bastante alto.

Otro punto importante a considerar en el análisis de cadena de valor son los **Eslabones**, los cuales también son una fuente de ventajas competitivas.

Los **eslabones al interior de la cadena de valor** reflejan la interdependencia entre las distintas actividades de la cadena de valor. Los más obvios son aquellos existentes entre las actividades primarias y las de apoyo, representados por las líneas segmentadas en la cadena de valor. Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: a) a través de la optimización; b) a través de la coordinación.

La identificación de los eslabones no es fácil, pero en su búsqueda puede ayudar el reconocimiento de las siguientes causas genéricas de la existencia de eslabones dentro de la cadena de valor. Según Michael Porter ellas son las siguientes:

- Una misma función puede ser desempeñada de distintas formas (por ejemplo, un determinado nivel de calidad del producto se puede alcanzar a través de insumos de alta calidad y/o una mano de obra muy calificada y/o un excelente control de calidad, entre otras).
- El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas (por ejemplo, una buena programación de actividades reduce los tiempos de viaje de la fuerza de ventas).
- Determinadas actividades desempeñadas al interior de la empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en terreno (por ejemplo, un control de calidad exhaustivo en planta puede reducir en gran medida los costos de servicios postventa).



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATOLICA  
DE VALPARAISO



- Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de distintas maneras (por ejemplo, las inspecciones que se lleven a cabo en una determinada fase sustituyen a inspecciones que habría que llevar a cabo en siguientes etapas).

También existen los denominados **eslabones verticales**, que son aquellos entre la cadena de valor de la empresa y las cadenas de valor de los proveedores y de los distribuidores. Tanto unos como otros pueden ser fuentes de ventajas competitivas. Nuevamente se trata de buscar optimización y/o coordinación entre las actividades que realiza la empresa y aquellas que realizan proveedores y distribuidores.

**Finalmente, un asunto no menor es tener muy presente que tanto las fortalezas como las debilidades y, en consecuencia, las ventajas competitivas, son relativas y no absolutas. Ello porque deben surgir de una comparación entre la cadena de valor del negocio bajo análisis y las cadenas de valor de sus competidores relevantes.**

\*\*\*