

Cadena de valor y generación de ventajas operativas en empresas privadas

Carlos Artemidoro Zea Barahona¹

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador

carlos.zea@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-7546-7148>

Gina Gabriela Medina Armijo²

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador

medina-gina9443@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0007-1023-8484>

Vianka Katherine Chila Conforme³

Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador

chila-vianka9048@unesum.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0005-8549-367X>

Cómo citar:

Cadena de valor y generación de ventajas operativas en empresas privadas. (2026). *Visión Académica*, 4(1), 37-49. <https://doi.org/10.70577/kwqk1d65>

Fecha de recepción: 2025-11-25

Fecha de aceptación: 2025-12-18

Fecha de publicación: 2026-02-06

Resumen

La creciente volatilidad del comercio internacional y la estabilización del crecimiento global han incrementado la presión sobre las empresas privadas para generar ventajas operativas sostenibles desde su gestión interna. En 2024, el comercio mundial alcanzó un valor récord de 33 billones de dólares, con un aumento anual de 1,2 billones, lo que evidencia un entorno altamente competitivo donde la eficiencia operativa resulta determinante. El objetivo del estudio fue analizar la cadena de valor y su contribución a la generación de ventajas operativas en empresas privadas. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con diseño bibliográfico-documental, mediante la revisión sistemática de artículos científicos recientes. Los resultados muestran que la articulación entre actividades primarias y de apoyo, la adopción de prácticas de mejora continua y la digitalización de procesos fortalecen la eficiencia, la confiabilidad y la capacidad de adaptación organizacional. Se concluye que la cadena de valor, gestionada de forma integrada, constituye un eje estratégico para consolidar ventajas operativas sostenibles.

Palabras clave: Cadena de valor, operatividad, empresas privadas, digitalización.

Value chain and the generation of operational advantages in private companies

Abstract

The increasing volatility of international trade and the stabilization of global growth have increased the pressure on private companies to generate sustainable operational advantages through their

internal management. In 2024, world trade reached a record value of US\$33 trillion, with an annual increase of US\$1.2 trillion, demonstrating a highly competitive environment where operational efficiency is crucial. The objective of this study was to analyze the value chain and its contribution to generating operational advantages in private companies. The research was conducted using a qualitative approach, with a bibliographic-documentary design, through a systematic review of recent scientific articles. The results show that the integration of primary and support activities, the adoption of continuous improvement practices, and the digitization of processes strengthen efficiency, reliability, and organizational adaptability. It is concluded that the value chain, managed in an integrated manner, constitutes a strategic axis for consolidating sustainable operational advantages.

Keywords: Value chain, operational efficiency, private companies, digitization.

Introducción

La intensificación de la competencia y la volatilidad de los mercados han elevado la presión sobre las empresas privadas para convertir su operación en una fuente sostenida de ventaja. En un entorno donde los flujos de bienes, servicios e información atraviesan múltiples eslabones, la cadena de valor deja de ser un esquema descriptivo y se transforma en un marco para identificar, rediseñar y gobernar actividades que determinan costos, tiempos, calidad y capacidad de respuesta. Esta necesidad se vuelve más evidente si se considera la escala del intercambio internacional: el comercio mundial alcanzó un récord de USD 33 billones en 2024, con un aumento anual equivalente a USD 1,2 billones, lo que refuerza la relevancia de coordinar compras, producción, logística y servicio para sostener el desempeño operativo en redes cada vez más interdependientes (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, 2025).

De acuerdo a Awan et al., (2022) el análisis de la cadena de valor se vincula directamente con la generación de ventajas operativas al integrar enfoques de transformación digital, estandarización de procesos y mejora continua. Desde una perspectiva de rediseño de actividades, la digitalización y la reconfiguración de eslabones habilitan nuevos modelos de creación de valor y coordinación interorganizacional, especialmente en contextos de industria conectada y economía circular. En paralelo, el uso de herramientas “lean” para mapear y eliminar desperdicios en puntos críticos del flujo, como el Value Stream Mapping (VSM) integrado con Lean Six Sigma en entornos Industry 4.0, se ha mostrado útil para planificar mejoras operativas y rediseñar estaciones de trabajo y procesos con enfoque humano, reforzando productividad y estabilidad del desempeño (Wang et al., 2022). De manera consistente, Atam et al., (2024) señalan que la aplicación de VSM, kanban y reducción de tiempos de cambio contribuye a mejorar indicadores de operación y a replicar prácticas en industrias comparables, reforzando la lógica de ventaja operativa basada en procesos.

De esta manera, la cadena de valor se fortalece cuando la empresa gestiona riesgos y continuidad con capacidades de resiliencia, apoyadas por tecnologías digitales. En firmas manufactureras, se ha reportado que prácticas de resiliencia en la cadena de suministro se asocian positivamente con el desempeño operativo, y que el uso adecuado de tecnologías digitales amplifica esa relación, lo cual resulta clave para empresas privadas que buscan estabilidad ante disrupciones (Alkhatib & Momani, 2023). En la misma línea, la transformación digital aplicada a compras y gestión de la cadena de suministro se ha estudiado como vía para crear ventaja competitiva, al mejorar

coordinación, trazabilidad y toma de decisiones, y también como mecanismo para elevar el rendimiento de la cadena de suministro desde la perspectiva del fabricante (Kim et al., 2024). En conjunto, estos aportes sustentan que investigar la cadena de valor y la generación de ventajas operativas en empresas privadas implica analizar cómo se articulan actividades primarias y de apoyo, qué prácticas de mejora se priorizan y cómo la digitalización reconfigura capacidades para competir en eficiencia, confiabilidad y adaptación.

Cadena de valor en empresas privadas: delimitación, análisis y gestión

En el ámbito empresarial, la cadena de valor se entiende como un sistema de actividades interrelacionadas que permiten diseñar, producir, distribuir y sostener una oferta, identificando dónde se crea valor y dónde se generan costos o ineficiencias. En empresas privadas, este enfoque se operacionaliza mediante el mapeo de procesos, la gestión por actividades y la articulación entre áreas, con el fin de localizar “cuellos de botella” y priorizar mejoras. Un ejemplo aplicado es el uso de Kanban en almacenes tipo “supermercado” para abastecimiento interno: en una implementación se seleccionaron 70 materiales críticos y se diseñaron reglas de reabastecimiento para estabilizar el flujo (León et al., 2023).

Por su parte, Niebles et al., (2022) enfatizan que el análisis de la cadena de valor en empresas privadas no se limita a describir procesos, sino a integrar información, tecnología y coordinación entre funciones. En cadenas de suministro, la incorporación de TIC se asocia con mejoras en visibilidad, coordinación y desempeño logístico, al fortalecer la toma de decisiones basada en datos. De forma complementaria, la gestión del conocimiento se presenta como habilitador transversal: al convertir aprendizajes operativos en rutinas y estándares, las firmas reducen variabilidad y sostienen mejoras en el tiempo (Rodríguez et al., 2022).

Una tendencia aplicada en empresas privadas es utilizar sistemas empresariales para consolidar la cadena de valor como “red” coordinada. En este sentido, la implementación de soluciones ERP web para la gestión de unidades productivas y transacciones facilita estandarización, trazabilidad y control operativo (Guachimboza et al., 2023). De esta forma, la integración de cloud computing + ERP + BPM se reporta como soporte para digitalizar procesos y mejorar coordinación inter-áreas, con efectos directos en la consistencia de la ejecución (More et al., 2023). Incluso, Armenteros et al., (2024) y Romero et al., (2024) han mostrado asociaciones entre uso de herramientas tecnológicas y resultados empresariales, reforzando la importancia de la dimensión digital como “actividad de apoyo” dentro de la cadena de valor. Con el propósito de sistematizar los principales aportes teóricos revisados y facilitar la comprensión integrada de la relación entre la cadena de valor y la generación de ventajas operativas, en la Tabla 1 se presentan los componentes analíticos clave que orientan el estudio, así como sus elementos de análisis, evidencias recientes y los indicadores operativos más utilizados en la literatura científica.

Tabla 1

Componentes analíticos para estudiar cadena de valor y ventaja operativa

Componente	Qué se analiza	Evidencia reciente	Indicadores operativos sugeridos
Flujo interno de materiales	Reposición, secuenciación, inventario seguridad de	Kanban aplicado a almacén tipo supermercado con materiales críticos (León et al., 2023).	Tiempos de reabasto, rotación, quiebres, lead time interno
Digitalización del proceso	ERP, automatización, trazabilidad BPM,	ERP Odoo y arquitectura cloud-ERP-BPM para gestión y estandarización (Guachimboza et al., 2023).	Tiempos de ciclo, errores de registro, trazabilidad, cumplimiento de rutinas
Capacidades y coordinación	Cooperación interna, reconfiguración y agilidad	Capacidades operativas para responder a cambios del mercado (Guaderrama et al., 2024).	Velocidad de respuesta, flexibilidad, cumplimiento de pedidos
Gestión y control operativo	Gestión por procesos, estandarización, control	Enfoques de gestión por procesos asociados a mejora organizacional (Repique, 2022).	No conformidades, retrabajo, cumplimiento de procedimientos

Nota. Síntesis teórica de los componentes analíticos de la cadena de valor y la ventaja operativa.

Generación de ventajas operativas: mecanismos, capacidades y evidencia reciente

Las ventajas operativas se expresan cuando la empresa logra desempeños superiores en variables como costo, calidad, tiempo, flexibilidad, confiabilidad y servicio, producto de decisiones coherentes de diseño del proceso, tecnología, coordinación y mejora continua. La Guaderrama et al., (2024) destacan que no basta con “tener procesos”; la ventaja se sostiene mediante capacidades operativas que permiten coordinar, reconfigurar recursos y responder a cambios. En empresas manufactureras exportadoras, se reporta un modelo donde la cooperación intra-organizacional se vincula con la reconfiguración, la agilidad de la cadena de suministro y la capacidad de respuesta, reforzando el rol de las capacidades como soporte de competitividad operativa.

En la práctica, estas ventajas suelen emerger por paquetes de prácticas, en vista de ello, Guaderrama et al., (2024) indican que la adopción de Lean se ha vinculado con mejoras en competitividad, al sistematizar eliminación de desperdicios, estandarización y disciplina operativa. A nivel de logística, estudios sectoriales muestran que analizar la cadena logística y la distribución internacional permite identificar puntos de mejora en coordinación, tiempos y requisitos operativos (Montenegro, 2025). De esta manera, análisis de logística interna en empresas concretas evidencian cómo la organización del flujo impacta en resultados operativos y en la articulación con clientes/proveedores (Maldonado et al., 2024).

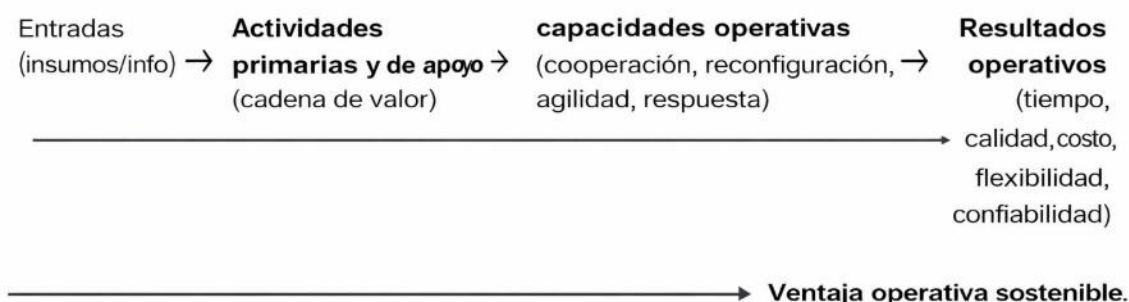
Otra vía sólida para generar ventajas operativas es la gestión del riesgo operacional, especialmente

en entornos volátiles. En pequeñas empresas, se han documentado aproximaciones para identificar y gestionar riesgos operacionales con el propósito de proteger continuidad, reducir pérdidas por fallas y fortalecer el control de procesos (Paredes et al., 2022). En paralelo, el enfoque de sostenibilidad comienza a integrarse como ventaja operativa cuando reduce costos, asegura insumos o estabiliza relaciones inter-empresariales; por ejemplo, la simbiosis industrial se analiza como estrategia para “cerrar ciclos” y optimizar flujos de recursos entre empresas, con impacto en operación y sostenibilidad (Bustamante et al., 2025).

La gestión del mantenimiento también actúa como fuente de ventaja operativa, porque reduce paradas, mejora confiabilidad y protege el servicio. En un estudio aplicado, se desarrolló un plan de mantenimiento vehicular apoyado por un sistema de gestión asistido por ordenador (GMAO), orientado a estandarizar tareas y mejorar la competitividad del servicio (Jiménez & Romero, 2022). Este tipo de intervención se conecta directamente con la cadena de valor, al elevar la confiabilidad del “eslabón operación/servicio” y mejorar la experiencia del cliente. Con el fin de visualizar de manera sintética la relación entre la cadena de valor y la generación de ventajas operativas, a continuación, se presenta la Figura 1, que resume el esquema conceptual propuesto.

Figura 1

Esquema conceptual de generación de ventaja operativa desde la cadena de valor



Nota. Esquema conceptual que sintetiza la relación entre la cadena de valor y la ventaja operativa.

Materiales y métodos

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, sustentado en un diseño bibliográfico– documental, con el propósito de analizar y sistematizar los aportes teóricos y empíricos relacionados con la cadena de valor y la generación de ventajas operativas en empresas privadas. Este diseño es pertinente cuando el fenómeno de estudio se examina a partir de la producción científica existente, permitiendo identificar tendencias, enfoques conceptuales y vacíos de investigación.

En cuanto al tipo de investigación adoptado, esta fue de carácter descriptivo–analítico, dado que se orientó a examinar, comparar e interpretar conceptos, modelos y resultados reportados en estudios previos, sin manipulación de variables. El enfoque bibliográfico facilitó la integración de evidencia científica reciente, fortaleciendo la coherencia y el sustento teórico del estudio.

Respecto a las fuentes de información empleadas, se recurrió exclusivamente a fuentes secundarias, conformadas por artículos científicos publicados en revistas indexadas. Las bases de datos consultadas incluyeron Scopus, Web of Science, Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Scholar,

con el fin de garantizar actualidad, calidad y relevancia académica.

En relación con los criterios de búsqueda y selección, la revisión bibliográfica se efectuó mediante palabras clave y operadores booleanos como cadena de valor, ventaja operativa, gestión de procesos, competitividad empresarial y eficiencia operativa. Se consideraron como criterios de inclusión: artículos revisados por pares, investigaciones directamente relacionadas con la temática y estudios con enfoque organizacional o empresarial. Se excluyeron documentos duplicados, publicaciones no arbitradas y trabajos sin claridad metodológica.

Para el análisis de la información, se aplicó la técnica de análisis documental, complementada con el método analítico-sintético, que permitió descomponer los aportes relevantes y reorganizarlos en categorías conceptuales vinculadas a la cadena de valor y las ventajas operativas. Adicionalmente, se utilizó el método inductivo, partiendo de evidencias particulares para establecer interpretaciones generales sobre el fenómeno estudiado.

En cuanto al procedimiento seguido, este comprendió las fases de identificación de fuentes, lectura exploratoria, selección definitiva de artículos, extracción de información relevante y sistematización de los hallazgos. Los resultados se organizaron en matrices de análisis, lo que facilitó la comparación de enfoques y la construcción coherente del marco teórico del estudio.

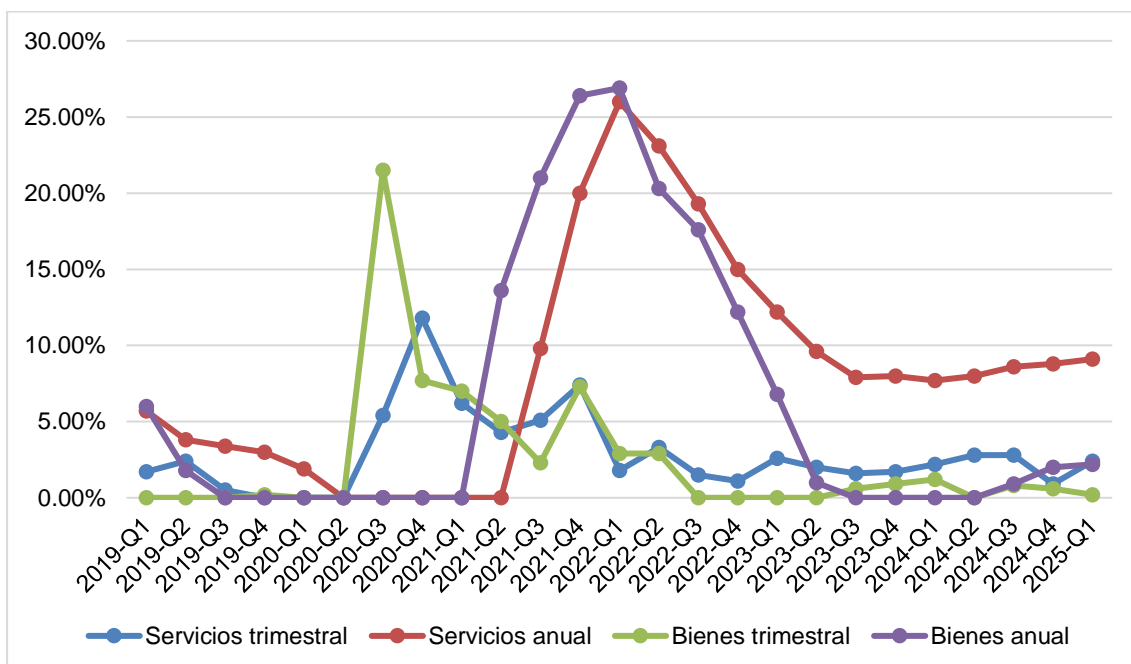
Resultados y discusión

Al analizar el contexto macroeconómico en el que operan las empresas privadas, los resultados derivados de la información estadística internacional muestran que el comercio mundial ha entrado en una fase de estabilización del crecimiento hacia finales de 2024, luego de un periodo caracterizado por fuertes oscilaciones derivadas de crisis sanitarias, tensiones geopolíticas y disrupciones logísticas. Este escenario genera un entorno competitivo más exigente, donde la ventaja ya no depende del crecimiento del mercado, sino de la capacidad interna de las empresas para optimizar su cadena de valor.

Con el fin de contextualizar esta dinámica global, en la Figura 2 se presenta la evolución del crecimiento anual y trimestral del comercio mundial de bienes y servicios.

Figura 2

Crecimiento anual y trimestral del comercio mundial de bienes y servicios (2019–2025)



Nota. El crecimiento del comercio mundial muestra una tendencia a la estabilización a partir del cuarto trimestre de 2024, con proyecciones moderadas para 2025. Datos tomados de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2025).

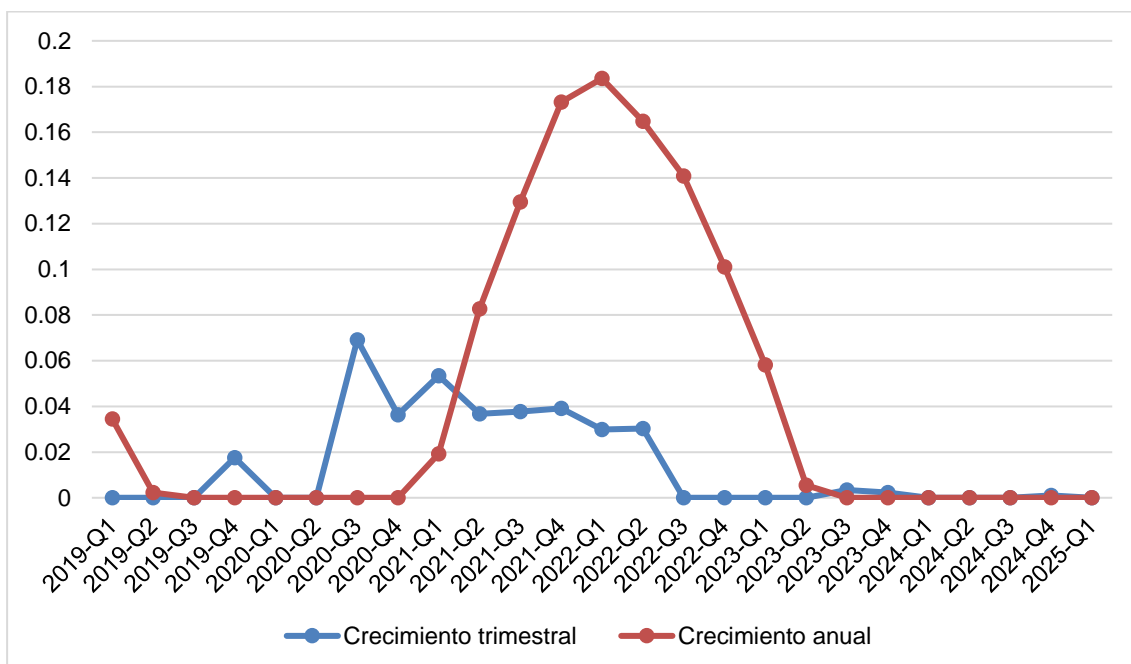
Desde una perspectiva analítica, estos resultados indican que las empresas privadas enfrentan un entorno donde la expansión del mercado es limitada, lo que obliga a replantear la articulación entre actividades primarias y de apoyo para sostener niveles adecuados de rentabilidad y desempeño. En este contexto, la logística interna, las operaciones y el servicio al cliente adquieren mayor relevancia cuando están respaldados por actividades de apoyo como la infraestructura tecnológica, la gestión del talento humano y los sistemas de información integrados. La literatura revisada coincide en que esta articulación sistémica permite reducir tiempos de ciclo, mejorar la confiabilidad operativa y elevar la capacidad de respuesta frente a cambios en la demanda.

En segundo término, respecto al comportamiento de los precios del comercio internacional, los resultados muestran que la inflación de los precios del comercio mundial se mantiene cercana a valores nulos al cierre de 2024. Esta situación tiene implicaciones directas sobre la generación de ventajas operativas, ya que limita la posibilidad de competir mediante ajustes de precios y traslada el énfasis hacia la eficiencia interna y el control de costos operativos.

Para ilustrar este comportamiento, a continuación, se presenta la Figura 3.

Figura 3

Evolución de la inflación de los precios del comercio mundial (2019–2025)



Nota. La inflación de los precios del comercio mundial se mantiene cercana a cero hacia finales de 2024. Datos tomados de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2025).

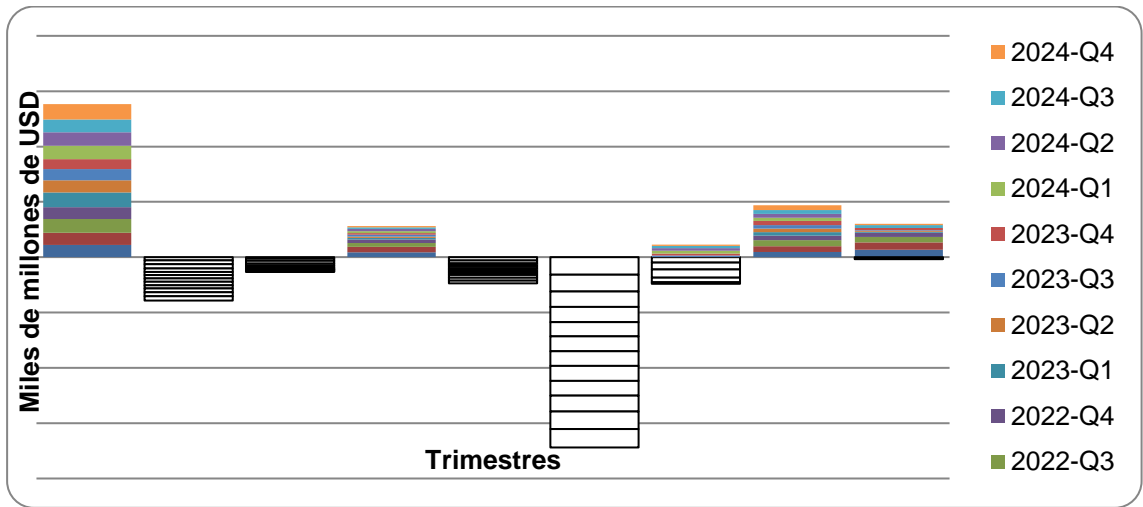
Desde la discusión teórica, este resultado refuerza que las empresas privadas deben concentrar sus esfuerzos en prácticas de mejora operativa que impacten directamente en la cadena de valor, tales como la estandarización de procesos, la eliminación de actividades sin valor agregado y la optimización del uso de recursos. La evidencia bibliográfica señala que metodologías como la gestión por procesos, los enfoques Lean y el control operativo permiten transformar la cadena de valor en una fuente sostenida de ventaja operativa, especialmente cuando los márgenes no pueden ampliarse vía precios.

En tercer lugar, al examinar los desequilibrios comerciales a nivel global, los resultados evidencian una ampliación significativa de las brechas entre economías con superávit y aquellas con déficit comercial. Este fenómeno incrementa la incertidumbre en los flujos internacionales y eleva los riesgos asociados a las cadenas globales de suministro, afectando de manera indirecta a las empresas privadas, incluso aquellas que operan a nivel local.

Con el propósito de evidenciar esta situación, se presenta la Figura 4.

Figura 4

Desequilibrios comerciales mundiales por regiones (2022–2024)



Nota. Se observan desequilibrios crecientes entre economías desarrolladas y en desarrollo, lo que incrementa la volatilidad del comercio internacional. Datos tomados de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2025).

Estos resultados permiten afirmar que la digitalización de la cadena de valor se consolida como un factor clave para mitigar riesgos y fortalecer la adaptación operativa. La implementación de sistemas ERP, plataformas digitales de gestión, automatización de procesos y analítica de datos mejora la visibilidad de los flujos, facilita la coordinación entre áreas y permite una toma de decisiones más oportuna. En este sentido, la digitalización actúa como un habilitador de capacidades operativas, tales como la agilidad, la reconfiguración de procesos y la cooperación interna.

De manera integrada, los resultados del análisis bibliográfico muestran que la generación de ventajas operativas en empresas privadas se sustenta en tres ejes interrelacionados, los cuales se resumen en la Tabla 2.

Con el fin de sintetizar estos hallazgos, a continuación, se presenta la Tabla 2.

Tabla 2

Síntesis de resultados sobre cadena de valor y ventaja operativa en empresas privadas

Eje analítico	Principales hallazgos	Impacto en la ventaja operativa
Articulación de la cadena de valor	Integración entre actividades primarias y de apoyo	Mayor eficiencia, reducción de fallas y confiabilidad operativa
Prácticas de mejora	Gestión por procesos, estandarización, control operativo	Optimización de tiempos, costos y calidad
Digitalización	ERP, automatización, analítica de datos	Agilidad, adaptabilidad y capacidad de respuesta estratégica

Nota. Elaboración propia a partir del análisis bibliográfico.

Los resultados amplían la comprensión del objetivo planteado al demostrar que investigar la cadena de valor y la generación de ventajas operativas en empresas privadas implica analizar no solo la estructura interna de las actividades, sino también su interacción con un entorno comercial global

caracterizado por estabilidad moderada, baja inflación y crecientes desequilibrios. En este escenario, la ventaja operativa emerge como el resultado de una gestión integrada de procesos, prácticas de mejora continua y digitalización, que permite a las empresas competir en términos de eficiencia, confiabilidad y capacidad de adaptación.

Discusión

Los resultados obtenidos a partir del análisis bibliográfico evidencian que la cadena de valor se ha consolidado como un enfoque estratégico fundamental para explicar la generación de ventajas operativas en empresas privadas, particularmente en contextos caracterizados por alta volatilidad del comercio internacional, disrupciones logísticas y presión competitiva sostenida. En este sentido, los hallazgos coinciden con lo señalado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2025), que advierte que, aun cuando el comercio mundial alcanzó un valor récord de 33 billones de dólares en 2024, el crecimiento se ha estabilizado, desplazando el foco competitivo hacia la eficiencia interna, la confiabilidad operativa y la capacidad de adaptación de las empresas.

En relación con la articulación entre actividades primarias y de apoyo, los resultados confirman que las empresas que gestionan su cadena de valor como un sistema integrado logran mejores niveles de desempeño operativo. Este hallazgo se alinea con el planteamiento de Jiménez y Romero (2022), quienes sostienen que la gestión por procesos, cuando se analiza desde la cadena de valor, permite comprender la interdependencia entre actividades y facilita la identificación de puntos críticos donde se generan costos, retrasos o pérdidas de valor. De manera complementaria, Niebles et al. (2022) destacan que el uso estratégico de las tecnologías de la información y comunicación fortalece la coordinación entre eslabones de la cadena de suministro, contribuyendo a una operación más fluida y predecible.

Respecto a las prácticas de mejora priorizadas, la discusión de resultados muestra una clara convergencia hacia enfoques Lean y herramientas de optimización de procesos como el mapeo del flujo de valor, Kanban y Lean Six Sigma. Atam et al. (2024) demuestran que la aplicación del mapeo del flujo de valor en una empresa textil permitió reducir desperdicios y mejorar la eficiencia operativa, resultados que coinciden con los de León et al. (2023), quienes evidencian incrementos significativos en la efectividad del abastecimiento mediante la implementación de Kanban en almacenes manufactureros. De esta manera, Maldonado et al. (2024) confirman que las prácticas Lean, cuando se integran de manera sistemática en la cadena de valor, inciden positivamente en el rendimiento empresarial, aunque advierten que su impacto depende del grado de alineación estratégica y del compromiso organizacional.

Desde una perspectiva más avanzada, Wang et al. (2022) amplían esta discusión al demostrar que la integración de Lean Six Sigma con enfoques de Industria 4.0 permite no solo optimizar procesos, sino también diseñar estaciones de trabajo centradas en el ser humano, fortaleciendo la sostenibilidad operativa. Estos aportes refuerzan la idea de que las ventajas operativas no surgen de prácticas aisladas, sino de la combinación coherente de metodologías de mejora dentro de la cadena de valor.

En cuanto al rol de la digitalización, los resultados evidencian que esta actúa como un habilitador

transversal de capacidades operativas. Alkhatib y Momani (2023) señalan que las tecnologías digitales fortalecen la resiliencia de la cadena de suministro y mejoran el rendimiento operativo, al permitir una respuesta más rápida ante interrupciones. De forma consistente, Kim et al. (2024) demuestran que la transformación digital mejora el desempeño de la cadena de suministro al optimizar la visibilidad, la toma de decisiones y la coordinación interfuncional. Estos hallazgos se ven reforzados por More et al. (2023), quienes destacan que la integración de arquitecturas basadas en ERP, BPM y computación en la nube facilita la estandarización de procesos y la gestión eficiente de la información.

A nivel empírico, Guachimboza et al. (2023) evidencian que la implementación de sistemas ERP, como Odoo, en cadenas alimentarias post COVID-19 permitió mejorar la trazabilidad, el control y la eficiencia operativa, resultados que se alinean con los de Armenteros et al. (2024) y Romero et al. (2024), quienes encuentran una relación positiva entre el uso de herramientas tecnológicas y el desempeño económico de las empresas, especialmente en términos de ingresos y ventas.

Otro aspecto relevante discutido en los resultados es la capacidad de respuesta y adaptación, considerada una dimensión clave de la ventaja operativa. Guaderrama et al. (2024) sostienen que las empresas manufactureras de exportación que desarrollan capacidades de respuesta ágiles logran enfrentar con mayor eficacia las fluctuaciones del mercado internacional. Esta capacidad se ve reforzada cuando la cadena de valor incorpora prácticas de gestión del conocimiento, tal como lo señalan Rodríguez et al. (2022), quienes evidencian que la adecuada gestión del conocimiento organizacional contribuye a mejorar el desempeño y la toma de decisiones.

Los resultados también permiten discutir la incorporación de enfoques sostenibles en la cadena de valor como fuente emergente de ventaja operativa. Bustamante et al. (2025) demuestran que la simbiosis industrial en clústeres petroquímicos incide positivamente en el desempeño sostenible de las empresas, mientras que Montenegro (2025) evidencia que una gestión eficiente de la cadena logística y la distribución física internacional permite mejorar la competitividad en sectores agroexportadores. En esta misma línea, Paredes et al. (2022) destacan que la gestión de riesgos operacionales bajo un enfoque Lean contribuye a proteger la continuidad de la cadena de suministro y a reducir vulnerabilidades críticas.

Conclusiones

La gestión integrada de la cadena de valor constituye un factor determinante para la generación de ventajas operativas, ya que la adecuada articulación entre actividades primarias y de apoyo permite optimizar los flujos internos, reducir ineficiencias y fortalecer la confiabilidad operativa. El estudio evidencia que las empresas privadas que abordan la cadena de valor como un sistema interdependiente logran un mejor desempeño en términos de eficiencia, calidad y continuidad de sus operaciones.

La adopción sistemática de prácticas de mejora continua, como los enfoques Lean, el mapeo del flujo de valor y la gestión por procesos, contribuye significativamente al fortalecimiento del rendimiento operativo, siempre que dichas prácticas estén alineadas con la estrategia organizacional. Los resultados confirman que la eliminación de desperdicios, la estandarización de

procesos y el control operativo son elementos clave para transformar la cadena de valor en una fuente sostenida de ventaja operativa.

La digitalización de la cadena de valor actúa como un habilitador estratégico de capacidades operativas, al mejorar la visibilidad de los procesos, la coordinación interfuncional y la capacidad de respuesta ante entornos comerciales dinámicos e inciertos. En este sentido, la incorporación de tecnologías digitales permite a las empresas privadas desarrollar resiliencia, adaptabilidad y agilidad, consolidando ventajas operativas sostenibles en contextos de alta competitividad.

Referencias bibliográficas

Alkhatib, S. F., & Momani, R. A. (2023). Resiliencia de la cadena de suministro y rendimiento operativo: el papel de las tecnologías digitales en las empresas manufactureras jordanas. *Administrative Sciences* 2023, Vol. 13, Page 40, 13(2), 40. <https://doi.org/10.3390/admsci13020040>

Armenteros, P. N. R., Jiménez, G. M., & Romero, G. J. A. (2024). Relación entre herramientas tecnológicas, características de la empresa e ingresos en las MiPymes mexicanas: análisis de asociación por grupos (clusters). *Información Tecnológica*, 35(2), 37–48. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642024000200037>

Atam, J., Kumar, R., & Gul, A. (2024). Reducción de desperdicios Lean mediante el uso del mapeo del flujo de valor: un estudio de caso de una empresa textil en Pakistán. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(2), 37–61. <https://doi.org/10.47604/ijscm.2399>

Awan, U., Sroufe, R., & Bozan, K. (2022). Diseño de cadenas de valor para la Industria 4.0 y una economía circular: una revisión de la literatura. *Sustainability* 2022, Vol. 14, Page 7084, 14(12), 7084. <https://doi.org/10.3390/su14127084>

Bustamante, P. A. G., Pedraza, M. N. A., Álvarez, H. M., & Mendoza, G. J. (2025). Simbiosis industrial: factores del ambiente empresarial y desempeño sostenible en empresas del clúster petroquímico de Tamaulipas (México). *Información Tecnológica*, 36(2), 35–46. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642025000200035>

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2025). *El comercio mundial alcanzará un récord de 33 billones de dólares en 2024, impulsado por los servicios y las economías en desarrollo*. Conferencia de Las Naciones Unidas Sobre Comercio y Desarrollo. <https://unctad.org/news/global-trade-hits-record-33-trillion-2024-driven-services-and-developing-economies>

Guachimboza, M. V., Jiménez, L. S., & Rivera, P. L. (2023). Sistema web basado en Odoo ERP para la gestión de las cadenas alimentarias post COVID-19. *Información Tecnológica*, 34(2), 75–88. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642023000200075>

Guaderrama, A. I. M., Cavazos, A. J., & Nava, G. J. U. (2024). Capacidad de Respuesta de Empresas Manufactureras de Exportación. *Investigación Administrativa*, 53(133), 1–20. <https://doi.org/10.35426/iav53n133.04>

Jiménez, M. V., & Romero, R. A. M. (2022). Gestión por procesos. Una aproximación gnoseológica a su estudio desde la Cadena de Valor. *Repique Revista de Ciencias Sociales*, ISSN-

e 2550-6676, Vol. 4, N°. 1, 2022 (*Ejemplar Dedicado a: Enero - Junio 2022*), Págs. 9-9, 4(1), 9–9.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8538657&info=resumen&idioma=SPA>

Kim, J. W., Rhee, J. H., & Park, C. H. (2024). ¿Cómo mejora la transformación digital el rendimiento de la cadena de suministro? La perspectiva de un fabricante. *Sustainability 2024*, Vol. 16, Page 3046, 16(7), 3046. <https://doi.org/10.3390/su16073046>

León, D. J. A., Román, G. E., Romero, D. L. F., & Olea, M. J. (2023). Implementación de Kanban para incrementar la efectividad de un almacén tipo supermercado en una empresa manufacturera. *Información Tecnológica*, 34(6), 1–10. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642023000600001>

Maldonado, G. G., Juárez, del T. R., & Molina, M. V. M. (2024). ¿Son las prácticas Lean la solución para mejorar el rendimiento empresarial en la industria manufacturera de México? *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 33–48. <https://doi.org/10.35692/07183992.17.1.4>

Montenegro, L. (2025). Análisis de la cadena logística y la distribución física internacional del palmito ecuatoriano en el periodo 2019-2024: *AXIOMA*, 1(32), 96–107. <https://doi.org/10.26621/ra.v1i32.1008>

More, V. R. A., Tume, R. J. M., Rangel, V. A., & Correa, C. T. R. (2023). Factores para la Implementación de una Arquitectura Cloud Computing desde la Gestión Empresarial (ERP) y Modelos de Procesos de Negocio (BPM). *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(2), 28–41. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242023000200028>

Niebles, N. W., Rojas, M. C., Pacheco, R. C., & Hernández, P. H. G. (2022). Descripción del manejo de tecnologías información y comunicación en las cadenas de suministros en medianas empresas. *Información Tecnológica*, 33(5), 165–176. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000500165>

Paredes, R. A. M., Chud, P. V. L., & Peña, M. C. C. (2022). Gestión de riesgos operacionales en cadenas de suministro agroalimentarias bajo un enfoque de manufactura esbelta. *Información Tecnológica*, 33(1), 245–258. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000100245>

Rodríguez, P. E. R., Pedraja, R. L. M., Araneda, G. C. A., & Muñoz, F. C. P. (2022). Relaciones entre las fases del proceso de gestión del conocimiento en unidades académicas. *Información Tecnológica*, 33(1), 49–56. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642022000100049>

Romero, J. A., La Paz, A., & García, M. J. (2024). Impacto de las herramientas tecnológicas en las ventas de empresas chilenas. *Información Tecnológica*, 35(2), 11–22. <https://doi.org/10.4067/s0718-07642024000200011>

Wang, F.-K., Rahardjo, B., & Rovira, P. R. (2022). Lean Six Sigma con mapeo del flujo de valor en la Industria 4.0 para el diseño de estaciones de trabajo centradas en el ser humano. *Sustainability 2022*, Vol. 14, Page 11020, 14(17), 11020. <https://doi.org/10.3390/su141711020>