

Capítulo 1. Aplicación de la cadena de valor para una tienda de estambres de Aguascalientes

Samantha Gabriela Cárdenas Patrón^{*}
Nefalí Parga Montoya^{**}
Héctor Cuevas Vargas^{***}
Miguel Alejandro García Vidales^{****}

Introducción

El estudio de la cadena de valor es de suma relevancia, pues permite el desarrollo en los mercados y ofrece una ventaja competitiva (Porter, 2013). De igual manera, nos ayuda a describir los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa, con el fin de examinar las actividades o productos que ofrecen valor, innovación, o, en su defecto, los elementos que afectan el

* Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas. Estudiante de la Maestría en Administración Generación 2021-2022. E-mail: al137085@edu.uaa.mx

** Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios. E-mail: nefali.parga@edu.uaa.mx

*** Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato. E-mail: hcuevas@utsoe.edu.mx

**** Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Empresariales, Departamento de Agronegocios. E-mail: mgvidales@hotmail.com

funcionamiento en los procesos (Lin, Xiao y Wang, 2020). Para ello, el análisis de la literatura relacionada con la cadena de valor debe ser revisada para tener una construcción teórica conveniente para llevar a cabo la aplicación de proyectos en empresas que requieran desarrollar capacidades empresariales y convertirlas en ventajas competitivas. Por esa razón, el objetivo de este estudio es analizar la literatura de la cadena de valor para tener claro cuáles son sus alcances y los problemas que representa implementar el análisis de la cadena de valor en proyectos aplicados en empresas pequeñas. Es necesario el estudio de las actividades realizadas en el interior de una empresa, que pueden ser desde su fabricación hasta el servicio posventa. Una vez estudiadas y determinadas las actividades que se desempeñan dentro de la misma, se pueden fijar los objetivos para crear el valor en el producto o servicio y, así, tener una ventaja competitiva (Porter, 2013).

En relación con lo anterior, los clientes cada vez más buscan el valor extra en cuanto a la oferta de los diferentes proveedores y no basta con un buen producto. Por lo tanto, la capacidad de crear ese valor agregado para los consumidores, se ha convertido en un reto para las empresas (Niemi, 2016). De este modo, al momento de evaluar la cadena de valor, se crean las condiciones necesarias para mejorar los procesos, servicios y economía dentro de cualquier compañía (Yilmaz y Atilgan, 2016). En este sentido, las empresas tratan de crear una interacción con sus clientes, a tal grado de generar una base de clientes comprometidos. Se comprende que los clientes no solamente son los consumidores de la empresa, sino que, también, promueven la comercialización de esta (Itani, Kassar y Loureiro, 2019).

A pesar de que la ventaja competitiva no es un tema nuevo y desde hace décadas el tema de los costos en cuanto a su control ha sido estudiado (Kamukama *et al.*, 2017). De igual manera, es importante analizar a los proveedores del cualquier negocio como un factor que afecta la estructura de los costos y la utilidad (Quintero y Sánchez, 2006). Asimismo, la forma en la que se desempeña cada actividad en la empresa representa sus operaciones y estrategias; éstas son fundamentales para formar una eficiencia económica. Además, nos ayuda a la implementación de distintas tácticas ideales para identificar estrategias de bajo costo, y tener un mejor posicionamiento dentro del mercado con un producto de calidad con características sobresalientes (Niemi, 2016; Quintero y Sánchez, 2006).

En consecuencia, con el estudio de la cadena de valor se determinan las actividades principales que crean valor para los clientes, lo cual se logra conociendo las necesidades del consumidor. Enfocándose en el cliente, la empresa tendrá un participante activo, al que se debe comprender e investigar, para tener una mejor información sobre el mercado. Por otro lado, los distintos costos generados por insumos de calidad y actividades relacionadas con el producto crean automáticamente una ventaja competitiva (Niemi, 2016). El objetivo de todo esto es que por medio del estudio de la cadena de valor, facilitará que la empresa maximice su valor con sus clientes y logren mantenerse en el mercado (Dwivedi *et al.*, 2021).

Además, cuando examinamos todos los puntos de la ventaja competitiva, la empresa se posiciona por encima de sus competidores, y conduce a mejoras en los resultados (Porter, 2013). Las actividades analizadas por medio de la cadena de valor, generarán valor para la marca y reputación junto con el conjunto de actividades que se realicen para aprovechar la oportunidad de aumentar valor (McPhee & Wheeler, 2006). De esta manera, podemos entender que para lograr niveles de servicio altos o tener una personalización en el producto, es necesaria la aplicación de la cadena de valor (Dwivedi *et al.*, 2021).

Revisión de la literatura

El concepto de cadena de valor fue principalmente desarrollado por Michael Porter durante su estudio de la ventaja competitiva (Calderón Pérez, 2011). En este estudio, Porter menciona cómo se crea valor para el cliente y cómo maximizarlo por medio de la implementación de la cadena de valor como ventaja competitiva. Se desarrolla la cadena de valor por medio de diferentes actividades estratégicas que sean útiles para generar un producto o servicio valioso para el mercado (Ricciotti, 2020). Al inicio, el objetivo de la cadena de valor era tener un mayor control en los procesos de producción, mientras que en la actualidad trata de identificar todos los diferentes aspectos que participan en la producción y la relación que hay entre ellos (Calderón Pérez, 2011).

La evolución de la cadena de valor ha pasado a un pensamiento y análisis más profundo sobre la creación de valor (Ricciotti, 2020). Después de la primera aportación de Porter, muchos otros académicos han enriquecido los estudios sobre el concepto que tiene la cadena de valor (Abatecola, Mandarelli

y Poggessi, 2013). En ese mismo año, Porter habló junto con Víctor EM sobre la importancia de las tecnologías de la información en la cadena de valor como una actividad interdependiente (Ricciotti, 2020). Mientras que Porter hablaba al respecto de las tecnologías de la información, Davenport y Cronin (1988) mencionan que la implementación de las tecnologías de la información en la cadena de valor son importantes.

Como se observa, en sus inicios, la cadena de valor se centraba en establecer las ventajas competitivas, e identificar los cambios que ofrecerían rentabilidad en las empresas (Linkov *et al.*, 2020). Este concepto era, en gran medida, lineal, con un conjunto de actividades secuenciales que aumentan esa ventaja competitiva (Linkov *et al.*, 2020). Sin embargo, es importante mencionar que el objetivo de la ventaja competitiva debe estar principalmente centrado en la búsqueda de estabilidad y disminución de incertidumbre en cuanto a cualquier tipo de datos que se manejan dentro de la empresa. Esto con el apoyo o implementación de tecnologías (Davenport y Cronin, 1988).

Asimismo, el concepto de la cadena de valor avanzó hacia la estrategia de la operación del servicio. Pues es necesaria para alcanzar objetivos de la empresa, basándose en las estrategias de la cadena de valor como lo indicó Michael Porter en un inicio (Armistead y Clark, 1993). De ello, se desprende que las oportunidades de valor se tratan de entender las prioridades de los clientes, generando un valor agregado (Walters y Lancaster, 2000). Además, desde hace mucho tiempo, la cadena de valor ha sido objeto de estudios, analizando las ventajas competitivas que existen en la competencia y otros sectores que están dentro de la industria (Quintero y Sánchez, 2006).

Asimismo, también existe documentación sobre la transformación y desarrollo que ha tenido la cadena de valor, en cuanto a la innovación empresarial; esto es de suma importancia, gracias a que juega un rol empresarial con referencia a las relaciones y prácticas organizativas dentro de la empresa. Por su parte, Michael Porter destaca que las empresas son quienes deben elegir en dónde posicionarse y qué estrategias son las que se deben utilizar. Esto mediante el uso de herramientas como evaluación comparativa, gestión de la calidad total, competencia, flexibilidad y adaptación al mercado (Ricciotti, 2020).

La cadena de valor desarrollada por Porter es una herramienta ideal para combinar datos internos de la empresa, junto con los datos externos que existen en el entorno competitivo. Desafortunadamente, esto no suele ser sencillo para las empresas (Hergert y Morris, 1989). Porter basa su aportación con el

fin de proporcionar una teoría estratégica, que genere un estudio sobre por qué la empresa puede estar teniendo éxito o fracasando. Su objetivo con la cadena de valor es comprender el posicionamiento de la empresa, ya sea por costo, segmento, calidad en el producto o servicio. Además, enfatiza la importancia de tratar de implementar su teoría, con el fin de generar sostenibilidad en la empresa (Ricciotti, 2020).

De igual manera, es importante que la cadena de valor esté en constante rediseño, pues es importante identificar cuáles son sus partes defendibles y sus partes vulnerables, con la intención de obtener la máxima ventaja competitiva (Fine *et al.*, 2002). Por ejemplo, un enfoque en la comparación de los costos con los competidores clave, así como distinguir las actividades que nos dan una idea principal sobre las ventajas o desventajas de los costos (Porter, 2013; Quintero y Sánchez, 2006). Sin duda, la cadena de valor nos brinda un modelo que ayuda a representar de manera ordenada las actividades que deben ser realizadas dentro de cualquier empresa (Quintero y Sánchez, 2006).

Hay que tomar en cuenta que para permitir un análisis eficaz, mediante el estudio de la cadena de valor, es importante entender la relación que existe entre los productos del negocio y los competidores regionales (Markkanen, 2018), pues la cadena de valor proporciona un esquema coherente de diagnóstico de la empresa con respecto a su competencia y los pasos para desarrollar la ventaja competitiva. Todo esto comienza gracias al suministro de la materia prima, fabricación y la distribución que permitirá que llegue al usuario final (Quintero y Sánchez, 2006). En la industria, se puede estudiar también las actividades posventa y la variedad que existe entre los productos y proveedores (Dilip y Rajeev, 2016).

Otro punto significativo de la cadena de valor es la satisfacción que tiene el cliente y el sentimiento de haber adquirido el producto. Esto aumenta las posibilidades de obtener futuros clientes potenciales (Niemi, 2016). Recapitulando, complacer las necesidades del cliente es indispensable para que cualquier empresa o industria sea rentable, pero, eso no significa que se tendrá el éxito asegurado, pues a pesar de que el cliente no siempre tiene los conocimientos necesarios para identificar las actividades que aportan valor, sin embargo, estos pueden deducirlo por medio de la publicidad, reputación, profesionalismo, servicio y el atractivo arquitectónico del espacio en el que realizan la compra (Porter, 2013).

En el sector industrial, las compañías enfrentan una amenaza, puesto que la competencia puede destruir su valor, transmitiéndolo a otros compradores por medio de precios más bajos. No se debe olvidar que la estructura industrial establecerá quién conservará el valor de sus productos ofrecidos para los compradores. En otras palabras, la disminución de la demanda, o nuevos proveedores participantes en el mercado, pueden provocar una reducción en la diferenciación de los productos o servicios. Por lo tanto, las utilidades desempeñan un papel importante en cualquier empresa, estas no sólo generan rentabilidad para la empresa, sino que si su demanda supera la oferta, la empresa se encontrará en equilibrio (Porter, 2013).

Asimismo, una cadena de valor puede alimentar varias cadenas de valor diferentes, esto dependerá de las diversas actividades que se realicen en determinados eslabones de la cadena y la empresa (Kaplinsky y Morris, 2000). Por ello, es importante realizar un análisis del aislamiento y separación de las actividades que puedan afectar a la diferenciación, al cambio en los costos y las actividades que presenten aportación a la cadena de valor (Porter, 2013). El estudio de la cadena de valor es importante, pues con la creciente competitividad, tener una eficiencia en las operaciones de la empresa, es necesaria para penetrar con éxito al mercado (Kaplinsky y Morris, 2000). En la tabla 1 se muestra cómo diferentes autores han aportado a la definición de valor a partir del análisis de la cadena de valor en los negocios.

Tabla 1. Significado de valor para diversos autores

Walters y Lancaster (2000)	El valor es determinado por la utilidad y combinación de los beneficios entregados al cliente menos los costos totales de adquisición de los beneficios entregados. En otras palabras, el valor es una combinación de beneficios comparada con los costos de adquisición. También es la satisfacción obtenida con las ofertas de valor que se le entregan al cliente.
Brown (1997)	La cadena de valor es una herramienta eficaz para desglosar todas las actividades relevantes del negocio, y con ello, identificar la fuente de la ventaja competitiva para realizarlas de forma más barata o mejor que sus competidores.

Slywotzky y Morrison (1997)	El valor es el resultado de la capacidad de satisfacer las prioridades del cliente, ya sea un producto o servicio por el que pagarían una prima por ello y, si no lo consiguen, simplemente cambiaran de proveedor.
Normann y Ramírez (1993)	La cadena de valor es el arte de posicionar a una empresa en el lugar adecuado para llevar a cabo un negocio de la forma adecuada, con los productos y segmentos de mercado ideales, agregando actividades de valor.
Porter (2013)	La cadena de valor es una herramienta eficaz de análisis para la planeación estratégica de cualquier negocio, que ayuda a facilitar la identificación de ventajas competitivas.
Morillo (2005)	La cadena de valor es una serie de actividades que generan valor, desde la obtención de la materia primas hasta que el producto está en manos del cliente y tomando en cuenta las actividades posventa.
Markkanen (2018)	La cadena de valor de una empresa trata vender un valor agregado u producto o servicio, tratando de encontrar los ángulos para transmitir su mensaje, en el que los compradores juzgarán la organización por sus precios y visibilidad.
Kaplinsky y Morris (2000)	La cadena de valor describe toda la gama de actividades necesarias para llevar un producto o servicio desde su concepción, a la entrega del consumidor final. Dependiendo del mercado al que la empresa se dirija, la cadena de valor puede tener diferentes etapas hasta llegar al cliente.
Gómez Ortiz (2018)	La cadena de valor consiste en diferentes actividades relacionadas con el objetivo de mejorar la empresa. Su interdependencia será crucial para llevar a cabo las acciones del negocio en sus diferentes departamentos.

Fuente: elaboración propia.

La cadena de valor cumple un papel importante en la gestión de las operaciones, gracias a que, a través de ella, es posible analizar el modelo empresarial y volver a diseñar sus procesos (Rainbird, 2004). Entre las actividades de la cadena de valor, hay diferentes áreas que pueden desarrollarse (Dekker, 2003). Existen diferentes tipos de estrategias que pueden ser útiles de adoptar; sin embargo, requieren diferentes habilidades de gestión (Möller y Svahn, 2003). Se plantea entonces, que cada servicio o producto requiere un conjunto de actividades para crear valor (Möller, Rajala y Svahn, 2005). Por ello, a continuación, se mencionan los tipos de estrategias definidas por la teoría de la cadena de valor.

Diferenciación como parte de la cadena de valor

La diferenciación es una gran ventaja competitiva, pues destaca a la empresa entre sus competidores. Esto puede radicar por medio de atributos excepcionales en algún producto físico, las estrategias de mercadotecnia, el servicio o los costos (Chirinos y Rosado, 2016; Porter, 2013). Asimismo, podemos obtener diferenciación agilizando los plazos de entrega para satisfacer los pedidos de los clientes y en la capacidad que tenga la empresa para realizar cambios menores y frecuentes a través de una mejora continua en sus productos o servicios (Kaplinsky y Morris, 2000).

Estas actividades crean un valor para el cliente, cultivando una sustentabilidad que le permiten al comprador saber cuándo existe algo especial, ya sea el producto o servicio que destaca a la empresa entre la competencia (Porter, 2013). La diferenciación, debe analizarse por medio de las actividades concretas que se llevan a cabo dentro de la organización. Por lo tanto, cualquier actividad que se encuentre dentro de la cadena de valor ofrece una diferenciación como ventaja competitiva (Tintara y Respati, 2020). Sin embargo, cumplir con cada uno de estos puntos, requiere prácticas operativas que reflejen los resultados comparables a lo largo del tiempo y con los competidores (Kaplinsky y Morris, 2000).

La tecnología como parte de la cadena de valor

Muchas empresas surgieron de los cambios tecnológicos que supieron aprovechar (Porter, 2013). La informática ha influenciado mucho en la cadena de valor; de hecho, gracias a la Internet, las empresas han logrado un mejor posicionamiento (Ricciotti, 2020). Las tecnologías de la información se consideran en general como una herramienta básica para mejorar la competitividad debido a su impacto significativo en la productividad de las empresas, pues estas desempeñan un papel importante que le permite al negocio ganar y mantener una ventaja competitiva (Cuevas y Parga, 2018).

Las tendencias actuales de globalización y digitalización provocan la evolución del valor que afectan a las estrategias operativas gracias al impacto directo que tiene en las organizaciones empresariales tanto a nivel local, como internacional (Kim *et al.*, 2020; Linkov *et al.*, 2020) quality management

activities, and competitive intelligence activities. Además, su implementación impulsa al crecimiento en los programas de producción, incita al control de los procesos y productos, conduce a la innovación y personalización en el producto o servicio de la empresa e, incluso, en la forma en la que el negocio lleva su modelo (Cuevas y Parga, 2018).

Los costos como parte de la cadena de valor

Evaluar la posición de la competencia en esta área, resulta difícil para la mayoría de las compañías, debido a que estas no poseen de un modelo para analizar los costos (Porter, 2013). Sin embargo, la ventaja competitiva referida a una ventaja de posición entre los rivales, incluye una ventaja en costos más bajos a los de la competencia y la diferenciación de los productos (Tan y Sousa, 2015). Por este motivo, una empresa logra ventaja competitiva si tiene los recursos propios para crear actividades que creen una ventaja de bajo costo (Phong Ba y Hui, 2018).

El servicio como parte de la cadena de valor

El servicio de calidad es algo que se ha estudiado desde hace muchos años en distintos campos, y los resultados han mostrado que tener un buen servicio brinda rentabilidad, competencia, comprensión, cortesía, comunicación, seguridad, fiabilidad y tangibilidad (Afthanorhan *et al.*, 2019) concerned with the services at the University Sultan Zainal Abidin (UniSZA). Cabe destacar que este concepto ha ido evolucionando hacia el comportamiento del cliente y su exigencia de calidad en el servicio que se le ofrece (Tengilimoğlu y Ekiyor, 2010). En consecuencia, la vivencia que proporciona la compañía en relación con su servicio, hablan sobre las experiencias de compra y consumo que influyen al consumidor (Prentice *et al.*, 2019).

En la tabla 2 se pueden observar las diferencias y semejanzas que tienen los autores entre sí. Esto con el objetivo de tener una idea más clara sobre el significado de valor, los distintos conceptos que cada autor tiene y, con base en sus definiciones, aterrizar las herramientas necesarias para la creación de la cadena de valor, como costos, servicio, producto, diferenciación y tecnología. Las estrategias que se implementan en la cadena de valor dependen del giro

de la empresa (Ricciotti, 2020). Walters y Lancaster, Brown, Porter y Gómez Ortiz conservan una postura sobre la estrategia de costos. En cambio, Slywotzky y Morrison, Norman y Ramírez, Porter, Morillo, Markkanen, Aplinsky y Morris y Gómez Ortiz hacen referencia a la estrategia de servicio/producto. En el caso de Norman y Ramírez, Porter, Morillo y Gómez Ortiz, se toma en cuenta la estrategia de diferenciación. Finalmente, Porter y Gómez Ortiz definen el valor desde la estrategia de tecnología.

Tabla 2 Diferencias y semejanzas de la definición de valor de diferentes autores

<i>Característica</i> <i>Autores</i>	<i>Costos</i>	<i>Servicio/ producto</i>	<i>Diferenciación</i>	<i>Tecnología</i>
Walters y Lancaster (2000)	*			
Brown (1997)	*			
Slywotzky y Morrison (1997)		*		
Normann y Ramírez (1993)		*	*	
Porter (2013)	*	*	*	*
Morillo (2005)		*	*	
Markkanen (2018)		*		
Kaplinsky y Morris (2000)		*		
Gómez Ortiz (2018)	*	*	*	*

Fuente: elaboración propia.

Metodología

Nos basamos en los métodos de búsqueda en artículos en la literatura pertinente acerca de la cadena de valor en diferentes bases de datos en línea, como Google Scholar, EBSCO, Emerald y Eric, donde se analizaron artículos, libros y tesis publicadas relacionados con la cadena de valor. Esta metodología de búsqueda ayudó a la identificación de varios artículos y publicaciones sobre su aplicación y definición. Esta táctica de búsqueda en diferentes fuentes permitió asegurar que se han incluido estudios recientes e importantes en la

presente investigación. En especial, la exploración en Google Scholar que aportó la mayoría de las referencias citadas en este capítulo.

Se seleccionaron artículos con palabras clave publicados en revistas como *Elsevier*, *Emerald*, *Redalyc*, publicaciones universitarias y revistas científicas. De igual manera, las publicaciones y artículos ofrecidos por Google Scholar que fuesen los más citados sobre el tema y, de preferencia, artículos que no tuvieran más de cinco años de publicación. Por lo tanto, al momento de realizar la búsqueda, se utilizaron palabras clave como: cadena de valor, gestión de la cadena de valor, cadena de suministros, el servicio en la cadena de valor, diferenciación en la cadena de valor, tecnología en la cadena de valor y costos en la cadena de valor. Actualmente, se cuenta con 72 referencias, principalmente, en idioma inglés, aunque también se cuenta con referencias en español y en francés.

En la presente investigación, se incluyeron en la revisión diferentes estudios para la implementación del análisis de la cadena de valor en las empresas, por medio del uso de diferentes actividades estratégicas. Es importante mencionar que este estudio toma en cuenta la evolución del concepto de la cadena de valor, pues su campo de estudio y concepto ha cambiado a lo largo del tiempo, donde diferentes autores se han basado en varios modelos teóricos para complementarla y darle un enfoque más profundo. Cabe destacar que la evaluación de la cadena de valor en esta investigación se centra desde la producción hasta la estrategia de operación en los servicios ofrecidos por parte de la empresa.

La bibliografía se centró principalmente en profundizar estudios relacionados con la implementación de la cadena de valor y su evaluación en cuanto diferentes características que se mencionarán posteriormente. Como lectura principal se seleccionó a Michael E. Porter con su libro titulado *Ventaja competitiva*, aunque también se seleccionaron numerosos autores para la creación de la Tabla 1. Significado de valor para diversos autores, donde se explica cuál es el significado de valor para cada uno de ellos. Posteriormente, en base a la tabla mencionada, se realizó la Tabla 2. Diferencias y semejanzas de la definición de valor de diferentes autores, donde se toman en cuenta las características, como costos, servicio/producto, diferenciación y tecnología, que para los autores son importantes en cuanto a la evaluación de la cadena de valor.

Propuesta de intervención

Después de la información recabada en los capítulos anteriores, se puede entender que el proceso de la cadena de valor comienza desde la selección de proveedores, materiales, producción, *merchandising*, hasta los servicios de venta y posventa que lleguen a ofrecer las empresas. Es recomendable que para identificar las actividades clave de un negocio, se tenga un conocimiento previo sobre cuáles son las áreas de oportunidad y las fortalezas de la empresa, pues, de este modo, se conocen los factores externos que no estén directamente involucrados con los procesos de la empresa, que pueden llegar a repercutir en la cadena de valor. En este caso, el estudio de la cadena de valor se llevará a cabo en una microempresa textil, ubicada en el estado de Aguascalientes, México.

Para todo esto, es necesario conocer la microempresa para poder llevar a cabo un estudio más detallado; así, se podrá comprender de primera mano el funcionamiento de esta, para, posteriormente, poder categorizar, identificar y agrupar las actividades que estarán dentro de la cadena o cadenas de valor. Cabe mencionar que, para tener un estudio de la cadena de valor dentro del negocio, es importante saber la perspectiva, experiencia e interacciones que hay por parte del cliente y de los involucrados dentro del negocio. Es preciso llevar a cabo una investigación-acción, para poder realizar observaciones directas, notas de campo, encuestas y entrevistas para saber la percepción que tienen los clientes con respecto a la calidad, costo y servicio del lugar.

Una vez que se tienen bien identificados todos los procesos que existen dentro de la empresa, la perspectiva de los empleados, dueños y clientes, es necesario agrupar todo en orden de importancia o del proceso que se lleve dentro de la institución. A este nivel, ya se cuenta con un análisis detallado de la cadena de valor y se conocen los resultados de la investigación, por lo que ya es posible comenzar la fase de generación de estrategias a corto, mediano y largo plazos (dichos plazos serán establecidos por el investigador), que cumplan con los objetivos de cada una de las cadenas de valor por medio de la intervención. El proceso de intervención puede ir comenzando desde la investigación, pero dependerá del acercamiento que se tenga con la empresa.

Finalmente, una vez que ya se aplicaron las estrategias por medio de la intervención para lograr los objetivos que lleven a un crecimiento empresarial previamente determinado, se debe realizar la documentación, monitoreo y medición de los efectos generados por las estrategias implementadas; de esta

forma, se podrán detectar rápidamente cuáles fueron las estrategias funcionales o que, en su caso, se deben mejorar o descartar. En este punto, es importante realizar un nuevo análisis de la cadena de valor, donde se sabrá nuevamente la situación actual de la empresa y donde se reflejarán rápidamente los resultados de la implementación anterior.

Resultados esperados

Como se ha mencionado anteriormente, la cadena de valor permite describir cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de una empresa, con el fin de examinar las actividades o productos que ofrecen valor, innovación, o, en su defecto, los elementos que afectan el funcionamiento en los procesos (Lin *et al.*, 2020). Hoy en día, la falta de estudio sobre la cadena de valor en los negocios afecta la oportunidad de generar valor para el cliente, ya sea por medio del servicio o productos ofrecidos dentro de los mismos, donde, a su vez, ayudaría a la obtención de una mejora económica.

Al momento de evaluar la cadena de valor, se crean las condiciones necesarias para mejorar los procesos, servicios y economía dentro de cualquier compañía (Yilmaz y Atilgan, 2016). Sin embargo, existen problemas comunes al momento de querer analizar esa diferenciación entre una compañía con otra para agregarle valor; estos errores son comunes y se deben a un conocimiento incompleto por parte de los empresarios (Porter, 2013). Éstas fallas llegan a darse al momento de querer generar una diferenciación, con los precios de los productos, la falta de adaptabilidad y evolución con las tecnologías (Linkov *et al.*, 2020).

No obstante, históricamente, se ha demostrado que las situaciones imprevistas afectan la producción, capital y comercialización de las empresas. Estas surgen por un cambio climático extremo, una crisis económica, cambios de prioridades dentro de la sociedad, o una pandemia mundial como la COVID-19 (Linkov *et al.*, 2020). Actualmente, muchos negocios tienen dos años de su tiempo de vida operando en época de pandemia; por lo tanto, es necesario la realización de valoración por parte de la empresa y, con lo mencionado anteriormente, se reafirma la importancia de llevar a cabo proyectos aplicados con el análisis de la cadena de valor.

Aunado a esto, aún no se han encontrado suficientes investigaciones asociadas a la cadena de valor en diferentes industrias dentro de la República Mexicana. Por ello, es importante seguir realizando estudios sobre el tema. Por razón de lo anterior, el objetivo principal de esta investigación es la aplicación de los cambios que nos señale la literatura de la cadena de valor, para mejorar los procesos para así contribuir en el estudio del valor agregado a los negocios de forma teórica y empírica. El presente análisis se realiza con el fin de valorizar el producto y servicio ofrecidos por los negocios. Muchos negocios no han valorado la percepción que tiene el consumidor final sobre sus servicios o productos.

Por ello, es de vital importancia que se realice el estudio a través de la calidad del producto y servicio por medio de la cadena de valor. Cabe destacar que cada compañía es única en cuanto a los retos de innovación y cadena de valor, pues cada una de éstas tienen procesos diferentes. Y, algunas veces, llevar a cabo la implementación de un valor agregado, puede convertirse en una pesadilla para algunas compañías. Sin embargo, implementar un análisis de la cadena de valor, ayudará a desencadenar un flujo rentable de producto y servicio (Hansen & Birkinshaw, 2007).

Una vez que se tienen identificados los problemas que existen en la cadena de valor, se permite la implementación de estrategias necesarias para el mejoramiento del servicio. Además, una empresa que crea un valor para el cliente, exige que la compañía esté en condiciones óptimas. Por ejemplo, si los proveedores comienzan a fabricar productos de mayor calidad, probablemente el consumidor esté dispuesto a pagar un mayor precio por el producto. Por lo tanto, se generó una ventaja competitiva (Porter, 2013). En otras palabras, el estudio de la cadena de valor es importante para poder identificar cuáles son sus áreas de oportunidad y, con los resultados obtenidos, realizar una implementación de los cambios necesarios que beneficien la imagen de la compañía.

El objetivo planteado para este estudio permitió identificar la evolución del concepto y la construcción de las posturas que una empresa puede tomar para el desarrollo de sus ventajas competitivas en la cadena de valor. Esto se logra con la identificación de las actividades principales que generan valor; por medio del estudio de la cadena de valor se facilita que las empresas maximicen su valor con los clientes y logren mantenerse en el mercado, además de la aplicación de los cambios o estrategias que señale su estudio en las empresas. Todo esto avalado y basado en búsqueda de artículos relacionados con la cadena de valor, su gestión y las diferentes características de evaluación anteriormente

mencionadas. Igualmente se consideró la evolución que ha tenido el concepto de la cadena de valor y su desarrollo por distintos autores.

Por consiguiente, se espera que esta investigación ayude al lector a entender el concepto de cadena de valor, donde va dirigido desde el significado de valor, como se observó en la tabla 1, y las diferencias que hay entre los autores para la evaluación de valor, como se observó en la tabla 2. Así pues, la aportación literaria de esta obra deja claro cómo la cadena de valor puede estudiarse por medio de la diferenciación, la implementación de la tecnología, el servicio, el producto y los costos, por medio del análisis de los procesos que conllevan cada uno de estos rubros.

La presente investigación aporta a la académica, literatura existente sobre el concepto de la cadena de valor, con énfasis en su análisis por medio del servicio, producto, implementación de tecnología, diferenciación y costos. La selección de artículos y documentos científicos pone en manifiesto los diversos significados de valor para los autores, donde, además, toma en cuenta su aportación para la industria. Con el estudio de la cadena de valor se pueden comprender y analizar todos los procesos que existen dentro de los negocios para, con ello, abordar a la selección de estrategias aplicables que serán únicas para cada empresa.

A pesar de los numerosos hallazgos de investigación sobre la cadena de valor, en el que se confirma la teoría, metodología y discusión, es importante seguir explorando sobre nuevas áreas potenciales para seguir trabajando con la construcción teórica sobre este tema. A pesar del reto que supone conseguir documentos que hablen sobre la implementación de la cadena de valor en empresas mexicanas, con la información brindada, es posible realizar una implementación de la cadena de valor en los negocios.

Aunado a esto, es importante resaltar que el hecho de realizar una intervención laboral con el estudio y la aplicación de toda la teoría vista acerca de la cadena de valor, en la que, además de reflejarnos la situación actual de la empresa, permite la creación de estrategias para la mejora de los procesos, generar un plan estratégico, tener un conocimiento detallado y real sobre la forma ideal de diferenciarte con la competencia. Analizando la cadena de valor después de su implementación, podremos ver el crecimiento que la organización ha tenido.

Referencias

- Abatecola, G., Mandarelli, G. y Poggesi, S. (2013). The personality factor: How top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management and Governance*, 17(4), 1073-1100.
- Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H. y Ghazali, P.L. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 9(1), 13-24.
- Armistead, C. G. y Clark, G. (1993). Resource activity mapping: The value chain in service operations strategy. *The Service Industries Journal*, 13(4), 221-239.
- Brown, L. (1997). *Competitive marketing strategy: Dynamic maneuvering for competitive position*. Nelson.
- Calderón Pérez, J. C. (2011). *Análisis de la cadena de valor de los productos agroalimentarios ganaderos del municipio de Tecpatán, Chiapas*. El Colegio de la Frontera Sur.
- Chirinos, C. R. y Rosado, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: El caso de las empresas industriales. En *Universidad de Lima, Perú* (Issue 34).
- Cuevas, H. y Parga, N. (2018). Adopción de tecnologías de información y comunicación en la pyme de un país emergente: Implicaciones en la innovación al proceso para un mejor desempeño empresarial. *Conciencia Tecnológica*, 56, 43-53.
- Davenport, L. y Cronin, B. (1988). Strategic information management: Forging the value chain. *International Journal of Information Management*, 8(1), 25-34.
- Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: A field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1-23.
- Dilip, K., & Rajeev, P. (2016). Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Information Engineering and Management Sciences*, 7(1), 74-77.
- Dwivedi, A., Agrawal, D., Jha, A., Gastaldi, M., Paul, S. K. y D'Adamo, I. (2021). Addressing the challenges to sustainable initiatives in value chain flexibility: Implications for sustainable development goals. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00288-4>
- Fine, C. H., Vardan, R., Pethick, R. y El-Hout, J. (2002). Rapid-response capability. *MIT Sloan Management Review*.

- Gomez Ortiz, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Espacios*, 39(32), 10.
- Hansen, M.T. y Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85(6).
- Hergert, M. y Morris, D. (1989). Data for value chain analysis. *Strategic Management Journal*, 10(2), 175-188.
- Itani, O.S., Kassar, A.N. y Loureiro, S. M. C. (2019). Value gets, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80(enero), 78-90.
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R. y Orobia, L. A. (2017). Competitive advantage: Mediator of managerial competence and financial performance of commercial banks in Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(2), 221-234.
- Kaplinsky, R. y Morris, M. (2000, septiembre). *A handbook for value chain: An important health warning or a guide for using this handbook*. Institute for Development Studies: Brighton, UK, 4-7.
- Kim, J. H., Seok, B. I., Choi, H. J., Jung, S. H. y Yu, J. P. (2020). Sustainable management activities: A study on the relations between technology commercialization capabilities, sustainable competitive advantage, and business performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(19), 1-31.
- Lin, S., Xiao, L. y Wang, X. (2020). Does air pollution hinder technological innovation in China? A perspective of innovation value chain. *Journal of Cleaner Production*, 278, 1-14.
- Linkov, I., Carluccio, S., Pritchard, O., Ní Bhreasail, Á., Galaitsi, S., Sarkis, J. y Keisler, J.M. (2020). The case for value chain resilience. *Management Research Review*, 43(12).
- Markkanen, N. (2018). LCA and added value creation – Case: Stickyx and the usage of sustainx tool. *Jyvaskylan Yliopist*.
- McPhee, W. y Wheeler, D. (2006). Making the case for the added-value chain. *Strategy and Leadership*, 34(4), 39-46.
- Möller, K., Rajala, A. y Svahn, S. (2005). Strategic business nets. Their type and management. *Journal of Business Research*, 58(9), 1274-1284.
- Möller, K. y Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective. *Marketing Theory*, 3(2), 209-234.

- Morillo, M. (2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 53-70.
- Niemi, K. (2016). *Enhancing customer perceived value in pre-construction property development process*. December.
- Normann, R. y Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Phong Ba, L. y Hui, L. (2018). The effects of innovation speed and quality on differentiation and low-cost competitive advantage: The case of Chinese firms. *Chinese Management Studies*, 12(2), 305-322.
- Porter, M. E. (2013). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prentice, C., Wang, X. y Loureiro, S. M. C. (2019). The influence of brand experience and service quality on customer engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50(April), 50-59.
- Quintero, J. Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista Telos*, 8(3), 377-389.
- Rainbird, M. (2004). A framework for operations management: The value chain. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(3), 337-345.
- Ricciotti, F. (2020). From value chain to value network: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(2), 19-212.
- Slywotzky, A. J. y Morrison, D. J. (1997). *The profit zone, times business*. NY.
- Tan, Q. y M. P. Sousa, C. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *Emerald Insight*, 32, 78-102.
- Tengilimoğlu, D. y Ekiyor, A. (2010). Relationship marketing in health organizations and its effect on customer loyalty. *Advances in Marketing*, 336(1), 1-10.
- Tintara, I. D. G. W. y Respati, N. N. R. (2020). The effect of product differentiation, service differentiation, and image differentiation Competitive Advantage. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(12), 316-321.
- Walters, D. y Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38(3), 160-178.
- Yilmaz, E. y Atilgan, T. (2016). Analysis of added value creation process in ready-made clothing sector: "Turkish case". *Tekstil ve Konfeksiyon*, 26(4), 337-344.