



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN, MERCADOTECNIA Y FINANZAS.

TRABAJO PRÁCTICO

**APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA UNA TIENDA DE
ESTAMBRES EN AGUASCALIENTES, MÉXICO.**

PRESENTA:

Ing. Samantha Gabriela Cárdenas Patrón

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dr. Nefalí Parga Montoya

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

Dr. Héctor Cuevas Vargas

Dr. Miguel Alejandro García Vidales

Aguascalientes, Ags, 13 de Diciembre del 2022

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

MF. VIRGINIA GÚZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **SAMANTHA GABRIELA CÁRDENAS PATRÓN** con ID **137085** quien realizó el *trabajo práctico* titulado: **"APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA UNA TIENDA DE ESTAMBRES EN AGUASCALIENTES, MÉXICO."**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 01 de Febrero de 2023.



Dr. Neftalí Parga Montoya
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

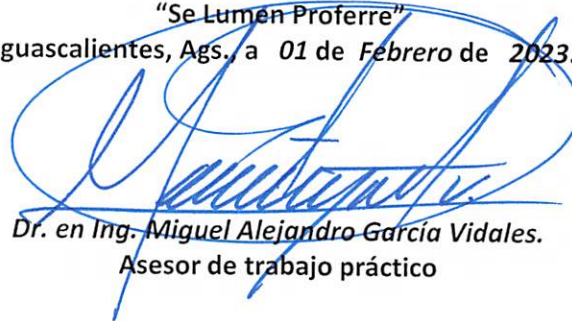
Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **SAMANTHA GABRIELA CÁRDENAS PATRÓN** con ID **137085** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **"APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA UNA TIENDA DE ESTAMBRES EN AGUASCALIENTES, MÉXICO."**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 01 de Febrero de 2023.



Dr. en Ing. Miguel Alejandro García Vidales.
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

**MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **SAMANTHA GABRIELA CÁRDENAS PATRÓN** con ID **137085** quien realizó *el trabajo práctico* titulado: **“APLICACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA UNA TIENDA DE ESTAMBRES EN AGUASCALIENTES, MÉXICO.”**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
“Se Lumen Proferre”
Aguascalientes, Ags., a 01 de Febrero de 2023.

Dr. Héctor Cuevas Vargas
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 07/02/2023

NOMBRE: Cárdenas Patrón Samantha Gabriela ID 137085

PROGRAMA: Maestría en Administración LGAC (del posgrado): Comportamiento y Cultura Organizacional

TIPO DE TRABAJO: () Tesis (X) Trabajo Práctico

TÍTULO: Aplicación de la cadena de valor para una tienda de estambres en Aguascalientes, México.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): La empresa tendría una inversión en el exterior, así se aprovecharán nuevos recursos y estrategias para aprender e implementar, además de que también se aprovecharían estos mismo recursos para la adquisición y construcción de nuevas ventajas competitivas, en consecuencia con esta

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

<i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i>	
SI	El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
SI	La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
SI	Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
SI	Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
SI	Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
SI	El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
SI	Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
SI	Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
SI	Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)
<i>El egresado cumple con lo siguiente:</i>	
SI	Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
SI	Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
SI	Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
SI	Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
SI	Coincide con el título y objetivo registrado
SI	Tiene congruencia con cuerpos académicos
SI	Tiene el CVU del Conacyt actualizado
SI	Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)
<i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i>	
N.A.	Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
N.A.	El estudiante es el primer autor
N.A.	El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
N.A.	En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
N.A.	Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
N.A.	La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado:

Sí x

No

FIRMAS

Elaboró:

* NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADSCRIPCIÓN:


Dra. Gabriela Citlalli López Torres

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO:


Dra. Gabriela Citlalli López Torres

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO:


Dr. Miguel Ángel Oropeza Tagle

Autorizó:

NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO:


M.F. Virginia Guzmán Díaz de León

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Agradecimientos.

A la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), por la formación educativa de calidad brindada durante mi desarrollo como Maestra en Administración.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT), por su apoyo económico recibido a través de estos años para realizar mis estudios de maestría.

Al Dr. Neftalí Parga Montoya por su infinita paciencia, su apoyo brindado en la realización de este proyecto, su gran conocimiento, tiempo empleado en la revisión, retroalimentación y críticas constructivas brindadas para la realización de este trabajo. Fue un gran honor trabajar con él.

Al Dr. Dr. Héctor Cuevas Vargas y al Dr. Miguel Alejandro García Vidales, por formar parte del comité tutorial de mi trabajo práctico, por su apoyo y sus retroalimentaciones brindadas.

A la Dra. Berenice Juárez, por su paciencia, apoyo y enseñanzas en la metodología y propuesta de intervención.

Dedicatoria.

A mi madre, Diana Angélica Patrón Marañón por su cariño incondicional, apoyo y educación brindada, la cual me ha permitido desarrollarme y formarme en la persona que ahora soy.

A mi padre, Gabriel José Cárdenas Iglesias por siempre brindarme todo lo necesario, nunca permitir que nada me faltara y enseñarme que rendirse no es una opción.

A mi hermano mayor, Luis Ernesto Turrent Patrón por todas las enseñanzas brindadas y por los momentos de alegría que compartimos.

A mi hermano menor, Gabriel Cárdenas Patrón por estar al pendiente de mi persona y por brindarme apoyo cuando menos lo esperaba.

A mi novio, Julio Antonio Delgado Cedeño por impulsarme a alcanzar esta meta, brindarme de su tiempo y cariño a lo largo de este recorrido.

Gracias a todos.

Índice de contenido

Índice de contenido 1

Índice de tablas 3

Índice de figuras 4

RESUMEN. 6

ABSTRACT..... 8

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. 10

 1.1 INTRODUCCIÓN. 11

 1.2 ANTECEDENTES. 14

 1.3 OBJETIVOS. 16

 1.3.1 Objetivo general..... 16

 1.3.2 Objetivos específicos. 16

 1.4 JUSTIFICACIÓN. 16

 1.5 ANÁLISIS SITUACIONAL. 18

 1.5.1 Información general del negocio. 18

 1.5.2 Análisis FODA. 19

 1.5.3 Cadena de valor de la tienda. 23

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO..... 24

 2.1 TEORÍA DE LA CADENA DE VALOR. 24

 2.1.1 Definición de la cadena de valor..... 25

 2.1.2 Diferenciación como parte de la cadena de valor. 31

 2.1.3 La tecnología como parte de la cadena de valor. 34

 2.1.4 Los costos como parte de la cadena de valor..... 36

 2.1.5 El servicio como parte de la cadena de valor..... 39

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL. 42

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA. 47

 4.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA. 48

 4.1.1 Selección de proveedores..... 48

 4.1.2 Proceso de acomodo de mercancía. 49

 4.1.3 Selección de precios..... 49

 4.1.4 Proceso de realización de clases. 50

4.1.5 Proceso de fabricación de productos artesanales.....	50
4.1.6 Proceso de limpieza dentro del negocio.	51
4.1.7 Marketing digital.....	51
4.2 NOTAS DE CAMPO.....	52
4.2.1 Notas de campo dentro del negocio.....	52
4.2.2 Notas de campo de los clientes.	52
4.2.3 Notas de campo de los dueños.....	53
4.3 RESULTADOS DE ENCUESTAS EN QUALTRICS.	54
4.3.1 Resultado encuesta sobre calidad en el producto.....	54
4.3.2 Resultado encuesta sobre calidad en el servicio.	62
4.3.3 Resultado encuesta sobre calidad en el servicio postventa.....	67
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	71
5.1 ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO.	74
5.2 ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO.....	75
5.3 ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO.....	75
CAPITULO 6. RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	77
6.1 RESULTADOS MES DE AGOSTO.....	80
6.2 RESULTADOS MES DE SEPTIEMBRE.	81
6.3 RESULTADOS MES DE OCTUBRE.....	81
6.4 RESULTADOS MES DE NOVIEMBRE.....	82
CAPITULO 7. CONCLUSIONES.....	86
7.1 IMPLICACIONES EN EL SECTOR.....	87
7.2 LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	88
7.3 LÍNEAS FUTURAS.....	89
REFERENCIAS.....	90

Índice de tablas

Tabla 1. Ventas anuales de la tienda ABC..... 19

Tabla 2. FODA de la tienda ABC..... 20

Tabla 3. Matriz del FODA de la tienda ABC. 21

Tabla 4. Factor de Optimización y riesgo de la tienda ABC. 22

Tabla 5. Significado de valor para diversos autores. 29

Tabla 6. Diferencias y semejanzas de la definición de valor de diferentes autores..... 30

Tabla 7. Parámetros estadísticos de la muestra de producto según Qualtrics..... 54

Tabla 8. Parámetros estadísticos de la muestra de servicio (SR) según Qualtrics..... 62

Tabla 9. Parámetros estadísticos de la muestra de servicio postventa (SPR) según Qualtrics.
..... 67

Tabla 10. Comparación de resultados de la pregunta SPR4 con las observaciones de campo
realizadas en el apartado de metodología. 68

Tabla 11. Estrategias a corto plazo de la tienda ABC. 72

Tabla 12. Estrategias a mediano plazo de la tienda ABC..... 73

Tabla 13. Estrategias a largo plazo de la tienda ABC. 73

Tabla 14. Cronograma actividades para la cadena de valor de la tienda ABC..... 76

Tabla 15. Publicidad promocionada a través de Facebook..... 77

Tabla 16 Resultados ANOVA con prueba de homogeneidad de varianzas 83

Tabla 17. Resultados ANOVA 84

Índice de figuras

Figura 1. Industria manufacturera evaluando el subsector de textiles nacional y en Aguascalientes.	43
Figura 2. Industria textil evaluando el subsector de textiles nacional y en Aguascalientes.	44
Figura 3. Consumo de la industria textil Nacional e Importados.	46
Figura 4. Resultado porcentual de PR1 ¿Cuánto tiempo ha usado los estambres o accesorios?.....	55
Figura 5. Resultado porcentual de PR2 ¿Cuándo fue la última vez que tejió con nuestros estambres?.....	56
Figura 6. Resultado porcentual de PR3 ¿con qué frecuencia teje?.....	56
Figura 7. Resultado porcentual de PR4 ¿Cómo se sentiría si ya no pudiera realizar compras en la tienda ABC?	57
Figura 8. Resultado porcentual de PR5 ¿Qué tan fácil o difícil es usar nuestros productos?	58
Figura 9. Resultado porcentual de PR6 ¿Qué tan bien nuestros estambres o accesorios le ayudan a completar la tarea que está tratando de hacer?	58
Figura 10. Resultado porcentual de PR7 ¿Qué tan único es el estambre o los accesorios que manejamos?	59
Figura 11. Resultado porcentual de PR8 ¿En qué medida está de acuerdo con esta afirmación?: La tienda ABC tiene un costo que vale la pena pagar.	60
Figura 12. Resultado porcentual de PR9 En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está con la mercancía de la tienda ABC?	60
Figura 13. Resultado porcentual de PR11 ¿Qué tan satisfecho quedó con la experiencia de compra de estambres o accesorios?	61
Figura 14. Resultado porcentual de PR12 ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia actual con nuestros estambres o accesorios?	62
Figura 15. Resultado porcentual de SR1 En general, ¿qué tan satisfecho está con su interacción más reciente con la tienda ABC?	63
Figura 16. Resultado porcentual SR2 Según su interacción más reciente, ¿qué tan probable es que vuelva a comprar en la tienda ABC por su servicio?.....	64
Figura 17. Resultado porcentual SR3 Según su interacción más reciente con nuestro negocio, ¿recomendaría nuestro o servicio a un amigo o familiar?.....	65
Figura 18. Resultado porcentual SR4 ¿Qué tan satisfecho está con la información recibida por parte del personal?.....	66
Figura 19. Resultado porcentual SR5 ¿Qué tan satisfecho se siente con la atención recibida por parte del personal?.....	66

Figura 20. Resultado porcentual SPR1 En general, ¿qué tan satisfecho está con el trato ofrecido durante la clase?69

Figura 21. Resultado porcentual SPR2 En general, ¿se sintió cómodo/a con la forma en la que se resolvieron sus dudas durante la clase?69

Figura 22. Resultado porcentual SPR3 ¿Qué tan probable es que vuelva a tomar clases de tejido con nosotros?70

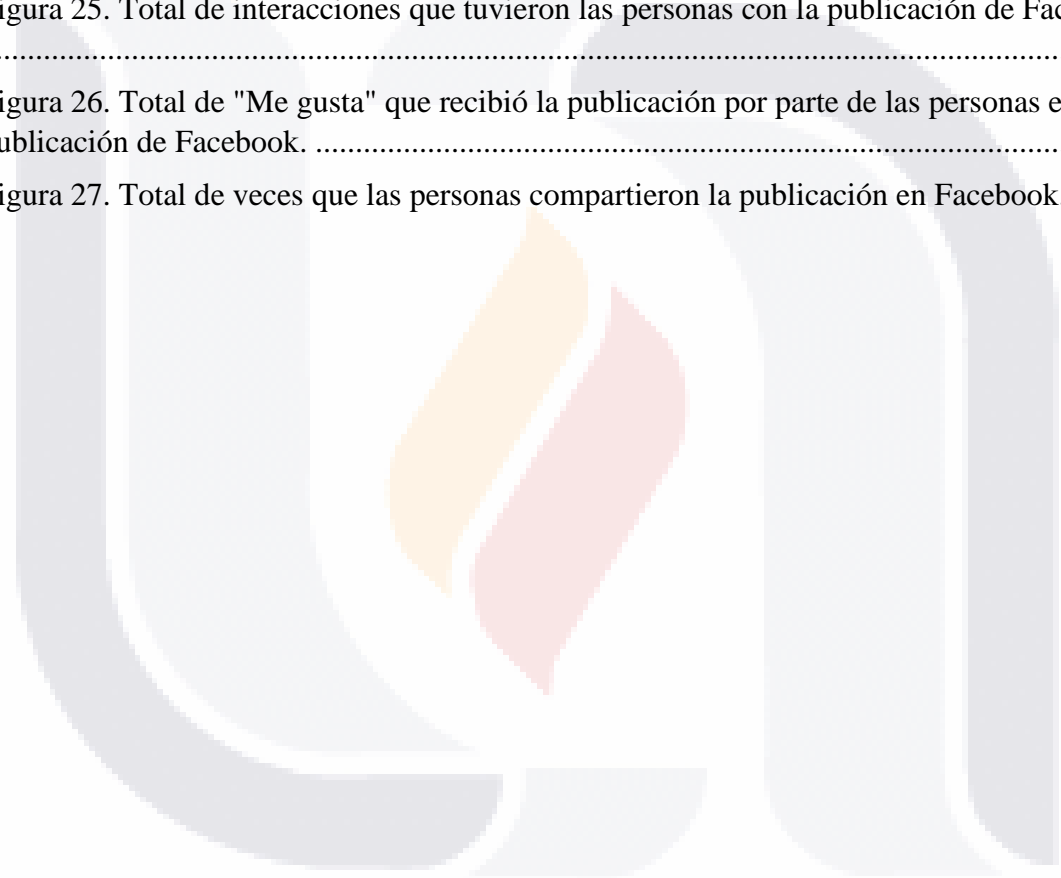
Figura 23. Proceso de la cadena de valor en la tienda ABC.....71

Figura 24. Total de alcance de personas que vieron la publicación en Facebook.78

Figura 25. Total de interacciones que tuvieron las personas con la publicación de Facebook.78

Figura 26. Total de "Me gusta" que recibió la publicación por parte de las personas en la publicación de Facebook.79

Figura 27. Total de veces que las personas compartieron la publicación en Facebook.80



RESUMEN.

La cadena de valor es una herramienta eficaz para detectar la situación actual de las empresas y, encontrar las áreas de oportunidad que estas tienen. Todo esto, bajo un estudio detallado de las actividades y procesos que se realicen dentro de un negocio. El objetivo de este caso de estudio es aplicar las estrategias para la tienda de estambres ABC, mediante un estudio de la cadena de valor, con el fin de mejorar los procesos, aportar un valor agregado, y posicionar a la tienda en el mercado. La investigación del marco teórico se fundamentó principalmente en el creador de la cadena de valor de Michael Porter. Sin embargo, el lector podrá apreciar y entender que el estudio de la cadena de valor fue evolucionando a través del tiempo, pues al inicio, Porter basaba la cadena de valor en el análisis de los procesos de producción. Actualmente, diferentes autores han desarrollado la cadena de valor en diferentes actividades que generen valor, como el producto o el servicio.

Por lo que, el análisis de este trabajo tiene como fin llevar a cabo la valorización y percepción que existe por parte del cliente, sobre el producto y el servicio. La metodología aplicada fue llevada a cabo por el investigador mediante un estudio de investigación-acción, para detectar las barreras que existen dentro de la cadena de valor de la tienda ABC. En los resultados de la metodología se detectó que no existe ningún problema por parte del cliente con respecto al producto o servicio. No obstante, una de las barreras que se logró identificar, incluyen la falta de posicionamiento que existe del negocio en el mercado, lo que conlleva a una baja demanda. Por lo que se consideró necesario, aumentar la inversión en publicidad y el desarrollo de marketing digital como medidas complementarias que podrían ayudar a contrarrestar los obstáculos identificados en la cadena de valor.

En los resultados de la propuesta de intervención, se obtuvo que, durante el primer mes de implementación, no se observó mucho cambio en las ventas, sin embargo, a partir del segundo mes, las ventas mensuales fueron subiendo. Cabe destacar, que también se detectó que aumentó el número de clientes nuevos, viéndose reflejado positivamente en las ventas. Aunado a esto, durante los meses posteriores a la aplicación de estrategias de corto plazo, también se observaron resultados positivos en cuanto a las ventas. En este sentido, se puede

concluir que se logró el objetivo de aportar al crecimiento y posicionamiento de la tienda ABC. Sin embargo, es necesario continuar con la aplicación de estrategias para la empresa, esto con el objetivo de perseguir el posicionamiento de la marca en el mercado.

Palabras clave: Cadena de valor, PYMES, satisfacción del cliente



ABSTRACT.

The value chain is an effective tool to detect the current situation of companies and to find possible areas of opportunity. All this, under a detailed study of the activities and processes that are carried out within a business. The objective of this case study is to apply short term strategies through the study of the value chain to improve processes, add value and position the ABC shop in the market. The research of the theoretical framework was mainly based on the value chain creator, Michael Porter. However, the reader will be able to appreciate and understand that the study of the value chain has evolved over time, as Porter initially based the value chain on the analysis of production processes. Currently, different authors have developed the value chain in different activities that generate value, such as the product or service.

Therefore, the purpose of the analysis of this work is to carry out the valuation and perception that exists on the part of the customer, about the product and the service. The methodology applied was carried out by the researcher through an action research study, to detect the barriers that exist within the value chain of the ABC shop. In the results of the methodology, it was detected that there isn't problem on the part of the client with respect to the product or service. However, one of the identified barriers included the lack of positioning of the business in the market, which leads to low demand. Therefore, it was considered necessary to increase investment in advertising and the development of digital marketing as complementary measures that could help to counteract the obstacles identified in the value chain.

In the results of the intervention proposal, it was found that, during the first month of implementation, no major changes in sales were observed, however, from the second month onwards, monthly sales were raised. It should be noted that there has also been an increase in the number of new customers, which has been positively reflected in sales. In addition, during the months following the implementation of the short-term strategies, positive results in terms of sales were also observed. In this sense, it can be concluded that the objective of contributing to the growth and positioning of the ABC shop was achieved. However, it is

necessary to continue with the implementation of strategies for the company to further increase its market position.

Keywords: Value chain, SMES, customer service.



CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La cadena de valor 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 funcionamiento en los procesos (Lin et al., 2020). Hoy en día, la falta de estudio sobre la cadena de valor en la tienda de estambres, la cual, por motivos de confidencialidad, la llamaremos tienda ABC; afecta la oportunidad de generar valor para el cliente o servicio ofrecido en la tienda, que 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 & 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). Estos errores 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 el COVID-19 (Linkov et al., 2020). Como el local de estambres tiene más de la mitad de su tiempo de vida operando en época de pandemia, es necesario la realización de valoración por parte de la empresa, y, con todo esto, se reafirma la importancia de este estudio.

1.1 INTRODUCCIÓN.

El estudio de la cadena de valor es sumamente importante, puesto a que permite el desarrollo en los mercados y ofrece una ventaja competitiva. Para ello, es necesario el estudio de las actividades realizadas en el interior de una empresa, que pueden ser desde el momento en el que se realiza el diseño, fabricación, comercialización, entrega y apoyo del producto (postventa). Una vez estudiadas y determinadas las actividades que se desempeñan dentro de la empresa, se pueden fijar los objetivos para crear el valor en el producto o servicio; y así, tener una ventaja competitiva (Porter, 2013). Con relación a lo expuesto, los clientes buscan cada vez más un valor extra en cuanto a la oferta de los diferentes proveedores y no siempre 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 y una ventaja competitiva sostenible (Niemi, 2016).

En este sentido, las empresas tratan de crear una interacción con sus clientes, a tal grado de generar una base de clientes comprometidos. En este sentido se comprende, que los clientes no solamente son los consumidores de la empresa, sino que también, promueven la comercialización de ésta y una ventaja competitiva sostenible (Itani et al., 2019). 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).

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). Asimismo, la forma en la que se desempeña cada actividad en la empresa representa sus operaciones y estrategias; estas son fundamentales para formar una eficiencia económica. Además, 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 & Sánchez, 2006). Cuando examinamos todos los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

puntos de la ventaja competitiva, la empresa se posiciona por encima de sus competidores, y conduce a mejoras en los resultados (Porter, 2013).

Se debe tomar en cuenta que el fenómeno de la globalización ha incrementado los desafíos a los cuales se someten las empresas y, éstas deben enfrentarse a ellos por medio de la gestión de cadena de suministro, (mediante la coordinación con los proveedores, productos y servicios), esto con el fin de solucionar problemas en cuanto a la competitividad, productividad y calidad (Maldonado Gúzman & Martínez Serna, 2013). Se sabe que ese nuevo enfoque ofrecido, que es obtenido gracias a los conocimientos estudiados de las competencias y recursos que posee la empresa, está avalado por las investigaciones previas obtenidas gracias al estudio de la cadena de valor (Porter, 2013). Una vez que se ha adquirido el conocimiento, la ventaja competitiva es sostenible, y una vez que se desarrolla a lo largo del tiempo, no es fácil de imitar (Kamukama et al., 2017; Porter, 2013).

Para los negocios el constante desarrollo y flexibilidad de adaptarse al cambio en el mercado laboral, con calidad, precios competitivos y buen servicio; desarrollan ventajas provenientes del valor que una empresa crea para sus consumidores. Todo esto gracias al marketing, producción, control de finanzas y otras actividades que dan ventajas internas en el mercado (Morillo, 2005; Porter, 2013). Hoy en día, muchas empresas se han dado a la tarea de incorporar nuevas tecnologías, e implementar estrategias que les permitan tener mejoras en sus rendimientos y nivel de competitividad, en los diferentes mercados dónde participan. Gracias a ello, han logrado incrementar su participación en el mercado (Maldonado-Gúzman & Martínez-Serna, 2013). El objetivo de todo esto, 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).

De igual manera, es importante analizar a los proveedores del negocio de estambres como un factor que afecta la estructura de los costos y la utilidad (Quintero & Sánchez, 2006). Esto tiene relevancia, pues, cuando las empresas se centran en la reducción de costos y la eficiencia en sus servicios ofrecidos al consumidor, la cadena de suministro y la logística, son estrategias de marketing empresarial que se suman al desarrollo del sistema (Maldonado-Gúzman & Martínez-Serna, 2013). De esta manera, se logra 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). Pues, 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).

Con relación a lo anterior, se puede entender la importancia de la implementación del estudio de la cadena de valor para una Pyme que por motivos de confidencialidad la llamaremos tienda ABC localizada en el estado de Aguascalientes, México. Para los dueños es importante detectar las áreas de oportunidad que tienen y, una herramienta eficaz para lograrlo es por medio del análisis e implementación de la cadena de valor. Por lo que, en el presente caso de estudio, se expondrá la situación actual de la empresa, tomando en cuenta sus fortalezas y áreas de oportunidad, los objetivos de la implementación de la cadena de valor para la tienda ABC, la justificación, el marco teórico dónde se basa el estudio de la cadena de valor con la teoría de Porter. De igual manera se evaluará la forma en la que se desarrollará la cadena de valor, ya sea por medio de la estrategia de costos, diferenciación, implementación de tecnología o servicio.

Asimismo, la manera en que se llevó a cabo el análisis de la percepción que tiene el cliente con respecto al servicio y producto junto con las encuestas realizadas que usted podrá observar en el área de Anexos. Para finalmente, con base en los resultados obtenidos por medio del programa Qualtrics, la implementación de medidas de acción para mejorar las áreas de oportunidad y generar valor para el cliente. Y con ello, poder tener una comparación real sobre los cambios efectuados en la tienda ABC y poder realizar un análisis sobre la efectividad de las estrategias implementadas. Cabe resaltar que actualmente no hay muchos estudios sobre la implementación de la cadena de valor en el país, por lo que en el apartado de Antecedentes usted podrá apreciar los estudios realizados y sus aportaciones.

1.2 ANTECEDENTES.

En el 2009, se presentó la tesis “Alternativas de exportación de nopal verdura con un valor agregado: Caso Estado de Zacatecas”, en el centro de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes por Luis Cortés, en la Maestría en Comercio Internacional. El autor realiza un análisis para la implementación de mejoras en la producción y venta del nopal como valor agregado, dónde destaca la importancia de la teoría de Porter como valor agregado. En este caso de estudio, el autor decidió utilizar la teoría de diferenciación y segmentación del producto, pues por un lado habla sobre una mejor rentabilidad al mejorar los procesos de producción y por el otro, sobre la importancia de atacar un público que esté interesado en cuidar su salud física (Cortés-Domínguez, 2009).

En el 2011, se presentó la tesis de “Análisis de la cadena de valor de los productos agroalimentarios ganaderos del municipio de Tecpatán, Chiapas” en el Colegio de la Frontera Sur por Julio César Calderón, para la obtención de su Maestría en Ciencias en Recursos Naturales y Desarrollo Rural. El autor estudia la cadena de los productos agroalimentarios ganaderos, para identificar sus limitantes, potencial y oportunidades de desarrollo. Dónde en el caso de estudio, el autor destaca que el análisis de la cadena de valor comienza desde la producción de productos ganaderos, para posteriormente evaluarlos por medio de la calidad en el producto y finalmente la detección de la segmentación de los clientes que demandan los diferentes productos. Para el autor, el valor agregado de su producto está en el hecho de que es un producto artesanal (Calderón-Pérez, 2011).

En el 2018, se presentó la tesis “Problemática y valorización del dulce típico de leche en el municipio de Toluca, Estado de México por medio del análisis de la cadena de valor”, en el centro de ciencias agropecuarias y rurales de la Universidad Autónoma del Estado de México, para la obtención de la Maestría en Agroindustria Rural, Desarrollo Territorial y Turismo Agroalimentario por Luis Guadarrama. El autor destaca la falta de valorización del dulce típico de leche y, como resultado, una baja oferta y demanda, por lo que, considera importante realizar un estudio de la cadena de valor, para resaltar las características del dulce, destacándolo como un producto diferenciado y, así mismo, otorgándole una identidad gracias a su herencia cultural y gastronómica (Guadarrama-García, 2018).

De igual manera, el autor Guadarrama destaca que la aplicación de la cadena de valor en su estudio le permitió conocer qué aspectos destacaban al producto. El autor destaca la forma en la que la producción del dulce típico de leche tiene un antecedente histórico que se ha ido pasando de generación en generación, tanto así, que el municipio de Toluca es famoso por la elaboración de estos productos típicos mexicanos. Gracias al estudio de la cadena de valor, el autor destaca la diferenciación de su producto debido a que es elaborado de forma artesanal. La idea central del autor, es que con éste estudio, también pudo detectar las debilidades del producto, y con ello, poder diseñar estrategias que le permitan permanecer en el mercado a pesar de ello (Guadarrama-García, 2018).

En el 2019, se presentó la tesis “Producción artesanal de mezcal en Morelos desde la perspectiva de cadenas de producción y valor” en la facultad de ciencias agropecuarias, de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos por Tania Indira Portillo, en la maestría de Ciencias Agropecuarias y Desarrollo Rural. La autora abarca un estudio desde el cultivo del agave, su cadena de producción y comercialización, considerando las relaciones sociales, económicas y políticas. Gracias a su estudio, Portillo pudo concluir que la producción del agave tenía errores en su proceso de producción, pues era muy sencillo que el agave se plagara y se perdiera gran parte del cultivo. Además, destaca que parte del valor agregado del mezcal, es que es un producto que es elaborado de manera artesanal. Así pues, también realizó un estudio sobre las expectativas que tiene el cliente con respecto al producto (Portillo-Ayala, 2019).

Para la autora, la cadena de valor comienza desde la preparación del terreno para el cultivo del agave, que posteriormente, se convertirá en mezcal. Dónde por medio de su estudio, detectó que uno de los problemas principales, era que los mismos productores no tenían un conocimiento exacto sobre cuál era el proceso ideal para la realización del producto. De igual manera, encuentra que, para el cliente, la imagen, empaquetado, etiqueta, variedad, precio y el diseño del producto es importante al momento de realizar la compra. Pues en este caso, si es un producto de buena calidad, el cliente estará dispuesto a pagar más por él. Al mismo tiempo detecta que para el consumidor, la experiencia de compra o, en otras palabras, la calidad del servicio ofrecido, son vitales para que el cliente los elija (Portillo-Ayala, 2019).

1.3 OBJETIVOS.

1.3.1 Objetivo general.

Aplicar estrategias para la tienda de estambres ABC mediante un estudio de la cadena de valor.

1.3.2 Objetivos específicos.

- ♣ Detectar bajo un diagnóstico las problemáticas que existan dentro de la cadena de valor de la tienda ABC.
- ♣ Entender y realizar la cadena de valor del local de estambres ABC.
- ♣ Generar estrategias a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo con los resultados de la cadena de valor de la tienda ABC.
- ♣ Aplicar las estrategias a corto plazo desarrolladas en los procesos en la tienda ABC.

1.4 JUSTIFICACIÓN.

Como se puede observar en los antecedentes, no hay muchos estudios realizados en maestría sobre la cadena de valor en México y, mucho menos, tesis de egresados por parte de la Maestría en Administración. De modo que, aún no se han encontrado suficientes investigaciones asociadas a la cadena de valor en diferentes industrias y universidades dentro de la República Mexicana, por ello, es importante seguir realizando estudios sobre el tema. Cabe destacar, que, a pesar de los esfuerzos de los autores previamente citados, hasta el momento aún no se ha encontrado una obra que haya realizado la implementación de la cadena de valor. Por razón de, el objetivo principal de esta obra es la aplicación los cambios que señale el estudio de la cadena de valor, para mejorar los procesos con el fin de aportar un valor agregado a la tienda de estambres ABC.

El análisis se realiza con el fin de valorizar el producto y servicio ofrecidos por el negocio de estambres ABC, destacando lo que identifica a la tienda como un servicio de primera calidad, en donde también se elaboran prendas o artículos artesanales. Uno de los problemas a los que se enfrenta la tienda ABC, es que, debido a la pandemia actual, se han visto influenciadas negativamente las clases de tejido, las ventas y, por ende, su subsistencia. Otro problema, es la pérdida de interés por parte de las nuevas generaciones en la creación de trabajos realizados a mano a través del tejido. Esto a su vez, provoca que muchas tejedoras no valoren la prenda o producto que elaboran, disminuyendo el precio de lo que realmente cuesta ese trabajo o sin tomar a consideración, el tiempo que les cuesta la realización de su producto.

En la tienda de estambres ABC, no se ha valorado la percepción que tiene el consumidor final sobre el servicio o producto. A pesar de que se han recibido comentarios positivos al respecto, no se ha realizado un estudio cuantitativo que refleje un valor real sobre esa percepción que tienen los compradores. Es por ello, que 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 tiene 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 al local de estambres, ayudará a desencadenar un flujo rentable de producto y servicio (Hansen & Birkinshaw, 2007).

Una vez que se tengan identificados los problemas que existen en la cadena de valor, se permitirá 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, en el caso de la tienda de estambres, si los proveedores comienzan a fabricar un hilo de mayor calidad, probablemente la tienda esté dispuesta a pagar un mayor precio por el producto. Por lo tanto, se generó una ventaja competitiva con el cliente (Porter, 2013). En otras palabras, el estudio de la cadena de valor es importante para poder identificar cuáles son los procesos que presentan áreas de oportunidad y, con los resultados obtenidos, poder realizar una implementación de los cambios necesarios para poder

beneficiar la imagen de la tienda de estambres ABC, siendo ese el objetivo por parte de los dueños.

1.5 ANÁLISIS SITUACIONAL.

1.5.1 Información general del negocio.

La tienda ABC, es una microempresa joven que cuenta con poco tiempo en el mercado laboral; se dedica principalmente a la venta de hilos, estambres y accesorios para tejer. La tienda ABC se encuentra localizada en la ciudad de Aguascalientes, México. Además, es operada por una mujer de la tercera edad. La información del local puede ser encontrada en su página de *Facebook*, para ser contactada por clientes o proveedores. Cabe destacar, que en el local se vende estambre principalmente de origen turco por su calidad y precio, aunque también vende estambre importado de Argentina, Perú, Estados Unidos, Francia, España y México. A continuación, en la Tabla 1, se muestran las ventas mensuales que ha tenido durante este transcurso la tienda ABC.

Tabla 1. Ventas anuales de la tienda ABC.

2020		2021		2022	
MES	Venta	MES	Venta	MES	Venta
Enero	\$ 9,026.00	Enero	\$ 14,268.00	Enero	\$ 16,225.00
Febrero	\$ 6,768.00	Febrero	\$ 14,843.00	Febrero	\$ 7,016.00
Marzo	\$ 6,632.00	Marzo	\$ 9,193.00	Marzo	\$ 13,619.00
Abril	\$ 4,407.00	Abril	\$ 7,184.00	Abril	\$ 8,206.00
Mayo	\$ 5,503.00	Mayo	\$ 6,880.00	Mayo	\$ 7,640.00
Junio	\$ 11,074.00	Junio	\$ 12,223.00	Junio	\$ 5,446.00
Julio	\$ 13,430.00	Julio	\$ 9,403.00	Julio	\$ 9,945.00
Agosto	\$ 21,957.00	Agosto	\$ 13,105.00	Agosto	\$ 7,634.00
Septiembre	\$ 16,380.00	Septiembre	\$ 11,250.00	Septiembre	\$ 14,186.00
Octubre	\$ 18,072.00	Octubre	\$ 14,217.00	Octubre	\$ 17,510.00
Noviembre	\$ 18,841.00	Noviembre	\$ 18,142.00	Noviembre	\$ 12,270.00
Diciembre	\$ 24,578.00	Diciembre	\$ 14,694.00	Diciembre	N/A
\$	156,668.00	\$	145,402.00	\$	107,427.00

Fuente: Elaboración propia.

1.5.2 Análisis FODA.

La tienda de estambres y accesorios presenta características únicas en su servicio y productos, por lo que se pretende generar un escenario en el cual el negocio logre posicionarse en las preferencias principales de consumo.

Para tener esta valorización en el mercado, se realizará un análisis FODA (ver Tabla 2), dónde se identificaron las fortalezas y áreas de oportunidad del negocio, para con ello, sobresalir entre la competencia.

Tabla 2. FODA de la tienda ABC.

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones con capital propio. • Manejo de mercancía nacional e internacional. • La dueña cuenta con una experiencia de más de 50 años, en el uso de hilos y estambres para la creación de prendas y trabajos artesanales. • Seguimiento postventa por medio de clases. • Buen control de sanitización. • Conocimiento de la mercancía por parte del personal. • Buena calidad en los productos. • Mercancía diferente a la que manejan la competencia. • Buena atención al cliente. • Ventajas en costos. • Ubicación ventajosa y con estacionamiento. • Mobiliario atractivo visualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de mercancía debido a la retención de ésta en las fronteras por la pandemia. • Crecimiento lento a causa de la pandemia. • Entrada de nuevos competidores con costos más bajos. • El golpe económico y el desempleo debido a la pandemia. Pues provoca bajas en las ventas. • Aumento del precio del dólar. • Incremento del precio de la mercancía. • El cierre de proveedores debido a la retención de contenedores en fronteras extranjeras. • Crecimiento de la competencia. • Imitación por parte de los competidores.
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un análisis financiero. • Fata de liquidez. • Falta de un programa para control y manejo de inventarios. • Débil imagen en el mercado, debido a la falta de publicidad. • Falta de espacio para exhibición de productos. • Marca no registrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos por parte del gobierno. • El aprendizaje del uso de las redes sociales. • Tener un crecimiento gracias al buen manejo y publicidad en redes sociales. • Expansión en la línea de productos. • Atender a nuevos grupos de clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Se asignará una ponderación de riesgo de acuerdo con una escala de 1 a 3, para cada una de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Dónde 1=bajo, 2=medio y 3=alto. Los valores se asignarán de manera individual para cada uno de los puntos en el FODA, de manera que se puedan identificar las diferencias que existen entre ellas y jerarquizarlas. Así como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3. Matriz del FODA de la tienda ABC.

Fortalezas		Amenazas		Debilidades		Oportunidades		Total
Capital propio	3	Crecimiento lento	3	Falta de análisis financiero	3	Aprendizaje de redes sociales	3	12
Mercancía nacional/internacional	3	Golpe económico	3	Falta de liquidez	3	Expansión en línea de productos	3	12
Atención al cliente	3	Cierre proveedores	2	Falta control de inventario	3	Crecimiento en redes	3	11
Ubicación y estacionamiento	3	Nuevos competidores	2	Marca no registrada	3	Nuevos clientes	2	10
Conocimiento de mercancía	3	Aumento precio dólar	2	Falta de espacio de exhibición	2	Apoyos de gobierno	1	8
Calidad en los productos	3	Aumento precio mercancía	2	Débil imagen en el mercado	1			6
Seguimiento post-venta	3	Imitación de competencia	2					5
Mercancía diferente	2	Falta de publicidad	1					3
Ventaja en costos	2	Falta de mercancía	1					3
Mobiliario atractivo	2							2
Experiencia de más de 50 años	1							1
Sanitización	1							1
Total=	29	Total=	18	Total=	15	Total=	12	74
	39%		24%		20%		16%	100%

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se debe realizar el balance estratégico a través de la optimización y el riesgo, con los totales obtenidos y los porcentajes. Este balance, permite saber la relación que hay entre el factor de optimización y el riesgo que existe. Por lo tanto, esto puede favorecer o

inhabilitar el progreso que se llevará en el desarrollo de las estrategias competitivas (Ramírez-Rojas, 2009).

El factor de optimización refleja una idea sobre cuál es la posición propicia de la organización con respecto a nuestras circunstancias, dónde éstas, significan el beneficio competitivo que se tendrá al adquirirlas. En cambio, el factor de riesgo muestra el riesgo con respecto a las circunstancias que se tienen, limitando el progreso esperado de la organización (Ramírez-Rojas, 2009). Entonces se tiene que:

$$F + O = \text{Factor de optimización (1)}$$

$$D + A = \text{Factor de riesgo (2)}$$

Tabla 4. Factor de Optimización y riesgo de la tienda ABC.

% F + O	% D + A	TOTAL
55%	45%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 4, el factor de optimización es mayor que el factor de riesgo. Sin embargo, esto no quiere decir que no se puedan mejorar las debilidades, por lo que se proponen las siguientes estrategias:

1. Con el aprendizaje de redes sociales y la paga de publicidad en la misma, se puede evitar el crecimiento lento y la débil imagen en el mercado.
2. Con la publicidad en línea, se ataca también la falta de liquidez, pues al tener más clientes, se generan más ventas y, por ende, utilidades.
3. Buscar otros proveedores, para así tener más opciones de mercancía y evitar pérdidas en caso de que otros proveedores cierren o aumenten sus costos.
4. Registrar la marca para evitar imitación por parte de la competencia, además de un constante análisis de la cadena de valor para ver las áreas de oportunidad y mejorar.

1.5.3 Cadena de valor de la tienda.

La cadena de valor de la empresa comienza desde la producción, junto con la importación de productos de calidad provenientes de otros países y, la elección del tipo de material que tendrá cada producto. En este punto, los proveedores tienen un papel importante, no solo por la importación del producto, sino por la valoración de los costos que tendrá cada producto. Una vez finalizado el proceso de compra y selección del precio, el producto entra en el almacén que está estratégicamente ordenado por marca y modelo de estambres. Después, son empaquetados en bolsas de celofán transparentes para evitar que el producto se llene de tierra o se maltrate. Finalmente, los estambres y demás mercancía son acomodados en los estantes del local.

Los gastos de sueldo, alquiler, internet, productos de limpieza y otros gastos generales, que ayudan a realizar las actividades dentro del negocio, contribuyen a brindar un servicio óptimo y de calidad a los clientes. Sin embargo, también afectan al precio de venta de los productos, por lo que siempre se pretende tener utilidades de al menos 70%. Un aspecto importante por considerar es que los proveedores del negocio están ubicados en México, Puebla y Veracruz, dónde el costo de la mercancía depende completamente de la volatilidad del precio en su materia prima y el costo del envío. Actualmente la empresa se encuentra en busca de nuevos proveedores y la compra de guías prepagadas para ahorrar en gastos de envío.

Dentro de la cadena de valor de la tienda, no se ha realizado un estudio para conocer la percepción que tiene el cliente de las actividades primarias del producto (el servicio de venta y postventa). Tampoco se han estudiado las actividades que le aportan valor al producto por medio de un análisis de éste o incluso, el entorno físico de la tienda. La única actividad que se evalúa constantemente en la tienda es la comparación de precios con la competencia, para así tener precios más bajos o iguales, siempre y cuando sea el mismo producto que otras empresas tengan. De igual manera, la tienda de estambres ABC, se encuentra en constante búsqueda para meter productos novedosos y diferentes a los de la competencia.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1 TEORÍA DE LA CADENA DE VALOR.

El concepto de cadena de valor fue desarrollado por Michael Porter por primera vez durante su estudio de la ventaja competitiva (Calderón-Pérez, 2011). En este estudio, Porter menciona como se crea valor para el cliente y como maximizarlo por medio de la implementación de la cadena de valor como ventaja competitiva. Desarrollando 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). La cadena de valor ha ido evolucionando, pues al inicio su objetivo 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). Si bien, la evolución de la cadena de valor ha pasado a un pensamiento más profundo sobre la creación de valor (Ricciotti, 2020).

Después de la primera aportación de Porter, muchos otros académicos han continuado enriqueciendo los estudios sobre el concepto que tiene la cadena de valor (Abatecola et al., 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 mencionan que las tecnologías de la información en la cadena de valor son importantes, sin embargo, el objetivo de la ventaja competitiva debe estar en la búsqueda de estabilidad y disminución de incertidumbre en cuánto a datos. Esto con el apoyo de la tecnología (Davenport & Cronin, 1988).

El concepto de la cadena de valor también evolucionó hacia la estrategia de la operación del servicio. Pues ésta es necesaria para alcanzar objetivos estratégicos de la empresa, siempre basándose en las estrategias de la cadena de valor como lo indicó Porter en un inicio (Armistead & Clark, 1993). Así mismo, también existe documentación sobre la

transformación de la cadena de valor, en cuanto a la innovación empresarial, esto es importante, gracias a que juega un rol empresarial en cuánto a las relaciones y prácticas organizativas dentro de la empresa. Por su parte, Porter destaca que las empresas son quienes deben elegir en dónde posicionarse, 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 & 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).

2.1.1 Definición de la cadena de valor.

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). De ello, se desprende que las oportunidades de valor se tratan de entender las prioridades de los clientes, generando un valor agregado (Walters & Lancaster, 2000). Este concepto era en gran medida lineal, con un conjunto de actividades secuenciales que aumentan esa ventaja competitiva (Linkov et al., 2020). 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. Un enfoque en la comparación de los costos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

con los competidores claves y, ver las actividades que ofrecen una idea principal sobre las ventajas o desventajas de los costos (Porter, 2013; Quintero & Sánchez, 2006).

Pero ¿qué es el valor para el cliente? Para esto, es importante entender que el valor para los consumidores es un concepto que se centra sobre el marketing industrial, la estrategia de negocios y la creación de valor agregado desde la década de los noventas (Niemi, 2016). Entonces, se infiere que el valor es el precio de cualquier objeto que se puede adquirir y, ese costo, debe analizarse desde la perspectiva del cliente. El valor, es lo que condiciona a las personas a crear esa necesidad y deseo de adquirir cualquier producto. También se puede entender como dos conceptos: calidad y satisfacción; estos factores favorecen las compras, la publicidad de boca en boca y la fidelidad por parte del cliente. Entendiendo que el valor, es la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les ofrece (Dilip & Rajeev, 2016; Niemi, 2016).

El valor es lo que se crea identificando y entendiendo los beneficios y costos para el cliente, junto con la combinación del conocimiento y aprendizaje de la estructura del negocio. Tomando en cuenta la rentabilidad, productividad, flujo de caja, estrategias operativas, identificación del mercado, el valor añadido, la cooperación y coordinación efectivas (Walters & Lancaster, 2000). La cadena de valor dentro de una empresa nos ofrece un sistema formado por subsistemas; cada uno de ellos tienen un proceso que aportan valor. Por ejemplo, los negocios necesitan diferentes proveedores para a formar sus cadenas de suministros que, a su vez, estas forman parte del proceso para crear valor. En otras palabras, se describe la actividad necesaria para llevar un producto o servicio a través de diferentes fases para la entrega a los consumidores (Linkov et al., 2020). Además, la cadena de valor puede analizarse de forma diferente en cada empresa, puesto a que cada una ofrece diferentes productos, clientes, ubicación geográfica y canales de distribución (Porter, 2013).

La cadena de valor brinda un modelo que ayuda a representar de manera ordenada las actividades que deben ser realizadas dentro de cualquier empresa; 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 &

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).

En la industria, se puede estudiar también desde la obtención de la materia prima, cuándo el producto llega al consumidor, las actividades postventa y la variedad que existe entre los productos y proveedores. Si bien, desde la perspectiva del cliente, la cadena de valor comienza desde que compró el producto, el precio que está dispuesto a pagar, el proceso de compra, su utilización y el ciclo de vida del producto. El consumidor siempre tratará de encontrar los atributos o beneficios que el producto le ofrece, más que el precio por sí solo (Dilip & Rajeev, 2016). Por lo que, la rentabilidad de un negocio depende de la forma en la que se gestionan las distintas actividades de la cadena de valor (Morillo, 2005).

La gestión de la cadena de valor se ocupa de garantizar el máximo conocimiento generado, que conduce a un aprendizaje eficaz de las actividades que influyen en la producción y coordinación en la entrega de valor. Por ejemplo, la comparación de costos con el mercado, la rapidez de entrega de mercancía con el cliente y, el servicio postventa, para finalmente, generar una buena reputación que será muy efectiva para el marketing de la compañía (Walters & Lancaster, 2000). El tener los productos perfectamente etiquetados, ayuda a la cadena de valor, es decir, que el consumidor pueda ver la región de origen, la marca y contenido (Markkanen, 2018b). Por ello, es esencial identificar los elementos de valor que influye en esa dinámica de comportamiento que hay dentro de la empresa y el cliente (Dilip & Rajeev, 2016).

Otro punto significativo de la cadena de valor es la satisfacción que tiene el cliente, y éstos, sólo pueden evaluar ese sentimiento después 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. Muchas veces el cliente no tiene los conocimientos necesarios para determinar las actividades que aportan valor dentro de una empresa, no obstante, estos pueden deducirlos de manera automática en la publicidad que realiza la empresa, su reputación, la manera en la que empaacan, su

profesionalismo, el aspecto y personalidad de los proveedores y el atractivo arquitectónico del espacio en el que realizan la compra. En conclusión, el cliente infiere el valor que genera la empresa (Porter, 2013).

En el sector industrial, las compañías enfrentan una amenaza, puesto a 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 juegan un papel importante en cualquier empresa, éstas no solo generan rentabilidad para la empresa, sino que, si su demanda supera la oferta, la empresa se encontrará en equilibrio (Porter, 2013).

Así mismo, 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 & Morris, 2002). 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, sacando un máximo partido con la comprensión de todos los factores que existen dentro de la cadena de valor (Kaplinsky & Morris, 2002). En la Tabla 5, se muestra como diferentes autores han aportado a la definición de valor a partir del análisis de la cadena de valor en los negocios.

Tabla 5. 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 Ramirez (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 prima hasta que el producto está en manos del cliente y, tomando en cuenta las actividades post venta.
Markkanen (2018)	La cadena de valor de una empresa trata vender un valor agregado u producto o servicio, dónde tratando de encontrar los ángulos para transmitir su mensaje. Dónde 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.

Gomez 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.

A continuación, en la tabla 7 se puede 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, en base a sus definiciones, aterrizar las herramientas necesarias para la creación de la cadena de valor como: costos, servicio, producto, diferenciación y tecnología. Cabe destacar, que las estrategias que se implementan en la cadena de valor dependen del giro y decisiones de la empresa (Ricciotti, 2020). Sin embargo, como se observa en la Tabla 6, Walters y Lancaster (2000), Brown (1997), Porter (2013) y Gómez Ortiz (2018) aplican la estrategia de costos. Slywotzky y Morrison (1997), Norman y Ramírez (1993), Porter (2013), Morillo (2005), Markkanen (2018), Aplinsky y Morris (2000) y Gómez Ortiz (2018), aplican la estrategia de Servicio/Producto. Norman y Ramírez (1993), Porter (2013), Morillo (2005) y Gómez Ortiz (2018), aplican la estrategia de diferenciación. Finalmente, Porter (2013) y Gómez Ortiz (2018), aplican la estrategia de tecnología.

Tabla 6. Diferencias y semejanzas de la definición de valor de diferentes autores.

Característica / Autores	Costos	Servicio/Producto	Diferenciación	Tecnología
Walters y Lancaster (2000)	*			
Brown (1997)	*			
Slywotzky y Morrison (1997)		*		
Normann y Ramirez (1993)		*	*	
Porter (2013)	*	*	*	*
Morillo (2005)		*	*	
Markkanen, (2018)		*		
Kaplinsky y Morris (2000)		*		
Gomez Ortiz (2018)	*	*	*	*

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, 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 & Svahn, 2003). Se plantea entonces, que cada servicio o producto requiere un conjunto de actividades para crear valor (Möller et al., 2005). Por ello, a continuación, se mencionan los tipos de estrategias definidas por la teoría de la cadena de valor.

2.1.2 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 & Rosado, 2016; Porter, 2013). Así mismo, se puede 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 & Morris, 2002). 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 & 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 & Morris, 2002). Cabe destacar, la diferenciación no solamente atrae a más clientes, sino que además genera una lealtad por parte del comprador, dónde la empresa a través del tiempo, puede permitirse elevar sus precios y vender más de su producto (Porter, 2013).

Las empresas necesitan tener iniciativa para distinguirse entre su competencia, por ello se adoptan estrategias de diferenciación a través de la satisfacción del cliente para sobrevivir en

el mercado (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018). La diferenciación puede entenderse también, como el conjunto de diferencias significativas para destacar entre los competidores (Semuel et al., 2017). Todo ello es notorio, por ejemplo, en la materia prima que se maneja, en la limpieza de las instalaciones, la capacitación del personal, la organización de los productos, el empaquetamiento, las características que destacan el producto, el aspecto del producto, la imagen del producto, la relación con el cliente, la publicidad, las instalaciones, entre otras cosas (Porter, 2013).

Es importante destacar que algo que puede favorecer la diferenciación, es el poder atender las necesidades que el cliente demanda (Porter, 2013). El objetivo de esta estrategia es proporcionar a los clientes productos o servicios que se distingan entre la competencia. Para ello, es importante que la organización tenga el potencial para adaptarse a los cambios (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018). Sin embargo, no se debe confundir la calidad con la diferenciación. Pues, la calidad se refiere al físico del producto, mientras que las estrategias de diferenciación, tienen como objetivo generar valor para el cliente a lo largo de la cadena (Porter, 2013), incluyendo así mismo el servicio que ofrece el empleado y los canales de distribución (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018).

Las empresas pueden diferenciarse, operando coordinadamente con sus proveedores. Si el proceso de surtimiento de una empresa, opera de una forma coordinada, se alcanzaría a disminuir el tiempo para la inclusión o la creación de nuevos productos (Chirinos & Rosado, 2016). Así mismo, las organizaciones tienden a crear diferenciación en el proceso de fabricación, características del producto y ubicación (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018), pues si la empresa se encuentra en un lugar accesible, le será más fácil realizar ventas (Porter, 2013). Los aspectos mencionados anteriormente, son un factor importante, gracias a que pueden determinar el éxito o el fracaso de la organización (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018).

La diferenciación es una clave elemental para que las compañías tengan éxito. El objetivo de ésta es buscar y localizar la forma de crear valor, con el fin de generar precios más altos y tener mayores utilidades (Chirinos & Rosado, 2016). Hay que tomar en cuenta que los clientes que encuentran el producto que buscaban con las características deseadas, estarán

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

dispuestos a pagar más por ello (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018). Por otro lado, la integración con el cliente consigue generar una gran diferenciación, ya que, al efectuarla por medio de actividades, le permite a la organización destacarse entre su competencia (Porter, 2013). Toda esa satisfacción viene desde el empleado, pues un empleado feliz, hace felices a los clientes, y clientes felices, atraen más clientes (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018).

Es vital realizar un buen estudio de diferenciación, ya que se necesita tener un conocimiento sobre lo que es valioso para el cliente. Dentro de la cadena de valor, se debe visualizar claramente cuáles son las actividades realizadas por parte de la empresa y las necesidades del cliente, con ello se podrá generar la diferenciación (Porter, 2013). Pues, la diferenciación se genera desde el momento en que se destaca algo en producto o servicio para el comprador (Fortul, 2021). También se produce cuando una empresa presenta sus productos o servicios con características mejores a las de la competencia y, con todo esto, atraer la atención y fidelidad del cliente (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018).

Para lograr tener éxito con la diferenciación, la empresa debe realizar diferentes actividades especiales que generen valor y repercutan en las compras. Por ejemplo, publicidad ingeniosa, un empaque atractivo, exhibiciones llamativas en los estantes, retiro de mercancía dañada, etcétera. Con estas fuentes en la cadena de valor validan la diferenciación. Por lo tanto, la empresa deberá escoger aquellas actividades donde la contribución al valor del consumidor llegue a su máximo en correlación con los precios (Porter, 2013). Es importante destacar, que estas actividades deben analizarse por medio de consultorías o encuestas para identificar los problemas que existan dentro de la organización en base a la experiencia del cliente (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018).

Si la compañía consigue realizar sus actividades actuales de una forma más especial o, generar cambios en su cadena de valor actual para que, de algún modo, logre generar o incrementar su diferenciación (Tintara & Respati, 2020). Por ejemplo, promover que la mercancía ofrecida sea utilizada para el uso promovido; esto evaluando cómo es que el cliente utiliza el producto, para después realizar manuales o instrucciones de uso, o incluso, ofreciendo una capacitación directa con el cliente (Porter, 2013). Esto es en respuesta a las

condiciones del mercado, dónde las empresas se orientan al cliente (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018).

Generar diferenciación por medio de la satisfacción del cliente, requiere planificación y esfuerzo, pues es una herramienta que será difícil de imitar por la competencia (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018) por ello, es necesario tener conocimiento sobre quién es el verdadero comprador (Porter, 2013) . Sin embargo, se debe evitar caer en un exceso de actividades para tratar de generar una diferenciación en la compañía, pues pueden existir actividades que realmente no generen valor. Como: el tratar de tener una diferenciación exagerada, precios demasiado altos, ignorar las necesidades del cliente, desconocer los costos que la diferenciación implica, concentrarse en el producto y no en la cadena de valor en general y no tener una segmentación de los clientes (Porter, 2013).

En otras palabras, las características del producto, su imagen, empaquetado, exhibición del producto, el ambiente de la tienda, la actitud de los empleados, el precio del producto o mercancía tienen un impacto considerable en la satisfacción del cliente (Rasouli Ghahroudi & Sagheb, 2018). Así mismo, identificar la cadena de valor del comprador, el impacto de ésta sobre la empresa, los criterios de evaluación de compra del cliente, las actividades de valor que originen la diferenciación y la elección de actividades que generen menos costo para la empresa, son factores importantes que se deben considerar al momento de evaluar la diferenciación en la cadena de valor (Porter, 2013).

2.1.3 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 al internet, las empresas han logrado un mejor posicionamiento (Ricciotti, 2020). Por razón de, en la actualidad, 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 éstas juegan un papel importante que le permite al negocio ganar y mantener una ventaja competitiva (Cuevas-Vargas & Parga-Montoya, 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).

Actualmente hay muy poca investigación sobre la implementación de tecnología en los países en desarrollo. Por otro lado, hay relativamente pocos estudios teóricos y empíricos publicados, relacionados sobre la adopción de tecnología y cómo ésta afecta al desarrollo de las Pymes (Cuevas-Vargas & Parga-Montoya, 2018). Cabe destacar, que el cambio tecnológico es un aspecto importante a considerar, pues, puede llegar a modificar las reglas entre la competencia (Porter, 2013). 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-Vargas & Parga-Montoya, 2018).

En un estudio realizado en Pymes en el país de México, se descubrió que la implementación de tecnologías impacta de manera significativa y positiva en el rendimiento empresarial, pues generaron innovación en sus procesos mejorando sus actividades en el área de compras y contabilidad (Cuevas-Vargas & Parga-Montoya, 2018). Así mismo, la tecnología como ventaja competitiva en la cadena de valor, puede ser apreciada con cualquier modificación que pueda implementarse dentro de una empresa, siendo un medio para alcanzar la rentabilidad. La innovación tecnológica, forma parte del éxito que se ha dado en la competencia a nivel internacional, gracias a que incita a las compañías a invertir en actualizaciones tecnológicas (Porter, 2013).

El uso de las tecnologías en las organizaciones puede favorecer a la creación de nuevos productos y servicios. Ésta propone un nuevo enfoque para la mejora de rendimiento dentro de la competencia, pues, quienes implementan la tecnología como una nueva estrategia, pueden fortalecer la satisfacción y lealtad de los clientes, tener mejores decisiones, aumentar sus cuotas de mercado y, aportar nuevos productos para mantener su competitividad dentro de un entorno empresarial que está cambiando rápidamente junto con el mercado global (Kim et al., 2020). Por ello, la inversión en tecnología es de vital importancia, gracias al cambio

que genera en la estructura y ventaja competitiva dentro de la empresa (Porter, 2013). De hecho, se encontró que ésta impacta en las Pymes de manera asertiva en su desempeño organizacional general (Cuevas-Vargas & Parga-Montoya, 2018).

Hay dos cosas que nos ayudan a generar una cadena de valor, el valor de la tienda (el valor que se crea a través del servicio al cliente) (Linkov et al., 2020) y la evolución en el uso de la tecnología, pues los consumidores han cambiado su comportamiento, muchas veces ya no compran de la manera tradicional en una tienda, sino que también utiliza otros canales como sitios web (Ricciotti, 2020). La creación de valor agregado por las redes crea simplicidad e interdependencia, implicándonos una reciprocidad simultánea y continua entre el cliente y la empresa. Las repercusiones de la pandemia han puesto en manifiesto la vulnerabilidad de la cadena de valor, muchas empresas han tenido variaciones como el traslado por completo a internet, el trabajo a distancia y las reuniones en línea (Han et al., 2020; Linkov et al., 2020).

Como se ha mencionado anteriormente, los entornos empresariales son cada vez más imprevisibles, puesto a que los gobiernos y las empresas están constantemente buscando formas para determinar cambios en sus entornos. Por ello, es vital que las empresas estén tratando de ganar tiempo para adaptarse a esos entornos tan cambiantes (Kim et al., 2020). Además, la aplicación de la tecnología en la cadena de valor involucra un mejoramiento en diferentes áreas de la empresa. A pesar de que la tecnología afecta actividades primarias en un negocio, también sirve como apoyo para las mismas. Otro punto a destacar, es que la tecnología puede llegar a favorecer la interacción con los clientes y revolucionar la industria, pues cada vez se va desarrollando de forma exponencial (Porter, 1985).

2.1.4 Los costos como parte de la cadena de valor.

Es evidente que las empresas están en una constante búsqueda de aprovechamiento en sus estrategias de marketing, con el fin de obtener una ventaja competitiva (Tan & Sousa, 2015). Evaluar la posición de la competencia en esta área, resulta difícil para la mayoría de las compañías, debido a que éstas 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,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

incluye una ventaja en costos más bajos a los de la competencia y la diferenciación de los productos (Tan & Sousa, 2015). Con motivo de, una empresa logra ventaja competitiva, si tiene los recursos propios para crear actividades que creen una ventaja de bajo costo (Phong Ba & Hui, 2018).

Para poder realizar una evaluación, control y mejora en los costos de una forma confiable, es necesaria una metodología que calcule el costo de los procesos, productos, actividades o servicios (Gómez-Ortiz, 2018). Según la teoría, los bajos costos son una llave para obtener una ventaja y diferenciación entre la competencia. Por consiguiente, para que la empresa pueda gozar de un rendimiento superior, primero debe evaluar sus capacidades, para observar si estas, le permiten competir por medio de los costos (Tan & Sousa, 2015). El costo de la materia prima adquirida es una actividad de valor que rige el comportamiento de éstos. El analizar los costos por separado, es útil para tener un mejor conocimiento del comportamiento de estos y, estos dependen del costo unitario (Porter, 2013).

La ventaja del bajo costo le permite a la compañía cobrar un precio más bajo por su servicio o producto, y, generalmente, esto puede provocar una cuota más de mercado. Pues ésta ventaja media el efecto del desarrollo de productos, la habilidad de fijar precios, distribución y comunicación sobre el rendimiento de exportaciones (Tan & Sousa, 2015). Crear ventajas de bajos costos son una estrategia que pueden generar una ventaja en la diferenciación, pues un negocio puede aplicar diferentes tipos de ventajas competitivas (Phong Ba & Hui, 2018). Sin embargo, la ventaja en los costos, implica un liderazgo en costes en cada punto de la cadena de valor, como por ejemplo: producción, ventas y publicidad (Tan & Sousa, 2015).

Otro punto a considerar, es que algunas veces, cuando la compañía invierte en más materia prima al comprar más cantidad con sus proveedores, se pueden reducir los costos gracias a descuentos (Porter, 2013). La teoría de la ventaja competitiva de Porter menciona que manejar precios bajos y la diferenciación son puntos clave para que la compañía se encuentre en una posición ventajosa (Tan & Sousa, 2015). Por ello, definir las estrategias en los costos, son necesarias para que la compañía conserve un rango de competitividad, optimizando continuamente su materia prima y servicios para la satisfacción del cliente o consumidores, es preciso que la empresa tenga una organización en su información (Gómez-Ortiz, 2018).

Muchas empresas deben diferenciar su oferta y demanda de su ventaja competitiva, por lo que las estrategias genéricas de Porter no son necesariamente auto determinantes, pues a veces pueden llegar a ser demasiado generales (Anwar, 2016). Sin embargo, evaluar los costos dentro de una empresa es de suma importancia, pues lo que no se evalúa, no se puede controlar o mejorar. Esto, sin olvidar que el objetivo primordial es que la diferenciación por costos bajos tiene que ser una actividad que genere valor para la empresa. Cabe destacar, que existen factores que pueden afectar el costo en cuanto a su consumo (Gómez Ortiz, 2018). Algunos de los factores que afectan el comportamiento de actividades con respecto a los costos, es la economía, la política, ubicación o factores institucionales (Porter, 2013).

Las políticas discrecionales tienen relación entre el costo y la diferenciación, ya que, las decisiones de política tienen un impacto en el costo, estos pueden ser en los tiempos de entrega, diseño y características del producto, inversión mercadológica, clientes, calidad de la materia prima, sueldo de empleados, canales de entrega o procedimientos de producción. Estas políticas, tienen una gran determinación en los costos, por ello deben ser analizados de forma exhaustiva (Porter, 2013). A todo esto, sumándole que los factores de demanda son los que le permitirán a la empresa saber cuáles son las preferencias de su cliente, el consumo que tienen, su cultura, para así, poder tener una previsión futura (Gomez-Ortiz, 2018).

La ubicación de la compañía con respecto a sus competidores dependerá de las características que generen una diferenciación en su producto. Por lo tanto, Si la empresa quiere competir con costos, ésta debe tener claramente definidas sus estrategias (Gómez-Ortiz, 2018). Por otro lado, la ubicación geográfica es de gran importancia, ya que es una actividad que puede repercutir en el costo de diversas formas. El costo de la materia prima, clima, gustos de la población, ubicación con respecto a los proveedores, energía, salarios, entre otros; dependen del país y la ciudad. La ubicación de la compañía tendrá repercusión en los gastos de envío transporte y coordinación (Porter, 2013).

Los factores institucionales, principalmente regidos por la regulación gubernamental, sindicalización, aranceles y otros incentivos financieros; rigen la posición de los costos. Los factores institucionales favorables pueden aportar para la baja en los costos, por lo contrario, los desfavorables, los elevan. Usualmente estos factores están fuera del régimen de las

compañías, sin embargo, se deben buscar los medios para influir en ellos y disminuir en lo posible su impacto (Porter, 2013). Por ello es necesario llevar a cabo un análisis adecuado de los factores que favorecen la incurrencia en los costos, pues permitirá la adopción de un plan de acción que promueve la reducción en los costos desde su diseño hasta su distribución. (Gómez-Ortiz, 2018) .

2.1.5 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). Tradicionalmente, se desarrollaba por medio de la interacción cara a cara entre el personal de la compañía y los clientes (Ben-Arous, 2015). Cabe destacar, que este concepto ha ido evolucionando hacía el comportamiento del cliente y su exigencia de calidad en el servicio que se le ofrece (Tengilimoğlu & 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 el momento en el que la empresa se centra en la cuestión de calidad en su servicio, como un símbolo de verdadero valor agregado, se convierte en un requisito obligado para la continuidad de la relación con sus consumidores (Ben-Arous, 2015). Hoy en día, los clientes no solamente buscan una marca o una compañía, sino toda la experiencia que ésta les brinda (Prentice et al., 2019). Por consiguiente, la concientización de las compañías es cada vez mayor con respecto a la importancia de la calidad en su servicio (Ben-Arous, 2015). De modo que, la capacidad para atraer y retener consumidores está relacionada con la subsistencia de las compañías dentro del mercado (Arellano-Díaz, 2017).

El entorno actual de las empresas es cada vez más competitivo, así que, si la empresa logra asegurar a sus clientes, se encuentra en una posición ventajosa con respecto a su competencia (Arellano-Díaz, 2017). Por razón de, el establecer, desarrollar y, mantener la calidad del servicio junto con una buena relación con el cliente, es de vital importancia para el éxito de

la empresa (Ben-Arous, 2015). Se puede inferir, que la calidad del servicio es un buen elemento estratégico que ayudará a la aportación de la ventaja competitiva (Arellano-Díaz, 2017). Además, brinda otros beneficios, como la diferenciación, mejora de la imagen y fama de la marca y, lo más importante, el aumento de la satisfacción por parte de los consumidores (Ben-Arous, 2015).

El servicio como ventaja competitiva en la cadena de valor, es un atributo fundamental que atribuye a la subsistencia de las empresas a largo plazo, en la opinión que tienen los clientes sobre la compañía y expectativas que ésta les ofrece (Arellano-Díaz, 2017). Los especialistas en marketing, concuerdan que la calidad en el servicio, no sólo es fundamental para proporcionar el éxito, sino que también aporta a la adquisición y fidelidad por parte de los clientes (Ben-Arous, 2015). Es decir, en el presente, el servicio con calidad para el cliente se ha convertido en algo indispensable para estar dentro de la competencia. De igual manera, las empresas que se mantengan en constante innovación y en el mantenimiento de este servicio con calidad, tienen ventaja competitiva a comparación de sus rivales (Arellano-Díaz, 2017).

Un servicio de calidad le brinda a la empresa la oportunidad de tener mayores ventas, clientes interesados en los nuevos productos, generación de nuevos clientes por la publicidad de boca en boca, posicionamiento, y al mismo tiempo, reducción de reclamos o quejas. Este tiene que estar soportado por parte de la compañía hacia su consumidor, a través de la atención mediante la confiabilidad, responsabilidad seguridad y empatía. Pues un servicio de excelencia es lo que generará preferencia por parte de los clientes y lealtad. Para poder lograrlo, la empresa necesita conocer las necesidades del cliente, recibirlo bien, dejarle claro que su presencia es importante, brindarle comodidad y un servicio rápido (Arellano-Díaz, 2017).

Entonces, la satisfacción del cliente es lo que nos dicta la calidad del servicio, pues un cliente satisfecho que encuentra todo lo que buscaba y más, provoca que la empresa destaque con el cliente. Por lo tanto, la compañía debe estar en constante aprendizaje, para generar conocimiento que le permita desarrollar los planes de mejora con más eficacia y rapidez (Arellano-Díaz, 2017). Dentro de las variables que se tienen que evaluar para medir la

satisfacción del cliente, se encuentran: la selección del personal cuya personalidad coincida con el perfil de las tareas a realizar, herramientas de trabajo que brinden confort, el respeto en la atención del cliente, la capacidad de respuesta a las demandas del cliente, precios ligados a la calidad, una relación armoniosa y cortés entre los empleados y el cliente (Ben-Arous, 2015).



CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL.

Por siglos han existido tejedoras en diversos pueblos de América latina, creando un lenguaje cultural y artesanal a partir de los diseños contenidos a través de sus creaciones artesanales (Trujillo-Bolio, 2017). Hay distintos tipos de trabajos artesanales pues no todos se refieren a una artesanía típica o tradicional mexicana, cuya elaboración es el resultado de una demanda local o regional (Reyes-Samilpa et al., 2020). Gracias a lo anterior, en el transcurso de los siglos XVIII y XIX, permitió que la industria manufacturera del textil implantase fábricas productoras de hilos, hilazas, tejidos de lana, algodón y otros materiales como la seda. Aunque al inicio se advirtió que la producción manufacturera se produjo con la sobreexplotación de las comunidades indígenas, esta actividad fue de gran importancia económica en el orden colonial de Nueva España (Ojinaga-Zapata, 2020; Trujillo-Bolio, 2017).

Históricamente, el tejido ha sido estudiado y catalogado como un arte popular; siendo una práctica cultural que se fue desarrollando por los sistemas coloniales. Fue en México que el arte textil artesanal comenzó a ser estudiado de manera formal y disciplinario, esto le permitió considerar el calor artístico y creativo de los tejidos. Resaltando que, durante las décadas de los ochenta y noventa, la industria textil manufacturera mexicana tuvo un avance considerable; pues fue una forma de producción de alto nivel en el mercado laboral (Ojinaga-Zapata, 2020). La realización de artesanías sigue teniendo vigencia a nivel nacional e internacional, siendo una actividad practicada en países de primer mundo y países subdesarrollados. Éste trabajo artesanal, le ha permitido a algunas personas tener una fuente de ingresos (Hernández et al., 2011).

Las industrias textiles se pudieron distinguir por distintas fases de producción de hilados y tejidos como: la tecnología, las plantas de energía, procesamiento de materia prima como algodón, el proceso de trabajo y la realización en el mercado de los hilados y tejidos (Ojinaga-Zapata, 2020). El proceso de industrialización en el área textil mexicana intenta abarcar la comercialización de hilados, tejidos y ropa, teniendo un desenvolvimiento exitoso en

distintas regiones del país, principalmente en el Valle de México. Esto no solo por parte de inversionistas mexicanos, sino también, por extranjeros inmigrantes del comercio como españoles, norte americanos y otros europeos (Trujillo-Bolio, 2017). También es importante resaltar que, desde mediados del siglo XIX, la cultura del tejido ha pasado de generación en generación, principalmente entre mujeres; la historia de las tejedoras comienza a través de la enseñanza de sus madres y abuelas (Ojinaga-Zapata, 2020).

Durante el siglo XX, la ciudad de Aguascalientes sufrió cambios y transformaciones en varios aspectos, pues pasó de ser una sociedad agrícola, con una economía que se especializaba en la producción de actividades primarias a la fabricación tradicional textil y de vestido. (Recio Reyes et al., 2019). En la década de los cuarenta comienzan en Aguascalientes las primeras industrias textiles y perdura hasta los setentas dónde entra en estancamiento (Gutiérrez & Gutiérrez-Castorena, 2006). Como se puede observar en la Figura 1, durante los periodos del año 2001 al año 2015, es notorio como en Aguascalientes la industria manufacturera textil comienza a tener una disminución que se ha prevalecido (Recio Reyes et al., 2019).

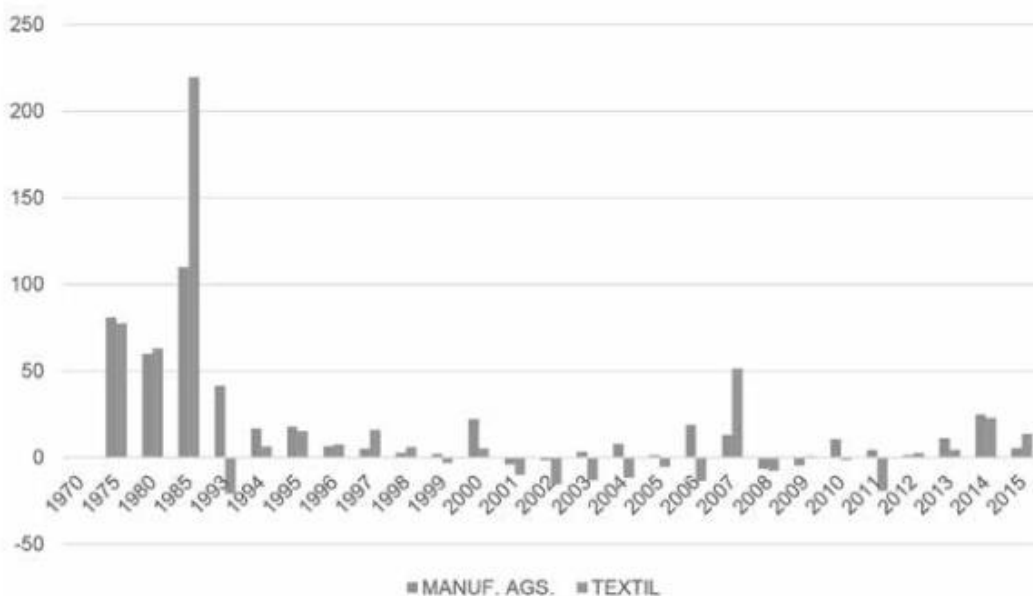


Figura 1. Industria manufacturera evaluando el subsector de textiles nacional y en Aguascalientes.

Fuente: Recio Reyes et al. (2019)

Como se muestra en la Figura 2, el estado de Aguascalientes tiene un crecimiento en cuanto a la industria textil hasta el año 2010. La industria textil en Aguascalientes tuvo un auge en la economía durante varias décadas. Sin embargo, a pesar de que la industria textil tuvo una caída a nivel nacional, en Aguascalientes fue dónde se pudo observar una caída mayor. Hoy en día, Aguascalientes maneja otro tipo de industrias: automotriz y eléctrica principalmente; dónde los hidrocálidos viven una fase en la cual las actividades industriales han evolucionado en conocimiento técnico. Sin embargo, es necesario seguir fomentando la producción de empresas que pertenezcan a la industria textil (Recio Reyes et al., 2019).

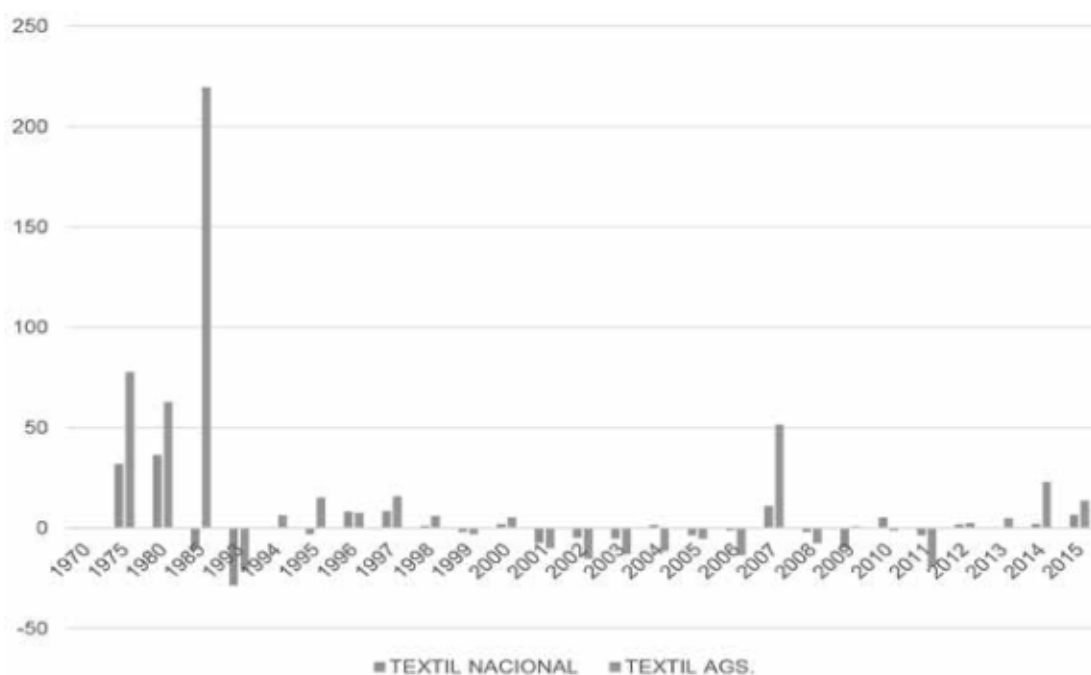


Figura 2. Industria textil evaluando el subsector de textiles nacional y en Aguascalientes.

Fuente: (Recio Reyes et al., 2019)

Parte del crecimiento económico de Aguascalientes a mediados de los noventa, fue gracias a las inversiones y generación de empleos que hubo dentro de la industria textil (Gutiérrez & Gutiérrez-Castorena, 2006). Durante los primeros quince años de este siglo, es evidente que la industria textil ha tenido una disminución notoria, además, a partir de las condiciones del mercado internacional de la industria textil, México en general ha estado perdiendo competitividad, pues con la globalización y la exportación, otras industrias maquiladoras

pueden ofrecer costos más bajos y mayor rentabilidad y, las maquiladoras mexicanas no se ven en una situación con la cual sea posible competir (Recio Reyes et al., 2019).

Cabe destacar que, Aguascalientes, aun siendo el tercer estado más pequeño de la república territorialmente hablando, es importante destacar que, con respecto a su actividad económica en general, es considerado como el estado más barato de México para emprender en cualquier giro. Incluso, durante el periodo del 2003 a 2008 el estado de Aguascalientes tuvo un incremento de establecimientos y trabajadores, lo que ayudó al crecimiento económico. Además, las pequeñas empresas del estado tienen más oportunidad de realizar servicios que agregan un valor para el cliente en las ventas reales. Tampoco existe diferencia en la capacidad de agregar valor en los servicios entre las empresas que son dirigidas por familiares y no familiares (Maldonado-Gúzman & Martínez-Serna, 2013).

De igual manera, la capacidad que tienen las Pymes en Aguascalientes para generar valor tampoco depende del género y edad del gerente. Sin embargo, las empresas gestionadas por adultos, tienen mayor interés en generar un valor agregado (Maldonado-Gúzman & Martínez-Serna, 2013). Cabe destacar que, para el año 2020, como se muestra en la Figura 3, según el INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) y CANAINTEX (Cámara Nacional de la Industria Textil), nos dicen que por cada \$100.00 pesos mexicanos invertidos en la industria textil, \$41.10 pesos son de industrias textiles importadas y \$58.90 pesos son de industrias textiles mexicanas (INEGI & CANAINTEX, 2020).

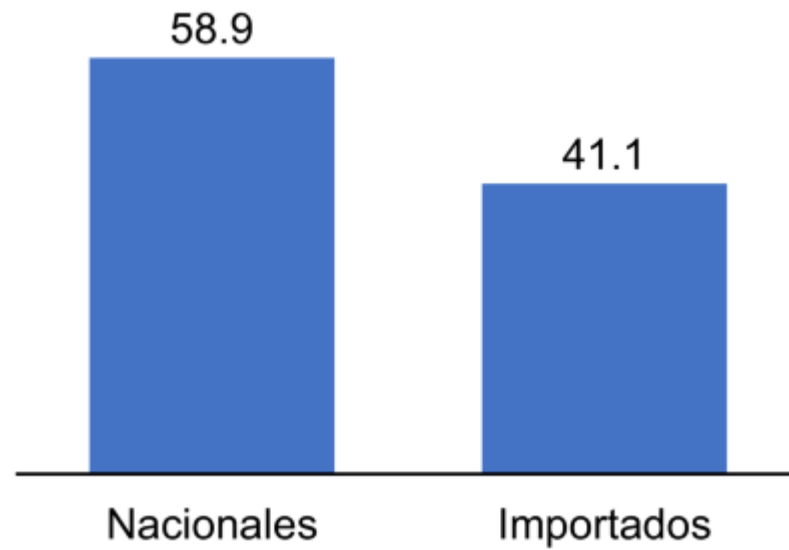


Figura 3. Consumo de la industria textil Nacional e Importados.

Fuente: (INEGI & CANAINTEX, 2020).

Es importante mencionar que, el arte del tejido refleja un símbolo de posición social desde la antigüedad, pues se practicaba en las clases sociales altas y en la corona. Actualmente no hay muchas empresas que se dediquen a la elaboración de productos a base del tejido. Sin embargo, los precios de estos productos suelen ser altos, pues la elaboración de estas prendas suelen ser novedosas, de distintos colores y de buena calidad (Macías-Mera & Chávez-Casamayor, 2021). En la actualidad, el arte del tejido ha ido teniendo más popularidad y se ha ido apreciando nuevamente (Intriago-Anchundia, 2016). Y, a pesar de que la posición geográfica de Aguascalientes le ha permitido tener un desarrollo en el área textil (Gauna Ruíz de León & Oliveros-Ocampo, 2021), las microempresas que se dedican al sector textil en el estado, deben implementar tecnología, estrategias o herramientas que le permitan sobrevivir en el mercado (Olmos et al., 2021).

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA.

En este capítulo se explicará la metodología que se llevó a cabo para la investigación. Después de realizar un análisis teórico, y la situación de la empresa; la metodología para este caso de estudio consiste en una investigación mixta, pues, para el estudio de la cadena de valor del negocio, es importante saber cuáles son las perspectivas, experiencias e interacciones que hay por parte del cliente con la microempresa. La primera fase de acción consiste en llevar a cabo una investigación-acción, este método es ideal para conocer la situación real del negocio, llevar a cabo la recolección de la información, interpretarla y generar las estrategias necesarias para poder darle una solución a los problemas que se presentan (Martínez, 2006).

En este caso, el método de investigación-acción utiliza técnicas e instrumentos que se centran, principalmente, en la observación directa por parte del investigador y por medio de las entrevistas semiestructuradas (Martínez, 2006). Parte de la metodología para este objeto de estudio, se trató de llevar a cabo una observación participativa, donde se priorizó vivir lo más cerca posible con los clientes y los dueños del negocio, para llevar a cabo las observaciones de campo. Pues para Ignacio Ruíz, es importante que las investigaciones cualitativas tengan una observación detallada, para así, poder interpretar los datos de una forma más idónea, donde de igual manera, es relevante analizar cuál es el comportamiento del encuestado y descubrir nuevas codificaciones (Ruiz-Olabuénaga, 2003).

La población objetivo fueron los clientes del negocio, por lo que el muestreo de estudio es intencional. La información se obtuvo por medio de entrevistas semiestructuradas y observaciones de campo. La recolección de información cualitativa se llevó a cabo con diferentes encuestas que evaluaron la calidad del producto y la calidad del servicio. En el cuestionario se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 5= Extremadamente satisfecho, 1= Extremadamente insatisfecho; y preguntas abiertas, pues son ideales para medir las opiniones del cliente. La recolección de información cuantitativa se llevó a cabo por medio de entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de conocer todos los procesos

que se llevan a cabo dentro del negocio y, la selección de proveedores y costos. Todas las preguntas que se llevaron a cabo, podrá encontrarlas en el apartado de anexos.

Las encuestas fueron llevadas a cabo de manera personal por los motivos mencionados anteriormente, para después ser transferidas digitalmente a la herramienta de trabajo Qualtrics. Las características de la muestra analizada son n=20, sexo=Femenino; pues es el número de clientes aproximados que visitan el local de manera mensual. Al ser una metodología mixta, el uso de instrumentos de medición puede ser flexible, siempre y cuando sea efectivo para la recolección de información necesaria y su estructuración (Martínez, 2006). Cabe destacar que Qualtrics es una herramienta especialmente diseñada para fines de investigación dentro de las empresas con cuestionarios preconcebidos para diferentes áreas a evaluar, permitiendo la modificación dependiendo del giro del negocio.

Qualtrics es un programa especialmente diseñado para ayudar a las empresas a conectar con su mercado, para poder ofrecerle a sus clientes lo que desean, de forma en la que su marca se promueva. Tiene como base teórica de la gestión de la experiencia del cliente (*Customer Experience Management*) (Chiara-Gentile et al., 2007). Qualtrics tiene como objetivo entender bien al usuario, utilizando formatos preconcebidos que le ayudaran a los negocios a analizar la experiencia del cliente, los empleados, el producto, la marca y el mercado. Una vez que se recaba la información, Qualtrics ofrece amplios resultados cuantitativos que se basan en cifras numéricas que pueden ser fácilmente comparables. Aportando información sobre los valores que se tienen y que los investigadores pueden utilizar de forma contextual cualitativa para interpretar y responder al “por qué” del mercado objetivo.

4.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.

4.1.1 Selección de proveedores.

Para la selección de los proveedores, uno de los dueños realiza su elección basándose en la calidad del estambre, variedad de colores y precio. Actualmente el negocio cuenta con tres proveedores que se encuentran dentro del país, pero manejan mercancía importada.

Usualmente los proveedores se ponen en contacto con el negocio para ofrecerles los nuevos productos que manejan, y, si esta nueva mercancía cumple con la calidad buscada, variedad de colores y precio, usualmente deciden implementarla. De igual manera, también realizan pedido de mercancía cuando notan que algún producto está por comenzar a hacer falta.

Sin embargo, se han presentado algunos problemas con los proveedores debido a la pandemia, pues muchos carecen de materia prima y el flete con uno de los proveedores es demasiado caro. Además, gran parte de la mercancía que debió de haber llegado entre agosto y septiembre del 2021, llegó en enero e inicios de febrero del presente año. Otro problema, es que probablemente los dueños decidan eliminar contacto con uno de los proveedores, debido a que este está comenzando a exigir una compra mínima mensual de su producto, esto representa un obstáculo, pues actualmente para las finanzas internas del negocio no es viable realizar pedidos de esa forma. Otro problema con los proveedores es que a veces llegan a mandar mercancía que no se les pidió, ya sea en cuanto a producto o color.

4.1.2 Proceso de acomodo de mercancía.

Lo primero que realiza cuando llega la mercancía, es que manda al almacén, donde posteriormente se revisa que todo el pedido haya llegado completo. Una vez que se verificado, parte de la mercancía se acomoda en los estantes del almacén por fibra y color. Posteriormente, las madejas que quedan para exhibición al público se embolsan de forma individual en bolsas de celofán para que la mercancía se proteja y que las personas no deshilen, ni ensucien. Al igual que en el almacén, la mercancía se acomoda en tienda por fibra, color y tamaño. Cada tres meses, la encargada de la tienda mueve los productos de lugar para que los clientes los noten.

4.1.3 Selección de precios.

Los precios se eligen teniendo en cuenta una ganancia en la mercancía, pero, los dueños también realizan la comparación de precios con la competencia, donde se han dado cuenta

que sus precios están mucho más abajo que la competencia. De igual manera, los proveedores ofrecen una lista de precios que ellos manejan en su venta al público que también ayuda a los dueños del negocio a orientarse en la selección de sus precios. Sin embargo, a raíz de la pandemia, los costos de los proveedores han estado aumentando muy rápido, lo que ha implicado que compren menos mercancía. En cuanto al costo de las clases de tejido, el precio se basó en comparación al precio de las clases de la competencia; además, la tienda ofrece servicio personalizado, pues las clientas elijen el horario y actualmente no son clases grupales. El precio de los productos artesanales realizados en la tienda se elige conforme a la cantidad de material que el proyecto necesita y el tiempo que se lleva en producción.

4.1.4 Proceso de realización de clases.

Anteriormente las clases se brindaban a los clientes en el horario que ellos decidieran llegar a tomarla, sin importar si había más personas tomando clases en el local. Actualmente por la pandemia, los dueños decidieron que las clases se brindaran de forma individual, pues así pueden tener un mayor control y evitar contagios. Para poder ofrecer el servicio postventa, la clienta agenda una clase en el horario que haya disponible, posteriormente se le entrega una tarjeta dónde viene la fecha y hora de su cita para la clase. Siempre que se le agenda a una clienta nueva, se le pregunta cuál es el proyecto que desea realizar, para que la maestra se prepare el día de la clase con puntadas e ideas. Una vez que se retira la clienta, se procede a desinfectar toda el área, para así llevar un mejor control de limpieza y disminuir la probabilidad de contagios por Covid-19.

4.1.5 Proceso de fabricación de productos artesanales.

Todos los proyectos artesanales se realizan con los estambres de la tienda, usualmente se elaboran productos como amigurumis y prendas con colores que sean llamativos y poco comunes. Se realizan prendas exclusivas para la venta de la tienda, para que de esa forma los clientes puedan conocer la textura y darse ideas. Todos estos productos están exhibidos y a

la venta. Sin embargo, no se realizan pedidos personalizados, porque al momento en que se realiza el producto, muchas veces el cliente cambia de opinión en cuanto a modificaciones, y no están dispuestos a pagar el costo extra. Por eso los dueños han decidido que se elaboraran algunas prendas para la tienda, dónde si se venden, es una ganancia, y si no se venden, sirven para que los clientes conozcan el producto.

4.1.6 Proceso de limpieza dentro del negocio.

Al abrir el local, una de las primeras actividades que se realiza es la limpieza general, dónde, además, se limpian y desinfectan todas las superficies. Cada vez que entra un cliente, se le desinfectan las manos con gel antibacterial y en caso de realizarse una venta, se desinfecta el dinero con un trapo con cloro y jabón. Posteriormente, una vez que sale el cliente, se desinfectan todas las superficies que este haya tocado. De igual manera, si se observa que el piso se ensució, se vuelve a limpiar. Por lo que el negocio, está en constante limpieza.

4.1.7 Marketing digital.

Parte de la estrategia actual del negocio, fue crear su página en *Facebook* para darse a conocer virtualmente. De igual manera, en su página promocionan los productos que llegaban al negocio, sus horarios, dirección, número de *WhatsApp Business*. Sin embargo, a la tendera le cuesta trabajo manejar el cuidado de la página de *Facebook*, comenta que se invirtió 3 veces en publicidad a través de *Facebook*, a pesar de que las primeras dos veces funcionó, la tercera vez que se pagó publicidad no fue de mucha ayuda. También, cuando recién abrieron la tienda, publicaban su negocio en grupos de ventas y grupos de mujeres que se dedican a vender cualquier tipo de artículos.

4.2 NOTAS DE CAMPO.

En este apartado, usted podrá apreciar las observaciones que se llevaron a cabo de forma presencial dentro del negocio y comentarios que se fueron observando al estar en contacto con los clientes del negocio. La primera etapa consiste en el análisis llevado a cabo dentro del negocio, para tomar notas sobre el entorno del negocio. En la segunda etapa, se tomaron notas sobre los comentarios que fueron realizando algunos clientes durante el proceso de compra o visita al local, así como, comentarios realizados por los dueños.

4.2.1 Notas de campo dentro del negocio.

Primeramente, a pesar de que en general la mercancía está acomodada por fibra, color y visualmente la tienda es bonita, es evidente que se necesita un reacomodo de mercancía, pues existen espacios vacíos y alguna mercancía está desordenada. Además, hacen falta muebles para poder exhibir toda la mercancía, pues actualmente existe mercancía en almacén que no está exhibida al público. Cabe destacar, que tampoco se tiene un control del inventario, pues no existe ningún registro detallado sobre la cantidad de mercancía que se encuentra en inventario, ni la mercancía que sale del local. Así mismo, la iluminación del local es muy baja, por fuera parece como si estuviera apagado, a pesar de que se tienen seis focos prendidos dentro del negocio. Otro punto es la falta seguridad en el negocio, pues se han dado casos de robo de mercancía cuando la tendera tiene que ir a almacén a buscar algún producto o cuando llega más de una clienta.

4.2.2 Notas de campo de los clientes.

Los clientes han realizado acotaciones positivas sobre la limpieza del local, sobre el orden y cantidad de los materiales. Además, también han comentado que la tienda les parece bonita y que es acogedora. Han realizado comentarios sobre la competencia, donde mencionan que la mercancía es mucho más cara, dónde algunos negocios ofrecen descuentos de medio

mayoreo y mayoreo a un costo demasiado alto. Igualmente, han explicado que han recibido malos tratos por parte del personal de la competencia y que el personal de otros negocios no sabe acerca de los productos que manejan ni como orientarlas en cuanto a la cantidad/tipo de material que necesitan para la realización de sus proyectos. Pues, a los clientes les agrada que la persona que los atiende tenga un gran conocimiento sobre los productos que maneja y cómo se pueden utilizar.

De igual manera existen comentarios sobre que a las clientas les agrada el hecho de que no tienen que ir al centro, ni pagar estacionamiento, pues la ubicación de la tienda les agrada y cuenta con estacionamiento propio. Otra ventaja del servicio postventa que llegaron a mencionar que les agrada, es el hecho de que la clase es personalizada y agendada, pues, al ser clases individuales, la atención está enfocada en un 100% con la clienta. A diferencia de la competencia, que las clases son grupales y en un horario específico y solamente ciertos días a la semana. Este punto es importante, pues muchas clientas hicieron hincapié en ello, de igual manera, les gusta porque se sienten más cómodas para platicar, e incluso han comentado que tejer, es una terapia relajante para ellas.

4.2.3 Notas de campo de los dueños.

Independientemente de la entrevista semiestructurada aplicada a los dueños del negocio, donde se conocieron a detalle los procesos de la cadena de valor de la tienda ABC. Los dueños llegaron a mencionar el hecho de que les interesaría que, en algún punto, el almacén desapareciera, para así, tener toda la mercancía exhibida al público, esto con el objetivo de no tener que estar pasando a almacén, tener toda la mercancía a la mano, de igual manera, consideran que, si se maneja el negocio de esta forma, es más sencillo darse cuenta del movimiento que tiene su mercancía. De igual manera, se mencionó que el movimiento de clientes en el negocio ha disminuido, este punto les preocupa bastante porque ya se han aplicado las vacunas correspondientes al Covid-19.

4.3 RESULTADOS DE ENCUESTAS EN QUALTRICS.

4.3.1 Resultado encuesta sobre calidad en el producto.

Con el objetivo de comprobar los datos estadísticos arrojados por el programa Qualtrics, se plantea en la Tabla 7 los resultados obtenidos de las 12 variables sobre las evaluaciones del producto dentro de la tienda ABC, donde se puede observar el mínimo, máximo, la media, la desviación estándar y su varianza. De igual manera, se podrá observar los gráficos porcentuales de los resultados en cada una de las preguntas realizadas en cuanto a la calidad del producto desde PR1 hasta PR12, donde PR= Producto Respuesta. Cabe destacar que en PR10 las respuestas que se obtuvieron fueron: “Tienen mucha variedad”, “Mayor cantidad de mercería”, “Más variedad en trapillo” y “Todo excelente”.

Tabla 7. Parámetros estadísticos de la muestra de producto según Qualtrics.

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Varianza	Recuento
PR1	1	5	4.5	1.11	1.23	20
PR2	1	4	1.65	1.01	1.03	20
PR3	2	5	4.15	1.01	1.03	20
PR4	1	4	1.65	0.85	0.73	20
PR5	1	2	1.15	0.36	0.13	20
PR6	1	2	1.4	0.49	0.24	20
PR7	1	3	2.1	0.89	0.79	20
PR8	1	2	1.05	0.22	0.05	20
PR9	1	2	1.05	0.22	0.05	20
PR10						20
PR11	5	5	5	0	0	20
PR12	5	5	5	0	0	20

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de Qualtrics.

Como se muestra en la Figura 4, en PR1 70% de las personas respondió que tiene más de 1 año utilizando los productos de la tienda ABC, 20% respondió que tiene de 1 a seis meses usando los productos del negocio, el 5% que tenía entre 6 meses y 1 año y otro 5% menos de una semana.

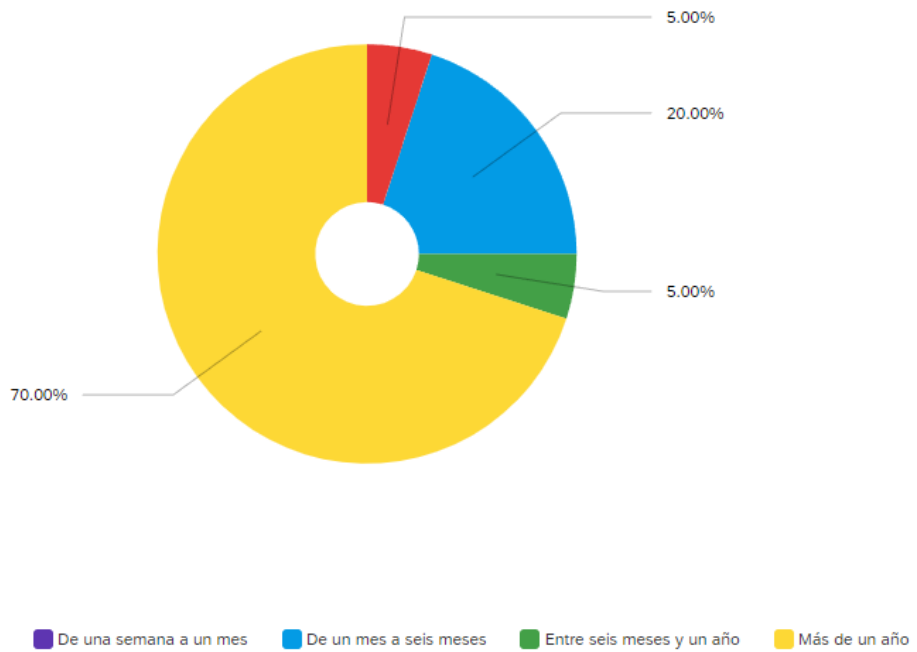


Figura 4. Resultado porcentual de PR1 ¿Cuánto tiempo ha usado los estambres o accesorios?

Fuente: Smith (2022)

En la Figura 5, 70% de los participantes respondió en PR2 que la semana pasada había sido la última vez que había utilizado los productos de la tienda ABC, 25% que había utilizado los productos los últimos 6 meses y 5% por más de 6 meses.

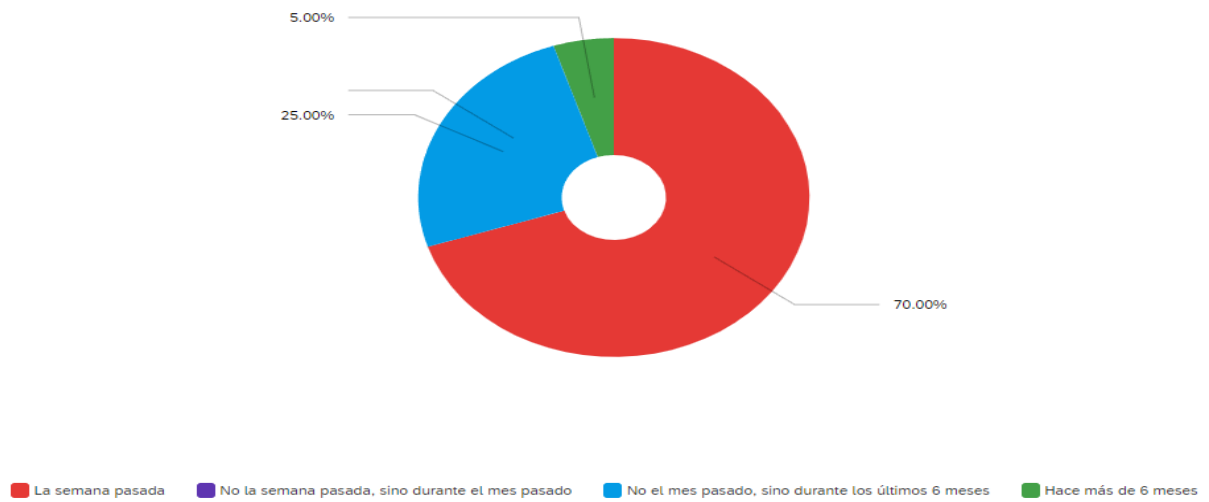


Figura 5. Resultado porcentual de PR2 ¿Cuándo fue la última vez que tejió con nuestros estambres?

Fuente: Smith et al. (2022)

En los resultados de PR3 que se muestran en la Figura 6, 50% de los encuestados respondieron que tejen diariamente, 25% semanalmente, 15% mensualmente y 10%, rara vez utiliza el producto.

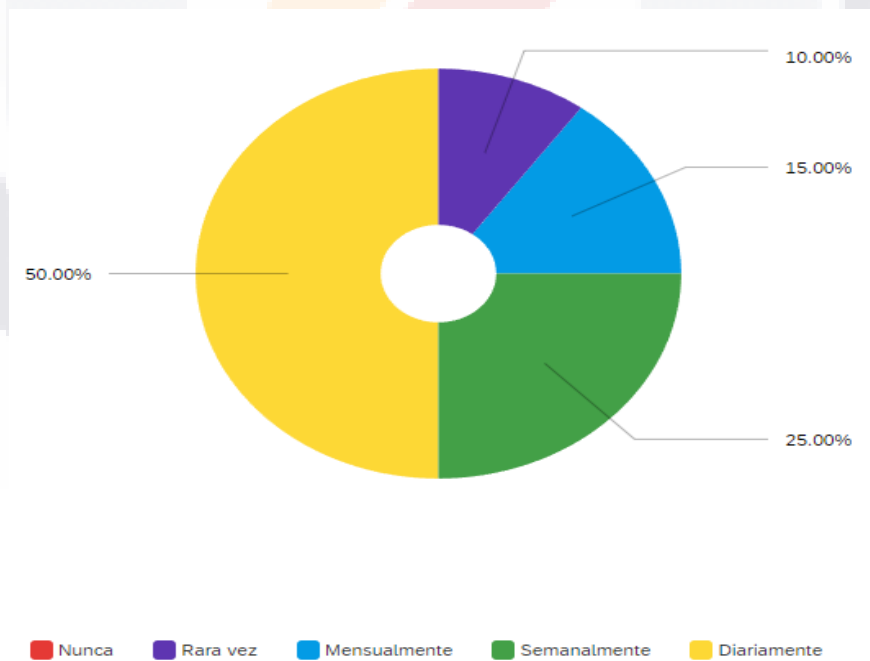


Figura 6. Resultado porcentual de PR3 ¿con qué frecuencia teje?

Fuente: Smith et al. (2022)

En la Figura 7, dónde se muestran los resultados porcentuales de PR4, 55% de los encuestados respondió que se sentiría extremadamente descontento si ya no pudiera seguir realizando compras en la tienda ABC, 30% se sentiría moderadamente descontento, 10% ligeramente descontento y 5% ni contento ni descontento.

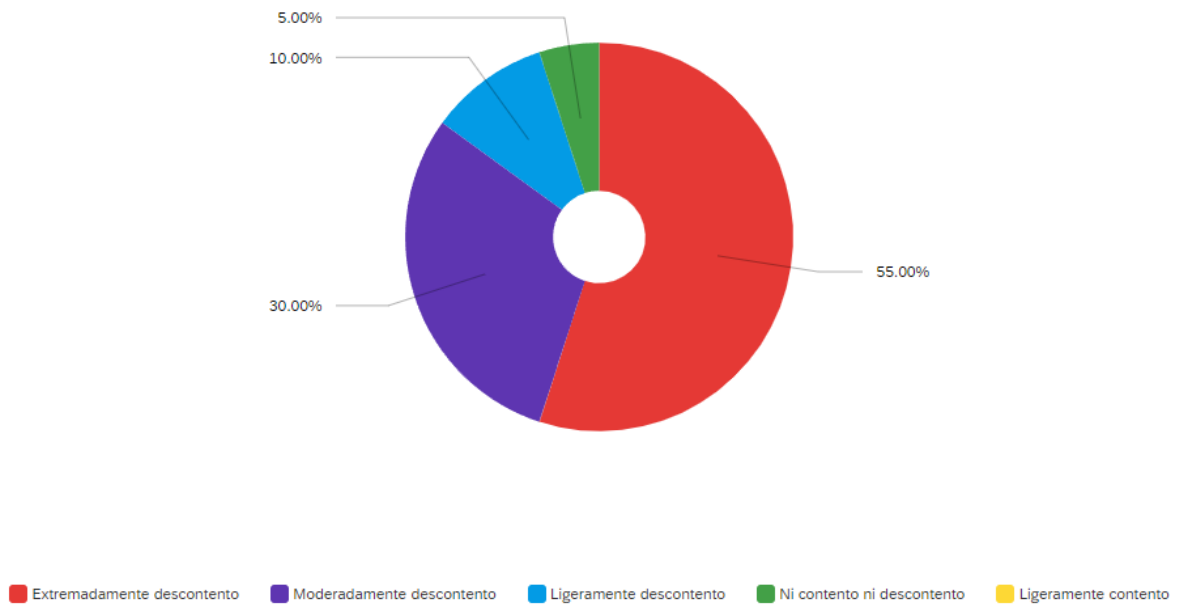


Figura 7. Resultado porcentual de PR4 ¿Cómo se sentiría si ya no pudiera realizar compras en la tienda ABC?

Fuente: Smith et al. (2022)

En la Figura 8 que responde a PR5, 85% de los encuestados respondió que utilizar los productos de la tienda ABC es extremadamente fácil, mientras que el porcentaje restante, le parece que es moderadamente fácil.

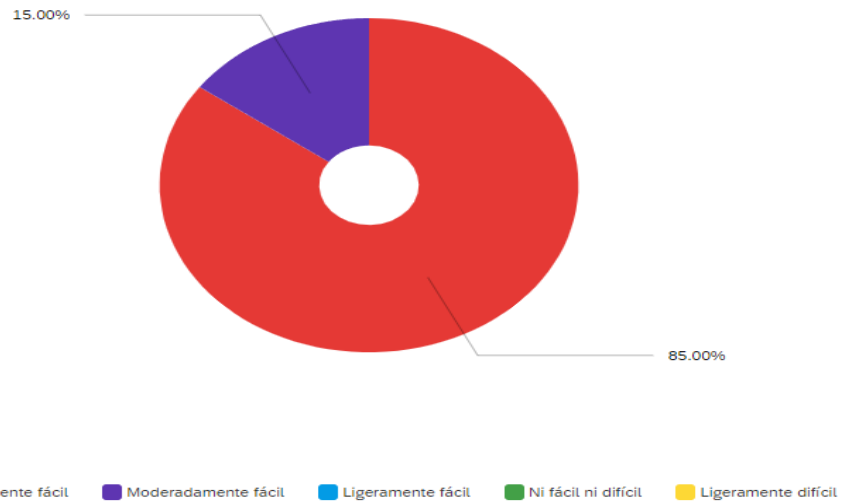


Figura 8. Resultado porcentual de PR5 ¿Qué tan fácil o difícil es usar nuestros productos?

Fuente: Smith et al. (2022)

Como se observa en la Figura 9, 60% de los encuestados respondió en PR6, que el producto adquirido en el negocio les ayuda extremadamente bien a completar sus tareas, mientras que al otro 40%, le ayuda muy bien.

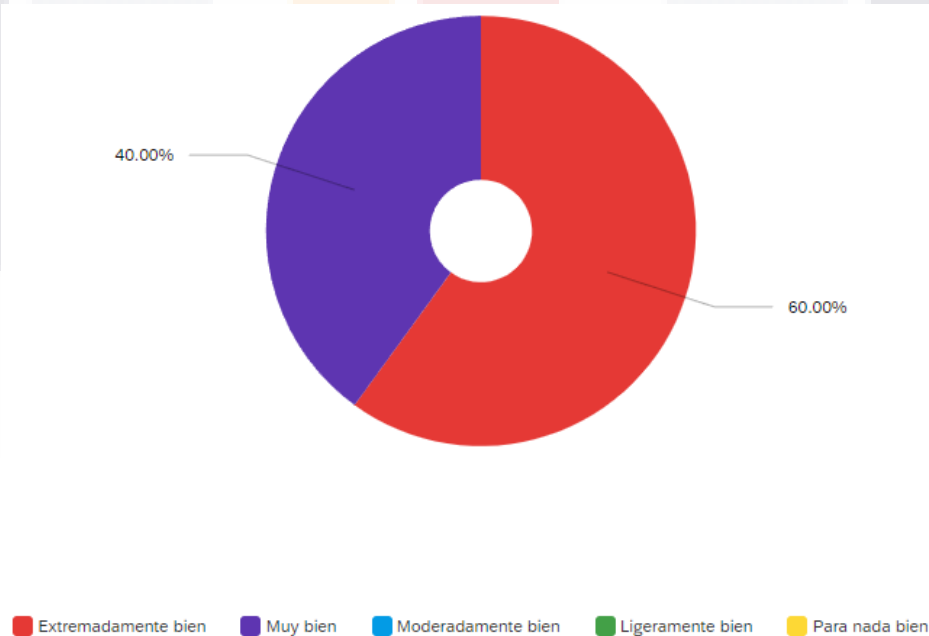


Figura 9. Resultado porcentual de PR6 ¿Qué tan bien nuestros estambres o accesorios le ayudan a completar la tarea que está tratando de hacer?

Fuente: Smith et al. (2022)

En la Figura 10 que responde a PR7, para 45% de los encuestados, los productos de la tienda ABC les parecen moderadamente únicos, 35% extremadamente únicos y 20% muy únicos.

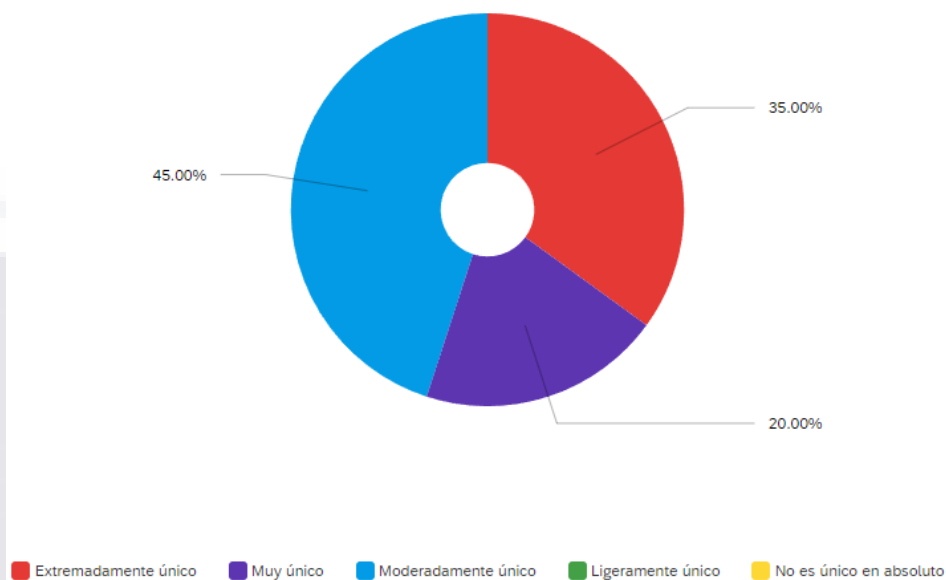


Figura 10. Resultado porcentual de PR7 ¿Qué tan único es el estambre o los accesorios que manejamos?

Fuente: Smith et al. (2022)

Cómo se observa en la Figura 11, 95% de los encuestados respondió en PR8 que estaban muy de acuerdo en que los productos de la tienda ABC tienen un costo que vale la pena pagar, mientras que el otro 5% reconoció que estaban algo de acuerdo con esa afirmación.

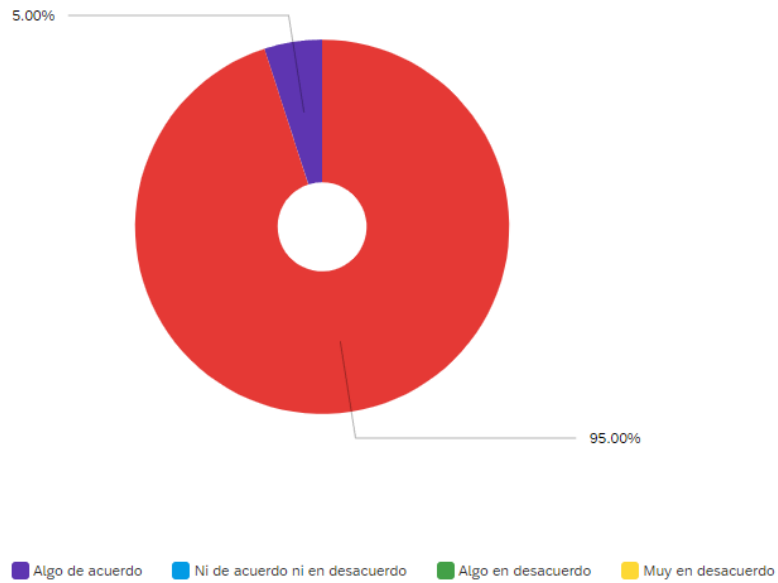


Figura 11. Resultado porcentual de PR8 ¿En qué medida está de acuerdo con esta afirmación?: La tienda ABC tiene un costo que vale la pena pagar.

Fuente: (Smith et al., 2022)

En el resultado porcentual que se muestra en la Figura 12 de la pregunta PR9, 95% de los encuestados respondió que se siente extremadamente satisfecho con la mercancía de la tienda ABC y el otro 5% que se sentía algo satisfecho.

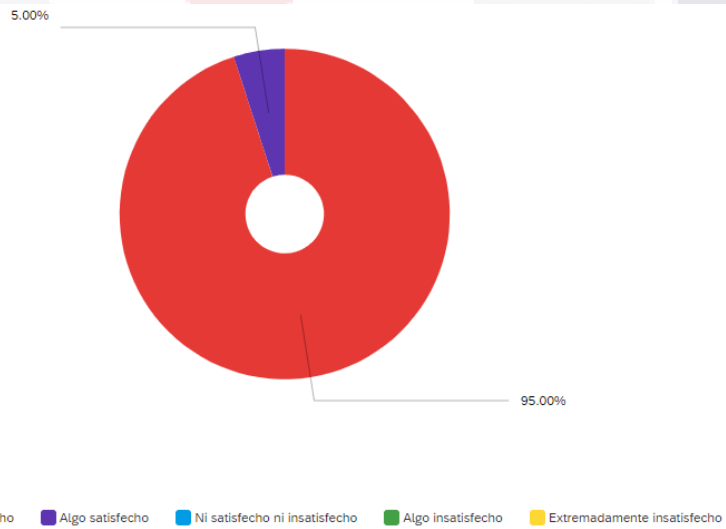


Figura 12. Resultado porcentual de PR9 En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está con la mercancía de la tienda ABC?

Fuente: Smith et al. (2022)

En el resultado de PR11, como se muestra en la Figura 13, 100% de los encuestados quedó satisfecho con la experiencia de compra ya sea de estambres o accesorios dentro de la Tienda ABC.

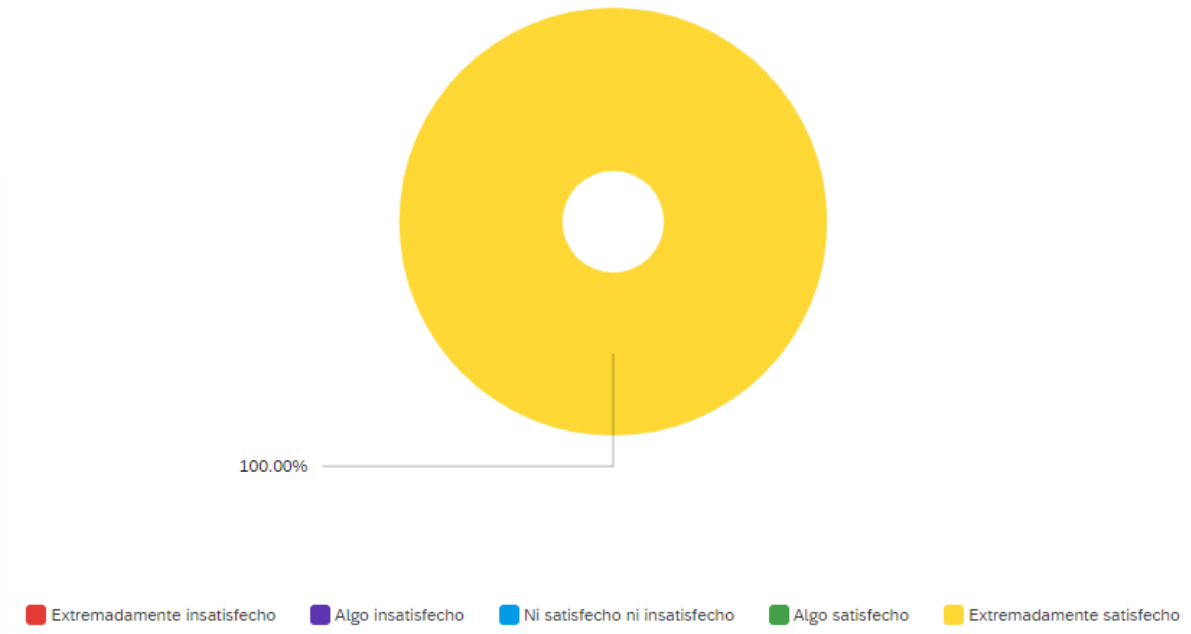


Figura 13. Resultado porcentual de PR11 ¿Qué tan satisfecho quedó con la experiencia de compra de estambres o accesorios?

Fuente: Smith et al. (2022)

En la Figura 14, dónde se muestran los resultados de PR12, se observa que 100% de los encuestados ha respondido que se encuentran extremadamente satisfechos con su experiencia de compra dentro de la tienda ABC.

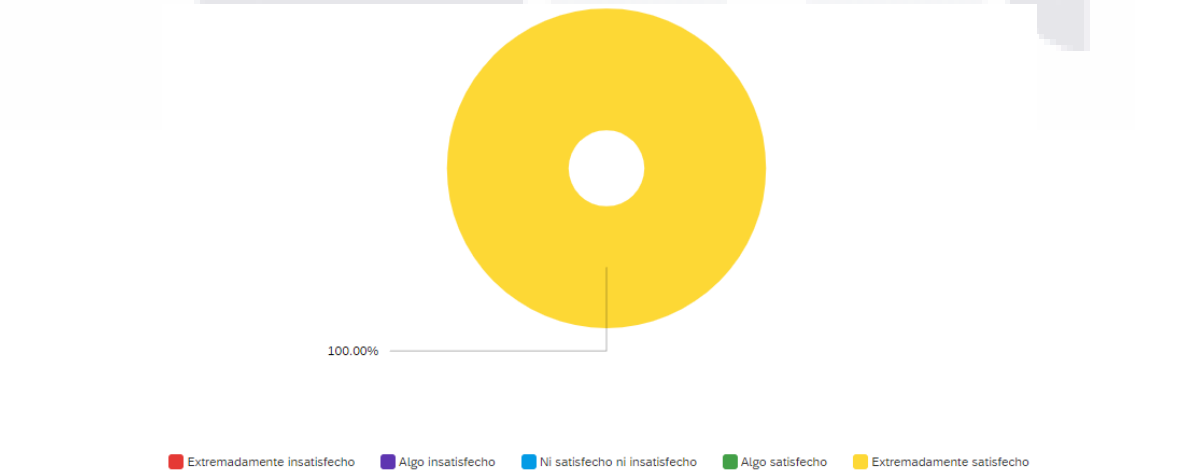


Figura 14. Resultado porcentual de PR12 ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia actual con nuestros estambres o accesorios?

Fuente: Smith et al. (2022)

4.3.2 Resultado encuesta sobre calidad en el servicio.

Con el objetivo de comprobar los datos estadísticos arrojados por el programa Qualtrics, se plantea en la Tabla 8 los resultados obtenidos de los 5 resultados sobre las evaluaciones de la calidad en el servicio dentro de la tienda ABC, donde se puede observar el mínimo, máximo, la media, la desviación estándar y su varianza. De igual manera, se podrá observar los gráficos porcentuales de los resultados en cada una de las preguntas realizadas en cuanto a la calidad en el servicio desde SR1 hasta SR5, dónde PR= Servicio Respuesta.

Tabla 8. Parámetros estadísticos de la muestra de servicio (SR) según Qualtrics.

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Varianza	Recuento
SR1	1	2	1.05	0.22	0.5	20
SR2	4	5	4.95	0.22	0.5	20
SR3	4	5	4.95	0.22	0.5	20
SR4	1	1	1.00	0.00	0.00	20
SR5	1	1	1.00	0.00	0.00	20

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados arrojados por Qualtrics.

En los resultados porcentuales de la Figura 15, el 95% de los encuestados respondió que se sienten extremadamente satisfechos con su interacción más reciente con la tienda ABC, mientras que el otro 5%, mencionó sentirse algo satisfecho.

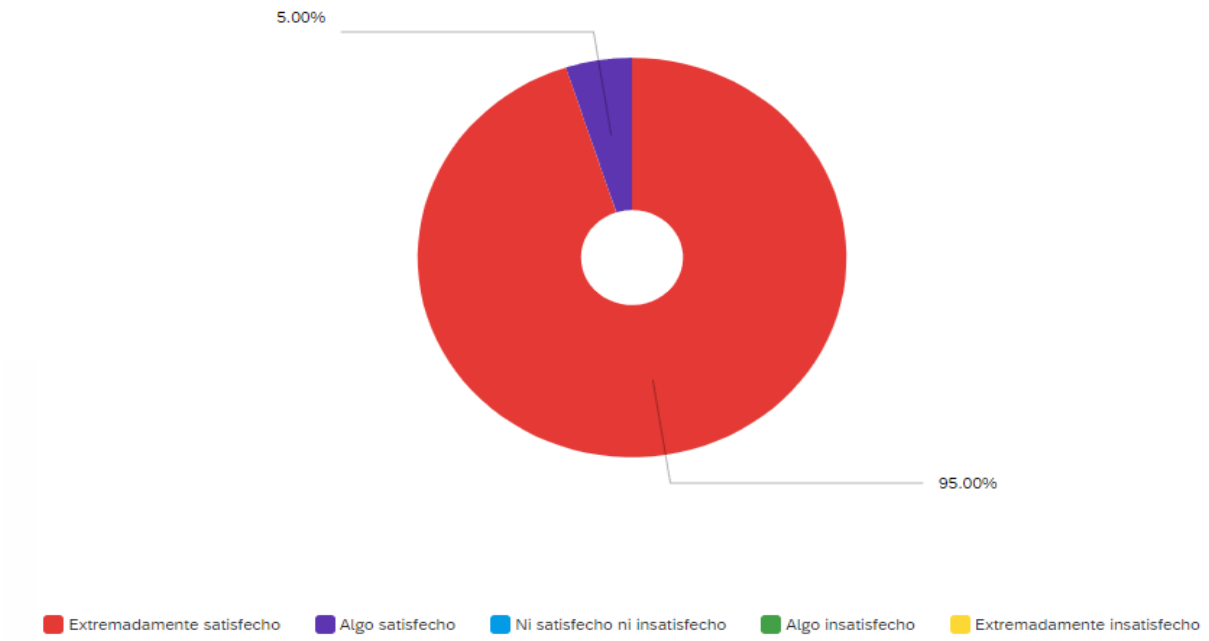


Figura 15. Resultado porcentual de SR1 En general, ¿qué tan satisfecho está con su interacción más reciente con la tienda ABC?

Fuente: Smith et al. (2022)

Como se observa en la Figura 16, en el resultado porcentual de SR2, se puede apreciar que, según la interacción más reciente de los encuestados con el negocio, 95% respondió que es altamente probable que vuelvan a comprar en la tienda ABC por su servicio, mientras que el otro 5% reconoció que sería muy probable.

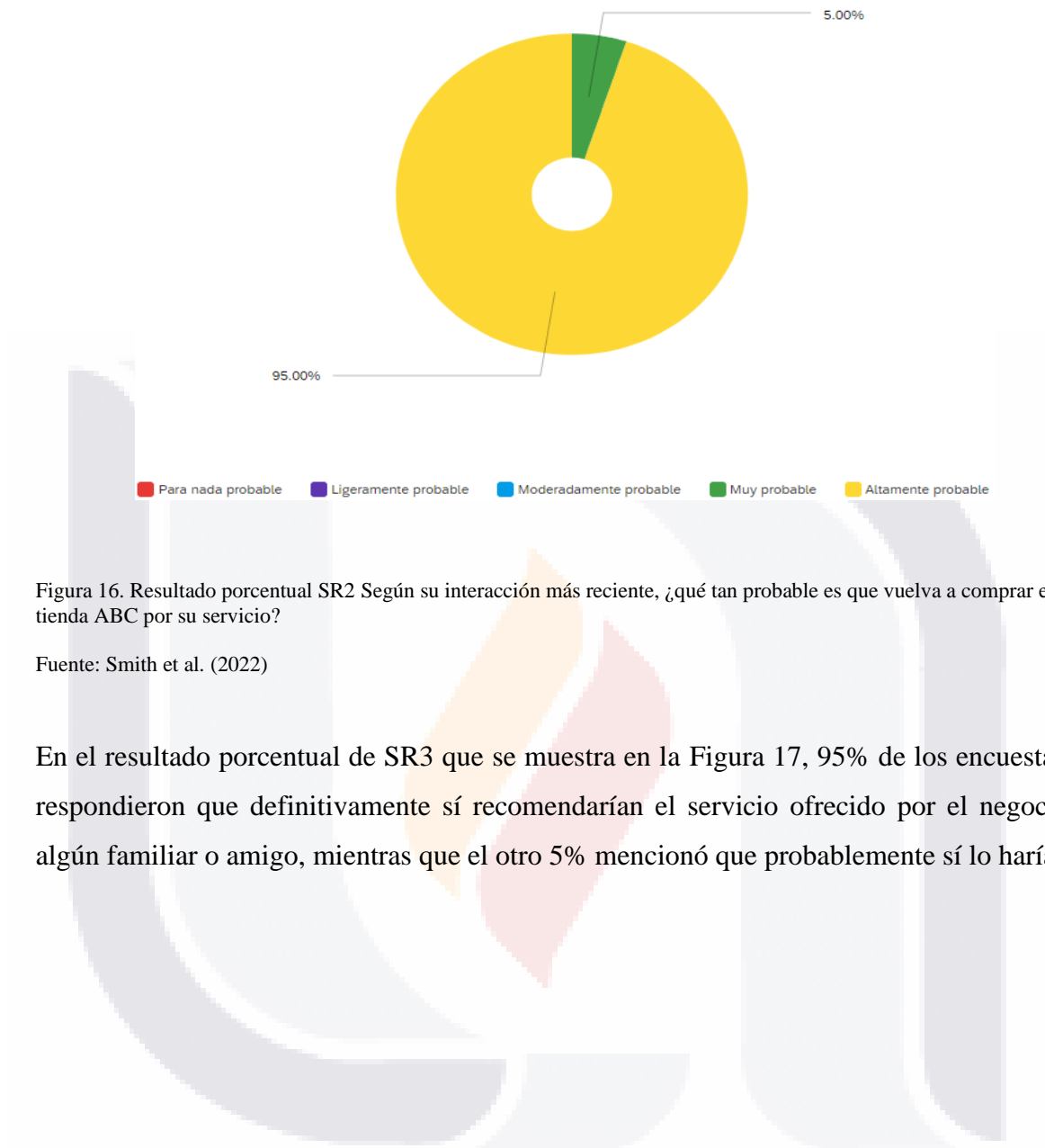


Figura 16. Resultado porcentual SR2 Según su interacción más reciente, ¿qué tan probable es que vuelva a comprar en la tienda ABC por su servicio?

Fuente: Smith et al. (2022)

En el resultado porcentual de SR3 que se muestra en la Figura 17, 95% de los encuestados respondieron que definitivamente sí recomendarían el servicio ofrecido por el negocio a algún familiar o amigo, mientras que el otro 5% mencionó que probablemente sí lo harían.

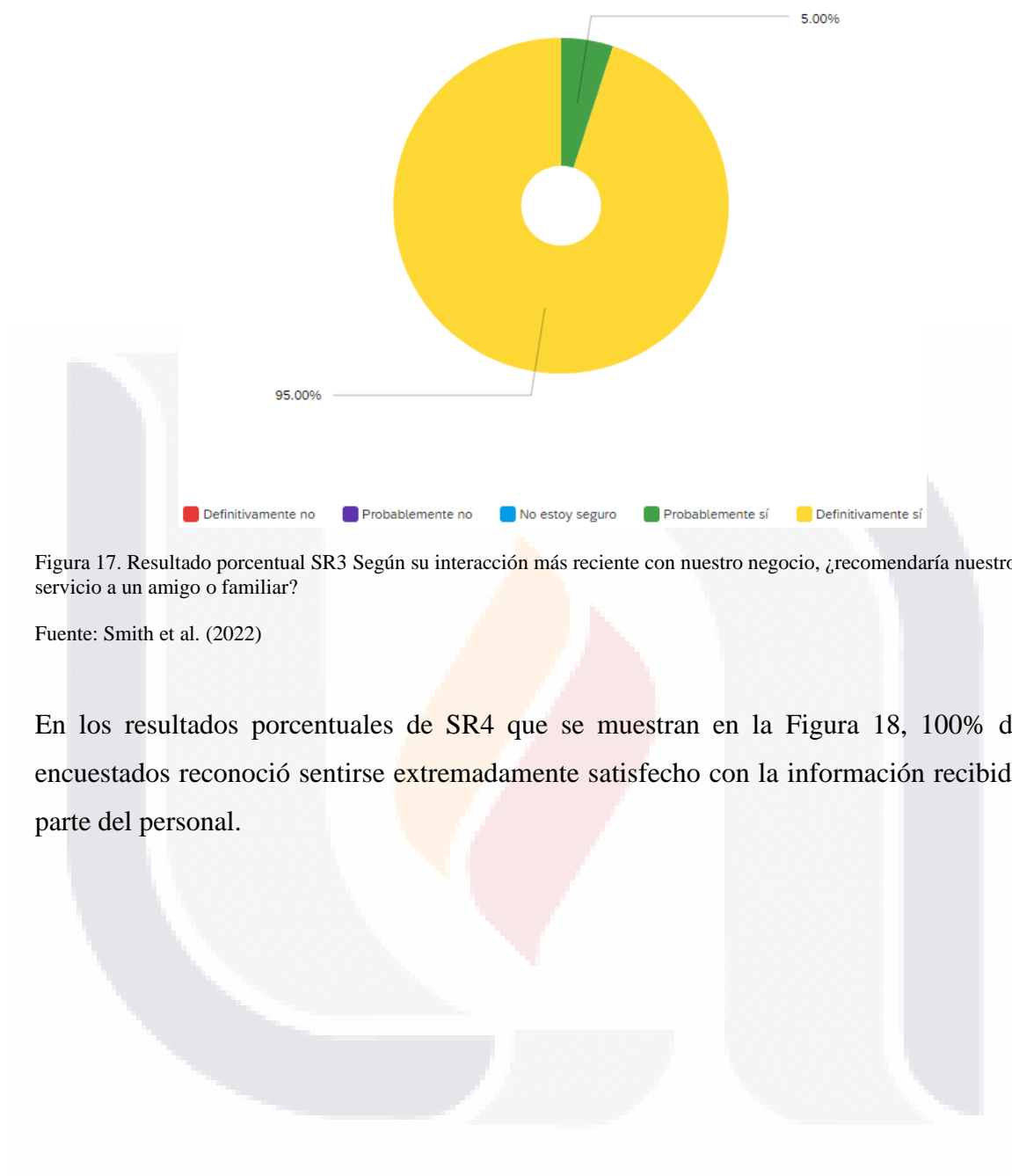


Figura 17. Resultado porcentual SR3 Según su interacción más reciente con nuestro negocio, ¿recomendaría nuestro o servicio a un amigo o familiar?

Fuente: Smith et al. (2022)

En los resultados porcentuales de SR4 que se muestran en la Figura 18, 100% de los encuestados reconoció sentirse extremadamente satisfecho con la información recibida por parte del personal.

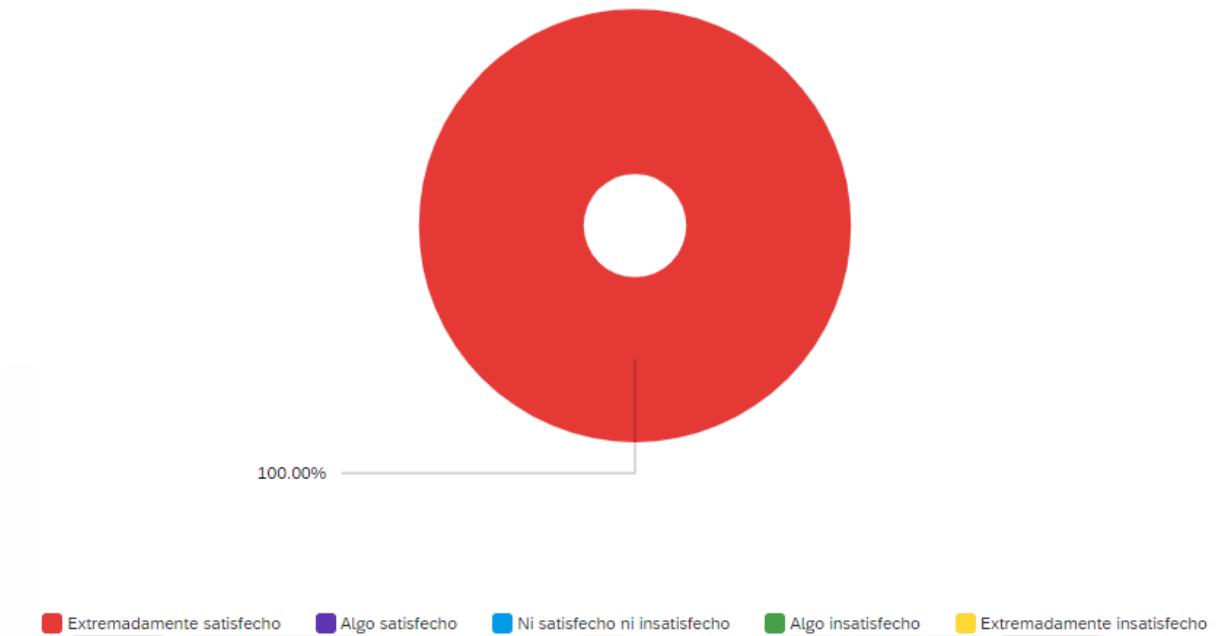


Figura 18. Resultado porcentual SR4 ¿Qué tan satisfecho está con la información recibida por parte del personal?

Fuente: Smith et al. (2022)

En la Figura 19, dónde se observan los resultados porcentuales de SR5, reconoce sentirse extremadamente satisfecho con la atención recibida por parte del personal de la tienda ABC.

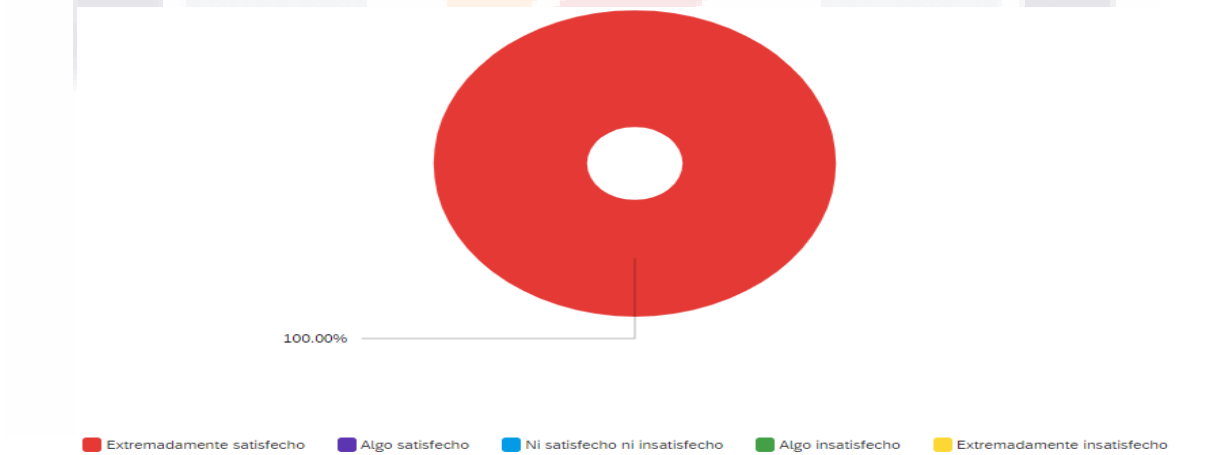


Figura 19. Resultado porcentual SR5 ¿Qué tan satisfecho se siente con la atención recibida por parte del personal?

Fuente: Smith et al. (2022)

4.3.3 Resultado encuesta sobre calidad en el servicio postventa.

Con el objetivo de comprobar los datos estadísticos arrojados por el programa Qualtrics, se plantea en la Tabla 9 los resultados obtenidos de los 4 resultados sobre las evaluaciones de la calidad en el servicio postventa dentro de la tienda ABC, donde se puede observar el mínimo, máximo, la media, la desviación estándar y su varianza. De igual manera, se podrá observar los gráficos porcentuales de los resultados en cada una de las preguntas realizadas en cuanto a la calidad en el servicio desde SPR1 hasta SPR4, dónde SPR= Servicio Postventa Respuesta.

Tabla 9. Parámetros estadísticos de la muestra de servicio postventa (SPR) según Qualtrics.

Indicador	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar	Varianza	Recuento
SPR1	1	1	1.00	0.00	0.0	20
SPR2	1	1	1.00	0.00	0.0	20
SPR3	1	3	1.15	0.48	0.23	20

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en Qualtrics.

A continuación, como se muestra en la Tabla 10, se muestra la comparación de respuestas por parte de los clientes en SPR4, junto con los comentarios realizados por otros clientes durante las observaciones de campo, esto con el fin de validar las observaciones que se llevaron a cabo dentro del negocio, junto con los resultados obtenidos de la encuesta.

Tabla 10. Comparación de resultados de la pregunta SPR4 con las observaciones de campo realizadas en el apartado de metodología.

Resultados de la pregunta SPR4:	Observaciones de campo:
La maestra es excelente, la quiero mucho, siempre me atienden muy bien.	-
Todo excelente, la maestra es muy agradable.	-
Excelente servicio, trato y variedad de productos.	Los clientes han realizado acotaciones positivas sobre la cantidad de los productos.
Todo excelente, la maestra es muy agradable.	Las alumnas se sienten cómodas para platicar.
Excelente servicio, trato y variedad de productos.	Los clientes han realizado acotaciones positivas sobre la cantidad de los productos.
Le tengo mucho aprecio a la maestra, atienden muy bien.	Las alumnas se sienten cómodas para platicar.
Todo excelente, la plática muy amena y súper agradable.	Las alumnas se sienten cómodas para platicar.
Me gustó mucho la tienda, todo está muy limpio y ordenado. El trato es fabuloso. Excelente maestra.	Los clientes han realizado comentarios sobre la limpieza del local y el orden de la mercancía.
Todo bien.	-
Muy satisfecha, me gusta mucho la atención personalizada. Que sea por cita es la mejor opción para una mejor clase particular.	Los clientes llegaron a mencionar que les agrada el hecho de que la clase sea personalizada y agendada, pues tienen el 100% de la atención.
Recomiendo muy bien.	-
El servicio en general es muy bueno y seguiré viniendo a tomar otras clases.	A las clientas les gusta porque se sienten más cómodas para platicar, e incluso han comentado que tejer, es una terapia relajante para ellas.
Todo está muy bien explicado, creo que, si aprenderé rápido, su atención muy eficiente.	A las clientas les agrada que la maestra sabe cómo orientarlas en cuanto al tipo/cantidad de material que necesitan para la realización de sus proyectos. Pues, a los clientes les agrada que la persona que los atiende tenga un gran conocimiento sobre los productos que maneja y cómo se pueden utilizar.
Muy hermosos estambres y atención de primera.	-

Fuente: Elaboración propia.

Cómo se muestra en la Figura 20, 100% de los encuestados respondieron en la pregunta SPR1, que se sienten extremadamente satisfechos con el trato ofrecido durante la clase de tejido que ofrece la tienda ABC.

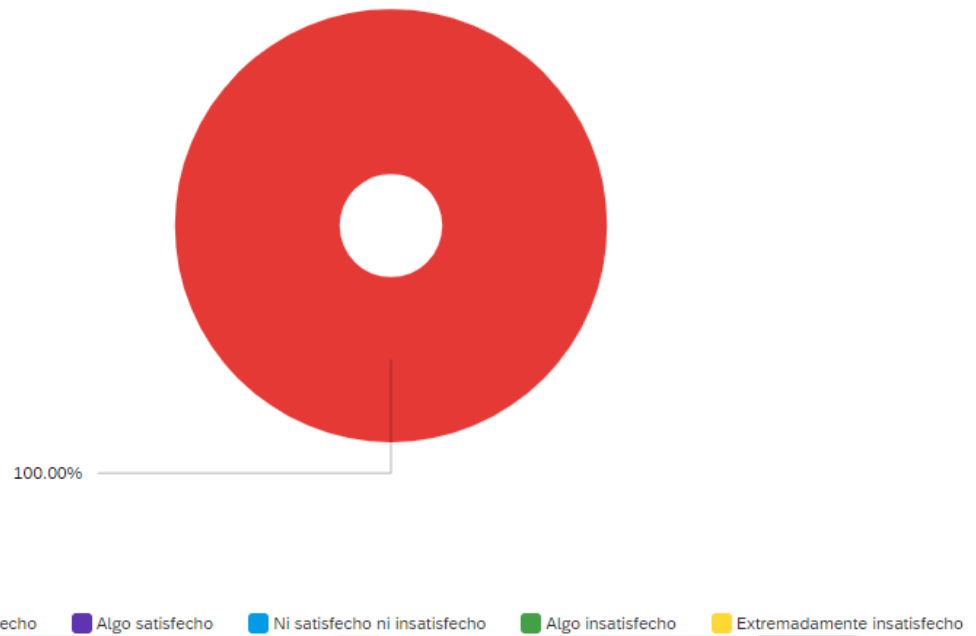


Figura 20. Resultado porcentual SPR1 En general, ¿qué tan satisfecho está con el trato ofrecido durante la clase?

Fuente: Smith et al. (2022)

En general, 100% de los encuestados como se muestra en la Figura 21 respondieron en SPR2 que definitivamente sí se sintieron cómodos con la forma en la que se resolvieron sus dudas durante la clase.

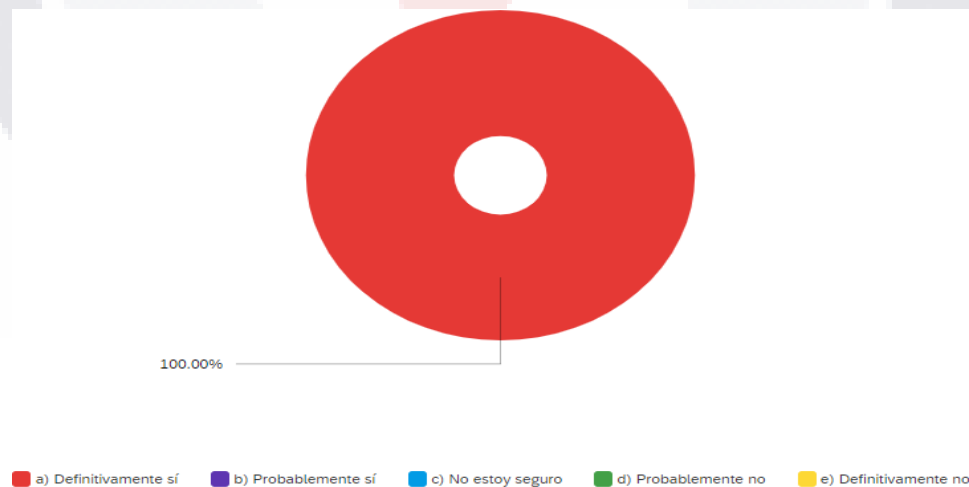


Figura 21. Resultado porcentual SPR2 En general, ¿se sintió cómodo/a con la forma en la que se resolvieron sus dudas durante la clase?

Fuente: Smith et al. (2022)

En la Figura 22 , se muestra que en la pregunta de SPR3, 90% de los encuestados respondieron que sería altamente probable que volvieran a tomar clases con nosotros, 5% muy probable y finalmente, otro 5% moderadamente probable.

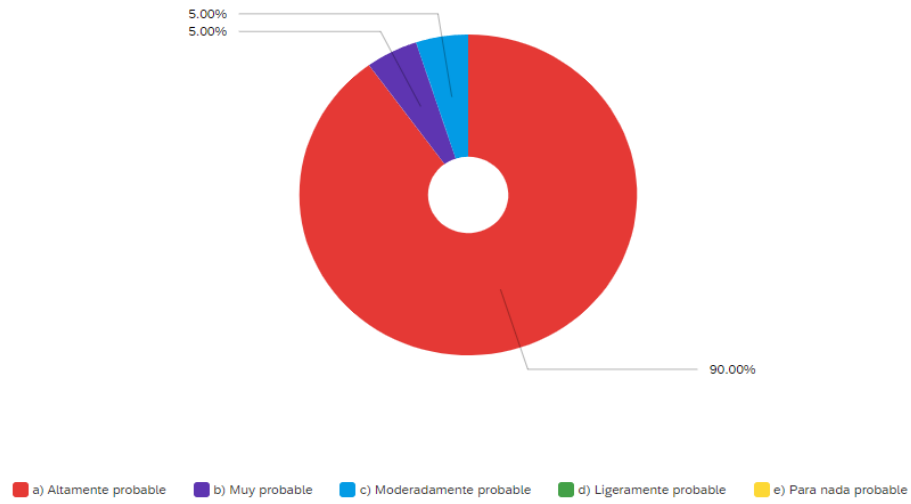


Figura 22. Resultado porcentual SPR3 ¿Qué tan probable es que vuelva a tomar clases de tejido con nosotros?

Fuente: Smith et al. (2022)

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Después de la información recabada en el capítulo anterior, a continuación, se muestra el proceso de la cadena de valor que se lleva a cabo dentro de la tienda ABC. Como se observa en la Figura 23, la cadena de valor dentro del negocio comienza desde la compra de materia prima con sus proveedores, la revisión de esta, el acomodo en almacén, su empaquetamiento, el acomodo al público, la venta directa, hasta su servicio postventa con los clientes por medio de clases particulares y, agendadas.

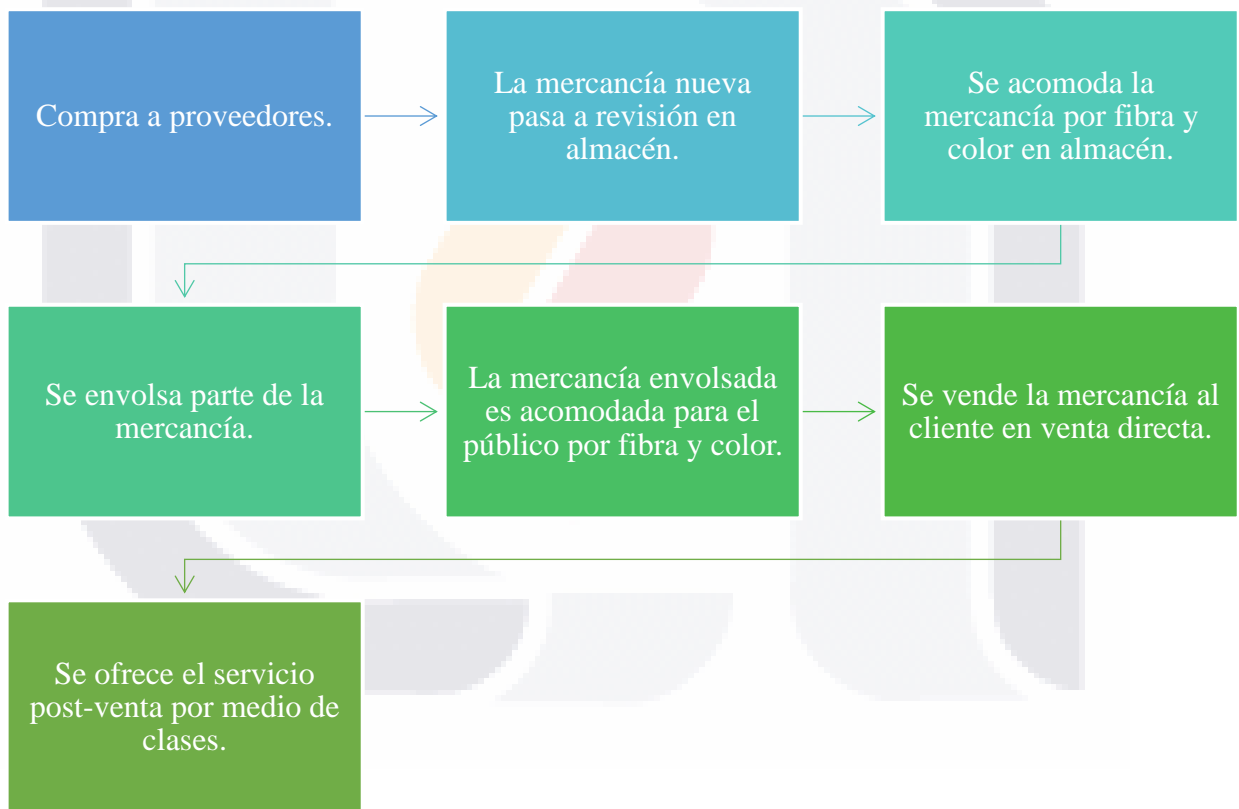


Figura 23. Proceso de la cadena de valor en la tienda ABC.

Fuente: Elaboración propia.

Por ello, en el presente caso de estudio, se incluyó la implementación de estrategias por medio del análisis de la cadena de valor en el negocio. Las estrategias para tomar en cuenta dentro de la tienda ABC, se establecieron en un lapso de corto (de 0-6 meses) como se muestra en la Tabla 11, mediano (de 6-12 meses) como se muestra en la Tabla 12 y largo plazo (más de 12 meses), como se muestra en la Tabla 13 .

Tabla 11. Estrategias a corto plazo de la tienda ABC.

Estrategias a corto plazo	Línea de acción
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Aumentar un 50% las ventas mensuales. ♣ Aumentar en un 5% nuevos productos de mercancía en la tienda. ♣ Tener etiquetas de precios del 100% de los productos. ♣ Aceptar 2 personas en clase, siempre y cuando sean de la misma familia o amigas a las cuales no les moleste ir juntas. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Publicar en grupos de venta la tienda 3 veces al mes. ♣ Pagar publicidad en <i>Facebook</i> 1 vez al mes. ♣ Reorganizar el 90% de la mercancía de forma inicial, para posteriormente mover el 50% de la mercancía de forma mensual. ♣ Aumentar en un 10% el mobiliario de la tienda, para acomodar la mercancía que no está en exhibición. ♣ Encontrar 1 nuevo proveedor dentro de la república mexicana. ♣ Valoración de continuidad con proveedores actuales. ♣ Etiquetar el 60% de mercancía que no tiene precio. ♣ Actualizar precios del 30% de la mercancía. ♣ Tener registradas en la agenda el 100% de las citas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Estrategias a mediano plazo de la tienda ABC.

Estrategias a mediano plazo	Línea de acción
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Tener un registro del 100% del inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Implementar un software para control de inventario.
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Aumentar en un 30% el mobiliario del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Acomodar la nueva mercancía y productos que se obtengan del nuevo proveedor y los proveedores actuales.
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Seguir manteniendo un control de ingreso a la tienda. 	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Estrategias a largo plazo de la tienda ABC.

Estrategias a largo plazo	Línea de acción
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Desaparecer en un 90% el almacén 	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Aumentar en un 100% el mobiliario de la tienda, para acomodar la mercancía.
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Volver a analizar la cadena de valor 	
<ul style="list-style-type: none"> ♣ Posicionar la tienda ABC en el mercado. 	

Fuente: Elaboración propia.

Basándose en los resultados de metodología, se identificó que no existe un problema en el producto, en el servicio de venta o en el servicio postventa. Sin embargo, como parte del interés de los dueños es posicionar la tienda ABC en el mercado, es importante generar la fidelidad por parte de los clientes actuales y la generación de nuevos compradores. Todo esto manteniendo la seguridad y confianza por parte de los clientes, al seguir manteniendo un control de ingresos, manteniendo el negocio visualmente atractivo para el cliente, dónde parte de los objetivos será que el almacén desaparezca paulatinamente y, finalmente, aplicando las estrategias establecidas a corto plazo para aumentar las ventas y productos.

Con la estrategia a corto plazo sobre etiquetar el 100% de los productos con su precio, ayudará a la estrategia de mediano plazo sobre tener un registro del 100% del inventario. Evidentemente, al irse acrecentando la cantidad de productos nuevos en el negocio, será necesario la ampliación de mobiliario para el acomodo de la mercancía. De igual manera, si

se agrandan las ventas mensuales, se tiene que seguir manteniendo un control de acceso a la tienda para evitar aglomeraciones. De esta forma, aplicando las estrategias de corto y mediano plazo, ayudarán al cumplimiento de la estrategia a largo plazo de desaparecer el 90% del almacén y, con el aumento de ventas y generación de nuevos clientes, se logrará posicionar la tienda ABC en el mercado.

5.1 ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO.

Con la estrategia de publicar la tienda ABC en grupos de venta y pagar publicidad en *Facebook*, se pretende dar a conocer la tienda, los productos que maneja y el servicio postventa, esto también con el objetivo de aumentar los clientes potenciales, las ventas y estimular el consumo. Se tienen que buscar nuevos proveedores, pues los proveedores actuales están teniendo problemas para conseguir mercancía, además, actualmente se está analizando la posibilidad de dejar de consumir con uno de los proveedores principales. Con respecto a la reorganización de la mercancía de forma mensual, se pretende que de esta forma el negocio se encuentre mucho más organizado, y que sea una estrategia de promoción que permita al cliente poder notar la mercancía.

Cabe destacar que el aumento del 10% de mobiliario en el negocio, es de suma importancia, pues es necesario tener en exhibición todos los productos que se encuentran en almacén por falta de espacio. Posteriormente, se pretende etiquetar toda la mercancía que no tiene precio y actualizar los precios que no han sido cambiados, primeramente, para que la tienda ABC no tenga pérdidas económicas y, que para el cliente sea más fácil acceder a los costos del producto. Finalmente, otro de las estrategias es que a pesar de seguir con medidas de seguridad con respecto al Covid-19, poco a poco ir recibiendo más personas al momento de dar clase, por ejemplo, que se acepten grupos de personas pequeños pero que pertenezcan a la misma familia, como hermanas o madre e hija que deseen tomar la clase juntas.

5.2 ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO.

Otro punto importante dentro de las estrategias es tener un inventario actualizado, para que, de esta forma, sea mucho más fácil para los dueños poder tener un mejor control al momento de realizar algún pedido con sus proveedores, y tener un conocimiento detallado sobre cuál es la cantidad de productos que tienen dentro de la tienda ABC, de igual manera, también será más fácil identificar cuáles son sus productos vaca y cuáles son sus productos perros. Otro punto para destacar es que para los dueños es importante seguir teniendo un control sobre el ingreso de personas que acceden a la tienda, así que se seguirán manteniendo los protocolos Covid-19 que ellos consideren necesarios para su seguridad.

5.3 ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO.

Como parte de los objetivos de los dueños es llegar a un punto donde el almacén desaparezca, se pretende ir realizando gradualmente reacomodos de muebles en la tienda ABC, para que se pueda ir cumpliendo su deseo. Otro punto de interés es la implementación de un software para controlar el inventario. Sin embargo, es importante destacar que estas estrategias quedan a largo plazo, pues implican una fuerte inversión de dinero en muebles, mercancía y tecnología. De igual manera, es importante destacar que la cadena de valor tiene que estar en constante análisis, por eso se pretende que en un lapso de un año después de haber implementado al menos, las estrategias de corto y mediano plazo, se realice nuevamente un estudio para volver a analizar la situación actual del negocio.

Para tener una visualización óptima, en la Tabla 14, se plantea el cronograma de actividades anual, en el cual se hace referencia a las actividades que se tienen que ir realizando mes con mes, para lograr la aplicación de las estrategias.

Tabla 14. Cronograma actividades para la cadena de valor de la tienda ABC.

Líneas de acción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	12+
Publicar en grupos de venta la tienda 3 veces al mes.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Pagar publicidad en <i>Facebook</i> 1 vez al mes.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Reorganizar el 90% de la mercancía de forma inicial.	*												
Mover el 50% de la mercancía de forma mensual.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Aumentar en un 10% el mobiliario de la tienda.		*											
Encontrar 1 nuevo proveedor dentro de la república mexicana.	*												
Etiquetar el 60% de mercancía que no tiene precio.	*												
Actualizar precios del 30% de la mercancía.	*												
Tener registradas en la agenda el 100% de las citas.	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Implementar un software para control de inventario.						*							
Aumentar en un 100% el mobiliario de la tienda, para acomodar la mercancía.						*					*		*
Analizar nuevamente la cadena de valor.													*

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 6. RESULTADOS DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

Este capítulo, tiene como objetivo proveer los resultados de la metodología aplicada por la estudiante y, los dueños de la tienda ABC de manera mensual. Realizado en el periodo del 01 de agosto del 2022 al 26 de noviembre del 2022, con el objetivo de aplicar el estudio de la cadena de valor realizado, en el cual, la aplicación de estrategias será para mejorar la situación actual de la tienda ABC. Dónde la estudiante aportó sus conocimientos en el área de compras, almacén, servicio de venta y postventa. De igual manera, todos los días hábiles durante el periodo previamente dicho se realizan publicaciones en la página de *Facebook* de la tienda ABC, con el objetivo de promocionar los productos del negocio, promociones e ideas de tejido, para atraer más clientas al servicio de postventa, dónde se dan las clases de tejido.

Tabla 15. Publicidad promocionada a través de Facebook.

Fecha	Alcance	Interacciones	Me gusta	Comentarios	Compartidas
01 de agosto	4391	1081	74	30	3
13 de septiembre	5492	604	74	34	8
17 de octubre	4064	685	90	48	9
04 de noviembre	5983	1285	89	19	10

Fuente: Elaboración propia.

Además, como se muestra en la Tabla 15, se pagó publicidad en *Facebook*, con el objetivo de atraer más clientes. Como se muestra en la Figura 24, el mes con mayor cantidad de alcance fue noviembre, con un total de 5,983 personas que visualizaron la publicación y, el mes más bajo, fue octubre, con un total de 4,604 personas. En este sentido, es importante destacar, que el alcance es una métrica clave, pues con ella, podemos visualizar el rendimiento de la publicidad.

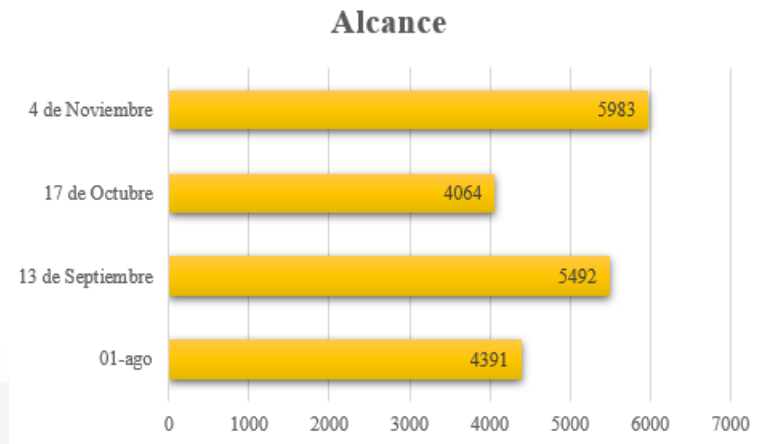


Figura 24. Total de alcance de personas que vieron la publicación en Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

El mayor mes, con mayor cantidad de interacciones fue la promoción del mes de noviembre, como se observa en la Figura 25 con un total de 1,285 personas que tuvieron algún tipo de acción con la publicación y, el mes con menor cantidad de interacciones fue septiembre, con un total de 604 personas.

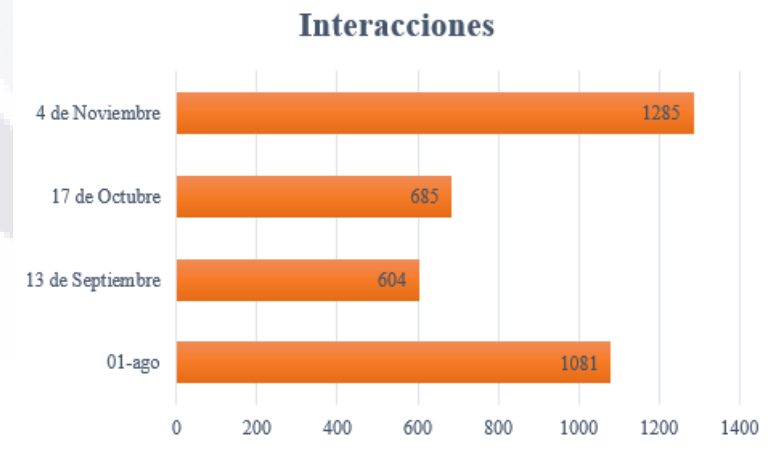


Figura 25. Total de interacciones que tuvieron las personas con la publicación de Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la Figura 26, el mes con mayor cantidad de “Me gusta” en la publicación fue en el periodo de octubre con un total de 90 personas a las que les gustó la publicación y, los meses con menor cantidad fueron septiembre y agosto con un total de 74. Sucede pues, que cuando una persona le da me gusta a una publicación, existe la posibilidad de que esta sea vista también por los amigos de esa persona. Por consiguiente, esto puede promover a la obtención de nuevos clientes.

Figura 26

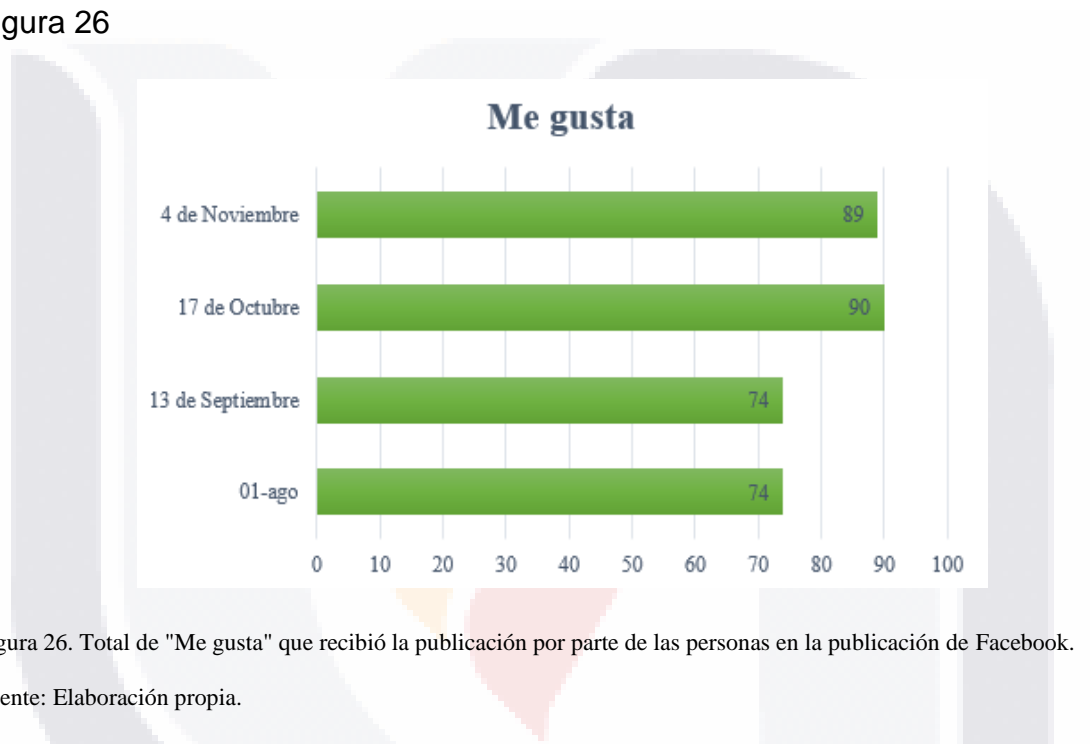


Figura 26. Total de "Me gusta" que recibió la publicación por parte de las personas en la publicación de Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 27, se puede apreciar como 10 personas compartieron la publicación en *Facebook* y, durante el mes de agosto solamente 3 personas compartieron la publicación. Debe señalarse, que cuando las personas comparten la publicación en *Facebook*, promueven la difusión y aumenta la cantidad de personas que visualizan la publicación.

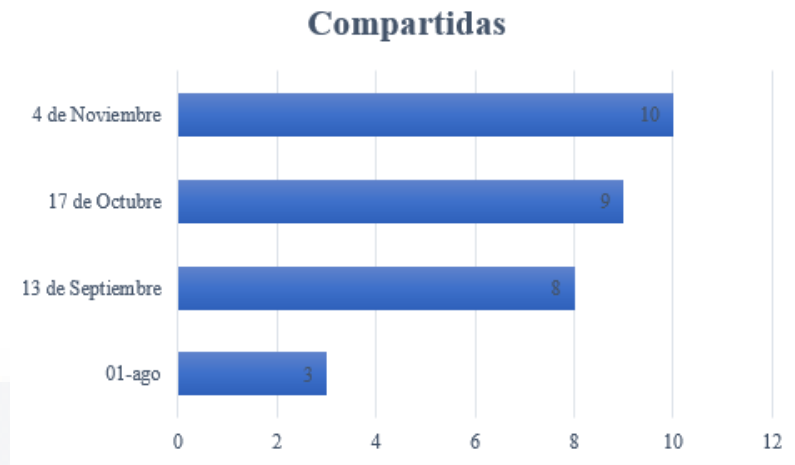


Figura 27. Total de veces que las personas compartieron la publicación en Facebook.

Fuente: Elaboración propia.

6.1 RESULTADOS MES DE AGOSTO.

Durante este periodo, se encontró un nuevo proveedor dentro de la ciudad, por lo que no habría necesidad de pagar envío. Sin embargo, durante este mes se decidió no comprarle mercancía aún. De igual manera, se llegó a un acuerdo con el proveedor que estaba solicitando una compra mínima mensual, dónde actualmente a la tienda ABC ya no le exige esa compra mínima, para poder seguir manteniendo como cliente a los dueños del negocio. Asimismo, se compró mercancía que en que en las observaciones de campo los clientes preguntaron por ella y se introdujeron nuevos modelos de estambre. De igual manera, se publicó la tienda ABC en grupos de venta, dónde se observó interés por parte de las personas.

Los primeros días del mes, se reorganizó el 90% de la mercancía, incluyendo el mostrador y los paneles de las paredes. Al inicio se creyó que tomaría 3 días este proceso, pero fueron nueve días acomodando la mercancía de la tienda ABC. Se actualizaron todos los precios, dónde hubo aumentos debido a que todos los proveedores aumentaron los precios de venta. Uno de los componentes más importantes que se descubrió, fue que había más mercancía en almacén sin exhibirse de la que se creía inicialmente. Asimismo, se tenía contemplado aumentar un mueble para mobiliario, pero se requieren dos muebles nuevos.

Para el servicio de venta, se sigue manteniendo el control de ingreso al negocio, sin embargo, ya no se está solicitando el cubrebocas como obligatorio para las clientas, esto ha tenido indicios positivos, debido a que algunas clientas se sienten más cómodas realizando sus compras sin cubrebocas, y ya no se les niega la entrada a personas que no lo usen, de esta forma, no se pierde la venta. Para el servicio postventa, se le pregunta a cada clienta si desea tener su clase de forma individual o compartida, y así se analiza si juntar a dos personas en el mismo horario. Por su parte, durante el mes de agosto el 70% de las ventas realizadas, fueron de clientas nuevas con edades de entre 25-45 años.

6.2 RESULTADOS MES DE SEPTIEMBRE.

Durante el segundo mes de aplicación de estrategias a corto plazo, se reorganizó la mercancía para que se siguiera manteniendo la armonía dentro de la tienda ABC. Otro de los productos que ha tenido muy poca rotación, debido a que bajó su calidad y aumentó el precio, se utilizó para trabar en una estrategia de publicidad para diciembre, que se planea implementar a mediados del mes de octubre. De igual manera, se compró un producto de mercancía nueva, para que la tienda ABC se vaya preparando con productos de la temporada de invierno. Finalmente, es importante resaltar que, durante este mes, se observó que el 40% de las ventas, han sido por clientas nuevas.

6.3 RESULTADOS MES DE OCTUBRE.

Se acomodó el producto para la estrategia de publicidad navideña y se publicó en *Facebook* todos los nuevos productos que llegaron. De igual manera, se observaron comentarios positivos por parte de los clientes en los comentarios de publicidad pagada en *Facebook* del día 17 de octubre. Dónde han externado sus opiniones acerca de la calidad del producto, el servicio; como: “Hermoso todo”, “He ido a comprar ahí, son muy amables y tienen gran variedad. Lo recomiendo”, “¡Excelente lugar! Estambres increíbles de una calidad excelente

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y ¡una excelente atención! 100% recomendado”, “Me encantan sus hilos”. Con todo esto, se siguen confirmando los resultados de la metodología.

Se reorganizó el 50% de mercancía, como continuación de la aplicación de estrategias a corto plazo. A su vez, un producto anunciado con descuento no estaba teniendo el movimiento esperado, por lo que se decidió trabajar en proyectos personales de la tienda con ese estambre, con el objetivo de venderlo como proyecto y, los clientes puedan apreciarlo ya tejido. Se volvió a comprar mercancía nueva para invierno y se reorganizó la mercancía nueva de invierno. Durante este mes no se observó mucho movimiento para el servicio postventa, sin embargo, el 98% de las ventas totales del mes, fueron clientas nuevas. Finalmente, se creó un perfil de Instagram de la tienda ABC.

6.4 RESULTADOS MES DE NOVIEMBRE.

Lo primero que se realizó, fue un pedido de estambres a inicios de mes para la temporada de invierno y recomposición de mercancía vendida. En cuanto a los productos dentro del negocio, se volvieron a reacomodar los estantes a inicios de mes y a mediados del mismo, para seguir con la aplicación de la estrategia de *merchandising*. De igual manera, para la tercera semana de noviembre, se realizó otro pedido de mercancía aprovechando las ofertas promocionadas por parte de los proveedores, teniendo como ventaja que se pudo comprar más cantidad de producto. Aunado a esto, dentro de la tienda ABC se aplicó una estrategia de promoción para el buen fin. Finalmente, se visitó la exposición de manualidades para comparar productos de la competencia y, conseguir nuevos proveedores de otro tipo de productos.

Como aportación al análisis realizado, se calcularon las diferencias de las varianzas de las variables a través del análisis ANOVA. En la Tabla 16, se muestra que solamente el indicador SPR3 que mide ¿Qué tan probable es que vuelva a tomar clases de tejido con nosotros?, cumple con el supuesto de homocedasticidad de la prueba de LEVENE, puesto que el P valor es menor al nivel de significancia de 0.05. Mientras que, las variables SR1, SR2 y SR3

rechazan la hipótesis nula de homocedasticidad. Se realizaron transformaciones matemáticas a las últimas variables, sin embargo, no hubo cambios en la prueba de homocedasticidad.

Tabla 16 Resultados ANOVA con prueba de homogeneidad de varianzas

Prueba de homogeneidad de varianzas

		Estadístico de			
		Levene	gl1	gl2	Sig.
SPR3. ¿Qué tan probable es que vuelva a tomar clases de tejido con nosotros?	Se basa en la media	3.421	3	16	.043
	Se basa en la mediana	.585	3	16	.633
	Se basa en la mediana y con gl ajustado	.585	3	9.000	.640
	Se basa en la media recortada	2.194	3	16	.129
En general, ¿qué tan satisfecho está con su interacción más reciente con El Punto?	Se basa en la media	1.500	3	16	.253
	Se basa en la mediana	.296	3	16	.828
	Se basa en la mediana y con gl ajustado	.296	3	9.000	.827
	Se basa en la media recortada	.782	3	16	.521
Según su interacción más reciente, ¿qué tan probable es que vuelva a comprar en EL PUNTO por su servicio?	Se basa en la media	1.500	3	16	.253
	Se basa en la mediana	.296	3	16	.828
	Se basa en la mediana y con gl ajustado	.296	3	9.000	.827
	Se basa en la media recortada	.782	3	16	.521
Según su interacción más reciente con nuestra compañía, ¿recomendaría nuestros productos o servicios a un amigo o familiar?	Se basa en la media	1.500	3	16	.253
	Se basa en la mediana	.296	3	16	.828
	Se basa en la mediana y con gl ajustado	.296	3	9.000	.827
	Se basa en la media recortada	.782	3	16	.521

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados analizados en SPSS.

Se observa el análisis ANOVA de las variables de satisfacción de producto y servicio postventa, utilizando como factor la variable: PR3 ¿Con qué frecuencia teje? Se puede observar que no se muestran diferencias significativas. Por tanto, se concluye que a pesar del

nivel de experiencia que tienen tejiendo los clientes encuestados, no hay diferencias sobre qué tan probable vuelva a tomar clases de tejido en la tienda ABC; su satisfacción con su interacción más reciente con la tienda ABC; qué tan probable es que vuelva a comprar en la tienda ABC por su servicio y; finalmente, si recomendaría los productos o servicios a un amigo o familiar.

Tabla 17. Resultados ANOVA

		Suma de		Media		
		cuadrados	gl	cuadrática	F	Sig.
<i>ANOVA</i>						
SPR3. ¿Qué tan probable es que vuelva a tomar clases de tejido con nosotros?	Entre grupos	.450	3	.150	.585	.633
	Dentro de grupos	4.100	16	.256		
	Total	4.550	19			
En general, ¿qué tan satisfecho está con su interacción más reciente con El Punto?	Entre grupos	.050	3	.017	.296	.828
	Dentro de grupos	.900	16	.056		
	Total	.950	19			
Según su interacción más reciente, ¿qué tan probable es que vuelva a comprar en EL PUNTO por su servicio?	Entre grupos	.050	3	.017	.296	.828
	Dentro de grupos	.900	16	.056		
	Total	.950	19			
Según su interacción más reciente con nuestra compañía, ¿recomendaría nuestros productos o servicios a un amigo o familiar?	Entre grupos	.050	3	.017	.296	.828
	Dentro de grupos	.900	16	.056		
	Total	.950	19			

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados analizados en SPSS.

Se observa el análisis ANOVA de las variables de satisfacción de producto y servicio postventa (ver la Tabla 17), utilizando como factor la variable: PR3 ¿Con qué frecuencia teje? Se puede observar que no se muestran diferencias significativas. Por tanto, se puede concluir que a pesar del nivel de experiencia que tienen tejiendo los clientes encuestados, no hay diferencias sobre qué tan probable vuelva a tomar clases de tejido; vuelva a comprar productos en la tienda ABC por su servicio y; finalmente, si recomendaría los productos o

servicios a un amigo o familiar. A pesar de haberse encontrado que no existen diferencias significativas entre los grupos que se comparan, por lo tanto, se puede concluir que el factor no influye en las variables analizadas, por lo tanto, no es necesario diseñar una estrategia de diferenciación.



CAPITULO 7. CONCLUSIONES.

La cadena de valor es una herramienta que analiza todos los procesos y actividades que se llevan al interior de un negocio. Tomando en cuenta la compra con proveedores y la satisfacción por parte del cliente. La coordinación de todas las tareas llevadas a cabo en las empresas, le dan un valor agregado al negocio, que, el cliente está buscando al momento de consumir algún producto o servicio. Por lo que, un buen análisis de la cadena de valor dependerá completamente de la identificación de todos los elementos que realmente generan una ventaja competitiva, o, por el contrario, merman los procesos, el producto o el servicio. Es importante resaltar, que la cadena de valor también tiene que tomar en cuenta los factores externos al negocio, como lo es el conocimiento del mercado y los competidores, porque pueden llegar a repercutir en la cadena de valor.

El logro del objetivo del presente estudio permitió la identificación de las áreas de oportunidad que se encuentran dentro de la cadena de valor de la tienda ABC. Por ello, la intervención laboral permite tener un conocimiento más detallado sobre la microempresa y la revisión de la teoría sobre la cadena de valor. Donde, además de poder categorizar todas las actividades dentro de su cadena de valor, se refleja en el presente, la situación actual de la empresa, permitiendo la creación de estrategias para la mejora de los procesos y, de igual manera, tener un conocimiento detallado y real sobre los procesos internos de la tienda ABC. Para posteriormente, llevar a cabo la generación de un plan estratégico ideal para lograr un posicionamiento en el mercado.

Como se observa en el capítulo de metodología, llevar a cabo una investigación-acción, para poder realizar observaciones directas, notas de campo, encuestas y entrevistas; para conocer la percepción que tenían los clientes de la tienda ABC, con respecto a la calidad y costo del servicio y el producto. Y, asimismo, observar en primera estancia los procesos internos dentro de la microempresa, junto con la perspectiva que tienen los dueños, permitió lograr un análisis más detallado sobre la cadena de valor del negocio. Dónde en este caso, por cuestiones de tiempo, los resultados de la investigación permitieron comenzar con la

aplicación de estrategias a corto plazo, para dejar en mano de los dueños las de mediano y largo plazo.

La aplicación de estrategias a corto plazo, tienen como objetivo aportar al crecimiento y posicionamiento de la tienda ABC. Dónde en los resultados del mes de agosto, se puede observar que se cumplió con las estrategias asignadas, aunque el número de ventas al inicio no fue favorable. Sin embargo, a partir del mes de septiembre, prácticamente se dobló la cantidad de venta, como se observa en Tabla 1 a un total de \$14,186.00 pesos, en octubre con un total de \$17,510.00. Donde independientemente de que ha sido temporada alta para la tienda ABC, se superaron las ventas a comparación del año anterior. Por lo que se puede afirmar, que sí funcionaron las aplicaciones de estrategias a corto plazo.

Finalmente, es importante resaltar que el porcentaje de clientes nuevos que se observaron de manera mensual, siendo agosto con un 70%; septiembre con un 40%; octubre con 98% y; noviembre con 95%; demuestra que, si hubo un mejor posicionamiento en el mercado, pues paulatinamente, fueron llegando clientes nuevos a la tienda ABC. En cuanto al retorno de clientes anteriores, hay que tomar en cuenta que muchos de ellos deciden prepararse para el invierno realizando grandes compras de estambre con mucho tiempo de anticipación. Por lo que, algunos clientes suelen regresar al negocio a realizar compras uno o dos meses después. Por último, es conveniente destacar que la mayoría de esos nuevos clientes, fueron personas jóvenes. Esto puede deberse al hecho de que la publicidad fue pagada en redes sociales, lo que promueve a un segmento de clientes más joven.

7.1 IMPLICACIONES EN EL SECTOR

Para el presente caso de estudio, la cadena de valor consistió en el análisis de una PYME, donde su cadena de valor podría ser considerada pequeña, pues no se dedican a la manufactura de estambre. Sin embargo, las empresas textiles mexicanas más grandes, que se dedican a la fabricación o venta de hilos de tejido utilizan materia prima nacional e importada. Por lo que su cadena de valor toma en cuenta procesos de producción y, requiere mayor tiempo de estudio. Es por ello, que realizar un estudio de la cadena de valor,

analizando desde su selección de proveedores, su producción, distribución y, hasta su servicio de venta, sería una opción estratégica para establecer cuál es su situación actual. Esto con la finalidad de conformar actividades que se centren en la generación de valor para sus productos y, actividades que se centren en garantizar un crecimiento sostenible y un valor agregado. Cabe destacar que es importante que las cadenas de valor de las empresas estén abiertas a la resiliencia, para que se tomen en cuenta otros enfoques o puntos de partida. Pues al final es importante tener una mayor probabilidad de eliminar las áreas de oportunidad o amenazas que existan dentro de cualquier empresa.

Dentro de este marco, es cierto que la industria textil en Aguascalientes sufrió muchos cambios a través del tiempo, pues ya no es tan reconocida la industria textil dentro del estado. Esto se debe a que algunas empresas extranjeras ofertaron precios más bajos. Incluso, la mayoría de los proveedores de la tienda ABC, no son productores mexicanos. Pues para los dueños, que tienen más conocimiento acerca de la calidad de hilos; les parece que las empresas extranjeras producen estambres más finos, de mayor variedad y calidad que las empresas nacionales. Sin embargo, desde una perspectiva más general, se puede destacar que el arte del tejido está volviendo nuevamente a las generaciones más jóvenes (*millennials*), para la creación de muñecos tejidos. Dónde, además, están decidiendo explorar también la creación de otro tipo de artesanías, como lo son las prendas tejidas.

7.2 LIMITACIONES DEL TRABAJO.

Primeramente, las ventas bajas durante el mes de agosto pueden deberse a un factor externo, pues, durante el presente año se presentó una inflación del 7%, por lo que hubo un aumento de precio en todos los productos a nivel mundial y nacional. De igual manera, hubo un retorno a clases de forma presencial después de dos años de haber estado en línea, por lo que, en este caso, el mes de agosto pudo verse repercutido por esos dos factores externos. Un segundo aspecto importante para destacar fue la limitación del tiempo para la implementación de estrategias, pues debido a eso, solamente se pudieron aplicar las estrategias a corto plazo, quedando pendiente las estrategias de mediano y largo plazo. Sin

embargo, se considera necesario dar continuación a la aplicación de las estrategias, para el posicionamiento de la tienda ABC en el mercado.

Otro punto importante por destacar es que la tienda ABC al ser un negocio pequeño y, con poco tiempo en el mercado, al momento en que se llevó a cabo el estudio de la metodología, el número de encuestas fue pequeño con $n=20$. Pues, como ya fue mencionado anteriormente, era el promedio de clientes mensuales que iban a la tienda ABC. Sin embargo, es importante considerar en un futuro, al momento de volver a realizar el estudio de la cadena de valor, que las encuestas sean una mayor cantidad y realizadas por medio de redes sociales. Pues dentro de un año, después de seguir aplicando las estrategias planteadas, se espera que el posicionamiento de la tienda ABC sea mayor del que se tiene actualmente. Dónde, además, también se considere en las encuestas, el lugar de procedencia del cliente y su edad, esto con el objetivo de aplicar un ANOVA de un factor, para determinar la factibilidad de implementación de estrategias con base en perfiles sociodemográficos.

7.3 LÍNEAS FUTURAS.

Tomando en cuenta que el presente documento, concentró su investigación en el estudio de la cadena de valor a través del producto y el servicio. Como se observa en la Tabla 5, se exponen los diferentes significados de valor para diferentes autores, donde se toma en cuenta su aportación dentro de los negocios. Aun cuando se encontraron numerosos hallazgos de investigación sobre el estudio la cadena de valor, que validan la teoría, metodología y resultados, es importante seguir explorando el análisis de la cadena de valor en empresas, que estudien desde su selección de proveedores, hasta su servicio; esto con la finalidad de seguir trabajando con la construcción teórica del tema. Debido a la problemática para conseguir documentos que hablen sobre la implementación de la cadena de valor en empresas mexicanas, con la información brindada, sí es posible realizar una implementación de la cadena de valor en los negocios.

REFERENCIAS.

- Abatecola, G., Mandarelli, G., & Poggesi, S. (2013). The personality factor: How top management teams make decisions. A literature review. *Journal of Management and Governance*, 17(4), 1073–1100. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9189-y>
- Afthanorhan, A., Awang, Z., Rashid, N., Foziah, H., & Ghazali, P. L. (2019). Assessing the effects of service quality on customer satisfaction. *Management Science Letters*, 9(1), 13–24. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.11.004>
- Anwar, K. (2016). Comparison between cost leadership and differentiation strategy in agricultural businesses. *Custos e Agronegocio*, 12(2), 212–231. www.custoseagronegocioonline.com.br
- Arellano-Díaz, H. O. (2017). Quality in service as a competitive advantage. *Dominio de Las Ciencias*, 3(3), 689–713. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i3>
- Armistead, C. G., & Clark, G. (1993). Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operations Strategy. *The Service Industries Journal*, 13(4), 221–239. <https://doi.org/10.1080/02642069300000070>
- Ben Arous, O. (2015). La Gestion de la qualité du service client. In *Université du Québec à Trois-Rivières*. <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/7822/1/031261592.pdf>
- Brown, L. (1997). *Competitive marketing strategy: dynamic manoeuvring for competitive position* (2nd ed.). 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]. <https://ecosur.repositorioinstitucional.mx/jspui/handle/1017/1798>
- Chiara Gentile, Nicola Spiller, & Giuliano Noci. (2007). *Literaturrecherche zum Thema Customer Experience Klaas Filler*. 35. <http://www.uselab.tu-berlin.de/wiki/images/archive/6/62/20180228193702!Literaturrecherche.pdf>
- Chirinos, C.-R., & Rosado, J.-F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las

empresas industriales. In *Universidad de Lima, Perú*. (Issue 34).

<https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>

Cortés Domínguez, L. (2009). Alternativas de exportación de nopal verdura con un valor agregado: Caso Estado de Zacatecas [Universidad Autónoma de Aguascalientes]. In *Universidad Autónoma de Aguascalientes*. <http://hdl.handle.net/11317/557>

Cuevas-Vargas, H & Parga-Montoya, 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. <http://www.redalyc.org/pdf/120/12020109.pdf>

Davenport, L., & Cronin, B. (1988). Strategic information management: Forging the value chain. *International Journal of Information Management*, 8(1), 25–34. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(88\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0268-4012(88)90005-9)

Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: A field study. *Management Accounting Research*, 14(1), 1–23. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(02\)00067-7](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(02)00067-7)

Dilip, K., & Rajeev, P. (2016). Value Chain: a Conceptual Framework. *International Journal of Information Engineering and Management Sciences*, 7(1), 74–77. [http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol7\(1\)-Jan2016/IJEMS Vol7\(1\)-12.pdf](http://scienceandnature.org/IJEMS-Vol7(1)-Jan2016/IJEMS Vol7(1)-12.pdf)

Dwivedi, A., Agrawal, D., Jha, A., Gastaldi, M., Paul, S. K., & 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., & El-Hout, J. (2002). Rapid-Response Capability in Value-Chain Design. *MIT Sloan Management Review*. https://www.researchgate.net/profile/Charles-Fine-2/publication/228469928_Rapid-Response_Capability/links/55926f1408ae1e1f9bb03d6b/Rapid-Response-Capability.pdf

Fortul, C. O. I. (2021). Amplia diferenciación de la empresa Erie aplicada en el simulador de negocios CAPSTONE [Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente]. In *Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente*.
<https://hdl.handle.net/11117/7371>

Gauna Ruíz de León, C., & Oliveros-Ocampo, C. A. (2021). El desarrollo turístico en México, revisión general y casos de estudio. In *Dinamica evolutiva de Puerto Vallarta a partir de la teoría de la dependencia de la trayectoria (path dependece)* (Primera ed). Universidad de Guadalajara. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/112022>

Gomez Ortiz, E. J. (2018). Gestión estratégica de costos una herramienta de competitividad. *Espacios*, 39(32), 10.
www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p04.pdf

Gómez Ortiz, E. J. (2018). Strategic cost management a competitiveness tool. *Espacios*, 39(32).

Guadarrama García, L. (2018). Problemática y valorización del dulce típico de Leche en el municipio de Toluca [Universidad Autónoma del Estado de México]. In *Universidad Autónoma del Estado de México*. <http://hdl.handle.net/20.500.11799/94880>

Gutiérrez, D., & Gutiérrez Castorena, P. (2006). Dinámica Industrial de Aguascalientes (1995-2000). *Investigación y Ciencia*, 14(34), 42–50.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67403408>

Han, Y., Caldwell, N. D., & Ghadge, A. (2020). Social network analysis in operations and supply chain management: a review and revised research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 40(7–8), 1153–1176.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2019-0500>

Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard Business Review*, 85(6), 1–13. <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>

Hergert, M., & Morris, D. (1989). Data for Value Chain Analysis. *Strategic Management Journal*, 10(2), 175–188. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100207>

- Hernández, V., Pineda, D., & Andrade, M. A. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Universidad & Empresa*, 13, 65–92. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420004>
- INEGI, & CANAINTEX. (2020). Conociendo la industria textil y de la confección. *Colección de Estudios Sectoriales y Comerciales*, 1–5. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825195649%0Awww.inegi.org.mx>
- Intriago Anchundia, M. M. (2016). *Vestidos a crochet y su incidencia en el desarrollo de la creatividad del área de corte y confección en el centro de formación artesanal Armando Coronel Dreshner del cantón el empalme*. [Universidad Técnica de Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/4299>
- Itani, O. S., Kassar, A. N., & Loureiro, S. M. C. (2019). Value get, value give: The relationships among perceived value, relationship quality, customer engagement, and value consciousness. *International Journal of Hospitality Management*, 80(January), 78–90. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.014>
- Kamukama, N., Kyomuhangi, D. S., Akisimire, R., & 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. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2016-0142>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2002). A HANDBOOK FOR VALUE CHAIN An Important Health Warning or A Guide for Using this Handbook. *Institute for Development Studies: Brighton, UK, September*, 4–113. http://asiandrivers.open.ac.uk/documents/Value_chain_Handbook_RKMM_Nov_2001.pdf
- Kim, J. H., Seok, B. I., Choi, H. J., Jung, S. H., & 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.

<https://doi.org/10.3390/su12197913>

- Lin, S., Xiao, L., & Wang, X. (2020). Does air pollution hinder technological innovation in China? A perspective of innovation value chain. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123326. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123326>
- Linkov, I., Carluccio, S., Pritchard, O., Ní Bhreasail, Á., Galaitis, S., Sarkis, J., & Keisler, J. M. (2020). The case for value chain resilience. *Management Research Review*, 43(12). <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2019-0353>
- Macías Mera, G. F., & Chávez Casamayor, D. E. (2021). *Estudio de prefactibilidad para la implementación de una empresa que confecciona prendas de vestir tejidas a crochet en la ciudad de manta*. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/handle/123456789/2178>
- Maldonado Gúzman, G., & Martínez Serna, M. del C. (2013). La logística y la gestión de la cadena de suministro como estrategias de marketing: una perspectiva de la PyME de Aguascalientes. In *Investigación y Ciencia* (First). Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Markkanen, N. (2018). Lca and Added Value Creation – Case : Stickyx and the Usage of Sustainx Tool. In *Jyvaskylan Yliopist*. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58416/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aaju-201806073078.pdf>
- Martínez, M. (2006). LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA (SÍNTESES CONCEPTUAL). *IIPSI*, 9(Facultad de Psicología), 123–146. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/ripsi/v9n1/v9n1a09.pdf>
- McPhee, W., & Wheeler, D. (2006). Making the case for the added-value chain. *Strategy and Leadership*, 34(4), 39–46. <https://doi.org/10.1108/10878570610676873>
- Möller, K., Rajala, A., & Svahn, S. (2005). Strategic business nets - Their type and management. *Journal of Business Research*, 58(9 SPEC. ISS.), 1274–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.05.002>
- Möller, K., & Svahn, S. (2003). Managing strategic nets: A capability perspective.

- Marketing Theory*, 3(2), 209–234. <https://doi.org/10.1177/14705931030032002>
- 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. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25701006%0ACómo>
- Niemi, K. (2016). *Enhancing customer perceived value in pre-construction property development process* [Lappeenranta University of Technology]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2016120830608>
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77. <https://hbr.org/1993/07/designing-interactive-strategy?language=es>
- Ojinaga Zapata, B. (2020). Los hilos de la memoria: tejiendo las narrativas de los centros textiles en México y Perú. *H-ART. Revista de Historia, Teoría y Crítica de Arte*, 6(6), 42–61. <https://doi.org/10.25025/hart06.2020.04>
- Olmos, D. C., Ramírez, M. R., & Velasco, J. R. G. (2021). The Use of E-Marketing and Innovation as a Means to Achieve Business Success: A Study in the Microenterprises of the Textile Sector of Aguascalientes. *Journal of Marketing Management (JMM)*, 9(1), 1–9. <https://doi.org/10.15640/jmm.v9n1a1>
- Phong Ba, L., & 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. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2016-0195>
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage (chapter 5 in competitive advantage book). In *Journal of Business Strategy* (Vol. 5, Issue 3).
- Porter, M. E. (2013). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- Portillo Ayala, T. I. (2019). Producción artesanal de mezcal en Morelos desde la perspectiva de cadenas de producción y valor [Universidad Autónoma del estado de

- Morelos]. In *Universidad Autónoma del Estado de Morelos*.
<https://doi.org/http://riaa.uaem.mx/handle/20.500.12055/1014>
- Prentice, C., Wang, X., & 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. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.04.020>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain : A Strategic Thought Tool. *Telos*, 8(3), 377–389.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo>
- Rainbird, M. (2004). A framework for operations management: The value chain. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(3), 337–345. <https://doi.org/10.1108/09600030410533628>
- Ramírez-Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54–61. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rasouli Ghahroudi, M., & Sagheb, S. (2018). The Impact of Differentiation Strategies on the Women Fashion-Clothing’ Performance. *Journal of Economics and Business*, 1(4), 381–400. <https://doi.org/10.31014/aior.1992.01.04.35>
- Recio Reyes, R. G., Medina Jiménez, A., González Velasquez, L. M., & Llamas Aréchiga, B. (2019). *Sistemas financieros y fiscales y su impacto en las organizaciones*.
<http://ecacampusix.unach.mx/images/publicaciones/4-Sistemas-financieros-y-fiscales-para-Vo.Bo.-final-con-ISBN.pdf>
- Reyes-Samilpa, A., Van’t Hooft, A., Reyes-Agüero, J. A., & De La Borbolla, S. R. (2020). The making of Ayates. Hñähñu handcraft traditions of spinning and weaving in the Mezquital Valley, Mexico. *Itinerarios*, 343615481(31), 267–291.
<https://doi.org/10.7311/ITINERARIOS.31.2020.14>
- Ricciotti, F. (2020). From value chain to value network: a systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 70(2), 191–212. <https://doi.org/10.1007/s11301-019->

00164-7

- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). Metodología de la investigación cualitativa. In *Universidad de Deusto Bilbao* (3rd ed., Vol. 15, Issue Serie de ciencias sociales). Universidad de Deusto.
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237(June 2016), 1152–1159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>
- Slywotzky, A. J., & Morrison, D. J. (1997). How Strategic Business Design Will Lead You to Tomorrow's Profits. *NY. NY*.
https://archive.nytimes.com/www.nytimes.com/books/first/s/slywotzky-profit.html?_r=1
- Smith, R., Smith, S., Orgill, S., & Smith, J. (2022). *Qualtrics* (No. 2022).
<https://www.qualtrics.com/>
- Tan, Q., & Sousa, C. M. P. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *Emerald Insight*, 32, 78–102. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2013-0279>
- Tengilimoğlu, D., & Ekiyor, A. (2010). Relationship marketing in health organizations and its effect on customer loyalty. *Advances in Marketing*, 336.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49195742/A_research_of_service_outcomes_in_Taiwan20160928-10498-add986-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1668024491&Signature=d1jkCCwBS8g~q~ZQZDyU4-634m2OPxoXoe8~Tia01H5QEr17IWZKuBUFKiUXYOv~FaN6E7uTNN1sWnhsLCNkUpYrUUGLy8
- Tintara, I. D. G. W., & Respati, N. N. R. (2020). The Effect of Product Differentiation , Service Differentiation , and Image Differentiationon Competitive Advantage. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(12), 316–321. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0150>
- Trujillo Bolio, M. (2017). La manufactura de hilados y tejidos en la historiografía

mexicana, siglos XVIII y XIX. Obrajes, protoindustrias, empresariado y fábricas textiles. *Secuencia*, 97, 30–60. <https://doi.org/10.18234/secuencia.v0i97.1447>

Walters, D., & Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through the value chain. *Management Decision*, 38(3), 160–178. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005344>

Yilmaz, E., & Atilgan, T. (2016). Analysis of added value creation process in ready-made clothing sector: “Turkish case.” *Tekstil ve Konfeksiyon*, 26(4), 337–344. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/266681>



ANEXOS.

ANEXO 1. ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL PRODUCTO.

Apreciado cliente, con el fin de saber su punto de vista respecto a los productos ofrecidos dentro de la tienda ABC, agradecería enormemente que se tomara dos minutos de su tiempo para responder esta encuesta. La encuesta es anónima y los datos serán utilizados con fines de estudio. ¡Muchas gracias!

PR1. ¿Cuánto tiempo ha usado los estambres o accesorios?

- a) Menos de una semana
- b) De una semana a un mes
- c) De un mes a seis meses
- d) Entre seis meses y un año
- e) Más de un año

PR2. ¿Cuándo fue la última vez que tejió con nuestros estambres?

- a) La semana pasada
- b) No la semana pasada, sino durante el mes pasado
- c) No el mes pasado, sino durante los últimos 6 meses
- d) Hace más de 6 meses

PR3. ¿Con qué frecuencia teje?

- a) Diariamente
- b) Semanalmente
- c) Mensualmente
- d) Rara vez
- e) Nunca

PR4. ¿Cómo se sentiría si YA NO pudiera realizar compras en la tienda ABC?

- a) Extremadamente descontento
- b) Moderadamente descontento
- c) Ligeramente descontento

- d) Ni contento ni descontento
- e) Ligeramente contento
- f) Moderadamente contento
- g) Extremadamente contento

PR5. ¿Qué tan fácil o difícil es usar nuestros productos?

- a) Extremadamente fácil
- b) Moderadamente fácil
- c) Ligeramente fácil
- d) Ni fácil ni difícil
- e) Ligeramente difícil
- f) Extremadamente difícil

PR6. ¿Qué tan bien nuestros estambres o accesorios le ayudan a completar la tarea que está tratando de hacer?

- a) Extremadamente bien
- b) Muy bien
- c) Moderadamente bien
- d) Ligeramente bien
- e) Para nada bien

PR7. ¿Qué tan único es el estambre o los accesorios que manejamos?

- a) Extremadamente único
- a) Muy único
- b) Moderadamente único
- c) Ligeramente único
- d) No es único en absoluto

PR8. ¿En qué medida está de acuerdo con esta afirmación?: La tienda ABC tiene un costo que vale la pena pagar

- a) Muy de acuerdo
- b) Algo de acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) Algo desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

PR9. En general, ¿qué tan satisfecho o insatisfecho está con la mercancía de la tienda ABC?

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Algo satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Algo insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

PR10. ¿Qué cambiaría o mejoraría con respecto a los estambres o accesorios?

PR11. ¿Qué tan satisfecho quedó con la experiencia de compra de estambres o accesorios?

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Algo satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Algo insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

PR12. ¿Qué tan satisfecho está con su experiencia actual con nuestros estambres o accesorios?

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Algo satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Algo insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

ANEXO 2. ENCUESTA SATISFACCIÓN DEL SERVICIO Y SERVICIO POSTVENTA.

Apreciado cliente, con el fin de saber su punto de vista respecto al servicio ofrecido dentro de la tienda ABC, agradecería enormemente que se tomara un minuto de su tiempo para responder esta encuesta. La encuesta es anónima y los datos serán utilizados con fines de estudio. ¡Muchas gracias!

SR1. En general, ¿qué tan satisfecho está con su interacción más reciente con Tienda ABC?

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Algo satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Algo insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

SR2. Según su interacción más reciente, ¿qué tan probable es que vuelva a comprar en TIENDA ABC por su servicio?

- a) Altamente probable
- b) Muy probable
- c) Moderadamente probable
- d) Ligeramente probable
- e) Para nada probable

SR3. Según su interacción más reciente con nuestro negocio, ¿recomendaría nuestro o servicio a un amigo o familiar?

- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) No estoy seguro
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

SR4. ¿Qué tan satisfecho está con la información recibida por parte del personal?

- a) Extremadamente satisfecho

- b) Algo satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Algo insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

SR5. ¿Qué tan satisfecho se siente con la atención recibida por parte del personal?

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Algo satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Algo insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

Solamente si ha tomado clases de tejido con nosotros, responder a las siguientes preguntas:

SPR1. En general, ¿qué tan satisfecho está con el trato ofrecido durante la clase?

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Algo satisfecho
- c) Ni satisfecho ni insatisfecho
- d) Algo insatisfecho
- e) Extremadamente insatisfecho

SPR2. En general, ¿se sintió cómodo/a con la forma en la que se resolvieron sus dudas durante la clase?

- a) Definitivamente sí
- b) Probablemente sí
- c) No estoy seguro
- d) Probablemente no
- e) Definitivamente no

SPR3. ¿Qué tan probable es que vuelva a tomar clases de tejido con nosotros?

- a) Altamente probable
- b) Muy probable

- c) Moderadamente probable
- d) Ligeramente probable
- e) Para nada probable

¿Tiene alguna recomendación o comentario en cuanto al servicio ofrecido por parte de TIENDA ABC?



ANEXO 3. ENTREVISTA CON LOS DUEÑOS.

- ¿Cómo se realiza la selección de proveedores?
- ¿Qué requisitos busca usted en la mercancía?
- ¿Qué problemas ha llegado a tener con sus proveedores?
- ¿Qué medidas desea implementar en cuanto los problemas que se han dado?
- ¿Cuál es el proceso de acomodo de mercancía cuándo ésta llega a su negocio?
- ¿Cómo realiza el acomodo de mercancía en almacén?
- ¿Cómo realiza el acomodo de mercancía al público?
- ¿Cómo elige los precios de su mercancía?
- ¿Cómo lleva a cabo la realización de las clases?
- ¿Cómo selecciona la elaboración de prendas para su negocio?
- ¿Realizan trabajos por encargo?
- ¿Qué es lo primero que realiza al abrir el negocio?
- ¿Cómo maneja el protocolo de sanitización por el COVID-19?
- ¿Cuáles son las medidas que sigue manteniendo?
- ¿Cuentan con sitio web?
- ¿Cada cuánto tiempo publican en su página de *Facebook*?
- ¿Cada cuánto tiempo vuelven a organizar el acomodo de mercancía en el negocio?