



FACULTAD DE ADMINISTRACION

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE UNA
EMPRESA EXPORTADORA DE SACHA INCHI AL MERCADO DE ESTADOS

UNIDOS 2024

**Línea de investigación:
Desarrollo empresarial**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración con
mención en Negocios Internacionales

Autor

Suarez Chuquisuta, Heidy Shakira

Asesor

Pazos Almeyda, Miguel Angel

ORCID: 0000-0002-8264-9123

Jurado

Torres Suarez, Roberto

Agüero Arias, Tito Armando

Castillo Avila, Santos Mariano

Lima - Perú

2026



ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE SACHA INCHI AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS 2024

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE INTERNET

10%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	www.coursehero.com Fuente de Internet	2%
3	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	2%
4	de.slideshare.net Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unjfsc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.theibfr.com Fuente de Internet	1%
7	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
8	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	1%
9	1library.co Fuente de Internet	1%
10	Submitted to Universidad Nacional Federico Villarreal Trabajo del estudiante	1%
11	pedagogicojorgebasadre.edu.pe Fuente de Internet	1%



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR Y VENTAJA COMPETITIVA DE UNA
EMPRESA EXPORTADORA DE SACHA INCHI AL MERCADO DE ESTADOS
UNIDOS 2024.

Línea de investigación:
Desarrollo empresarial

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración con mención en
Negocios Internacionales

Autora:
Suarez Chuquisuta, Heidy Shakira

Asesor:
Pazos Almeyda, Miguel Angel
ORCID: 0000-0002-8264-9123

Jurado:
Torres Suarez, Roberto
Agüero Arias, Tito Armando
Castillo Avila, Santos Mariano

Lima - Perú
2026

INDICE

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
I. INTRODUCCIÓN	9
1.1. Descripción y Formulación del Problema.....	11
1.1.1. Descripción del problema.....	11
1.1.2. Formulación del problema	14
1.2. Antecedentes	14
1.2.1. Antecedentes nacionales	14
1.2.2. Antecedentes internacionales	14
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos Específicos.....	20
1.4. Justificación.....	20
1.5. Hipótesis.....	21
1.5.1. Hipótesis general	22
1.5.2. Hipótesis específicas.....	22
II. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	23
2.1.1. Cadena de Valor	23

2.1.2. Ventaja Competitiva	26
2.1.3. El mercado y su relevancia en el comercio internacional	32
2.1.4. El mercado de exportación del Sacha Inchi hacia Estados Unidos	32
2.1.5. Sacha Inchi, características, propiedades y valor comercial	33
2.1.6. Shanantina S.A.C., perfil institucional y estrategias de exportación	33
2.1.7. Definición de términos	34
III. MÉTODO	36
3.1. Tipo de investigación	36
3.2. Ámbito Temporal y Espacial	36
3.3. Variables	36
3.4. Población y Muestra	37
3.4.1. Población	37
3.4.2. Muestra	38
3.5. Instrumentos	38
3.5.1. Validez de los instrumentos de medición	38
3.5.2. Confiabilidad de los instrumentos de medición	39
3.6. Procedimientos	39
3.7. Análisis de Datos	40
IV. RESULTADOS	41
4.1. Estadística descriptiva	41

4.1.1. Variable 1: Cadena de Valor	41
4.1.2. Variable 2: Ventaja Competitiva	42
4.2. Estadística inferencial	44
4.2.1. Prueba de normalidad	44
4.2.2. Pruebas de hipótesis	44
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	50
VI. CONCLUSIONES	53
VII. RECOMENDACIONES	55
VIII.REFERENCIAS.....	57
IX. ANEXOS.....	67

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	37
Tabla 2 Validez de expertos	38
Tabla 3 Prueba de confiabilidad	39
Tabla 4 Frecuencia Cadena de valor	41
Tabla 5 Frecuencia Dimensión Actividades primarias	41
Tabla 6 Frecuencia Dimensión Actividades de apoyo	42
Tabla 7 Frecuencia Ventaja competitiva	42
Tabla 8 Frecuencia Dimensión Liderazgo en Costos.....	42
Tabla 9 Frecuencia Dimensión Diferenciación	43
Tabla 10 Frecuencia Dimensión Enfoque	43
Tabla 11 Pruebas de normalidad	44
Tabla 12 Correlación entre las variables Cadena de valor y Ventaja competitiva	45
Tabla 13 Correlación entre la dimensión Actividades primarias y la variable Ventaja competitiva	46
Tabla 14 Correlación entre la dimensión Actividades de apoyo y la variable Ventaja competitiva	47
Tabla 15 Correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Liderazgo en costos	47
Tabla 16 Correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Diferenciación	48
Tabla 17 Correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Enfoque.....	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esquema de las cinco fuerzas competitivas.....	28
--	----

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar la cadena de valor y su influencia en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi hacia el mercado estadounidense en 2024. Se aplicó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y correlacional. La muestra estuvo conformada por 14 miembros de la empresa Shanantina, entre socios y colaboradores que desempeñan funciones directivas. La información se recopiló mediante dos cuestionarios: uno orientado a la cadena de valor (24 ítems) y otro a la ventaja competitiva (12 ítems). Los instrumentos permitieron evaluar tanto actividades primarias y de apoyo como estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Los datos se recolectaron con Google Forms y fueron procesados en el software SPSS, verificando su confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis estadístico confirmó una correlación positiva y muy alta entre la gestión de la cadena de valor y la ventaja competitiva ($r_s = 0,909$; $p < 0,01$). Asimismo, se identificó que la optimización de procesos internos incidió en la reducción de costos, la calidad y la innovación. De igual forma, se evidenció una relación significativa con las estrategias de liderazgo en costos ($r_s = 0,935$), diferenciación ($r_s = 0,661$) y enfoque ($r_s = 0,921$). Se concluye que la gestión eficiente de la cadena de valor fortalece de manera decisiva la ventaja competitiva de Shanantina en el mercado estadounidense.

Palabras clave: cadena de valor, ventaja competitiva, exportación, Sacha Inchi, estrategia empresarial.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the value chain and its influence on the competitive advantage of a Sacha Inchi exporting company in the United States market. Conducted in 2024 and adopted a quantitative methodology framed within a non-experimental design of cross-sectional and correlational scope. The research population included 14 participants from Shanantina, comprising both partners and staff with managerial responsibilities. Data collection was carried out through two questionnaires: one focused on the value chain (24 items) and the other on competitive advantage (12 items). Primary and support activities were evaluated, as well as cost leadership, differentiation, and focus strategies. Data were collected through Google Forms and analyzed in SPSS, validating the instruments with Cronbach's Alpha. Spearman's analysis confirmed a very high positive correlation between value chain management and competitive advantage ($r_s = 0.909$; $p < 0.01$). It was also identified that the optimization of internal processes had a significant impact on cost reduction, quality improvement, and innovation. Furthermore, a strong relationship was found between value chain management and cost leadership strategies ($r_s = 0.935$), differentiation ($r_s = 0.661$), and focus ($r_s = 0.921$). Concluding that efficient value chain management significantly contributes to strengthening the company's competitive advantage in the international market.

Keywords: value chain, competitive advantage, export, Sacha Inchi, business strategy.

I. INTRODUCCIÓN

El sachá inchi, originario de la riqueza biológica de la Amazonía peruana, se ha posicionado como un recurso altamente valorado por la industria alimentaria y cosmética a nivel internacional. Su composición incluye fibra, vitamina E y minerales esenciales como magnesio, zinc y potasio, además de un notable contenido de ácidos grasos poliinsaturados —particularmente omega 3, 6 y 9— y proteínas de alta calidad. Estas propiedades lo convierten en un alimento funcional con beneficios nutracéuticos que favorecen la salud cardiovascular y el buen desempeño del sistema nervioso. Debido a ello, sus derivados industriales, como el aceite, la harina proteica y las semillas tostadas en forma de snack, han despertado creciente interés en mercados exigentes como Estados Unidos, Taiwán y diversos países europeos, donde la preferencia de los consumidores se orienta hacia productos saludables y nutritivos (Informes de Expertos, 2022).

El consumo creciente de sachá inchi por parte de consumidores preocupados por su bienestar está modificando los patrones de demanda a escala internacional. De acuerdo con el International Trade Centre (ITC) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la consolidación del comercio estandarizado de este producto proyecta un incremento de las exportaciones desde Perú y Colombia hacia Estados Unidos en los próximos años (citado en Informes de Expertos, 2022).

En América Latina, Perú lidera la producción de sachá inchi. A nivel interno, la región de San Martín concentra la mayor producción, seguida por Ucayali y Loreto, debido a sus condiciones climáticas favorables, lluvias abundantes y suelos fértiles (Informes de Expertos, 2022). Actualmente, más de 400 productores de la región San Martín se benefician de su participación en la Asociación Gremial Pro Sachá, conformada por las tres principales empresas exportadoras peruanas: Agroindustrias Osho S.A.C., Shanantina S.A.C. y Amazon Health Products S.A.C.

La cadena de valor del sachá inchi es una de las más relevantes asociadas a la biodiversidad del Perú. Desde su inicio comercial en el año 2000 y con las primeras exportaciones realizadas en 2004, las ventas externas han mostrado un crecimiento sostenido. Sin embargo, aún existen vacíos de investigación en aspectos como el mejoramiento genético de semillas, la innovación tecnológica en el cultivo, la optimización de la calidad, la composición de productos transformados (en particular harina y semillas tostadas) y el desarrollo de tecnologías de procesamiento (Sato, 2022).

En el contexto de la globalización, exportar productos no tradicionales exige un análisis detallado de la cadena de valor. Este enfoque permite identificar las actividades primarias y de apoyo de una empresa, determinando cómo generan valor para el cliente y la organización, y estableciendo ventajas competitivas a través de estrategias adaptadas a las demandas actuales del mercado.

“Las actividades de valor son los tabiques discretos de la ventaja competitiva. Como cada actividad es desempeñada en combinación con su economía, determinará si una empresa tiene un costo alto o bajo en relación con sus competidores. Cómo se desempeña cada actividad de valor también determinará la contribución a las necesidades del comprador y por lo mismo, a la diferenciación. El comparar las cadenas de valor de los competidores expone diferencias que determinan la ventaja competitiva. La cadena de valor en términos estratégicos es una poderosa herramienta que debe ser usada por cualquier estrategia” (Porter, 1985, P. 56).

En base a lo antes mencionado la presente investigación tiene como objetivo general determinar cómo el estudio de la cadena de valor contribuye al fortalecimiento de la ventaja competitiva de la empresa Shanantina, dedicada a la exportación de sachá inchi, dentro del mercado estadounidense.

1.1. Descripción y Formulación del Problema

1.1.1. Descripción del problema

Actualmente, las organizaciones enfrentan un escenario global en constante transformación, donde su éxito y desarrollo dependen de cómo interactúan con su entorno. Sin embargo, las economías en ascenso poseen ciertas ventajas comparativas en áreas como la fuerza laboral el acceso a tierras cultivables, la riqueza en recursos naturales y entornos climáticos propicios. Estos elementos les permiten, en determinados sectores, alcanzar mejores condiciones frente a economías ya industrializadas. Excepto en el caso de China, las principales industrias en estas economías emergentes suelen ser dominadas por micro y pequeñas empresas. Por lo tanto, en estas economías en desarrollo, para lograr un crecimiento económico sostenible y reducir la pobreza, es esencial que se concentren deben enfocarse en desarrollar industrias competitivas a nivel internacional (Martínez et al., 2020).

La cadena de valor constituye una herramienta estratégica fundamental para examinar los elementos que sustentan la ventaja competitiva de una organización. Su utilidad radica en que permite desagregar las principales actividades desarrolladas por la empresa y comprender cómo estas interactúan, generando una visión integral sobre su posición en el mercado. Con esta información, la gerencia puede identificar las estrategias más adecuadas para optimizar sus operaciones internas y responder de manera efectiva a las exigencias del entorno externo (EPG Universidad Continental, s.f.).

En el Perú, uno de los sectores con mayor dinamismo y competencia es el agroindustrial, impulsado por la creciente demanda en los mercados local e internacional. Tal como señala Tello (2016), factores como la innovación tecnológica, la incorporación de procesos productivos modernos y la capacidad de asociación entre productores resultan determinantes para elevar la productividad y consolidar la competitividad del agro. En este contexto, mejorar la gestión de la cadena de valor se convierte en un requisito indispensable

para que las empresas logren adaptarse a los desafíos globales y fortalezcan su posicionamiento estratégico.

En el caso específico del Sacha Inchi, el reporte de *ADEX Data Trade* destaca que, desde hace más de cinco años, tres compañías peruanas agrupadas en la asociación Pro Sacha Inchi lideran las exportaciones de este producto, teniendo como principales destinos mercados exigentes como Taiwán, Estados Unidos, Malasia, Francia y República Checa. Sin embargo, estudios como el de Sato (2022) señalan que la cadena de valor del Sacha Inchi enfrenta múltiples desafíos, tales como: garantizar estándares de inocuidad alimentaria para ingresar a mercados europeos, obtener semillas de calidad certificada mediante procesos genéticos, recuperar material resistente a plagas, perfeccionar tecnologías de transformación, e incrementar el acceso de los productores a financiamiento y asistencia técnica.

En este panorama, la empresa Shanantina, localizada en Lamas (San Martín), se dedica a la producción, transformación y comercialización de productos derivados de la biodiversidad amazónica, teniendo como línea principal el Sacha Inchi. A pesar de su participación activa en la exportación hacia destinos como Estados Unidos, España, Alemania y Corea, la organización enfrenta limitaciones estructurales. Una de las más relevantes es la escasa asignación de recursos gubernamentales para la promoción y desarrollo de este producto emergente, lo que reduce las posibilidades de implementar políticas de apoyo y de difusión de sus beneficios en mercados internacionales.

Adicionalmente, se identifican problemas relacionados con la calidad de la materia prima, ya que no todos los proveedores aplican prácticas agrícolas sostenibles o una planificación adecuada de la fertilización, lo que afecta la productividad y compromete la calidad de los granos. Esto se ve agravado por la imposibilidad de la empresa de supervisar de manera directa todos los campos de cultivo, limitándose a un grupo reducido de agricultores. Tales dificultades se vuelven más críticas considerando que el mercado

estadounidense exige certificaciones orgánicas estrictas, lo cual complejiza aún más el abastecimiento.

Otro aspecto problemático radica en las relaciones comerciales entre Shanantina y sus proveedores, donde no siempre se logran acuerdos sobre precios justos ni se utilizan referencias de mercado para las negociaciones. Este escenario repercute directamente en la competitividad de productos clave, como el polvo proteico de Sacha Inchi. El incremento de su precio ha llevado a que muchos consumidores opten por alternativas más asequibles, como la proteína en polvo de guisantes, limitando así la penetración del producto en el mercado estadounidense.

De igual manera, la compañía carece de una estrategia integral de mitigación de riesgos que le permita enfrentar la volatilidad de los mercados internacionales y las fluctuaciones macroeconómicas. En diversas ocasiones, ha debido asumir pérdidas significativas debido a la reducción de pedidos provenientes de países en crisis económicas o políticas, como es el caso de Estados Unidos. Esto refleja la necesidad de contar con información sistemática sobre tendencias de precios e inflación que oriente la toma de decisiones estratégicas.

A lo anterior se suma que la base de clientes de Shanantina en Estados Unidos es reducida. Muchos compradores potenciales prefieren adquirir los productos a través de intermediarios o distribuidores locales en lugar de gestionar directamente la importación, lo que limita la consolidación de relaciones comerciales directas.

Frente a este escenario, la literatura especializada ha resaltado que la optimización de la cadena de valor es un factor decisivo para generar ventajas competitivas sostenibles. En particular, Figueroa y Gómez (2022) sostienen que el desarrollo de capacidades tecnológicas, la innovación constante y el respaldo gubernamental son elementos clave para fortalecer a las empresas agroindustriales y permitirles competir en mercados internacionales altamente

exigentes.

1.1.2. Formulación del problema

Problema general

¿Hasta qué punto el análisis de la cadena de valor influye en la ventaja competitiva en una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024?

Problemas específicos

¿En qué medida el análisis de las actividades primarias influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024?

¿De qué manera el análisis de las actividades de apoyo influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024?

¿Cómo el análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de liderazgo en costo de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024?

¿En qué medida el análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de diferenciación de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024?

¿Cómo el análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de enfoque de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024?

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes nacionales

Quispe y Quispe (2019) desarrollaron una investigación en la Cooperativa Agro Industrial Cabana Ltda., orientada a examinar la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva aplicada a la quinua orgánica. La metodología empleada se enmarcó en un enfoque cuantitativo, bajo un diseño no experimental, descriptivo-correlacional y de corte transversal. La población de estudio estuvo conformada por 95 participantes, entre los que se incluyeron socios productores y personal administrativo, a quienes se aplicó un cuestionario

estructurado como principal instrumento de recolección de datos. Los hallazgos evidenciaron una relación positiva de nivel moderado entre las variables, según los coeficientes de correlación de Spearman obtenidos (0,312 y 0,352). Asimismo, se identificó que la mejora de los procesos vinculados a la producción, el procesamiento y la comercialización de la quinua permitió reforzar la competitividad de la cooperativa. En consecuencia, los autores concluyen que la gestión eficiente de la cadena de valor incide de manera significativa en la consolidación de la ventaja competitiva, favoreciendo el posicionamiento de la cooperativa en el mercado y su diferenciación mediante la calidad del servicio y la innovación dentro de la cadena productiva.

Florián (2019) realizó un estudio con el propósito de analizar cómo el enfoque de la cadena de valor incide en las modalidades de inserción en mercados internacionales de la empresa Andina Freight en Lima durante el año 2018. La investigación se enmarcó en un diseño no experimental, de tipo transversal, con alcance explicativo y un nivel correlacional-causal. La población estuvo constituida por 20 trabajadores de la organización, quienes fueron evaluados a través de la aplicación de un cuestionario estructurado. Los resultados evidenciaron la existencia de una correlación moderada y altamente significativa, lo que demuestra que la gestión de la cadena de valor influye en las decisiones de internacionalización de la empresa. El estudio concluyó que una adecuada administración de la cadena de valor no solo fortalece la ventaja competitiva de la organización, sino que también ofrece mayores beneficios a los consumidores, en tanto impulsa la apertura hacia nuevos mercados y garantiza sostenibilidad en el ámbito internacional a largo plazo.

Sato y Sayira (2022), en colaboración con el gremio Pro Sacha Inchi, llevaron a cabo un proyecto orientado a fortalecer la competitividad del sector, incrementar el valor agregado y favorecer la presencia internacional de los productos derivados del Sacha Inchi. La investigación consideró como unidades de análisis a tres empresas asociadas al gremio Pro

Sacha Inchi: Agroindustrias Osho S.A.C., Amazon Health Products S.A.C. y Shanantina S.A.C. Los resultados del proyecto abordaron diversos desafíos distribuidos en tres eslabones como el eslabón agrícola relacionada con la susceptibilidad de las semillas de Sacha Inchi a contraer problemas por plagas, el eslabón de transformación que tiene que ver con la diversificación del alimento y el eslabón comercial donde se identificaron dificultades de acceso a mercados exigentes, especialmente el europeo Asimismo, se identificó una débil articulación entre instituciones públicas y privadas, lo que dificulta la creación de políticas que favorezcan el desarrollo integral del sector. El estudio concluye proponiendo estrategias de intervención dirigidas a mejorar la competitividad de la cadena en la región San Martín, con miras a superar y revertir los problemas de cada eslabón identificados.

Rodríguez y Marín (2022), realizaron un estudio aplicado en la empresa CCA Perú SAC con la finalidad de analizar cómo la gestión de la cadena de valor se relaciona con los costos operativos de la organización. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño descriptivo–correlacional, de carácter transversal y no experimental. La muestra estuvo conformada por 20 trabajadores de la empresa. Los hallazgos indicaron que el 75% de los encuestados percibió la gestión de la cadena de valor como eficiente, mientras que el 25% la consideró regularmente eficiente, sin registros de percepciones negativas. Respecto a los costos operativos, el 90% lo calificó como buenos, el 10% como regulares y ningún participante los evaluó como deficientes El coeficiente de correlación de Spearman fue de 0.918, lo que refleja una relación positiva fuerte entre la gestión de la cadena de valor y la optimización de los costos. Se concluyó que una administración eficiente de la cadena de valor tiene un impacto significativo en la reducción y control de los costos operativos de la empresa. Como recomendación, se propuso implementar estrategias de mejora continua en cada eslabón de la cadena de valor para fortalecer la eficiencia operativa y mantener la competitividad en el mercado.

Navarro (2019) exploró la relación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva en 14 empresas procesadoras de agua de mesa de San Martín, aplicando un cuestionario adaptado de metodologías previas. La investigación se basó en un diseño no experimental, de tipo correlacional y transversal, aplicando un cuestionario construido sobre la metodología de Paravié, Rohvein, Urrutia, Roark y Ottogalli (2012). El autor encontró una correlación positiva moderada, lo que evidencia que la optimización de actividades en la cadena de valor puede traducirse en mejoras en diferenciación y reducción de costos. Estos resultados reflejan que incluso en sectores tradicionales, como el de agua de mesa, la gestión estratégica de la cadena es determinante para sostener ventajas competitivas.

Inocente y Lara (2019) realizaron un estudio orientado a identificar los factores de ventaja competitiva que inciden en la eficiencia de la cadena de valor y en el fortalecimiento de la competitividad de las exportaciones de quinua orgánica de Puno hacia el mercado alemán durante el periodo 2012-2017. El estudio fue una investigación mixta y se utilizaron entrevistas a profundidad como instrumentos de medición, así como también encuestas conformadas por 27 preguntas a una muestra de 47 participantes. Los hallazgos señalaron que existe una relación significativa entre la eficiencia de la cadena de valor y variables como la reducción de mermas productivas, la incorporación de tecnologías en los procesos, la implementación de estrategias de marketing, el grado de innovación en productos y la inclusión de agentes dentro de la cadena. Los resultados estadísticos, con valores de significancia menores a 0.05, permitieron confirmar la hipótesis planteada. En consecuencia, se concluyó que la infraestructura adecuada, la calidad del abastecimiento, la innovación constante y la capacitación tanto del personal técnico como administrativo son elementos fundamentales para el éxito de las exportaciones, mientras que el liderazgo empresarial se configura como un componente esencial para diseñar estrategias que optimicen los procesos productivos y eleven la rentabilidad del sector.

1.2.2. Antecedentes internacionales

Valencia et al. (2024), analizaron la cadena de valor en el sector agrícola, con énfasis en la Asociación de Productores Agroecológicos y de Comercialización Asociativa de Tungurahua (PACAT). El estudio tuvo como objetivo comprender su estructura y funcionamiento, identificando actividades clave y oportunidades de mejora para fortalecer la competitividad en el mercado agrícola. Aplicaron una metodología mixta con enfoque descriptivo, combinando encuestas a 93 agricultores y el análisis de fuentes documentales. Los datos, procesados con SPSS Statistics 27, utilizaron una escala de Likert y la prueba de correlación de Spearman para evaluar factores influyentes en la competitividad. Los resultados indicaron eficiencia en logística y distribución, pero dificultades en producción, siendo el incremento de ventas el principal desafío. Los factores económicos fueron los más relevantes, seguidos por los sociales y ecológicos. El 57% de los agricultores consideró que sus equipos están en buen estado, aunque requieren mantenimiento, y el 58% señaló la necesidad de riego tecnificado. Se identificó una fuerte correlación entre ambiente laboral y capacitación, así como entre apoyo gubernamental y aumento de ventas. EL estudio sugiere que la competitividad puede potenciarse mediante políticas de apoyo, mantenimiento constante de la maquinaria y la incorporación de nuevas tecnologías.

Vivar et al. (2020) llevaron a cabo un estudio orientado a plantear mejoras en los distintos eslabones de la cadena de valor de la empresa Industria Acuícola Vikas Cía. Ltda. La investigación, de enfoque mixto y diseño no experimental, tuvo un alcance descriptivo y consideró una muestra de 15 colaboradores de áreas clave como administración, finanzas, proveeduría, bodega y producción. A través de cuestionarios se identificaron limitaciones vinculadas a la falta de capacitación, ausencia de registros productivos estandarizados, carencia de incentivos salariales y deficiencias en la gestión logística. El análisis concluyó que la implementación de actividades estratégicas en la cadena de valor resulta esencial para

generar ventajas competitivas, incrementar el valor del producto y optimizar los procesos, facilitando así una mayor capacidad de la empresa para competir en el ámbito internacional.

Martínez et al. (2013) desarrollaron un estudio orientado a examinar la importancia de las fuentes de ventaja competitiva basadas en la reducción de costos y la diferenciación dentro de la cadena de valor de las empresas exportadoras de aguacate en Uruapan, Michoacán. Bajo un enfoque descriptivo–correlacional y de carácter transversal, aplicaron cuestionarios a cuatro actores clave de la cadena: viveristas, productores, empaques y transportistas, con el fin de identificar quiénes aportaban mayor valor en cada etapa. Los hallazgos resaltaron a los empaques como el eslabón con mejor desempeño en costos y diferenciación, consolidándose como el principal generador de valor en la cadena. En síntesis, el estudio evidenció que la solidez organizacional en las distintas áreas de la empresa permite una gestión eficiente de sus actividades primarias y de apoyo, fortaleciendo su competitividad en los mercados internacionales.

Poveda et al. (2018) realizaron un estudio con el objetivo de fortalecer la economía ecuatoriana destacando las propiedades nutricionales del Sacha Inchi como alimento funcional para exportar a Estados Unidos. Para la obtención de un análisis confiable, se accedió a información de la empresa RANGUPACORP S.A y se utilizó información financiera de los años 2016 y 2017. La investigación demuestra que la oferta exportable ecuatoriana cumple con los altos estándares alimenticios de Estados Unidos para convertirse en un mercado atractivo y se perfila como la mejor opción para la comercialización de este producto. Además, se concluye que la relación entre ambos países ayudará a fortalecer la economía ecuatoriana mediante la inclusión de nuevos actores económicos, la creación de empleo, el mejoramiento de la calidad de vida y una mayor distribución de la riqueza.

Figuroa (2017) realizó una investigación a fin de identificar el mercado objetivo de una empresa colombiana para la exportación y comercialización de aceite de Sacha Inchi a

Estados Unidos, así como también determinar las variables micro y macroeconómicas y plantear estrategias competitivas para la exportación del aceite del Sacha Inchi al mercado establecido. La investigación, de carácter descriptivo y basada en información secundaria, evidenció que el aceite de Sacha Inchi posee un elevado potencial en el mercado estadounidense. Asimismo, se concluyó que este producto natural representa una alternativa viable y saludable frente al consumo de aceites vegetales considerados nocivos para la salud de dicha población.

1.3. **Objetivos**

1.3.1. *Objetivo general*

Determinar el análisis de la cadena de valor y su influencia en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

Examinar el análisis de las actividades primarias y su influencia en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

Identificar el análisis de las actividades de apoyo y su influencia en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

Interpretar el análisis de la cadena de valor y su influencia en las estrategias de liderazgo en costo de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

Precisar el análisis de la cadena de valor y su influencia en las estrategias de diferenciación de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

Establecer el análisis de la cadena de valor y su influencia en las estrategias de enfoque de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

1.4. **Justificación**

Según datos de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC, 2021), Perú concentra alrededor del 95% de la producción mundial de Sacha Inchi. No obstante, el aprovechamiento de este recurso enfrenta limitaciones, ya que en varias zonas productoras el cultivo se desarrolla de forma artesanal y con baja tecnificación, lo que restringe tanto su volumen de producción como su visibilidad en los mercados internacionales.

En este contexto, la investigación se orienta a examinar la cadena de valor de una de las empresas líderes en la exportación de derivados de Sacha Inchi en el Perú, con el propósito de determinar cómo esta gestión incide en la obtención de ventajas competitivas en el mercado estadounidense. El tema resulta relevante porque los hallazgos no solo serán de utilidad para la organización objeto de estudio, sino también para otras compañías del sector interesadas en optimizar la administración de sus procesos y actividades clave. Así, el análisis permitirá identificar oportunidades de mejora que fortalezcan la competitividad, impulsen la participación en el comercio exterior y generen mayor impacto económico a nivel local y nacional.

Del mismo modo, se destaca la importancia de contar con capacidades que favorezcan el posicionamiento del producto, tanto en el mercado interno como en el externo. Además, los resultados podrán servir como referencia para organismos privados y públicos que busquen promover el desarrollo del sector, ya sea mediante asistencia técnica, financiamiento, difusión de tendencias de consumo o la implementación de políticas orientadas a la industrialización. Con ello, se espera que las empresas vinculadas a esta cadena productiva dispongan de insumos que les permitan tomar decisiones estratégicas y consolidar la presencia del Sacha Inchi peruano en Estados Unidos.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

El análisis de la cadena de valor influye significativamente en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

1.5.2. Hipótesis específicas

H1 El análisis de las actividades primarias influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

H2 El análisis de las actividades de apoyo influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

H3 El análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de liderazgo en costo de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

H4 El análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de diferenciación de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

H5 El análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de enfoque de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1. Cadena de Valor

2.1.1.1. Definiciones de la Cadena de Valor

El término “cadena de valor” fue descrito y popularizado en 1985 por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, quien se sostuvo en el modelo de las 7S, planteado por la firma Mckinsey & Co., a comienzos de la misma década, 1980.

El modelo Mckinsey reúne 7 factores básicos en el diseño organizacional de una empresa, que analiza la implementación de cualquier estrategia y su alineación con dichos factores, conociendo así, el diseño y la eficacia de la organización en el mercado.

Esta propuesta fue el punto de partida en el despliegue del concepto de la cadena de valor y de los modelos relacionados con ella.

La cadena de valor constituye un instrumento esencial dentro del análisis estratégico de las organizaciones, ya que facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva mediante la revisión estructurada de las actividades internas. De acuerdo con Porter (1985), esta herramienta permite desagregar la empresa en procesos estratégicamente relevantes, lo que posibilita comprender cómo se comportan los costos y, a la vez, identificar oportunidades de diferenciación actuales y potenciales.

En la misma línea, Garralda (1999) sostiene que el análisis de la cadena de valor ayuda a precisar los fundamentos de la ventaja competitiva a partir de un ordenamiento lógico de las actividades empresariales. Por su parte, Quintero y Sánchez (2006) plantean que la cadena de valor es un modelo aplicable a cualquier organización, sustentado en los conceptos de costo, valor y margen, útil para diagnosticar la posición competitiva y definir acciones estratégicas orientadas a generar una ventaja sostenible en el tiempo.

Del mismo modo, Sánchez (2008) señala que esta herramienta constituye un medio fundamental para el análisis táctico de los costos, ya que integra las funciones relacionadas con la planeación, producción, comercialización, distribución y soporte de un bien o servicio. Desde un enfoque macroeconómico, la cadena de valor se concibe como un esquema de operación de un producto específico que busca satisfacer las necesidades de un segmento de clientes a través de tecnologías determinadas y mecanismos de coordinación entre los procesos de producción y distribución, en los cuales participan distintas empresas (Springer-Heinze, 2007).

En el caso peruano, el Ministerio de Agricultura define las cadenas agroproductivas como sistemas que vinculan a múltiples agentes económicos relacionados con un mismo proceso productivo y articulados por el mercado. Estas cadenas incluyen desde la provisión de insumos hasta la producción, transformación, distribución y consumo de productos agrícolas o pecuarios. Cuando dicha articulación se desarrolla bajo principios de confianza, cooperación y eficiencia, se fortalece la capacidad de los actores para responder a los cambios del entorno y competir en mejores condiciones (Álvarez et al., 2005, como se citó en Acuña, 2009).

Finalmente, desde la perspectiva de Porter (1985), el valor se define como aquello que el consumidor está dispuesto a pagar por un bien o servicio. Dicho valor se refleja en los ingresos obtenidos, determinados por el precio y el volumen de ventas. La rentabilidad de la empresa se logra cuando el valor creado supera los costos; por ello, la estrategia competitiva debe orientarse a generar un valor superior al costo. Incluso, en determinadas circunstancias, las compañías pueden incrementar sus costos de manera intencional para diferenciarse y justificar precios más elevados. En síntesis, la cadena de valor se configura como una metodología de análisis empresarial que permite descomponer una organización en sus componentes principales con el fin de identificar las actividades que generan valor y

constituyen la base de su ventaja competitiva.

2.1.1.2. Elementos de la cadena de valor

Porter (1985) sostiene que las cadenas de valor de las empresas están constituidas por las actividades de valor y del margen:

A. *El margen.* Representa la diferencia entre la totalidad de los ingresos y de los costos incurridos por la empresa al realizar sus operaciones físicas y tecnológicas que son generadoras de valor para el cliente.

B. *Actividades de Valor.* Son las actividades que comprenden todos los procesos vinculados con la creación de bienes o servicios que resultan valiosos para el consumidor final, siendo indispensables para el funcionamiento eficaz de la cadena de valor.

Porter clasifica estas actividades en dos grandes categorías: primarias y de apoyo.

- ***Actividades primarias.*** Son aquellas que impactan de manera directa en la elaboración, venta, entrega y servicios posteriores al consumo del producto. Porter (1985) divide estas actividades en 5 categorías genéricas:

Logística interna: Abarca la recepción, almacenamiento, control de inventarios y distribución de insumos provenientes de los proveedores.

Operaciones: Comprende las actividades relacionadas a la transformación de la materia prima en el producto final como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

Logística externa: Se refiere a la gestión del almacenamiento del producto acabado y su distribución hacia mayoristas, minoristas o directamente al consumidor.

Mercadotecnia y ventas: Incluye las acciones destinadas a atraer y persuadir a los compradores, como publicidad, fuerza de ventas, políticas de precios, descuentos y selección de canales.

Servicio: Corresponde a las actividades posteriores a la venta que aseguran el

funcionamiento y satisfacción del cliente, tales como garantías, soporte técnico, repuestos y atención de reclamos.

- **Actividades de apoyo.** Estas refuerzan la eficacia de las actividades primarias y permiten que se desarrollen con eficiencia. Se dividen en:

Infraestructura de la empresa: Comprende la gestión directiva, planificación, finanzas, sistemas de información, asesoría legal y control de calidad.

Dirección de los recursos humanos: Involucra los procesos de selección, contratación, capacitación y desarrollo del personal.

Desarrollo tecnológico: Integra las acciones orientadas a la innovación en productos y procesos, tales como investigación, diseño, automatización, telecomunicaciones y métodos de mantenimiento.

Adquisición: Hace referencia a la compra de materias primas, insumos y activos necesarios para la operación.

Según Porter (1985), comprender estas actividades y sus interrelaciones permite a las empresas identificar las fuentes de su ventaja competitiva. Este análisis facilita descubrir en qué eslabones se puede reducir costos o añadir valor, resaltando la importancia de los vínculos con proveedores y aliados estratégicos. Asimismo, comparar la cadena de valor de una empresa con la de sus competidores posibilita reconocer diferencias clave que explican su posición en el mercado y su capacidad para sostener una ventaja competitiva.

2.1.2. Ventaja Competitiva

2.1.2.1. Definiciones de ventaja competitiva

La ventaja competitiva representa las características o atributos diferenciadores de un producto o servicio que le otorga cierta superioridad con el resto de las empresas del sector (Porter, 1985).

Para Hitt et al. (2020), dicha ventaja solo puede considerarse sostenida cuando la

organización demuestra la capacidad de generar valor de forma constante, en un nivel difícilmente replicable por la competencia, condición que varía según las dinámicas de cada industria.

En la misma línea, Ghemawat y Rivkin (1999) conciben la ventaja competitiva como la posibilidad de alcanzar un rendimiento financiero superior en comparación con el promedio del sector o del grupo estratégico en el que participa la empresa.

En sentido amplio, la ventaja competitiva depende de la habilidad de la organización para desarrollar un producto o servicio que genere disparidad con el resto de las empresas del sector.

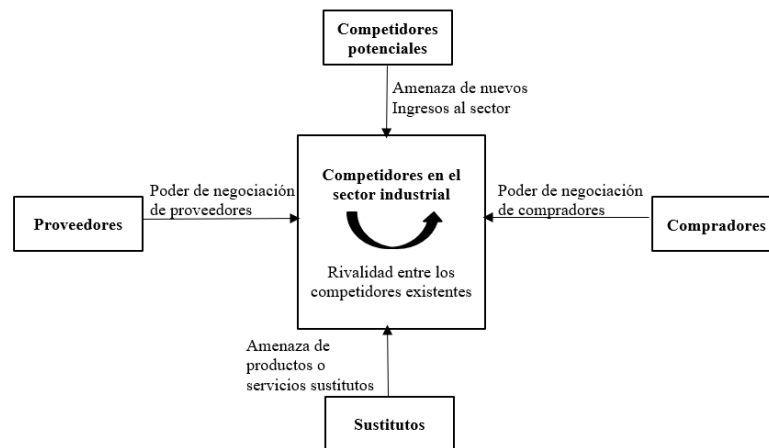
2.1.2.2. Cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis de la competitividad resulta indispensable para garantizar la sostenibilidad de una empresa en el tiempo, ya que permite evaluar su posición dentro del sector y anticipar los desafíos que surgen en un entorno dinámico. Esta evaluación no se limita al inicio de las operaciones, sino que también cobra relevancia cuando se proyecta la implementación de nuevos proyectos o la incursión en mercados distintos.

En este marco, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter constituye una herramienta estratégica que facilita la identificación de la rentabilidad presente y futura de la organización, al mismo tiempo que permite medir el grado de competitividad de un sector específico.

Figura 1

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Nota. Representación de las cinco fuerzas competitivas que influyen en la rentabilidad del sector industrial. Adaptado de “*Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un Desempeño Superior*” por Porter, 1985.

Como se aprecia en la figura 1, las cinco fuerzas mantienen una relación de dependencia mutua, ya que cada una repercute en el grado de competencia del sector.

El esquema muestra estas fuerzas y las condiciones que pueden modificar su estabilidad.

a. Poder de negociación de compradores

Los clientes representan una de las influencias más significativas en la formulación de numerosas estrategias empresariales, ya que ostentan el poder de solicitar de forma continua una mayor excelencia y costos más competitivos en los productos, además de demandar servicios adicionales.

b. Rivalidad entre competidores

De acuerdo con Baena et al. (2003), este constituye el factor más decisivo dentro del modelo de Porter, pues refleja la intensidad con la que las empresas actúan para reforzar su posición en el mercado, lo que implica competir directamente con sus rivales (p. 3).

Tal como lo plantea Porter (1985), esta fuerza se ve influenciada por las demás, evidenciando la presión constante entre los competidores del sector, la cual se manifiesta a

través de la necesidad de ajustar precios o de innovar continuamente en los productos.

c. Amenaza de productos sustitutos

Las organizaciones deben evaluar continuamente la similitud entre sus bienes y los que ofrecen otros actores del mercado. Los sustitutos representan un riesgo cuando cumplen la misma función que los productos existentes, especialmente si ofrecen un costo menor o un beneficio adicional que incentive a los consumidores a reemplazarlos (Porter, 1985).

d. Amenaza de nuevos ingresos al sector

La vigilancia permanente del entorno competitivo es clave para anticipar la entrada de nuevas empresas. Estas representan una amenaza creciente en la medida en que logran consolidarse, incrementando la presión sobre las organizaciones establecidas y obligándolas a reforzar sus estrategias de diferenciación (Porter, 1985).

e. Poder de negociación de los proveedores

El nivel de influencia de los proveedores puede determinar la posición de una empresa en su sector. Este poder impacta directamente en los precios y en la calidad de los productos finales, lo cual repercute en la capacidad competitiva de la organización y en su sostenibilidad en el mercado (Porter, 1985).

Al comprender y gestionar eficazmente la relación con los proveedores, la empresa puede diseñar estrategias que le permitan obtener mejores acuerdos y condiciones con ellos.

Esto puede incluir negociaciones de precios, acuerdos de suministro más eficientes o la búsqueda de proveedores alternativos.

De acuerdo con lo indicado por Porter (1985), cuando se analiza el entorno competitivo de una industria, no basta con entender sus características estructurales, sino que también es posible que las empresas influyan en ellas. En sus palabras:

Si las cinco fuerzas competitivas y sus determinantes estructurales fueran únicamente una función de las características intrínsecas del sector industrial, entonces la

estrategia competitiva descansaría fuertemente en la elección del sector industrial correcto y en la comprensión de las cinco fuerzas mejor que los competidores. Pero mientras que estas son indudablemente tareas importantes para cualquier empresa, y son la esencia de la estrategia competitiva en algunos sectores industriales, una empresa no es usualmente un prisionero de la estructura de su sector industrial. Las empresas, a través de sus estrategias, pueden influir en las cinco fuerzas. Si una empresa puede conformar la estructura, puede fundamentalmente cambiar el atractivo de un sector industrial para bien o para mal. (Porter, 1985, p. 23)

2.1.2.3. Estrategias competitivas genéricas

Porter (1985) sostiene que las empresas pueden implementar tres estrategias competitivas genéricas para obtener una posición sólida en el mercado (p. 96). Estas estrategias son:

- **Liderazgo en Costo:** Se refiere a la competencia que obtiene la empresa al ofrecer un producto al mejor costo mínimo o, coste de producción más bajo que el de la competencia. Este se ve reflejado en el precio competitivo del producto, así como en los grandes volúmenes de producción y venta.
- **Diferenciación de producto:** Hace referencia a la competencia de la empresa al desarrollar un producto con atributos exclusivos de mayor atracción, y de difícil imitación en el mercado. Esta puede ser dada por la diferencia de empaque, diseño, estilo, financiamiento, el desempeño de procesos, asistencia técnica, el enfoque al servicio, etc.
- **Enfoque:** Esta estrategia consiste en dirigir los esfuerzos hacia un segmento de mercado delimitado, en el cual la empresa concentra sus recursos y acciones competitivas. De acuerdo con Porter (1985), el enfoque puede orientarse en dos direcciones: lograr una posición de liderazgo en costos dentro del nicho escogido o diferenciarse ofreciendo atributos únicos que otorguen valor al cliente y generen ventaja competitiva.

Porter (1985) también señala que comprender la ventaja competitiva requiere analizar la cadena de valor de la organización. Este proceso implica descomponer las actividades internas para identificar cuáles aportan de manera decisiva al desempeño estratégico. En particular, se destacan aquellas actividades que: poseen una dinámica económica distinta, inciden directamente en la diferenciación, o representan una proporción significativa o en aumento de los costos totales.

En ese sentido, Porter (1985) explica que la cadena de valor está compuesta por un sistema de actividades interdependientes, relacionadas entre sí mediante lo que denomina "nexos de la cadena". Estos nexos representan las conexiones funcionales mediante las cuales una actividad influye en otras o es influida por ellas. Aunque identificar y gestionar dichos nexos resulta un proceso complejo, constituye una fuente sostenible de ventaja competitiva para la empresa (p. 99).

Porter (1985) amplía este enfoque al introducir el concepto de sistema de valor, que describe a la empresa como parte de una red compleja de actividades ejecutadas por diversos actores, incluyendo clientes, proveedores y aliados estratégicos. De este modo, lograr una ventaja competitiva sostenible requiere no solo entender la cadena de valor interna, sino también cómo esta se articula con las cadenas de los demás participantes del sistema. En esta línea, Núñez et al. (2021) destacan que, en el sector agrícola, la competitividad está estrechamente vinculada a la eficiencia de su cadena de valor, ya que cada eslabón—desde la producción hasta la comercialización—cumple un rol fundamental en el posicionamiento del sector en el mercado. Además, subrayan que factores como la incorporación de tecnologías, el acceso a financiamiento y la optimización de procesos productivos son determinantes para fortalecer la ventaja competitiva en el ámbito agrícola. Lo anterior refuerza la necesidad de gestionar estratégicamente la cadena de valor, no solo en su dimensión interna, sino también en su conexión con otros actores que integran el sistema de valor.

2.1.3. El mercado y su relevancia en el comercio internacional

En el ámbito de la economía y el marketing, el mercado se entiende como el grupo de consumidores actuales y potenciales que comparten una necesidad o deseo particular. Estos participan en el intercambio de bienes o servicios con la disposición y la capacidad de hacerlo, siempre que cuenten con los recursos necesarios (Kotler y Keller, 2016).

En el contexto del comercio internacional, el mercado no solo se limita al acto de compra y venta, sino que abarca aspectos clave como el entorno macroeconómico, las barreras arancelarias, las tendencias del consumidor, y la segmentación geográfica. Según Czinkota y Ronkainen (2013), para una empresa exportadora, comprender las dinámicas de un mercado destino implica analizar su tamaño, crecimiento, accesibilidad, y nivel de competencia.

Además, la identificación de mercados estratégicos permite a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas mediante la diferenciación, la innovación de productos y la adaptación a los valores culturales del consumidor objetivo (Keegan y Green, 2017). Por ello, el análisis del mercado es una etapa fundamental en cualquier cadena de valor orientada a la internacionalización.

2.1.4. El mercado de exportación del Sacha Inchi hacia Estados Unidos

El mercado de Estados Unidos representa una oportunidad clave para los productos considerados superalimentos, dado el creciente interés de los consumidores por dietas saludables, sostenibles y con ingredientes funcionales (Euromonitor International, 2023). El Sacha Inchi, gracias a su perfil nutricional rico en omega 3, proteína vegetal y antioxidantes, se ha posicionado como un producto atractivo en dicho segmento (PROMPERÚ, 2022).

Actualmente, Estados Unidos es el principal destino de exportación del Sacha Inchi peruano. Se ha observado un incremento en la demanda, especialmente en estados como California, Nueva York y Texas, donde los consumidores muestran mayor conciencia sobre

salud y nutrición. Asimismo, eventos como la feria Expo West han sido fundamentales para visibilizar el producto a nivel internacional (PROMPERÚ, 2022).

Sin embargo, el ingreso sostenido a este mercado también implica desafíos. Entre ellos, destacan los estrictos requisitos de certificación (orgánica, kosher, libre de alérgenos), así como la competencia con otros productos funcionales ya posicionados, como la chía o el aceite de coco (Euromonitor International, 2023).

2.1.5. Sacha Inchi, características, propiedades y valor comercial

El Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis*), también conocido como “maní del Inca”, es una planta oleaginosa nativa de la Amazonía peruana. Su cultivo es ancestral y ha sido revalorizado en las últimas décadas por comunidades indígenas y programas de desarrollo rural que buscan promover la biodiversidad y sostenibilidad (Gonzales y Paredes, 2016; Taipe et al., 2022).

Este superalimento contiene aproximadamente un 48% de aceites esenciales, con más del 90% de ellos siendo ácidos grasos insaturados, en particular omega 3, 6 y 9. Además, contiene proteínas, vitaminas A y E, junto con antioxidantes que favorecen tanto la protección del sistema inmune como la prevención de enfermedades cardiovasculares (López et al., 2019).

Gracias a estas propiedades, el Sacha Inchi se ha diversificado en aplicaciones dentro de las industrias alimentaria (aceite, snacks, harinas), cosmética (cremas, shampoos) y nutracéutica. Su valor comercial se ha incrementado debido a la creciente demanda internacional de productos naturales y funcionales (Arévalo et al., 2019).

2.1.6. Shanantina S.A.C., perfil institucional y estrategias de exportación

La empresa Shanantina S.A.C., establecida en la región San Martín, desarrolla sus actividades en torno a la producción y envío al exterior de productos amazónicos, teniendo al sachá inchi como su principal línea. Su propuesta empresarial se orienta a rescatar el valor de

los cultivos tradicionales, integrando prácticas de responsabilidad social y ambiental mediante la cooperación con comunidades originarias (Shanantina, 2023).

La empresa se distingue por implementar prácticas de comercio justo y certificaciones orgánicas que garantizan la trazabilidad de su producción. Según su portal institucional, sus principales productos —como aceite, snacks y harina de Sacha Inchi— son exportados a mercados exigentes como Estados Unidos y Europa, donde la demanda por alimentos sostenibles está en crecimiento. (Shanantina, 2023).

En cuanto a su posicionamiento competitivo, Shanantina ha sabido diferenciarse mediante estrategias basadas en sostenibilidad: uso de empaques biodegradables, comunicación de impacto social positivo y certificaciones que refuerzan la confianza del consumidor extranjero. Estos elementos son coherentes con las estrategias de diferenciación propuestas por Porter (1985) y el enfoque de valor percibido del consumidor según Kotler y Keller (2016).

2.1.7. Definición de términos

Cadena de valor. Según Arce (2008), constituye un instrumento de análisis estratégico que permite examinar las actividades de una organización, identificando cuáles aportan valor agregado y, al mismo tiempo, contribuyen al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Actividades primarias. Porter (1985) señala que corresponden a las funciones directamente vinculadas con la creación, producción y distribución de bienes o servicios hasta su llegada al consumidor final, comprendiendo procesos como operaciones, logística, comercialización y servicio posventa.

Actividades de apoyo. De acuerdo con Thompson et al., (2012), son aquellas tareas que respaldan el funcionamiento de las actividades primarias. Incluyen ámbitos como investigación y desarrollo, innovación tecnológica, administración de recursos humanos y

gestión organizacional.

Ventaja competitiva. Collier y Evans (2019) la describen como la capacidad de una organización para alcanzar un rendimiento superior, tanto en términos de participación en el mercado como de resultados financieros, frente a los competidores (p. 50).

Mercado. Kotler y Keller (2016) definen este concepto como el conjunto de personas u organizaciones, actuales o potenciales, que comparten una necesidad y poseen los recursos para satisfacerla a través del intercambio de bienes o servicios. En el campo del marketing, el mercado se estudia considerando la segmentación, el comportamiento del consumidor y los factores del entorno (p. 10).

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, con alcance correlacional.

Hernández et al. (2014) señala que “los estudios con alcance correlacional tienen como propósito explorar la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 126).

Del mismo modo, según Hernández et al. (2014), el diseño de la investigación es no experimental, debido a que “no se manipula deliberadamente las variables y solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Para Sousa et al., (2007), “Los diseños no experimentales, involucran investigaciones exploratorias y/o cuestionarios, clasificados tanto como descriptivos como de correlación” (p. 3).

Por último, en función del método de recolección de datos, se trata de una investigación de tipo transversal, ya que el análisis se centra en describir y examinar la relación entre variables en un momento específico del tiempo (Hernández et al., 2014, p. 154).

3.2. Ámbito Temporal y Espacial

La investigación se realizó durante el segundo semestre del año 2024, específicamente entre julio y diciembre. El trabajo de campo se llevó a cabo en la empresa Shanantina S.A.C., cuya sede se encuentra en la ciudad de Lamas, región San Martín, Perú.

La aplicación del instrumento de recolección de datos se realizó de forma virtual, mediante el uso de un formulario de Google Forms. Esta modalidad permitió asegurar la participación anónima y voluntaria de los colaboradores, quienes fueron seleccionados en función de criterios previamente establecidos para la muestra.

3.3. Variables

v1: Variable independiente: Cadena de Valor

v2: Variable dependiente: Ventaja competitiva

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Variable independiente: Cadena de valor	Actividades primarias	Logística de entrada	Ítem 1,2 y 3
		Operaciones	Ítem 4,5 y 6
		Logística de salida	Ítem 7,8 y 9
		Mercadotecnia y ventas	Ítem 10,11 y 12
		Servicios	Ítem 13 y 14
	Actividades de apoyo	Recursos humanos	Ítem 15,16 y 17
		Abastecimiento	Ítem 18 y 19
		Infraestructura	Ítem 20,21 y 22
		Desarrollo tecnológico	Ítem 23 y 24
		Variable dependiente: Ventaja competitiva	Liderazgo en costos
Economías de escala	Ítem 26		
Tecnología	Ítem 27		
Control sobre la cadena de suministro	Ítem 28		
Acceso a recursos económicos	Ítem 29		
Diferenciación	Calidad del producto		Ítem 30
	Innovación		Ítem 31
	Certificaciones de calidad		Ítem 32
	Reconocimiento de marca		Ítem 33
	servicio al cliente		Ítem 34
	Valor añadido del cliente		Ítem 35
Enfoque	Segmentación de mercado		Ítem 36

Fuente: Elaboración propia

3.4. Población y Muestra

3.4.1. Población

Según Tamayo (2004), la población representa el conjunto completo de fenómenos que se van a estudiar, donde las unidades comparten un determinado atributo que se examina y que genera los datos de la investigación (p. 173).

La población de la presente investigación está representada por 14 colaboradores (2

socios y 12 empleados) que desempeñan el rol de directivos o jefes encargados de los respectivos departamentos de la empresa. (C. Sánchez, comunicación personal, 29 de agosto del 2023).

3.4.2. *Muestra*

De acuerdo con Hernández (2014), cuando la población es reducida (menos de cincuenta individuos), se considera que la muestra coincide con la totalidad de la población. Esto indica que, al contar con un número limitado de participantes que representa adecuadamente el universo de estudio, no es necesario calcular una muestra adicional, ya que se puede trabajar directamente con todos los miembros disponibles.

3.5. **Instrumentos**

Para la recolección de datos se emplearon dos cuestionarios cerrados tipo Likert de 5 niveles: uno con 24 ítems destinado a la Cadena de Valor y otro con 12 ítems enfocado en la Ventaja Competitiva. Ambos instrumentos fueron diseñados en escala nominal, con el propósito de evaluar la relación entre las variables analizadas.

3.5.1. *Validez de los instrumentos de medición*

En este estudio, los cuestionarios fueron validados mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la coherencia, relevancia y claridad de cada ítem, garantizando que los instrumentos fueran adecuados para analizar la relación entre Cadena de Valor y Ventaja Competitiva.

Tabla 2

Validez de expertos

N.º	Expertos	Juicio
01	Chávez Calderón Cesar Hildebrando	Aplicable
02	Torres Suarez Roberto	Aplicable
03	Diaz Zea Kleber Andres	Aplicable

Nota. Fuente: Elaboración propia

3.5.2. *Confiabilidad de los instrumentos de medición*

Para evaluar la confiabilidad de los cuestionarios empleados en este estudio, se realizó una prueba piloto. Los resultados fueron analizados mediante el Alfa de Cronbach usando el software estadístico SPSS, asegurando así la consistencia interna de los instrumentos.

Tabla 3

Prueba de confiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach	Ítems
Cadena de Valor	,848	24
Ventaja Competitiva	,804	12

Nota. Resultados obtenidos al procesar los datos

En la Tabla 3 se muestran los resultados del análisis de confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach para las variables evaluadas. La variable “cadena de valor” obtuvo un valor de 0,848, mientras que “ventaja competitiva” alcanzó 0,804. Estos valores, superiores a 0,70, indican un nivel adecuado de consistencia interna, lo que confirma que los instrumentos aplicados ofrecen resultados confiables y estables para las mediciones de las variables del estudio (Hernández et al., 2014).

3.6. **Procedimientos**

El desarrollo del estudio comenzó con un análisis profundo de la literatura relacionada con la cadena de valor, sus componentes y la ventaja competitiva, seleccionando como caso de estudio la empresa Shanantina para comprender cómo estas variables se manifiestan en un contexto real. Se gestionó el permiso de la gerencia para aplicar la encuesta de manera virtual mediante Google Forms, asegurando a los participantes la confidencialidad de sus respuestas y explicando claramente los objetivos de la investigación antes de su llenado.

Una vez recolectadas las encuestas, se verificó que todas estuvieran completas y correctas. Los datos fueron organizados en Excel y posteriormente procesados en SPSS, donde se aplicó la prueba Alfa de Cronbach para comprobar la consistencia de los

instrumentos. Tras validar su fiabilidad, se procedió al análisis estadístico de los resultados y a la evaluación de las relaciones entre las variables, permitiendo extraer conclusiones sobre la influencia de la cadena de valor en la ventaja competitiva de la empresa.

3.7. **Análisis de Datos**

Los datos obtenidos a través de Google Forms fueron organizados en una base de datos en Excel y procesados en SPSS. El análisis se llevó a cabo de manera ponderada y proporcional, representando los resultados mediante tablas de frecuencia. Se incluyeron porcentajes, frecuencias y valores agrupados por unidad de análisis para facilitar la interpretación de las tendencias y variaciones de las variables.

Para la contrastación de las hipótesis, se aplicó la correlación rho de Spearman, debido a que las variables no siguieron una distribución normal, lo cual fue confirmado por la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk y Kolmogórov-Smirnov.

Finalmente, se formularon las conclusiones y recomendaciones del estudio aplicando un razonamiento hipotético-deductivo y explicativo, lo que permitió analizar los resultados de manera profunda, lógica y fundamentada, asegurando la validez de las inferencias obtenidas.

IV. RESULTADOS

4.1. Estadística descriptiva

4.1.1. Variable 1: Cadena de Valor

Tabla 4

Frecuencia Cadena de valor

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	4	29%
Alto	10	71%
Total	14	100%

Nota. La valoración de la cadena de valor en la empresa exportadora de Sacha Inchi hacia Estados Unidos revela que la mayoría de los participantes (71%) percibe su gestión como altamente eficiente, evidenciando una integración estratégica de las actividades. En contraste, un 29% la considera en un nivel medio, lo que señala oportunidades de mejora en aspectos relacionados con innovación y eficiencia operativa. No se registraron evaluaciones en nivel bajo, lo que sugiere que no existen deficiencias críticas identificables en este ámbito.

Tabla 5

Frecuencia Dimensión Actividades primarias

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	4	29%
Alto	10	71%
Total	14	100%

Nota. La distribución de los datos evidencia que las actividades primarias de la cadena de valor, como logística, operaciones, mercadotecnia y servicios, son percibidas de manera mayoritariamente positiva. El 71% de los encuestados la ubicó en un nivel alto, lo que sugiere una gestión optimizada. Mientras tanto, el 29% en nivel medio indica áreas con oportunidad de mejora, sin evidenciar deficiencias significativas.

Tabla 6*Frecuencias Dimensión Actividades de apoyo*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	4	29%
Alto	10	71%
Total	14	100%

Nota. La distribución de respuestas refleja la percepción de las actividades de apoyo en la cadena de valor, incluyendo infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento. El 71% de los encuestados las valoró en un nivel alto, indicando una gestión eficiente. El 29% en nivel medio sugiere oportunidades de mejora, sin evidenciar deficiencias significativas.

4.1.2. Variable 2: Ventaja Competitiva**Tabla 7***Frecuencias Ventaja competitiva*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	4	29%
Alto	10	71%
Total	14	100%

Nota. La clasificación de los niveles de ventaja competitiva en la empresa exportadora de Sacha Inchi refleja un predominio del nivel alto (71%), lo que indica un sólido posicionamiento en el mercado. Un 29% de los encuestados situó la ventaja competitiva en un nivel medio, lo que sugiere la presencia de áreas con oportunidades de optimización. No se registraron percepciones en el nivel bajo, lo que denota la ausencia de deficiencias críticas en esta dimensión.

Tabla 8*Frecuencia Dimensión Liderazgo en Costos*

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	7	50%
Alto	7	50%

Total	14	100%
-------	----	------

Nota. La percepción del liderazgo en costos dentro de la cadena de valor considera factores como eficiencia operacional, economías de escala, tecnología, control de la cadena de suministro y acceso a recursos económicos. El 50% de los encuestados lo ubicó en un nivel alto, lo que indica una gestión eficiente de costos y recursos, mientras que el otro 50% en nivel medio sugiere oportunidades de mejora sin evidenciar deficiencias críticas.

Tabla 9

Frecuencia Dimensión Diferenciación

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	4	29%
Alto	10	71%
Total	14	100%

Nota. La clasificación de las respuestas refleja la percepción del liderazgo en diferenciación dentro de la cadena de valor, considerando aspectos como calidad, innovación, certificaciones, reconocimiento de marca, servicio al cliente y valor añadido. El 71% de los encuestados lo evalúa en un nivel alto, indicando una estrategia diferenciadora efectiva. El 29% en nivel medio sugiere áreas de mejora, mientras que la ausencia de respuestas en nivel bajo descarta deficiencias significativas.

Tabla 10

Frecuencias Dimensión Enfoque

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	0	0%
Medio	7	50%
Alto	7	50%
Total	14	100%

Nota. La valoración de la estrategia de enfoque en la cadena de valor evidencia un desempeño diferenciado en su aplicación, considerando aspectos como la segmentación del

mercado. La mitad de los encuestados la percibe en un nivel alto, lo que sugiere una implementación efectiva, mientras que el 50% restante la sitúa en un nivel medio, señalando posibles mejoras. No se registraron respuestas en el nivel bajo, lo que indica la ausencia de deficiencias significativas en esta dimensión.

4.2. Estadística inferencial

4.2.1. Prueba de normalidad

La Tabla 11 muestra los resultados obtenidos al evaluar la normalidad de los datos mediante las pruebas de Kolmogórov-Smirnov y Shapiro-Wilk, lo cual es fundamental para determinar si las variables cumplen con los supuestos necesarios antes de aplicar métodos estadísticos de correlación o comparación.

Tabla 11

Pruebas de normalidad

Variable	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig	Estadístico	Gl	Sig
<i>Cadena de valor</i>	,335	14	,001 ^a	,772	14	,002 ^a
<i>Ventaja competitiva</i>	,324	14	,001 ^a	,758	14	,002 ^a

Nota. Los valores mostrados en la Tabla 11 indican que, en ambas variables y pruebas realizadas, la significancia resultó menor a $p < 0,05$. Esto evidencia que los datos no se distribuyen de manera normal, lo que valida la selección del estadístico de correlación de Spearman para evaluar las hipótesis planteadas en la investigación.

4.2.2. Pruebas de hipótesis

Hipótesis general

- H0: El análisis de la cadena de valor no influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024
- HA: El análisis de la cadena de valor influye significativamente en la

ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

En la tabla 12 se presenta el resultado de la correlación entre las variables Cadena de valor y Ventaja competitiva.

Tabla 12

Correlación entre las variables Cadena de valor y Ventaja competitiva

			Cadena de valor	Ventaja competitiva
Rho de Spearman	Cadena de valor	Coefficiente de correlación	1,000	,909**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	14	14
	Ventaja competitiva	Coefficiente de correlación	,909**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	14	14

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tal como se evidencia en la tabla 12, se muestra que la correlación entre la cadena de valor y la ventaja competitiva es positiva y muy alta ($r_s = 0,909$; $p < 0,01$). Esto evidencia que un mayor nivel de análisis de la cadena de valor se asocia directamente con un incremento en la ventaja competitiva. En consecuencia, se acepta la hipótesis alterna y se descarta la hipótesis nula, demostrando que el análisis de la cadena de valor tiene influencia significativa sobre la ventaja competitiva en una empresa exportadora de Sacha Inchi hacia Estados Unidos.

Hipótesis específica 1

- H0: El análisis de las actividades primarias no influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.
- HA: El análisis de las actividades primarias influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

En la tabla 13 se presenta el resultado de la correlación entre la dimensión Actividades

primarias y la variable Ventaja competitiva.

Tabla 13

Correlación entre la dimensión Actividades primarias y la variable Ventaja competitiva

			Actividades primarias	Ventaja competitiva
Rho de Spearman	Actividades primarias	Coefficiente de correlación	1,000	,730**
		Sig. (bilateral)	.	,003
	Ventaja competitiva	N	14	14
		Coefficiente de correlación	,730**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	14	14

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

De acuerdo con lo presentado en la tabla 13, la correlación de Spearman entre las actividades primarias y la ventaja competitiva es positiva y fuerte ($r_s = 0,730$; $p < 0,01$), indicando que un mejor análisis de estas actividades se traduce en una mayor ventaja competitiva. Por ello, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la nula.

Hipótesis específica 2

- H0: El análisis de las actividades de apoyo no influye en la ventaja competitiva del Sacha Inchi de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.
- HA: El análisis de las actividades de apoyo influye en la ventaja competitiva del Sacha Inchi de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

En la tabla 14 se presenta el resultado de la correlación entre la dimensión Análisis de las actividades de apoyo y la variable Ventaja competitiva.

Tabla 14

Correlación entre la dimensión Actividades de apoyo y la variable Ventaja competitiva

			Actividades de apoyo	Ventaja competitiva
Rho de Spearman	Actividades de apoyo	Coefficiente de correlación	,1,000	,909**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	14	14
	Ventaja competitiva	Coefficiente de correlación	,909**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	14	14

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los datos de la tabla 14 muestran que las actividades de apoyo se correlacionan de manera positiva y muy fuerte con la ventaja competitiva ($r_s = 0,909$; $p < 0,01$). Esto indica que las mejoras en las actividades de apoyo repercuten directamente en la ventaja competitiva, validando la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 3

- H0: El análisis de la cadena de valor no influye en las estrategias de liderazgo en costo de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024
- HA: El análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de liderazgo en costo de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024

En la tabla 15 se presenta el resultado de la correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Estrategias de liderazgo.

Tabla 15

Correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Liderazgo en costos

			Cadena de valor	Estrategias de liderazgo en costos
Rho de Spearman	Cadena de valor	Coefficiente de correlación	1,000	,935**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	14	14

	Estrategias de liderazgo en costos	Coefficiente de correlación	,935**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	14	14

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Según la tabla 15, existe una relación positiva y muy fuerte ($r_s = 0,935$; $p < 0,01$) entre la cadena de valor y la aplicación de estrategias de liderazgo en costos. Esto demuestra que un adecuado análisis de la cadena de valor favorece la implementación de estrategias de reducción de costos, aceptando la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 4

- H0: El análisis de la cadena de valor no influye en las estrategias de diferenciación de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024
- HA: El análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de diferenciación de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024

En la tabla 16 se presenta el resultado de la correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Diferenciación.

Tabla 16

Correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Diferenciación

		Diferenciación		
		Cadena de valor		
Rho de Spearman	Cadena de valor	Coefficiente de correlación	1,000	,661**
		Sig. (bilateral)	.	,010
		N	14	14
	Diferenciación	Coefficiente de correlación	,661**	1,000
		Sig. (bilateral)	,010	.
		N	14	14

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 16 evidencia una correlación positiva moderadamente fuerte ($r_s = 0,661$; $p < 0,01$) entre la cadena de valor y la diferenciación. Esto indica que un mejor análisis

contribuye al desarrollo de estrategias diferenciadoras, aunque otros factores también pueden intervenir. Se acepta la hipótesis alterna.

Hipótesis específica 5

- H0: El análisis de la cadena de valor no influye en las estrategias de enfoque de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

- HA: El análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de enfoque de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.

En la tabla 17 se presenta el resultado de la correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Enfoque.

Tabla 17

Correlación entre la variable Cadena de valor y la dimensión Enfoque

			Cadena de valor	Enfoque
Rho de Spearman	Cadena de valor	Coefficiente de correlación	1,000	,921**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	14	14
	Enfoque	Coefficiente de correlación	,921**	1,000
Sig. (bilateral)		.	.	
N		14	14	

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Los datos de la tabla 17 revela una correlación positiva y muy fuerte ($r_s = 0,921$; $p < 0,01$) entre la cadena de valor y las estrategias de enfoque, mostrando que una evaluación detallada de la cadena de valor fortalece la implementación de estrategias dirigidas a segmentos específicos del mercado. Por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos del estudio corroboran que la gestión de la cadena de valor tiene un efecto significativo sobre la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi hacia Estados Unidos. La percepción de los encuestados indica que el 71% evalúa la cadena de valor en un nivel alto, mientras que el 29% la considera de nivel medio, sin registros de nivel bajo. La ventaja competitiva, a su vez, se percibe principalmente en un nivel alto (71%), respaldando la idea de Porter (1985) de que la coordinación y optimización estratégica de actividades primarias y de apoyo es fundamental para generar ventajas sostenibles. La implementación de esta teoría permite identificar áreas de diferenciación y oportunidades de reducción de costos, reforzando la posición de la empresa en el mercado. Estos resultados se alinean con estudios previos. Navarro (2019) reportó que tanto las actividades primarias como las de apoyo tienen una relación positiva con la ventaja competitiva, evidenciada mediante un Rho de Spearman moderado, mostrando que la mejora de estos procesos favorece la eficiencia y la innovación. De manera similar, Florian (2019) resalta que optimizar la cadena de valor no solo fortalece la competitividad, sino que también genera beneficios tangibles para los consumidores, incrementando la satisfacción y consolidando la presencia de la empresa en el mercado.

Respecto a la hipótesis específica 1, el análisis de las actividades primarias mostró una correlación positiva alta ($r_s = 0,730$), indicando que una gestión estratégica de estas actividades impacta directamente en la ventaja competitiva. Esto incluye la optimización de procesos logísticos, la innovación y la mejora continua en operaciones, lo que incrementa la eficiencia y la satisfacción del cliente. Los resultados concuerdan con Navarro (2019), quien señala que fortalecer las actividades primarias mejora la posición de mercado, reduce costos y permite diferenciarse mediante la calidad y la innovación. Vivar et al. (2020) también destacan que la inversión en logística y automatización potencia la rentabilidad y

sostenibilidad de la empresa.

En la hipótesis específica 2, se observa una correlación positiva muy alta ($r_s = 0,909$) entre las actividades de apoyo y la ventaja competitiva. Esto confirma que una gestión eficiente de la infraestructura, los recursos humanos, la tecnología y la adquisición de insumos favorece la innovación, reduce costos y fortalece la competitividad. Chauca y Gómez (2022) destacan la relevancia de invertir en tecnología y gestión del talento humano para mejorar la calidad del producto y la diferenciación. Quispe y Quispe (2019) subrayan que la infraestructura y la adquisición estratégica de insumos impactan directamente en la competitividad. Para la hipótesis específica 3, los resultados muestran una correlación positiva muy alta ($r_s = 0,935$) entre el análisis de la cadena de valor y las estrategias de liderazgo en costos. La percepción de los encuestados indica que el 50% las califica de nivel medio y el otro 50% de nivel alto, lo que refleja que, aunque la empresa ha optimizado costos, aún existen oportunidades de mejora. Marín y Rodríguez (2023) señalan que la gestión eficiente de la cadena de valor reduce costos operativos, mientras que Navarro (2019) identifica que el análisis de la cadena de valor, junto con la implementación de TICs, optimiza procesos y refuerza la eficiencia operativa. En la hipótesis específica 4, la relación entre la cadena de valor y las estrategias de diferenciación fue positiva moderada ($r_s = 0,661$), evidenciando que optimizar procesos internos y externos permite crear productos diferenciados y personalizar servicios, fortaleciendo el posicionamiento. Sayira (2022) señala que la diferenciación mediante prácticas sostenibles y certificaciones de calidad favorece la entrada a nichos exigentes, mientras que Nuñez et al. (2021) destacan que una cadena de valor bien estructurada facilita ofrecer productos únicos y de alta calidad. Barney y Hesterly (2019) enfatizan que capacidades distintivas en actividades clave permiten generar mayor valor percibido y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, la hipótesis específica 5 evidencia que el análisis de la cadena de valor

tiene un efecto muy positivo sobre las estrategias de enfoque ($r_s = 0,921$). La percepción indica que la mitad de los encuestados califica estas estrategias como nivel medio y la otra mitad como alto, lo que refleja un grado de especialización en nichos de mercado con posibilidades de mejora. Esto sugiere que las empresas han alcanzado cierto grado de especialización en nichos de mercado, aunque aún existen oportunidades para fortalecer la diferenciación y consolidar su posicionamiento. Una gestión eficiente de la cadena de valor permite optimizar procesos, adaptarse a mercados con mayores exigencias y generar ventajas competitivas sostenibles. En esta línea, Sayira (2022) sostiene que fortalecer la cadena de valor con prácticas sostenibles y certificaciones reconocidas mejora el posicionamiento en mercados donde la autenticidad, trazabilidad y responsabilidad social son factores clave. Asimismo, la orientación hacia consumidores de productos orgánicos y de comercio justo facilita la fidelización y el valor agregado. De manera similar, Nuñez et al. (2021) concluyen que una cadena de valor bien estructurado impulsa estrategias de enfoque más efectivas al favorecer la diferenciación y la oferta de productos únicos y de alta calidad. Estos hallazgos destacan la importancia de optimizar las actividades de la cadena de valor para fortalecer la presencia de las empresas exportadoras de Sacha Inchi en mercados especializados y mejorar su competitividad en el comercio internacional.

VI. CONCLUSIONES

6.1. Se concluye que el análisis de la cadena de valor incide de manera significativa en la construcción de la ventaja competitiva de la empresa exportadora de Sacha Inchi hacia el mercado estadounidense. Los resultados de la correlación ($r_s = 0,909$; $p < 0,01$) demuestran que, a medida que se optimizan y controlan los eslabones de la cadena de valor, se fortalece la capacidad de la organización para sostener y consolidar su posición en dicho mercado. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Porter (1985), quien sostiene que la ventaja competitiva se sustenta en la adecuada coordinación estratégica de las actividades primarias y de apoyo.

6.2. Se concluye que el análisis de las actividades primarias se relaciona positivamente con la ventaja competitiva ($r_s = 0,730$; $p < 0,01$). Esto demuestra que mejorar la gestión de procesos internos como logística, operaciones, marketing y atención al cliente contribuye a optimizar costos, incrementar la eficiencia y elevar la satisfacción de los consumidores, fortaleciendo la competitividad de la empresa.

6.3. Se concluye que el análisis de las actividades de apoyo influye directamente en la ventaja competitiva ($r_s = 0,909$; $p < 0,01$). La gestión estratégica de infraestructura, talento humano, tecnología y suministro de insumos permite reducir costos operativos, aumentar la eficiencia y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado internacional.

6.4. Se concluye que el análisis de la cadena de valor impacta en la estrategia de liderazgo en costos ($r_s = 0,935$; $p < 0,01$). Una administración eficiente de la cadena de valor favorece la reducción de gastos operativos y una mayor productividad, permitiendo a la empresa ofrecer precios competitivos en el mercado estadounidense.

6.5. Se concluye que el análisis de la cadena de valor contribuye al desarrollo de estrategias de diferenciación ($r_s = 0,661$; $p < 0,01$). La mejora de los procesos internos y la atención a la calidad del producto posibilitan ofrecer características distintivas, fortaleciendo

la percepción del consumidor y diferenciando a la empresa frente a la competencia.

6.6. Se concluye que el análisis de la cadena de valor influye en la estrategia de enfoque ($r_s = 0,921$; $p < 0,01$). Una gestión eficiente permite a la empresa concentrarse en segmentos específicos del mercado, ajustando la oferta a las necesidades particulares de los clientes y consolidando su presencia en nichos estratégicos.

VII. RECOMENDACIONES

7.1. Se recomienda que la empresa fortalezca el enfoque integral en la gestión de su cadena de valor mediante un sistema de revisión y mejora continua. Con ello, no solo podrá detectar de manera temprana oportunidades de optimización, sino también asegurar una respuesta ágil frente a las dinámicas del mercado internacional, lo que redundará en una ventaja competitiva más sólida.

7.2. Se sugiere que la empresa consolide una estrategia integral en las actividades primarias de su cadena de valor, articulando acciones que fortalezcan su posición en el mercado estadounidense. Ello implica generar una diferenciación en marketing mediante contenidos educativos y presencia digital optimizada SEO (posicionamiento en buscadores) y microinfluencers; complementar esta visibilidad con un servicio postventa en inglés orientado a la fidelización; mejorar la eficiencia interna a través de controles de calidad y procesos administrativos digitalizados; y establecer alianzas con comercios especializados en productos saludables, lo que permitirá ampliar el alcance hacia segmentos de consumo más selectivos.

7.3. Respecto a las actividades de apoyo, se recomienda adoptar tecnologías accesibles como sensores de humedad para optimizar el secado del Sacha Inchi; fortalecer el abastecimiento mediante relaciones justas con los agricultores y capacitación en técnicas orgánicas; diversificar fuentes de financiamiento a través de programas como PromPerú, ProInnovate y USAID; establecer alianzas estratégicas que reduzcan costos logísticos y de marketing; optimizar el flujo de caja reduciendo gastos innecesarios y reinvertiendo en certificaciones y tecnología; y reforzar el equipo de ventas y marketing internacional con especialistas en el mercado estadounidense para facilitar la expansión y posicionamiento competitivo.

7.4. Para fortalecer la ventaja competitiva en costos, se recomienda optimizar los gastos

operativos mediante la contratación de operadores logísticos especializados en comercio exterior, evitando la apertura de almacenes propios en Estados Unidos. Asimismo, se sugiere evaluar fuentes de financiamiento y subsidios que mejoren la liquidez empresarial, así como utilizar plataformas digitales como Amazon o Etsy, que permiten comercializar sin requerir grandes volúmenes iniciales. Consolidar envíos junto a otras exportaciones peruanas también contribuirá a reducir los costos logísticos.

7.5. En cuanto a la estrategia de diferenciación, se propone emplear empaques reciclables o porciones individuales que respondan a las demandas de sostenibilidad del consumidor estadounidense. Se recomienda diseñar etiquetas en inglés con storytelling, resaltando el origen peruano, los beneficios nutricionales y el impacto social del producto. Además, destacar al Sacha Inchi como un superfood ancestral y reforzar la comunicación digital a través de contenido educativo en redes sociales favorecerá su posicionamiento. A nivel comercial, ofrecer incentivos a distribuidores fortalecerá la fidelización y presencia de marca.

7.6. Se recomienda a la empresa enfocar sus esfuerzos en un público objetivo clave, como veganos, deportistas y consumidores de superfoods, quienes podrían valorar más los beneficios del Sacha Inchi. Dado que su conocimiento es aún limitado, es esencial invertir en educación del consumidor. Además, se recomienda priorizar la expansión en California, Nueva York y Texas, mercados con alta demanda de superfoods, optimizando recursos y maximizando su impacto.

VIII. REFERENCIAS

- Alcántara, I. (2023). *Gestión logística y la ventaja competitiva en la empresa Cargo World Logistics Solutions, Lima-Perú, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV.
https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/7851/TESIS_ALCANTARA_FLORES_IRENE_MARGARITA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alanís, G. (2014). *Cadena de valor en la competitividad internacional del café*. [Tesis de Maestría, Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo]. Repositorio Institucional UMSNH.
http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/DGB_UMICH/989/1/ININEE-M-2014-1450.pdf
- Arce, B. y Calves S. (2008). La evaluación de las cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las PYMES. *Tecsiscatl*, 5.
<https://ideas.repec.org/a/erv/tecsis/y2008i52.html>
- Arévalo, J., Merino, C., Cabanillas, B., Rodríguez, A., y Vargas, G. (2019). Composición nutricional y capacidad antioxidante de tres especies de Sacha Inchi (*Plukenetia spp.*) de la Amazonía peruana. *Folia Amazónica*, 28(1), 65–74.
<http://revistas.iiap.gob.pe/index.php/foliaamazonica/article/view/480/533>
- Arizaga, A. (2016). *Estudio de prefactibilidad para la instalación de una planta productora de aceite extra virgen de Sacha Inchi (*plukenetia volubilis*) en el departamento de san martín para exportación a Estados Unidos*. [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional ULima.
https://repositorio-anterior.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/3487/Arizaga_Romero_Alessandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asían, M. (2015). *Importancia de la cadena de valor del cultivo de maca en las*

- exportaciones al mercado internacional 2005-2013*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo]. Repositorio Institucional UNITRU.
http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/989/asianshu%c3%b1a_marlon.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Ayllón, K., y Suárez, M. (2019). *Análisis y propuesta de mejora de las actividades de la cadena de valor de las empresas exportadoras de neumáticos para la comercialización en el mercado internacional*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626316/Ayll%C3%B3n_K.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Baena, E., Sánchez, J. , Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=484515>
- Barney, J. y Hesterly, W. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (5th ed.)*. Pearson.
https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/j4N9K5_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage%20Concepts%20and%20Cases%20-%20William%20Hesterly.pdf
- Cajavilca, W. (2018). *Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV.
<https://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13084/2781/CAJAVILCA%20LAGO%20WILDER%20OSWALDO-DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campo-Arias, A., y Oviedo, H. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: La consistencia interna. *Revista de Salud Pública*, 10(5), 831-839.

<https://doi.org/10.1590/S0124-00642008000500015>

Caro Troncoso, J., e Ibáñez, C. (2001). Algunas teorías e instrumentos para el análisis de la competitividad. *Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura*.

<https://repositorio.iica.int/items/86c007a0-7f65-4f24-89d5-6b73d3081357>

Castro Posada, J. A. (2002). Metodología de la investigación: Fundamentos. *Editorial Amarú*.

Chirinos, O., Adachi, L., Calderón, F., Díaz, R., Larrea, L., Mucha, G. y Roque, L. (2009).

Exportación de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos (1ra ed.). Universidad ESAN.

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/92/Gerencia_global_16.pdf?sequence=1&isAllowed=y4o

Collier, D. A., y Evans, J. R. (2015). Administración de operaciones: Bienes, servicios y cadenas de valor. *CENGAGE Learning*.

Correa, M., y Huarcaya, K. (2019). *Ventajas competitivas para incrementar la exportación de quinua para "Natural Agro Export Perú S.A.C" a Estados Unidos-2020*. [Tesis de pregrado, Universidad Femenina del Sagrado Corazón]. Repositorio Institucional UNIFÉ.

https://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.11955/534/correa_huarcaya_2019.pdf?sequence=1&isallowed=y

Czinkota, M. R., y Ronkainen, I. A. (2013). International marketing (10th ed.). *Cengage Learning*.

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., y Sullivan, D. P. (2013). International business: Environments and operations (11th ed.). *Pearson*.

Delgado, Á. (21 de marzo del 2023). Sacha Inchi: la semilla estrella que transforma la amazonia. *Instituto SINCHI*. <https://sinchi.org.co/sacha-inchi-la-semilla-estrella-que-transforma-la-amazonia>.

Euromonitor International. (2023). Health and wellness trends in the U.S. 2023. <https://www.euromonitor.com/>

Fiestas, M., y Polo, L. (2020). *Cadena de valor del tarwi de exportación a Estados Unidos como herramienta para identificar oportunidades de mejora a los productores de Sánchez Carrión La Libertad, Trujillo, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/24905/tesis%20final%20enero%202021%20marcos%20fiestas-%20polo%20lozano%20total.pdf?sequence=2&isallowed=y>

Figuroa, G. (2017). *Plan de Exportación de Aceite de Sacha Inchi Al Mercado de Estados Unidos*. [Tesis de pregrado, Universidad de Santander Udes]. Repositorio Institucional UDES. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/af2dfac4-2959-4530-b4be-2b6f4f5c5ce2/content>.

Figuroa, E. y Gómez, K. (2022). *La cadena de valor en la generación de ventajas competitivas. Revisión sistemática*. [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105163/Figueroa_Gomez_GKL%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flo Trading (3 de mayo del 2022). Flo Trading: “La calidad del Sacha Inchi del Perú es reconocida como distinta y superior”. *Marca Perú*. <https://peru.info/es-pe/marca-peru/noticias/1/8/flo-trading---la-calidad-del-sacha-inchi-del-peru-es-reconocida-como-distinta-y-superior->

Florián, A. E. (2019). *Análisis de la cadena de valor y las formas de entrada a mercados internacionales de la empresa Andina Freight, Lima, 2018*. [Tesis de pregrado,

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Institucional UNJFSC. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/>

Gálvez, K., y Tapia, J. (2018). *Análisis de la cadena de valor de trucha arcoíris en la asociación arcoíris en el distrito de Bambamarca para la exportación de trucha enlatada a la ciudad de California – EE. UU, 2018*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13914/G%c3%a1lvez%20Aguilar%20Karla%20Milagros%20-%20Tapia%20Coba%20Jiilian%20Yanina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garralda, J. (1999). La cadena de valor. IE Business Publishing GestioPolis.com Experto. (8 de julio del 2021). ¿Qué es la cadena de valor? *GestioPolis*. <https://www.gestipolis.com/que-es-la-cadena-de-valor/>.

Ghemawat, P., y Rivkin, J. W. (1999). La creación de una ventaja competitiva. *Harvard Business School*. <https://syscomer.files.wordpress.com/2015/02/canales-lectura-crecion-de-una-ventaja-competitiva.pdf>

Gonzales, A., y Paredes, C. (2016). Manual técnico del cultivo de Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* L.). *Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)*. <https://repositorio.inia.gob.pe/bitstream/20.500.12955/84/1/MANUAL-SachaInchi.pdf>

Helvetas Perú (09 de junio del 2022). Los productores de Sacha Inchi conquistarán más mercados internacionales con importantes innovaciones. *Helvetas Perú*. https://www.helvetas.org/es/peru/quienes-somos/siguenos/Noticias/Los-productores-de-Sacha-Inchi-conquistaran-mas-mercados-internacionales-con-importantes-innovaciones_pressrelease_9452

Helvetas Perú (6 de junio 2022). Avances en la cadena del Sacha Inchi, súper alimento de

San Martín para el mundo. *Helvetas Perú*. https://www.helvetas.org/es/peru/quienes-somos/siguenos/Noticias/Avances-en-la-cadena-del-Sacha-Inchi-super-alimento-de-San-Martin-para-el-mundo_pressrelease_9437.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). *McGraw-Hill*.

https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., y Harrison, J. S. (2020). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization – Concepts and Cases (13ª ed.)*. Cengage.

Informes de expertos (13 de abril 2023). Mercado Global de Sacha Inchi – Por Tipo (Natural, Orgánico); Por Forma (Polvo, Aceite, Semillas, Otras); Por Aplicación (Productos Farmacéuticos, Productos Cosméticos, Cuidado Personal, Alimentos y Bebidas, Suplementos Dietéticos, Otros); Por Región (América del Norte, Europa, Asia Pacífico, América Latina y Medio Oriente y África); Dinámica del Mercado (2023-2028) y Panorama Competitivo. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-sacha-inchi>

Inocente, D., y Lara, V. (2019). *Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán*. [Tesis de Pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625714/InocenteV_D.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Keegan, W. J., y Green, M. C. (2017). *Global marketing (9th ed.)*. Pearson.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.)*. Pearson Educación

Martínez, J., Espitia, I., y Valenzo, M. (2013). *Competitividad, cadena de valor e*

investigación científica. Revista Global de Negocios, 1(2).

<https://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v1n2-2013/RGN-V1N2-2013-2.pdf>

McLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Pearson Educación,

Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Navarro (2019). *Análisis de la cadena de valor y la ventaja competitiva de las empresas procesadoras de agua de mesa en los distritos de Tarapoto, Morales y la Banda de Shilcayo*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de San Martín–Tarapoto]. Repositorio UNSM.

<https://repositorio.unsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/29fa49f7-4c91-4df8-99d4-d0db5b31f44c/content>

Núñez y Ybañez (2014). *Análisis de la ventana de oportunidad del mercado canadiense y su influencia en las exportaciones peruanas de Sacha Inchi*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/1343/N%c3%ba%c3%b1ez%20Castillo%2c%20Carlos%20Alonso%20Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Plaza, Víctor (2012). *Ventajas competitivas y competencias educacionales en las empresas agroexportadoras de espárragos*. [Tesis de doctorado, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3f086168-858e-477f-b97-767b7fc48822/content>

Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.

Poveda, G., Carrillo, F., Castro, F., y Parrales, J. (2018). Fortalecimiento de la economía ecuatoriana con la exportación de aceite de Sacha Inchi a Estados Unidos dentro de la

- oferta de productos no tradicionales. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/fortalecimiento-economia-ecuatoriana.html>
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Quispe Pochuanca, S. M., y Quispe Apaza, S. (2019). *La cadena de valor y la ventaja competitiva de la quinua orgánica en la Cooperativa Agro Industrial Cabana Ltda, 2019*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio UPEU. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UEPU_13421420db07b451c5440c55c2cbfe76
- Repositorio Promperú. (2009). Actualización de la cadena de valor del Sacha Inchi. http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14152/1025/Actualizacion_cadena_valor_sacha_inchi_2009_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Repositorio Promperú. (2022). Ficha técnica: Sacha Inchi. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. <https://www.peruexport.com/fichas/sacha-inchi>
- Sánchez Gómez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Del Blanco Editores.
- Sato Ramos, S. W. (2022). Mejora y desarrollo de la oferta exportable de Sacha Inchi de la región San Martín: Sistematización de los avances estratégicos del proyecto. *Asociación Promotora del Desarrollo de Sacha Inchi Pro Sacha Inchi*. <https://www.cooperacionsuiza.pe/wp-content/uploads/2022/06/ProyectoSachaInchi.pdf>
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., y Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational behavior* (11th ed.). Wiley.

- Shanantina. (2023). Nuestra empresa. <https://shanantina.com.pe>
- Springer-Heinze, A. (2007). The methodology of value chain promotion. GTZ.
- Solís Muñoz, J. B., García Suárez, V. L., Mantilla Crespo, X. A., Neira Neira, M. L., Ochoa Crespo, J. D., Ormaza Andrade, J. E., Quevedo Barros, M. R., Ramírez Valarezo, C. F., Reyes Cárdenas, N. A. y Villarreal Chérrez, T. M. (2022). La ventaja competitiva y la internacionalización: Fuentes de innovación de la cadena de valor alpaquera en la provincia del Cañar-Ecuador. *Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador*. <https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1838/1/Libro%20La%20Ventaja%20Competitiva.pdf>
- Sousa, V. D., Driessnack, M., y Costa, I. C. C. (2007). An overview of research designs relevant to nursing: Part 1: Quantitative research designs. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. <https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022>
- Tamayo, M., y Tamayo, M. (2001). El proceso de la investigación científica (4ª ed.). Limusa. Universidad Continental (30 de septiembre del 2019). ¿Por qué es importante la cadena de valor de una empresa? SSRN. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/por-que-es-importante-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>
- Tamayo Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (p. 173). Editorial Limusa.
- Taipe Cuadra, R., Fernández, M., Villanueva, M., y Gómez, C. (2022). Composición nutricional y digestibilidad de semilla, torta y cáscara de dos especies de Sacha Inchi (*Plukenetia volubilis* y *Plukenetia huayllabambana*). *Ciencia y Tecnología Agropecuaria*, 23(2), 1–12. https://doi.org/10.21930/rcta.vol23_num2_art:2355
- Tello, M. D. (2016). Productivity, technology and innovation capacity and dissemination of technology in modern commercial agriculture in Peru: A regional exploratory analysis. *Economía*, 39(77), 103–144. <https://doi.org/10.18800/economia.201601.003>

- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland, A. J. (2012). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage (20.^a ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Vivar-Astudillo, A. Y., Erazo-Álvarez, J. C., y Narváez-Zurita, C. I. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la industria acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 4-33. <https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215002/html/>
- Marín, F. y Rodríguez, J. (2023). *Cadena de valor y costos de operación de la empresa CCA Perú SAC, Cajamarca - 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional UPN. repositorio.upn.edu.pe
- Núñez, J., Muñoz, M., Peña, P., Arambula, C., Carvajal, J. y Gonzalez, M. (2021). Análisis financiero de la cadena productiva de sachá inchi (*Plukenetia volubilis*, L) en el departamento Norte de Santander, Colombia. *Revista Iberoamericana de Bioeconomía y Cambio Climático*, 7(14), 1727–1740. <https://doi.org/10.5377/ribcc.v7i14.12768>

IX. ANEXOS

Anexo A. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	POBLACIÓN Y MUESTRA	MÉTODO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Problema general: ¿Hasta qué punto el análisis de la cadena de valor influye en la ventaja competitiva en una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024?</p> <p>Problemas específicos: ¿En qué medida el análisis de las actividades primarias influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024? ¿De qué manera el análisis de las actividades de apoyo influye en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024? ¿Cómo el análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de liderazgo en costo de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024? ¿En qué medida el análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de diferenciación de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024? ¿Cómo el análisis de la cadena de valor influye en las estrategias de enfoque de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024?</p>	<p>Objetivo general: Determinar el análisis de la cadena de valor y su influencia en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.</p> <p>Objetivos Específicos: Examinar el análisis de las actividades primarias y su influencia en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024. Identificar el análisis de las actividades de apoyo y su influencia en la ventaja competitiva de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024. Interpretar el análisis de la cadena de valor y su influencia en las estrategias de liderazgo en costo de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024. Precisar el análisis de la cadena de valor y su influencia en las estrategias de diferenciación de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024. Establecer el análisis de la cadena de valor y su influencia en las estrategias de enfoque de una empresa exportadora de Sacha Inchi al mercado de Estados Unidos 2024.</p>	<p>Tipo de muestra: No probabilístico por conveniencia</p> <p>Población y Muestra: 14 colaboradores que desempeñan el rol de directivos o jefes encargados de los respectivos departamentos de la empresa.</p>	<p>Enfoque: Cuantitativo Tipo: Aplicada Diseño: No experimental, de corte transversal. Nivel: Correlacional</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES		
	Actividades primarias	Logística de entrada Operaciones Logística de salida Mercadotecnia y ventas Servicios		

Variable independiente: Cadena de valor	Actividades de apoyo	Recursos humanos Abastecimiento Infraestructura Desarrollo tecnológico
Variable dependiente: Ventaja competitiva	Liderazgo en costos	Eficiencia operacional Economías de escala Tecnología Control sobre la cadena de suministro Acceso a recursos económicos
	Diferenciación	Calidad del producto Innovación Certificaciones de calidad Reconocimiento de marca Servicio al cliente Valor añadido del cliente
	Enfoque	Segmentación de mercado

Anexo B. Encuesta sobre la cadena de valor del Sacha Inchi de la empresa Shanantina al mercado de Estados Unidos

Estimado colaborador,

Esta encuesta, dirigida a los 14 miembros de su equipo, busca recoger su opinión sobre la cadena de valor de Shanantina, en referencia a sus productos de SACHA INCHI, en el mercado de Estados Unidos.

Por favor, **VALORE LA EFICIENCIA** de los siguientes aspectos según la siguiente escala:

1.	Muy baja	2.	Baja	3.	Moderada	4.	Alta	5.	Muy alta
----	----------	----	------	----	----------	----	------	----	----------

			1	2	3	4	5
Actividades primarias	1	El proceso de control de la materia prima recibida.					
	2	El sistema de almacenamiento del inventario.					
	3	El control de los costos de mantenimiento de inventario.					
	4	La adecuación de la infraestructura para las necesidades de producción.					
	5	Las técnicas de planificación de la producción.					
	6	El proceso de control de los costos de fabricación.					
	7	La gestión de inventario de sus productos terminados.					
	8	Los medios de distribución para la exportación.					
	9	El control de los costos en la logística de salida.					
	10	El conocimiento del mercado objetivo en Estados Unidos.					
	11	La relación con sus clientes en EE.UU.					
	12	Los medios de promoción utilizados.					
	13	El nivel de satisfacción de los clientes postventa.					
	14	La frecuencia de los reclamos de clientes.					
Actividades de apoyo	15	Las técnicas de selección del talento humano.					
	16	La capacitación brindada al personal.					
	17	La cultura organizacional dentro de la empresa.					
	18	La disponibilidad de materias primas.					
	19	La relación con los proveedores.					
	20	La estructura organizacional para las operaciones de la empresa.					
	21	Los sistemas de gestión de calidad implementados.					
	22	Las condiciones del lugar de trabajo.					
	23	El nivel de innovación que se implementa en la empresa.					
	24	El uso de TIC (tecnologías de información y comunicación) en la empresa.					

Anexo C. Encuesta sobre la ventaja competitiva del Sacha Inchi de la empresa Shanantina al mercado de Estados Unidos

Estimado colaborador,

Esta encuesta, dirigida a los 14 miembros de su equipo, busca recoger su opinión sobre la ventaja competitiva de Shanantina, en referencia a sus productos de SACHA INCHI, en el mercado de Estados Unidos.

Por favor, valore los siguientes aspectos según la siguiente escala:

1. Muy baja	2. Baja	3. Moderada	4. Alta	5. Muy alta
-------------	---------	-------------	---------	-------------

			1	2	3	4	5
Liderazgo en costo	25	La competitividad de sus costos de producción.					
	26	La capacidad para reducir costos con mayor volumen de producción.					
	27	El uso de la tecnología para reducir costos de producción.					
	28	La capacidad de negociar con proveedores para obtener mejores precios.					
	29	La capacidad de recursos financieros para reducir sus costos de operación.					
Diferenciación	30	La calidad de sus productos en EE. UU.					
	31	La innovación de sus productos (presentación, usos, beneficios adicionales, etc) en comparación con otras marcas.					
	32	Las certificaciones de calidad de sus productos frente a la competencia.					
	33	El reconocimiento de su marca en el mercado de EE. UU.					
	34	El servicio al cliente en comparación con otras empresas exportadoras de Sacha Inchi.					
	35	El valor añadido que perciben sus clientes en sus productos frente a la competencia.					
Enfoque	36	La segmentación de mercado para llegar al consumidor final.					

Anexo D. Juicio de expertos del instrumento

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: Diaz Zea Kleber Andres.

Teléfono: 994878691

Título/grados: Doctorado en Administración

Cargo e institución en que labora: GORE/CALLAO - Docente UNFV

Aspectos de Validación de los instrumentos:

Indicadores	Criterios	Si	No	Observación
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.	X		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.	X		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la especialidad.	X		
4. Organización	Existe una organización lógica	X		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	X		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la investigación.	X		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.	X		
8. Coherencia	Entre lo descrito en dimensiones e indicadores	X		
9. Metodología	La formulación responde a la investigación.	X		
10. Pertenencia	Es útil y adecuado para la investigación.	X		

FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: *Torres Suarez Roberto*

Teléfono: *985 997 476*

Título/grados: *Magister*

Cargo e institución en que labora: *Docente de la UNFV- Facultad de Administración*

Aspectos de Validación de los instrumentos:

Indicadores	Criterios	Si	No	Observación
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.	✓		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.	✓		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la especialidad.	✓		
4. Organización	Existe una organización lógica	✓		
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	✓		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la investigación.	✓		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.	✓		
8. Coherencia	Entre lo descrito en dimensiones e indicadores	✓		
9. Metodología	La formulación responde a la investigación.	✓		
10. Pertenencia	Es útil y adecuado para la investigación.	✓		


FIRMA DEL EXPERTO

TABLA DE EVALUACIÓN DE EXPERTOS

Apellidos y nombres del experto: *Chavez Calderón César Hildelmar*
 Teléfono: *99001368*
 Título/grados: *Magíster*
 Cargo e institución en que labora: *Docente Ordinario FA UNFV*

Aspectos de Validación de los instrumentos:

Indicadores	Criterios	Si	No	Observación
1. Claridad	Esta formulado con lenguaje apropiado.	<input checked="" type="checkbox"/>		
2. Objetividad	Esta expresado en conductas observables.	<input checked="" type="checkbox"/>		
3. Actualidad	Adecuado al avance de la especialidad.	<input checked="" type="checkbox"/>		
4. Organización	Existe una organización lógica		<input checked="" type="checkbox"/>	<i>Colocar las dimensiones y medir cada ítem</i>
5. Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.	<input checked="" type="checkbox"/>		
6. Intencionalidad	Adecuado para valorar la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>		
7. Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos.	<input checked="" type="checkbox"/>		
8. Coherencia	Entre lo descrito en dimensiones e indicadores	<input checked="" type="checkbox"/>		
9. Metodología	La formulación responde a la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>		
10. Pertenencia	Es útil y adecuado para la investigación.	<input checked="" type="checkbox"/>		



FIRMA DEL EXPERTO