

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

Plan Estratégico para la Aceituna en la Región Arequipa

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Rodrigo Alonso Carbajal Dávila

Javier Iván Melgarejo Huamán

Walter Humberto Postigo Aguirre

Elmer Jaercino Sánchez Ramos

Asesor: Juan O'Brien Cáceres

Lima, abril del 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud al profesor Sr. Juan O'Brien, asesor en nuestro trabajo de investigación, por sus valiosos aportes, el acertado asesoramiento y por su capacidad para guiar nuestras ideas

Agradecemos a CENTRUM Católica, por permitirnos ser parte de esta prestigiosa institución educativa, primero como estudiantes y ahora como graduados.



Dedicatorias

A mi familia.

Rodrigo Carbajal

A mi esposa Janeth y mi hija Mariana, por la comprensión, apoyo recibidos en estos años y ser la fuente de inspiración en mi vida, a mis padres, Edwar y Judith y mi hermana Edith, por su permanente apoyo, dedicación y enseñanzas.

Javier Melgarejo

A mis padres y a mi hija, por su apoyo sin condiciones.

Walter Postigo

A Vanessa, mi esposa, a Elmer y André, nuestros hijos, por ser el impulso de mi vida; a mis padres: Félix y Luisa por sus enseñanzas y dedicación.

Elmer Sanchez

Resumen Ejecutivo

La producción de aceitunas en la región Arequipa está a cargo de micro y pequeños agricultores, quienes, en la cosecha 2011-2012, lograron producir 29,600 toneladas, mientras que, en todo el Perú, se cosecharon 87,000. Estos productores no trabajan de forma cohesionada, por lo cual la producción de cada uno es pequeña para llegar directamente a los mercados y, por ende, venden a acopiadores de Lima; esto les limita el acceso al mercado y el conocimiento de los gustos del consumidor. A esto se le suma el hecho de que es un sector que principalmente opera en la informalidad, ya que sus trabajadores no poseen contratos laborales formales y no reciben los beneficios de ley.

Dentro de este plan estratégico, se han establecido cuatro objetivos de largo plazo, los cuales se alcanzarán en el año 2025 y, con ello, se logrará la visión que se mantiene de ser el primer productor a nivel nacional ofreciendo productos de calidad. Estos objetivos son (a) la producción ascenderá a 125,800 toneladas, (b) las exportaciones alcanzarán el 70% del total producido, (c) el 100% de las aceitunas de mesa producidas en Arequipa serán procesadas, y (d) el 100% de los trabajadores contratados para el cultivo y procesamiento de las aceitunas gozará de todos los beneficios que ofrece la legislación laboral peruana.

A fin de alcanzar los objetivos de largo plazo, se han diseñado 10 estrategias, con las cuales se desarrollará la ventaja competitiva. Estas iniciativas estratégicas son las siguientes: (a) incrementar el área cultivada, (b) vender directamente a los mercados mayoristas de Lima, (c) capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado, (d) cubrirse del riesgo cambiario, (e) unir a los productores en una asociación, (f) exportar directamente, (g) certificar a las empresas productoras, (h) renovar los equipos, (i) crear alianzas para conducir investigaciones, y (j) obtener capacitación y tecnología de punta de diferentes entes gubernamentales.

Abstract

Olive production in the Arequipa region is harvest by micro and small farmers, who in 2011-2012 managed to produce 29,600 tons, while in all of Peru were harvested 87,000. These producers do not work cohesively, so each one production is small and therefore cannot reach directly national or foreign markets and thus sell to collectors from Lima. This fact limits their market access and knowledge of consumer tastes. Other limitation is that it is a sector that operates mainly in the informality, as workers have no formal employment contracts and do not receive the benefits of Law.

Within this strategic plan four long-term goals has been established, which will be reached in 2025 and thereby achieve the vision the sector has of becoming the first national producer, offering quality products. These objectives are: (a) the production will amount to 125,800 tons, (b) exports will reach 70% of total production, (c) 100% of table olives produced in Arequipa will be processed, and (d) the 100% of the workers engaged in the growing and processing of olives enjoy all the benefits Peruvian labor legislation.

To achieve long-term objectives 10 strategies were designed, which implementation will develop the competitive advantages. These strategic initiatives are: (a) increasing the cultivated area, (b) selling directly to wholesale markets of Lima, (c) training farmers on marketing techniques and market access, (d) hedging the currency risk, (e) unifying producers in an association, (f) exporting directly, (g) certifying producers, (h) bringing new modern equipment, (i) creating alliances to conduct research, and (j) obtaining training and technology from different government agencies.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General de la Aceituna en la Región Arequipa	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión	12
2.4 Valores	12
2.5 Código de Ética.....	13
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	15
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	16
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales	21
3.1.4 Influencia del análisis en la aceituna en la región Arequipa.....	23
3.2 Análisis Competitivo del País	23
3.2.1 Condiciones de los factores	24
3.2.2 Condiciones de la demanda	26
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	27
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	28

3.2.5 Influencia del análisis en la aceituna en la región Arequipa.....	29
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	30
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	30
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	32
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	36
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	41
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	42
3.5 La Aceituna en la Región Arequipa y sus Competidores	43
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	43
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	44
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	45
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	45
3.5.5 Rivalidad de los competidores	46
3.6 La Aceituna en la Región Arequipa y sus Referentes.....	46
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	48
3.8 Conclusiones	49
Capítulo IV: Evaluación Interna	51
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	51
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	51
4.1.2 Marketing y ventas (M)	52
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	56
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	62
4.1.5 Recursos humanos (H).....	63
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	64

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	64
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	65
4.3 Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses de la Aceituna en Arequipa y Objetivos de Largo Plazo	67
5.1 Intereses de la Aceituna en la Región Arequipa	67
5.2 Potencial de la Aceituna en la Región Arequipa	68
5.3 Principios Cardinales de la Aceituna en la Región Arequipa	69
5.3.1 Influencia de terceras partes.....	69
5.3.2 Lazos pasados y presentes	69
5.3.3 Contrabalance de los intereses	70
5.3.4 Conservación de los enemigos.....	70
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	71
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	71
5.6 Conclusiones.....	72
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	74
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	74
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	76
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	78
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	80
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	81
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	82
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	83
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	85
6.9 Matriz de Ética (ME)	85
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	86

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	87
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	87
6.13 Conclusiones	89
Capítulo VII: Implementación Estratégica	91
7.1 Objetivos de Corto Plazo	91
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	91
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	94
7.4 Estructura de la Organización.....	95
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	95
7.6 Recursos Humanos y Motivación	96
7.7 Gestión del Cambio.....	96
7.8 Conclusiones	97
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	99
8.1 Perspectivas de Control.....	99
8.1.1 Aprendizaje interno.....	99
8.1.2 Procesos	100
8.1.3 Clientes	100
8.1.4 Financiera.....	101
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	101
8.3 Conclusiones	103
Capítulo IX: Competitividad del Sector de la Aceituna en la Región de Arequipa	104
9.1 Análisis Competitivo del Sector de Aceitunas en la Región de Arequipa.....	104
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Aceitunas de la Región Arequipa.....	106

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Aceitunas de la Región Arequipa	106
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	107
9.5 Conclusiones	107
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	109
10.1 Plan Estratégico Integral	109
10.2 Conclusiones Finales	109
10.3 Recomendaciones Finales	110
10.4 Futuro de la Organización	111
Referencias	114
Apéndice A: Entrevista a Profundidad en el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO)	122
Apéndice B: Entrevista a Profundidad en la Dirección Regional de Agricultura Arequipa ..	127

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Producción Anual por País, en Miles de Toneladas</i>	4
Tabla 2.	<i>Producción Nacional, en Miles de Toneladas,</i>	6
Tabla 3.	<i>Consumo Anual por País, en Miles de Toneladas</i>	7
Tabla 4.	<i>Situación de la Aceituna en la Región Arequipa, Año 2011</i>	9
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	16
Tabla 6.	<i>Variación Porcentual del PBI, Perú y el Mundo</i>	19
Tabla 7.	<i>Evaluación de las Condiciones de Competitividad en Perú</i>	25
Tabla 8.	<i>Empresas en Perú según su Tamaño, Año 2010</i>	27
Tabla 9.	<i>Empresas por Actividad Económica, Año 2010</i>	28
Tabla 10.	<i>Índices de Competitividad de los Factores de Legalidad y Gobernabilidad, 2011-2012</i>	31
Tabla 11.	<i>Principales Productos Agropecuarios del Perú, por Área Utilizada en Miles de Hectáreas</i>	34
Tabla 12.	<i>Superficie Sembrada de los Principales Cultivos de la Región Arequipa</i>	36
Tabla 13.	<i>Proyecciones de Datos de Población del Perú (en Miles)</i>	37
Tabla 14.	<i>Ciudades Censadas de Arequipa</i>	38
Tabla 15.	<i>Competitividad del Perú en Términos de Tecnología</i>	40
Tabla 16.	<i>Competitividad del Perú en Términos de Innovación</i>	40
Tabla 17.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos</i>	43
Tabla 18.	<i>Cantidad de Huertos Olivícolas y Tamaño</i>	48
Tabla 19.	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	49
Tabla 20.	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	49
Tabla 21.	<i>Tipo de Preparación y Producción de Aceitunas en Arequipa, en TM</i>	53
Tabla 22.	<i>Destino de las Ventas de Aceituna de Arequipa</i>	55

Tabla 23.	<i>Productores que Realizan Registros de Control</i>	61
Tabla 24.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	65
Tabla 25.	<i>Matriz de Intereses de los Productores de Aceituna de Arequipa</i>	71
Tabla 26.	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	75
Tabla 27.	<i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción</i>	77
Tabla 28.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	83
Tabla 29.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	84
Tabla 30.	<i>Matriz de Rumelt</i>	85
Tabla 31.	<i>Matriz de Ética</i>	86
Tabla 32.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	88
Tabla 33.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	89
Tabla 34.	<i>Objetivos de Corto Plazo del Sector Aceitunas de la Región Arequipa</i>	92
Tabla 35.	<i>Recursos Asociados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	93
Tabla 36.	<i>Políticas Asociadas a cada Estrategia</i>	94
Tabla 37.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	102
Tabla 38.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Aceitunas en Arequipa</i>	112

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Producción mundial de aceitunas en miles de toneladas.....	3
<i>Figura 2.</i>	Producción y consumo mundial de aceitunas en miles de toneladas.....	6
<i>Figura 3.</i>	Importaciones y exportaciones mundiales de aceitunas en miles de toneladas...	8
<i>Figura 4.</i>	Exportaciones peruanas de aceitunas en miles de toneladas.....	8
<i>Figura 5.</i>	Principales destinos de las exportaciones de aceitunas peruanas.....	9
<i>Figura 6.</i>	Análisis tridimensional de la relación entre países.....	15
<i>Figura 7.</i>	Población por grupos de edad, 1993 y 2007.....	17
<i>Figura 8.</i>	Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado, año 2010, en miles de dólares.....	20
<i>Figura 9.</i>	Presupuesto de defensa de América Latina, en porcentaje del PBI, del 2006 al 2010.....	21
<i>Figura 10.</i>	Competitividad de las naciones.....	24
<i>Figura 11.</i>	Índice de competitividad global.....	24
<i>Figura 12.</i>	Variación anual de la demanda y el consumo privado nominal.....	26
<i>Figura 13.</i>	Distribución de la población del Perú por nivel socioeconómico 2012.....	27
<i>Figura 14.</i>	Crédito del sistema bancario al sector privado, en millones de soles.....	29
<i>Figura 15.</i>	Variación porcentual del PBI peruano, 2000 al 2011.....	32
<i>Figura 16.</i>	PBI por sectores en millones de soles de 1994, años 2000 al 2011.....	33
<i>Figura 17.</i>	Variación del índice de precios al consumidor, 2000 al 2011.....	35
<i>Figura 18.</i>	Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2001 a 2011....	35
<i>Figura 19.</i>	Población del Perú y crecimiento poblacional, 1940 al 2007.....	37
<i>Figura 20.</i>	Tasa de desempleo del departamento de Arequipa.....	38
<i>Figura 21.</i>	Tasa de pobreza por departamento.	39

<i>Figura 22.</i> Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina.....	41
<i>Figura 23.</i> Producción de aceitunas en la U.E., Argentina y Perú, en miles de toneladas... 47	47
<i>Figura 24.</i> Cadena productiva de la aceituna, modelo 1.....	51
<i>Figura 25.</i> Cadena productiva de la aceituna, modelo 2.....	51
<i>Figura 26.</i> Flujo de procesamiento de la aceituna verde estilo sevillano.....	58
<i>Figura 27.</i> Flujo de procesamiento de la aceituna negra natural.....	60
<i>Figura 28.</i> Consumo de aceitunas de mesa en Perú, en miles de toneladas.....	69
<i>Figura 29.</i> Diagrama PEYEA.....	76
<i>Figura 30.</i> Matriz Boston Consulting Group.....	79
<i>Figura 31.</i> Matriz Interna Externa.....	80
<i>Figura 32.</i> Matriz Gran Estrategia.....	82
<i>Figura 33.</i> Estructura del sector aceitunas de la región Arequipa.....	95

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades, las cuales se desarrollan de manera secuencial para que una organización pueda proyectarse a futuro y alcance sus metas establecidas. Este proceso consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la cual se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación de futuro que se ha propuesto; (b) implementación, que es la etapa más complicada por su rigurosidad, donde se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales, los objetivos de largo plazo (OLP) y los objetivos de corto plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en este; e iterativo, en tanto que genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico.

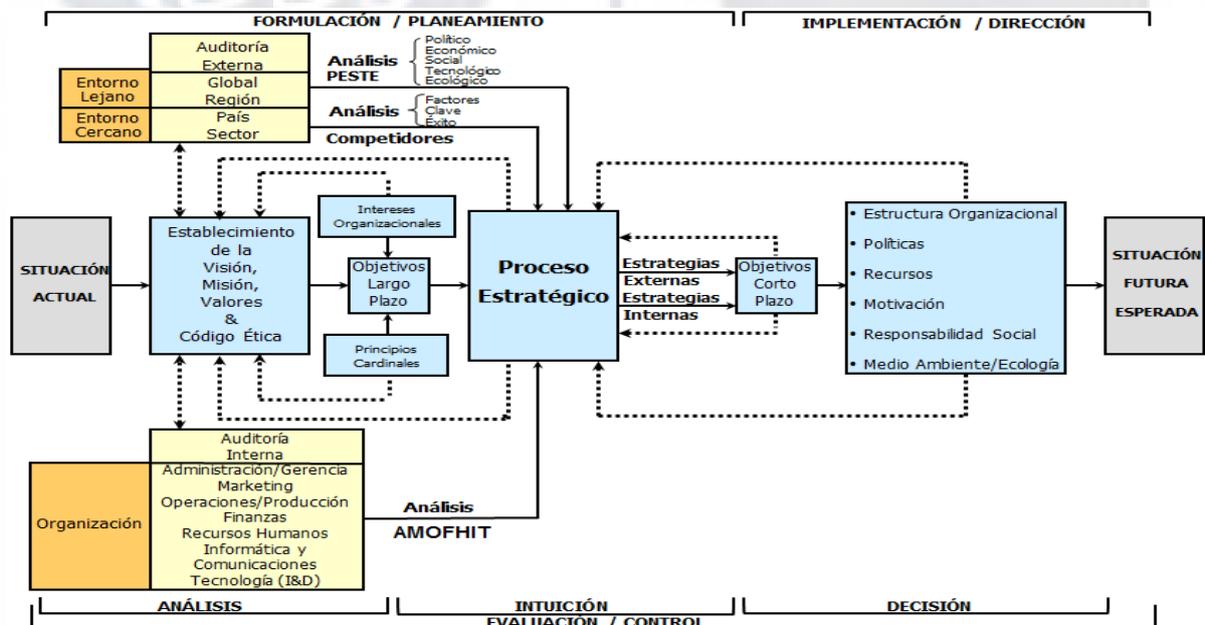


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo inicia con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, misión, valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno de la organización que se está estudiando y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas). A partir de este análisis, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno, determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, a las amenazas que deben evitarse y a cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y del de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores; de esta se desprenden las Matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas relevantes, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial. Así, se facilitará a los planeadores el inicio del proceso que los guiará en la formulación de estrategias que permitirán sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores más importantes para tener éxito en el sector industrial y, finalmente, superar a las empresas rivales.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna. Esta se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Así, se construyen ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones productivas y de servicios e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, informática y comunicaciones, y tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización;

también, identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requiere de un exhaustivo análisis externo e interno para continuar con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

La siguiente etapa del proceso determina los intereses de la organización o sector; es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De estos, se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO); luego, basados en la visión, se establecen los OLP, los cuales son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la sumatoria de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la sumatoria de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices mencionadas (MEFE, MEFI, MPC, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. Por último, la fase final de la formulación estratégica reproduce por la elección de estrategias, las cuales representan al propio proceso estratégico. En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y de los resultados de los análisis previos. Para esto, se utilizan cinco matrices como herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

Se puede afirmar que de estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas, que son escogidas por la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). Estas son específicas y no alternativas; su atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esta selección, se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si las estrategias retenidas podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de

Posibilidades de los Competidores, la cual ayuda a determinar si los competidores serán capaces de enfrentarse a las estrategias retenidas por la organización. Además, la integración de la intuición y el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se inician los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, que servirán para la implementación estratégica. Básicamente, esta consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Se puede afirmar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Así, durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Además, es necesaria una estructura organizacional nueva porque el peor error consiste en implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se ejecuta utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera, planteadas en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correspondientes: se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar las metas propuestas por la organización. Por eso, es necesario un plan estratégico integral para visualizar todo el proceso en general. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Aceituna en la Región Arequipa

1.1 Situación General

El olivo es una planta de producción anual que posee tres períodos de vida bien definidos: (a) el período de instalación, que comprende entre uno y cinco años, y durante el cual la planta es todavía improductiva; (b) el período de crecimiento, a partir del sexto año, que se prolonga hasta los 25 años, lapso en el cual la producción se encuentra en aumento continuo; y (c) el período de madurez, cuando la planta está en plena producción, y que cubre desde los 26 hasta los 50 años (Huamán, 2009).

El fruto del olivo es la aceituna, la cual es una pequeña drupa de forma ovoide con sabor amargo. Su color puede ser verde amarillento o morado oscuro, y una vez que ha alcanzado su madurez su pulpa es oleosa. Morfológicamente, la aceituna no se diferencia de otras drupas, pero, a nivel de su composición química y de sus cualidades organolépticas, sí es muy diferente. Estas diferencias se deben a que la aceituna posee una baja concentración de azúcares, una mayor cantidad de sustancias grasas y presencia de la oleoperina, que es una sustancia amarga que brinda el sabor peculiar o único de la aceituna.

El Consejo Oleícola Internacional (COI) clasificó a las aceitunas de mesa en las cuatro variedades que se presentan a continuación (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2004a):

- Verdes: Son frutos recogidos durante el ciclo de maduración, cuando han alcanzado un tamaño normal, antes del mes de enero. Estas aceitunas son firmes ante una suave presión entre los dedos, y se caracterizan por no contener manchas diferentes a las de su pigmentación natural. La coloración puede variar entre el amarillo paja y el verde.

- De color cambiante: Son frutos con color rosado, castaño o rosa vinoso. Son recogidos antes de su completa madurez, y suelen ser sometidos a tratamientos alcalinos previo a su consumo.
- Negras: Estos frutos son recogidos en plena madurez o poco antes de ella. Presentan un color negro rojizo, negro violáceo, violeta oscuro, negro verdoso o castaño oscuro, dependiendo de la zona de producción y momento del año en el cual se realiza el acopio.
- Ennegrecidas por oxidación: Se obtienen a partir de frutos que son cosechados cuando aún no están totalmente maduros y que son oscurecidos a través de procesos de oxidación. Estos frutos pierden el amargor gracias a un tratamiento con lejía alcalina, razón por la cual deben ser envasadas en salmuera y preservadas, luego de ser esterilizadas con calor.

El tipo de aceituna que se cultiva en Arequipa es principalmente la aceituna sevillana (Gallegos, 2010). Esta variedad se conoce en el Perú como criolla, y es la más común y, dentro de Arequipa, se produce en el distrito de Caravelí. Su árbol es de tamaño grande, y el fruto tiene un color negro morado intenso cuando madura en la variedad negra. Este fruto, verde o negro, es ideal para las preparaciones de mayor demanda en el mercado nacional, como son las aceitunas rellenas, las botijas o las machacadas (MINCETUR, 2004a).

Otra variedad que se cultiva en Arequipa es la ascolana, de origen italiano, que proviene de un árbol de tamaño mayor que mediano, rústico y de producción semitemprana. Esta variedad es apta para conserva, y produce frutas de buenas características pero de cutícula muy delicada y pulpa blanca, las cuales maduran fácilmente tras ser cosechadas. Otras variedades existentes en Perú, pero que no se cultivan en Arequipa, son las variedades gordal, manzanilla, liguria y pendolino (MINCETUR, 2004a).

Por otro lado, la aceituna puede ser utilizada para su consumo en mesa o para la fabricación de aceite de oliva. En base a esto, se distinguen cuatro tipos diferentes de aceitunas (Huamán, 2009):

- Verde sin procesar o en rama: Son aceitunas que se venden cuando el fruto está en un grado muy bajo de maduración.
- Verde procesada: Son las aceitunas verdes procesadas con sal o en salmuera.
- Negra en rama: La aceituna es de un color morado oscuro, y su proceso de maduración en la planta ha culminado.
- Negra en salmuera: Es la aceituna negra preparada con sal, lo cual requiere un tiempo de procesamiento de 90 días. Se encuentran tres tipos de aceituna dentro de esta clasificación: (a) negra, (b) rosada y (c) manchada, según el tiempo de maduración.

La producción de aceitunas u olivos a nivel mundial alcanzó 2.6 millones de toneladas métricas durante la cosecha 2011/2012. A continuación, en la Figura 1, se presenta la evolución de la producción, y se observa que hay una tendencia creciente con un incremento anual promedio de 5.9% desde 1999 hasta el 2012.

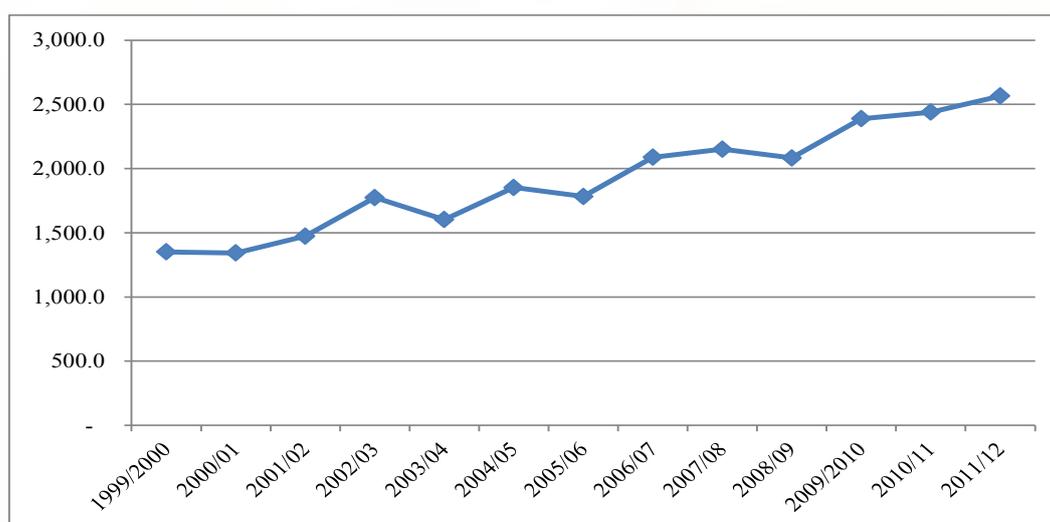


Figura 1. Producción mundial de aceitunas en miles de toneladas. Tomado de “Cifras Aceitunas de Mesa”, por el Consejo Oleícola Internacional (COI), 2012. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES

Asimismo, en la Tabla 1, se presentan las cifras de producción mundial para las últimas cinco cosechas por país. Con la cosecha 2011/2012, el Perú representó el 3.4% de la producción mundial, cifra similar a la de las dos cosechas anteriores. La disminución del 92% que se observa para el año 2008/2009 fue consecuencia de la alternancia que se aplica en estos cultivos de largo plazo, especialmente después de un año de mucha cosecha (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2009). En la región Arequipa, el área cultivada en el 2012 asciende a entre 3,000 y 3,500 hectáreas, lo cual ha generado una producción de 72 millones de kilos, tal como lo señalaron Élide Mamani Sanga y Mirko Avendaño Quevedo, colaboradores de la Dirección Regional de Agricultura Arequipa (E. Mamani & M. Avendaño, comunicación personal, 23 de julio de 2012).

Tabla 1

Producción Anual por País, en Miles de Toneladas

Año de Cosecha	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12
Argentina	100.0	95.0	220.0	250.0	200.0
Egipto	432.0	440.0	409.0	200.0	500.0
Irán	39.5	30.5	47.5	24.0	45.0
Marruecos	100.0	100.0	90.0	110.0	100.0
Siria	100.0	120.0	135.0	142.0	165.0
Turquía	200.0	300.0	390.0	330.0	450.0
Unión Europea	720.5	677.0	675.0	809.0	667.5
Chile	14.0	20.0	25.0	26.0	34.0
Estados Unidos	109.0	47.5	24.0	154.0	26.0
Perú	112.0	9.0	75.0	72.5	87.0
Otros	224.5	243.5	298.5	322.5	290.5
Total	2,151.5	2,082.5	2,389.0	2,440.0	2,565.0

Nota. Tomado de “Cifras Aceitunas de Mesa”, por el Consejo Oleícola Internacional (COI), 2012. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES

A nivel mundial, el principal productor es la Unión Europea, como ente consolidado, y dentro de ella, destacan España, Italia y Portugal. Luego, le siguen Egipto, Turquía, Siria y Argentina, con el 7.8% de la producción mundial. Además, si bien es cierto que España es un referente mundial para el cultivo y la producción del olivo, también lo es que en América Latina este referente es Argentina. Este país tiene como principal destino de exportación de aceitunas a Brasil. Sin embargo, atraviesa problemas de logística, porque el Gobierno

argentino exige a los exportadores unas licencias que demoran entre 45 y 65 días, por lo cual se resta dinamismo a las exportaciones. Esta es una oportunidad que podría ser aprovechada por el Perú, una vez que se ha identificado que en la región el principal competidor es la Argentina (E. Mamani & M. Avendaño, comunicación personal, 23 de julio de 2012).

A nivel nacional, la producción de aceitunas durante la cosecha 2010/2011 fue de 73,400 toneladas (Ministerio de Agricultura [MINAG], 2011). En la Tabla 2, se desglosa la producción nacional por región desde el año 2002 hasta el 2011. La región Tacna lidera la producción nacional, con 54,700 toneladas, seguida de la región Arequipa, con 13,900 toneladas para el 2011.

Tabla 2

Producción Nacional por Región, en Miles de Toneladas

Años	Arequipa	Ica	La Libertad	Lima	Lima Metropolitana	Moquegua	Tacna	Total Nacional
2002	12,512	754	120	823	--	820	17,459	32,488
2003	11,921	826	139	685	--	1,006	23,462	38,039
2004	13,133	1,009	144	947	--	510	26,728	42,471
2005	18,484	1,177	140	986	--	471	33,365	54,623
2006	13,859	1,284	114	989	--	527	35,526	52,299
2007	14,571	1,013	123	1,199	--	135	35,404	52,445
2008	36,615	1,274	117	1,412	--	1,342	73,602	114,362
2009	45	1,228	138	1,106	--	33	4,619	7,169
2010	26,990	1,321	133	1,387	--	533	44,670	75,034
2011	13,987	1,651	134	1,863	391	709	54,748	73,483

Nota. Tomado de "Series Históricas de Producción Agrícola. Compendio Estadístico - Aceitunas", por el Ministerio de Agricultura (MINAG), 2012. Recuperado de <http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

De la producción nacional, solamente 20,000 toneladas fueron destinadas a la exportación, lo cual representa el 28%. Además, la distribución y el almacenaje de las aceitunas se concentran en la ciudad de Lima (E. Mamani & M. Avendaño, comunicación personal, 23 de julio de 2012).

El 90% del olivo que se produce en Perú es destinado al proceso de aceituna de mesa, mientras que el 10% restante se utiliza para la elaboración de aceite de oliva. La mayor cantidad de este aceite de oliva es exportado: el 31% tiene como destino Canadá; el 22%,

Japón; el 21%, Colombia; el 17%, Ecuador; y el 9%, Brasil. Según Pro Olivo, en el año 2011, la exportación de aceitunas reportó S/3'909,339. El objetivo es incrementar los ingresos de los productores mediante la transformación del producto para otorgarle mayor valor agregado y aumentar la exportación (Portal Olivícola, 2012).

En Arequipa hay aproximadamente 3,700 hectáreas sembradas de olivos, las cuales se cultivan con enfoque a la agroexportación. Sin embargo, este enfoque recién se está desarrollando en el Perú, por lo que aún no se ha expandido por todo el país, y está más desarrollado en el norte. En Arequipa todavía no se desarrolla la producción en gran tamaño, por lo que no se obtienen economías de escala y el acceso al financiamiento es limitado. La mayoría de los cultivos son infundios, donde los productos tradicionales son los más comunes, ya que tienen un mercado interno que los agricultores consideran como seguro, y donde sus costos de producción son más bajos con relación a otros cultivos (E. Mamani & M. Avendaño, comunicación personal, 23 de julio de 2012).

En la Figura 2, se presenta la relación entre la producción y el consumo de olivo en el mundo. Se observa que, durante las cosechas del 2007-08 y 2008-09, el consumo fue similar a lo producido. Sin embargo, durante las últimas tres cosechas, ha sido inferior. En el 2011-12, lo consumido representó el 93% de lo producido, a pesar de que el consumo se ha elevado en 12% desde el 2007-08 hasta el 2011-12.

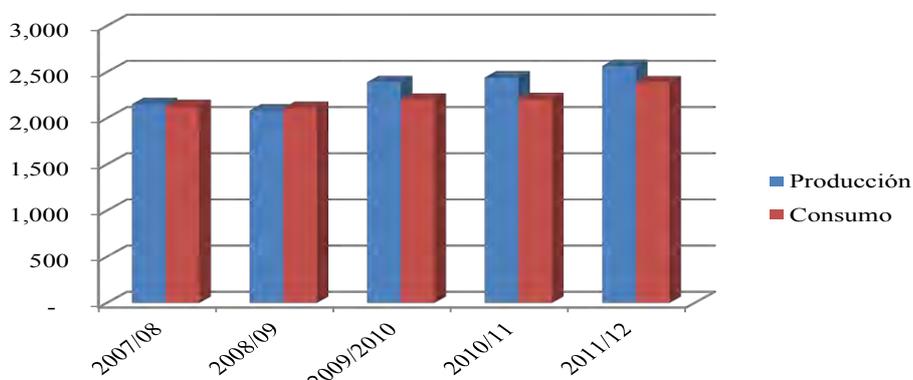


Figura 2. Producción y consumo mundial de aceitunas en miles de toneladas. Tomado de “Cifras Aceitunas de Mesa”, por el Consejo Oleícola Internacional (COI), 2012. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES

Si se analiza el consumo por país, se tiene que, al igual que con la producción, el actor principal es la Unión Europea, con un 26% del consumo mundial, como se observa en la Tabla 3. Brasil incrementó su consumo en 17.6% desde la cosecha 2007-08, que es un crecimiento mayor al promedio mundial, lo cual confirma que es un excelente destino para el olivo peruano.

Tabla 3

Consumo Anual por País, en Miles de Toneladas

Año de Cosecha	2007/08	2008/09	2009/2010	2010/11	2011/12
Argelia	86.0	97.5	134.0	129.0	137.0
Egipto	350.0	360.0	340.0	200.0	300.0
Irán	40.5	32.5	47.5	23.5	45.5
Marruecos	35.5	29.0	32.0	32.0	32.0
Siria	94.0	94.0	116.0	119.0	125.0
Turquía	190.0	240.0	260.0	260.0	290.0
Unión Europea	577.0	549.0	510.0	574.5	620.5
Brasil	74.0	69.0	79.0	87.0	87.0
Canadá	26.0	26.0	27.5	27.5	28.0
Chile	16.0	21.0	29.0	30.0	32.0
Rusia	80.0	90.0	67.0	72.5	75.0
Estados Unidos	240.5	210.0	203.0	240.0	240.0
Perú	60.0	25.5	50.0	50.0	50.0
Otros	261.0	266.5	304.0	360.0	325.5
Total	2,130.5	2,110.0	2,199.0	2,205.0	2,387.5

Nota. Tomado de "Cifras Aceitunas de Mesa", por el Consejo Oleícola Internacional (COI), 2012. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES

La producción de aceitunas en Arequipa se concentra en el distrito de Caravelí, el cual es la tercera provincia del departamento en cuanto a número de habitantes, y se localiza en el extremo costero norte de la región. Caravelí se extiende desde el nivel del mar hasta la cumbre Achatayhua, que supera los 4,000 msnm. Comprende las regiones naturales chala, yunga, quechua, suni y jalca, y abarca una superficie de 13,139 km² (Arata & Toro, 2005).

En la Figura 3, se presenta la evolución de las importaciones y exportaciones mundiales de olivo. Las exportaciones representan el 30% de la producción 2011-12, luego de haber sido el 24% durante la cosecha anterior. Esto es acorde con el hecho de que en el

Perú solamente el 28% es exportado. Además, estas cifras indican que los mayores consumidores a nivel mundial son los mismos productores. Las exportaciones peruanas de aceituna se presentan en la Figura 4, en la cual se observa que, luego de una disminución en el período 2008-2009, ha habido un crecimiento constante, con un promedio de 24.3% anual.

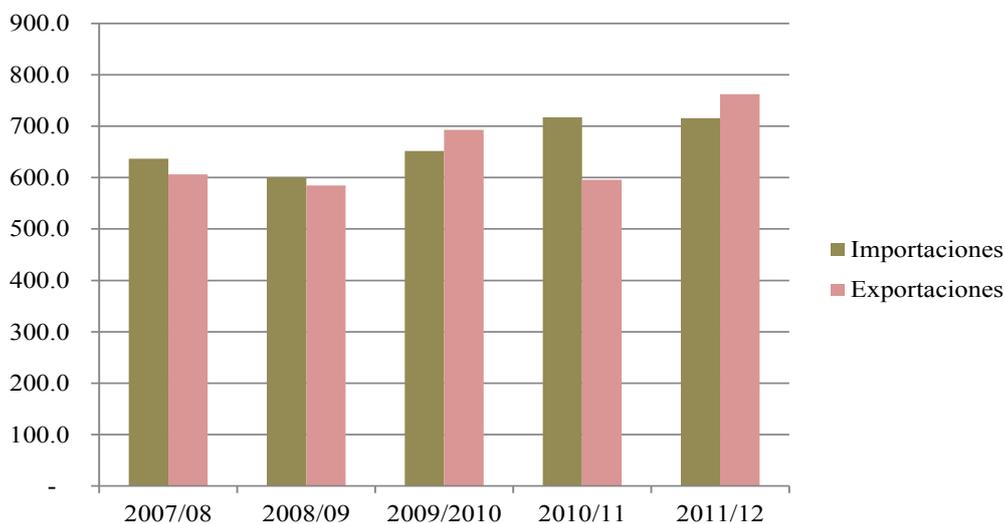


Figura 3. Importaciones y exportaciones mundiales de aceitunas en miles de toneladas. Tomado de “Cifras Aceitunas de Mesa”, por el Consejo Oleícola Internacional (COI), 2012. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES

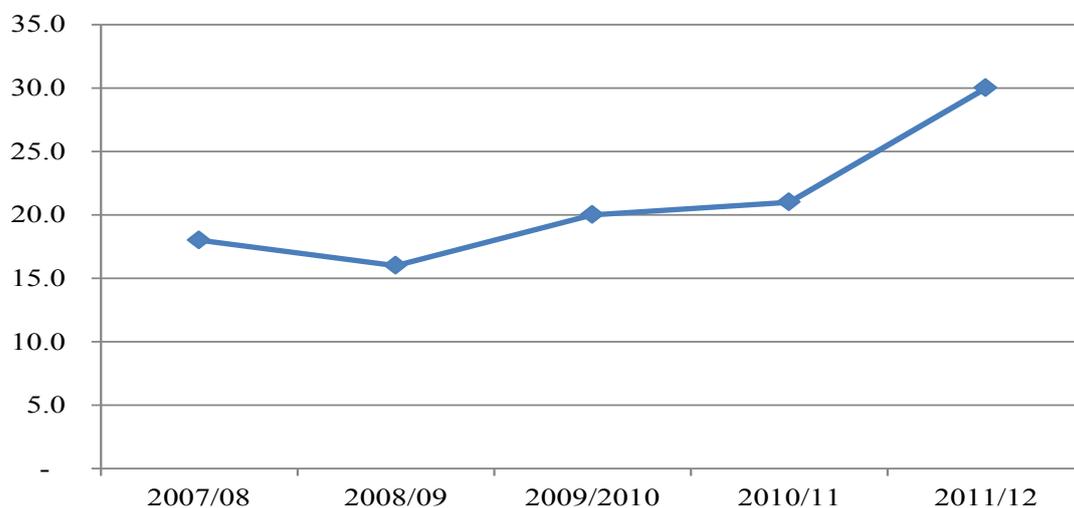


Figura 4. Exportaciones peruanas de aceitunas en miles de toneladas. Tomado de “Cifras Aceitunas de Mesa”, por el Consejo Oleícola Internacional (COI), 2012. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES

A continuación, en la Figura 5, se definen los principales mercados de la aceituna peruana. No se recogieron los datos de la cosecha completa para el 2010, por lo cual se

muestra un descenso. Además, se observa que Brasil es el principal destino de las exportaciones peruanas de olivo; por ejemplo, en el 2010 representó el 56% (Pro Olivo, 2011).

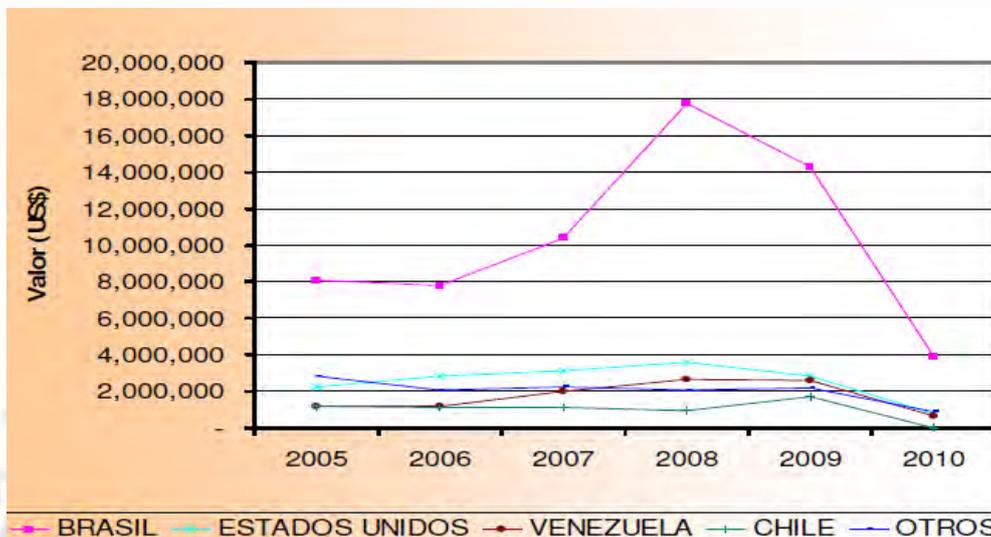


Figura 5. Principales destinos de las exportaciones de aceitunas peruanas. Tomado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones de Aceitunas y Aceite de Oliva, Período 2005-2010”, por PROOLIVO, 2011. Recuperado de <http://www.ucsp.edu.pe/comercioexterior/files/2010/pro-olivo-hernann-jose-bauman.pdf>

Por otro lado, en la Tabla 4, se presenta la situación de la aceituna en la región de Arequipa, de la cual se deduce que el área cultivada no está produciendo en su totalidad. La producción de la región representa solamente el 19% de la producción nacional; sin embargo, cuenta con un amplio potencial para desarrollarse, y su principal variedad es la aceituna negra sevillana.

Tabla 4

Situación de la Aceituna en la Región Arequipa, Año 2011

Factor	Cantidad	Unidad
Área cultivada	3,700	hectáreas
Rendimiento por hectárea	8,000	kilogramos por hectárea
Producción	29,600	toneladas métricas
Variedad principal	El 49.2% es sevillana negra	

Nota. Adaptado de “Diagnóstico de Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en los valles de Yauca, Jaquí y Mochica” por M. Gallegos, 2010. Informe preparado para el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) [Documento privado]. Arequipa, Perú.

1.2 Conclusiones

El olivo es una planta que produce una cosecha anualmente a partir del sexto año de haber sido sembrado. Su fruto es la aceituna, la cual puede ser verde, de color cambiante o negra. Las variedades cultivadas en Arequipa son la sevillana y la ascolana, adecuadas para las preparaciones que se acostumbran hacer en el Perú. Asimismo, la aceituna puede ser utilizada para su consumo directo o para la preparación de aceite de oliva. En el país, un 10% de la cosecha se destina a fabricar aceite, mientras que, con el 90% restante, se preparan diversos tipos de aceitunas de mesa.

La producción, a nivel mundial, mantiene una tendencia creciente, y alcanzó 2'565,000 toneladas durante la cosecha 2011-12. En este mismo período, el Perú logró producir 87,000 toneladas, que representaron el 3.4% de la producción mundial. Las exportaciones representaron el 30% de la producción, lo cual indicó que las cosechas se destinan principalmente a consumo interno. A nivel nacional, ocurre lo mismo, ya que solamente el 28% de lo cosechado es exportado.

La producción en Arequipa es incipiente, puesto que solamente hay 3,700 hectáreas sembradas de olivos. Estos cultivos se concentran en la provincia de Caravelí, pero no generan economías de escala. La mayor dificultad para su crecimiento se encuentra en la forma de pensar de los agricultores, quienes prefieren cultivar productos tradicionales más económicos, al mismo tiempo que se enfocan en el mercado interno, pues lo consideran seguro.

Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

El antecedente principal de este plan estratégico para la aceituna de la región Arequipa es el Plan Estratégico Exportador Regional PERX: Arequipa publicado por MINCETUR (2004b). En este documento, se estableció que un factor crítico para la promoción de la producción y comercialización en la región es la creación de un clima que promueva la competitividad sistémica. Para ello, era necesario mejorar (a) la infraestructura; (b) las competencias laborales; (c) la gerencia; y (d) el fortalecimiento institucional, y su articulación con lo nacional y lo regional, así como con la internacionalización. De acuerdo con MINCETUR (2004b), los problemas de competitividad que afecten las actividades exportadoras deben ser atendidos por el Gobierno regional, y canalizados a través del Consejo Nacional de Competitividad (CNC).

La visión exportadora de la región para el 2013, establecida dentro del PERX: Arequipa, es la siguiente: “Arequipa es una región exportadora, progresista, competitiva y líder posicionada a nivel internacional como productora de bienes y servicios con alto valor agregado y con cadenas productivas consolidadas” (MINCETUR, 2004b, p. 28).

Por otro lado, dado que los productores de aceitunas de Arequipa no están unificados o agremiados, carecen de una misión o visión común. Entonces, en esta región, al igual que en otras partes del país, la organización e institucionalidad de la sociedad civil son limitadas, realidad que también está presente en la provincia de Caravelí. Las razones que inciden en ello son las siguientes: (a) los efectos del terrorismo de las décadas de 1980 y 1990, (b) la desarticulación, (c) las dificultades de comunicación eficiente entre los distritos de la provincia, y (d) la pobreza extrema de una gran parte de sus habitantes. Es vital entender que los municipios son las principales instancias de gobierno local, y disponen cada vez de más

recursos económicos; por ello, tienen capacidad para implementar políticas y acciones de desarrollo (Arata & Toro, 2005).

En la región, también hay diversas organizaciones de productores, pero que, en el caso de la aceituna, aún no se han conformado. El cultivo y procesamiento del olivo es tradicionalmente una actividad familiar, en la cual se involucran aproximadamente 1,200 familias, las cuales trabajan de forma independiente (Arata & Toro, 2005).

2.2 Visión

La visión que se plantea para la aceituna en la región de Arequipa es la siguiente: En el año 2025, Arequipa será el principal productor de aceitunas a nivel nacional; convertirá al Perú en el primer exportador de Latinoamérica; y promoverá el desarrollo humano en la región a través de la generación de productos con valor agregado.

2.3 Misión

La misión propuesta para el desarrollo de la aceituna en la región de Arequipa es la siguiente: Arequipa es un productor de aceitunas de excelente calidad, las cuales son procesadas para añadir valor, gracias a un equipo de colaboradores capacitados y comprometidos con su trabajo, con lo cual se genera rentabilidad para los inversionistas e ingresos al Estado peruano a través de las exportaciones.

2.4 Valores

Dentro del Plan Estratégico Regional Exportador de Arequipa (MINCETUR, 2004b), se listan valores que constituyen la plataforma para el conjunto de normas, preceptos, y patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura exportadora de la región. Estos han servido de base para los valores que se presentan a continuación y que regirán la producción y comercialización del olivo arequipeño.

- **Responsabilidad:** Su objetivo es generar confianza, y debe estar presente en todos los actores. La responsabilidad en los trabajadores generará mayor calidad y

constancia en la producción, mientras que la responsabilidad de los inversionistas o empresarios generará confianza en los compradores y en los colaboradores.

- **Transparencia:** Se trata de la gestión clara, imparcial y ética de los recursos confiados a los actores del proceso así como la rendición de cuentas periódicamente.
- **Liderazgo:** Es necesario para guiar al grupo hacia el logro de objetivos comunes y ejercer influencia positiva a través de la comunicación.
- **Solidaridad:** Se busca promover un sentimiento de unión y cooperación entre los actores, para buscar el bien común y fortalecer las cadenas productivas.
- **Excelencia:** Queda demostrada en el logro de una fruta con calidad superior, así como en resultados óptimos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Compromiso:** Consiste en utilizar todas las capacidades o competencias para cumplir con las obligaciones y así superar las expectativas de los clientes.

2.5 Código de Ética

El código de ética se crea con el fin de establecer un marco que permita conocer y difundir las prácticas correctas para direccionar el comportamiento de los productores y comercializadores de aceitunas de la región Arequipa. Todos los individuos involucrados se comprometen a lo siguiente:

- Conocer, comprender y cumplir con la legislación vigente en el Perú.
- Asumir las consecuencias, tanto positivas como negativas, de las acciones realizadas.
- Contribuir con el logro de la misión y visión planteadas en este plan estratégico.
- Promover el trabajo en equipo y el desarrollo de todas las personas involucradas en el proceso productivo y comercializador del olivo.
- Esforzarse constantemente en lograr un producto de alta calidad.

- Usar de manera responsable los recursos, cuidando el medio ambiente.

2.6 Conclusiones

No existe un plan estratégico previo que pueda servir de marco para la actividad productora y comercializadora de aceitunas en la región de Arequipa. Se toma como antecedente el Plan Estratégico Exportador Regional PERX: Arequipa, elaborado en el 2004, en el cual se visualizó a Arequipa como una región productiva y exportadora. En este documento, se indicó que es necesario mejorar (a) la infraestructura; (b) las competencias laborales; (c) la gerencia; (d) el fortalecimiento institucional; y (e) la articulación, tanto entre personas como entre entes gubernamentales (MINCETUR, 2004b).

Asimismo, se desarrollan una visión y misión con horizonte al 2025. En ellas, se plantea que el olivo es una actividad productiva rentable que genera beneficios a todos los colaboradores involucrados en su producción y procesamiento. Se reconoce que es importante enfocarse en el mercado de exportación, añadir valor a las aceitunas y fortalecer todos los eslabones de la cadena productiva.

Finalmente, el desarrollo de la aceituna en Arequipa se realizará dentro del marco del respeto, la responsabilidad, la transparencia y la solidaridad. Los actores están comprometidos con la excelencia del fruto, y honrarán sus compromisos a través de un liderazgo positivo.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa de la aceituna en la región de Arequipa se inició con la utilización del Análisis Tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2008). Posteriormente, se hace uso del Análisis de la Competitividad Nacional (Porter, 2001), y luego, el análisis PESTE. Los resultados que se obtengan de la aplicación de estas herramientas de análisis son la base para el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Las interacciones entre las naciones definen lo que se denominan las relaciones internacionales. Esto involucra el movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas a través de las fronteras. El Análisis Tridimensional de las Naciones, tal como se puede apreciar en la Figura 6, se basa en la evaluación de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales (D'Alessio, 2008).



Figura 6. Análisis tridimensional de la relación entre países. Tomado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de F.A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

En la Tabla 5, se presentan los intereses nacionales, los cuales se han definido sobre la base de los lineamientos de la política exterior emitidos por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE) en el 2009. Los países relacionados, que se han seleccionado para la MIN, son los limítrofes con el Perú; además, son los principales socios comerciales junto con otras naciones latinoamericanas cuyo actuar interviene con los intereses nacionales.

Tabla 5

Matriz de los Intereses Nacionales

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Preservación de la soberanía nacional			Chile* Ecuador* Bolivia*	EE.UU.
Afianzamiento de la gobernabilidad democrática y la defensa y protección internacional de los derechos humanos		EE.UU. Unión Europea países asiáticos	Brasil Colombia Ecuador Chile	Venezuela* Bolivia*
Inserción estratégica del Perú en los espacios andino, amazónico, sudamericano y latinoamericano		Brasil Colombia Ecuador	Venezuela* Bolivia*	
Alianza estratégica con Brasil y la integración sudamericana		Brasil Chile	Colombia Ecuador Venezuela* Bolivia*	Argentina
Asociación estratégica mutuamente beneficiosa con los EE.UU. y con la Unión Europea			EE.UU. Unión Europea	Chile*
Consolidación de la presencia estratégica del Perú en la cuenca del Pacífico			Países asiáticos	Chile* Ecuador*
Inserción competitiva del Perú en el contexto de la actual crisis económica mundial		EE.UU. Unión Europea países asiáticos	Chile Brasil Colombia Ecuador	Venezuela* Bolivia*
Captación de cooperación orientada a la lucha contra la pobreza, exclusión y desigualdad social			EE.UU. Unión Europea países asiáticos	
Asistencia y protección a los ciudadanos peruanos residentes en el exterior		EE.UU. España Italia Japón	Chile Ecuador Argentina	
Promoción cultural			EE.UU. Unión Europea países asiáticos y latinoamericanos China EE.UU.	
Respuesta al desafío del cambio climático			Unión Europea Brasil	

Nota. Adaptado de "Lineamientos de la Política Exterior", por el Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), 2009.

Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional define las fortalezas y debilidades del país a partir de un análisis interno que se realiza respondiendo a las preguntas ¿En qué es fuerte el Perú? y ¿En qué es débil el Perú?, dentro de un análisis de siete dimensiones o aspectos: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico-científico; (e) histórico-psicológico-sociológico; (f) organizacional-administrativo; y (g) militar (D'Alessio, 2008).

Aspecto demográfico. Según el censo poblacional del 2007, la población del Perú ascendía a 28'220,764 habitantes aproximadamente. De este total, la población de la capital, la ciudad de Lima, abarcaba 8'564,867 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007a); así, se aprecia la centralización existente. Ello constituye una debilidad. En la Figura 7, se analiza la composición de la población por edad y se observa que en el 2007 se contaba con más personas aptas para el trabajo que en 1993, lo cual mitiga la debilidad al ser una fortaleza.

PERÚ: POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD, 1993 Y 2007

Grupos de Edad	1993		2007	
TOTAL	22 048,4 (Miles)	%	27 412,2 (Miles)	%
0 - 14	8 155,4	37,0	8 357,5	30,5
15 - 64	12 866,9	58,3	17 289,9	63,1
65 y más	1 026,1	4,7	1 764,7	6,4

Figura 7. Población por grupos de edad, 1993 y 2007. Tomado de “Perú en Cifras”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=3646&name=po06&ext=gif>

Aspecto geográfico. El Perú cuenta con una ubicación geográfica privilegiada con respecto al resto de países sudamericanos, ya que se ubica en la zona central de América del

Sur, y tiene acceso a los Andes y a la cuenca del Pacífico. Esto último le permite acceder a los mercados del sudeste asiático, así como a los Estados Unidos de Norteamérica.

En relación con el comercio marítimo, el Perú cuenta con costas de aguas profundas. Esta fortaleza puede llevar al país a convertirse en un importante centro portuario en el Pacífico Sur americano. Si a esto se le añade el hecho de que cuenta con una gran frontera terrestre con Brasil, la fortaleza se incrementa al mantener el acceso al principal mercado de Latinoamérica. Además, el Perú, dentro del cuadrante suroriental de Sudamérica, presenta la posición más expectante, con la posibilidad de convertirse en la puerta del hemisferio sur hacia la cuenca del Pacífico (D'Alessio, 2008).

Adicionalmente, la posición geográfica y la diversidad de alturas han dotado al Perú de tres regiones naturales claramente demarcadas: (a) la costa, (b) la sierra, y (c) la selva. Ello le proporciona una diversidad de climas, y recursos naturales, mineros y energéticos, lo cual beneficia a la agricultura y la actividad pecuaria junto con otras actividades económicas, por lo cual constituyen una fortaleza.

Aspecto económico. En el 2010 se experimentó, a nivel mundial, el incremento en los precios de los productos básicos denominados *commodities*, que estuvo acompañado de una mayor liquidez internacional. El efecto que esto produjo en los distintos países fue muy variado en relación con el dinamismo de su demanda interna, por lo cual las economías emergentes, principalmente China, India y el Perú, obtuvieron resultados más favorables que otras naciones. De esta manera, los países desarrollados presentaron un crecimiento económico lento, limitado por el alza en los precios internacionales de los alimentos y las fuentes energéticas (BCRP, 2010).

A continuación, en la Tabla 6, se muestran las proyecciones del crecimiento del PBI para varios países durante los años 2012 y 2013. De acuerdo con estas proyecciones, el crecimiento en las economías avanzadas será reducido, e incluso se espera decrecimiento en

la Eurozona y en Japón. En cambio, se proyecta que China genere el mayor incremento en el PBI a nivel mundial. Dentro de este entorno, el Perú destaca, ya que, según las proyecciones de Scotiabank (2012), para el 2012 se espera un crecimiento del 5.5% y, para el 2013, del 5.6%, lo cual es mayor a la expectativa del promedio mundial.

Tabla 6

Variación Porcentual del PBI, Perú y el Mundo

	2011 estimado	2012 proyectado	2013 proyectado
Mundo	3.9	3.4	3.9
Economías avanzadas			
EE.UU.	1.7	1.5	2.2
Eurozona	1.6	-0.3	0.8
Reino Unido	0.8	0.7	2.0
Japón	-0.3	0.5	1.6
Asia en desarrollo	8.1	7.5	7.8
China	9.2	8.0	8.8
Latinoamérica y el Caribe	4.3	3.8	3.9
Brasil	3.2	3.5	4.0
Perú	5.5	5.5	5.6

Nota. Tomado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013”, por Scotiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Aspecto tecnológico-científico. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el gasto en investigación y desarrollo que hay en el Perú apenas asciende a 0.1% de su producto bruto interno (PBI). Esto se considera una debilidad, porque limita el desarrollo futuro del país, especialmente cuando se compara con la inversión que otras naciones realizan (Andina 2010). Por ejemplo, Brasil invierte, en investigación y desarrollo, el equivalente al 0.8% de su PBI; Chile, el 0.7%; y Costa Rica, el 0.4%. A nivel mundial, destacan las economías asiáticas, con Corea del Sur, que invierte el 2.8%; Singapur, el 2.2%; y China, el 1.2% (Andina, 2010).

Aspecto histórico-psicológico-sociológico. El Perú posee una historia rica, que se refleja en su cultura y en la cantidad de vestigios arqueológicos distribuidos por todo el país. Estos se convierten en una importante fortaleza que atrae el turismo hacia el país. Sin embargo, en el Perú también se presentan conflictos sociales, que se manifiestan en protestas

y enfrentamientos en distintas zonas del país, los cuales dejaron 17 muertos entre agosto del 2011 y julio del 2012 (Zubieta, 2012).

Aspecto organizacional-administrativo. De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú se autodenomina una república democrática, social, independiente y soberana; además, se establece que el Estado es uno e indivisible, con un gobierno unitario, representativo, y descentralizado. El Estado peruano está organizado en tres poderes, que funcionan de manera autónoma e independiente: (a) el Poder Ejecutivo, (b) el Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial.

En el Plan Bicentenario, se reconoce que el Perú es un país altamente centralizado, cuya gestión pública se encuentra concentrada en Lima. Por ello, el proceso de descentralización debe acelerarse, a fin de dotar a las regiones de planes y recursos para ejecutarlos. La mayoría de los empleados del Estado residen en la capital, lo cual constituye una situación que también debe cambiar.

Aspecto militar. La soberanía nacional está garantizada por la fuerza militar, cuya función es resguardar el territorio nacional. En la Figura 8, se presenta el gasto militar por país en Latinoamérica: se observa que el gasto efectuado por el Perú es significativamente menor al de Brasil y Colombia, pero superior al de Ecuador y Bolivia.

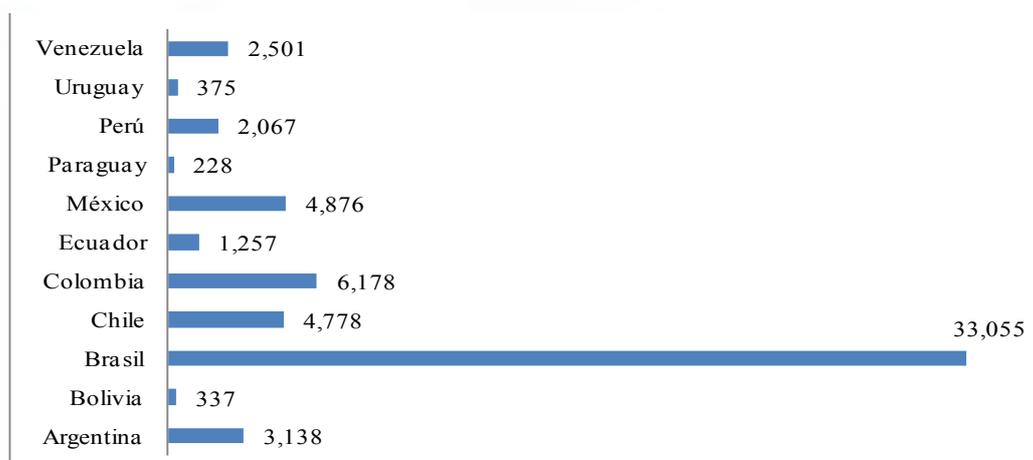


Figura 8. Presupuesto de defensa como porcentaje del presupuesto del Estado, año 2010, en miles de dólares. Tomado de “Los presupuestos”, por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), 2010. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

Asimismo, en la Figura 9, se presenta la evolución del gasto militar peruano desde el 2006 hasta el 2010, año en que se evidencia una leve tendencia a la baja (RESDAL, 2010).

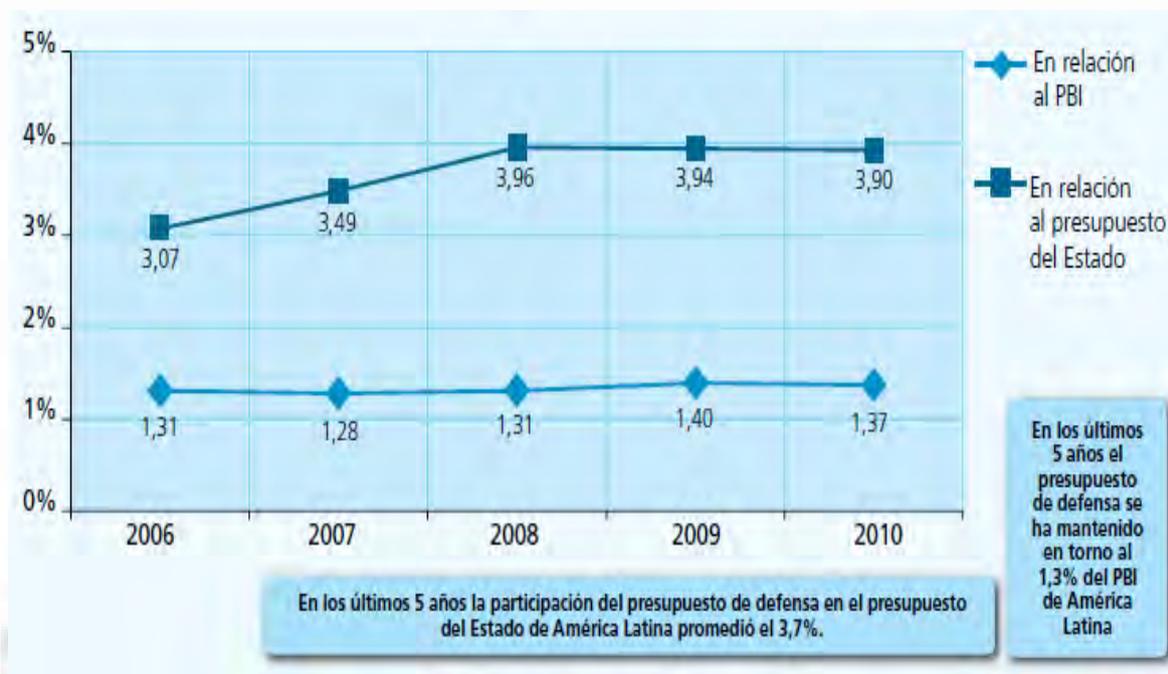


Figura 9. Presupuesto de defensa de América Latina, en porcentaje del PBI, del 2006 al 2010 Tomado de “Los presupuestos”, por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL), 2010. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son los factores que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país dentro de su propio entorno (D’Alessio, 2008). Este análisis se realiza desde cuatro dimensiones o perspectivas: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. En junio del 2012, se reunieron las 20 principales economías del mundo, con apoyo del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial. El objetivo fue velar por la satisfactoria evolución de la economía internacional y salir de la crisis mundial que se inició en el 2007 (Cano, 2012). La evolución de la economía mundial

incide en el desempeño económico del Perú, ya que afecta el ingreso de turistas al país y, principalmente, las exportaciones, así como el flujo de inversión extranjera.

Lazos pasados y presentes. De acuerdo a los lineamientos de la política exterior peruana, el Estado debe preservar la soberanía e integridad de la nación, con el pleno respeto a todos los tratados y acuerdos firmados por el Perú conforme al derecho internacional. Dentro de este marco, se presenta la rivalidad entre el pueblo peruano y el pueblo chileno, la cual se originó la guerra que ambos países sostuvieron en el pasado; recientemente, esta rivalidad se acrecentó porque Chile alcanzó la estabilidad macroeconómica antes que el Perú. Esta rivalidad es exaltada, de forma irresponsable, en programas televisivos así como en gran cantidad de videos en Internet, de modo que se perjudica a los inmigrantes y turistas de ambos países (Rodríguez, 2011).

Contrabalance de intereses. En el período 2011-2012, el Perú alcanzó el puesto 67 de 142 naciones, según el Reporte Global de Competitividad 2012-2011 del Foro Económico Mundial (WEF, 2011). En el entorno mundial, los países compiten por atraer inversiones, por lo cual su nivel de competitividad es relevante. La mejora en la posición competitiva del país, auspiciada por la estabilidad política y económica, han vuelto al Perú en el país más atractivo de Sudamérica para las inversiones (Consejo Nacional de Competitividad, 2012).

Con el ingreso del gobierno nacionalista en el Perú en el 2011, se pueden afianzar las relaciones bilaterales con los países del bloque ALBA, como son Venezuela, Bolivia, Argentina y Ecuador. Además, se busca solidificar la relación con Brasil para establecer el paso interoceánico, lo cual generará beneficios económicos para ambos países.

Conservación de los enemigos. Históricamente, Chile es el principal enemigo del Perú, principalmente en aspectos limítrofes y económicos. Esto ha sido un generador de oportunidades, porque demanda una mayor competitividad en el país. No hay razones valederas que justifiquen la paralización del comercio entre las dos naciones como

consecuencia de un diferendo limítrofe, sometido al Tribunal de la Haya, que altere la concordia en la región. Actualmente, ambos países disfrutan de libertad y de legalidad, con gobiernos nacidos de elecciones libres que respetan el derecho de crítica y practican unas políticas de mercado, de respeto a la propiedad privada y a la libre competencia, y de aliento a la inversión, lo cual ha impulsado el desarrollo económico (Zavaleta, 2012).

3.1.4 Influencia del análisis en la aceituna en la región Arequipa

Para el desarrollo de la aceituna en la región de Arequipa es fundamental el análisis externo que se ha realizado a través del análisis tridimensional de las naciones. Se observa que, dentro de los intereses nacionales, se incluyen tanto la inserción estratégica del Perú en el espacio andino como la inserción competitiva en el espacio mundial. Esto favorece el cultivo de aceituna, ya que contribuye al desarrollo regional y a la diversificación de las exportaciones.

El potencial nacional plantea las fortalezas y debilidades del país. La centralización puede perjudicar el cultivo de aceituna, debido a que los pobladores prefieren emigrar a Lima en lugar de dedicarse al agro en Arequipa. Además, la ubicación geográfica del Perú ofrece varios mercados para las aceitunas peruanas, entre ellos, Asia Pacífico y Brasil. Otra fortaleza que trae beneficios es el crecimiento económico del Perú, que estimula la inversión privada.

3.2 Análisis Competitivo del País

El análisis competitivo del Perú se realiza utilizando el Diamante de la Competitividad Nacional, diseñado por Porter (1990), que comprende cuatro dimensiones: (a) las condiciones de los factores; (b) las condiciones de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores conexos y de apoyo. En la Figura 10, se presenta de manera gráfica la relación entre estas cuatro dimensiones.

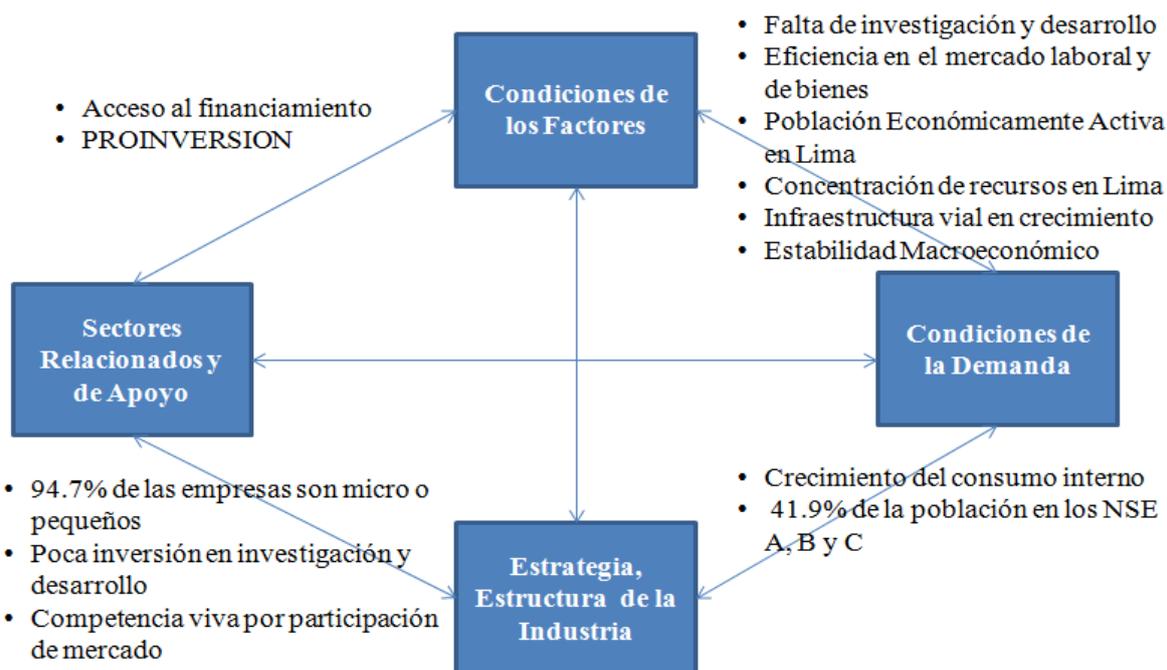


Figura 10. Competitividad de las naciones. Adaptado de “The Competitive Advantage of Nations”, por M. Porter, 1990. New York, N.Y.: The Free Press.

3.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo con el WEF (2011), el Perú ha logrado mejorar su posición competitiva a nivel mundial: el índice de competitividad global ha incrementado su posición desde el puesto 78, obtenido en la medición 2009-2010, hasta el 67, correspondiente al período 2011-2012, entre 142 naciones monitoreadas (ver Figura 11).

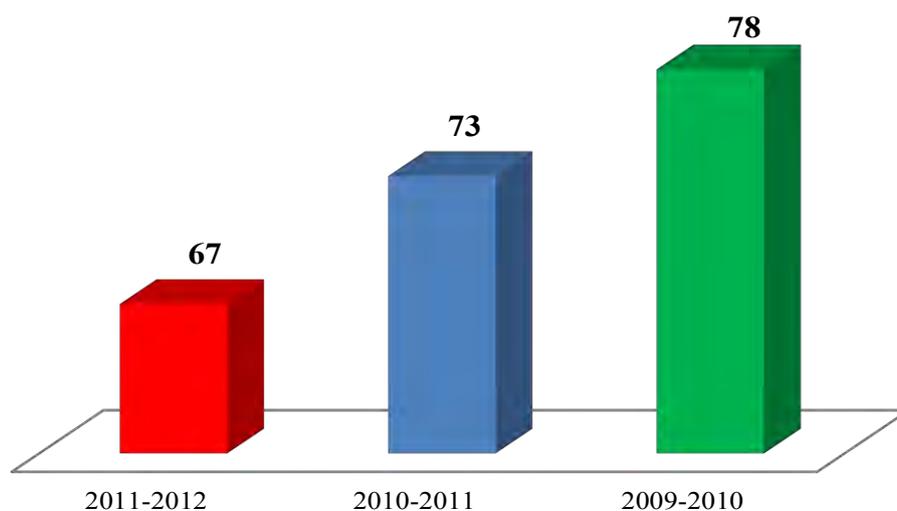


Figura 11. Índice de Competitividad Global. Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2011-2012”, por el Foro Económico Mundial (WEF), 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Asimismo, el Perú destaca en el desarrollo del mercado financiero y la eficiencia del mercado, sea laboral, de bienes, en educación superior; y en ambiente macroeconómico. Sin embargo, aún hay áreas que demandan mayor atención, como son las de salud, de educación primaria, de las instituciones y de infraestructura (WEF, 2011). En la Tabla 7, se presenta el análisis de los factores básicos y de los promotores de eficiencia.

Tabla 7

Evaluación de las Condiciones de Competitividad en Perú

	Posición	Puntaje
Factores básicos	78	4.4
Instituciones	95	3.5
Infraestructura	88	3.6
Ambiente macroeconómico	52	5.0
Salud y educación primaria	97	5.4
Promotores de eficiencia	50	4.3
Educación superior y entrenamiento	77	4.0
Eficiencia del mercado de bienes	50	4.4
Eficiencia del mercado laboral	43	4.6
Desarrollo del mercado financiero	38	4.5
Desarrollo tecnológico	69	3.6
Tamaño del mercado	48	4.3

Nota. Tomado de “Reporte de Competitividad Global 2011-2012”, por el Foro Económico Mundial (WEF), 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

La infraestructura vial es un pilar que brinda estímulo a la actividad económica, especialmente en los países emergentes. Muchas actividades privadas, como las extractivas y las comerciales, requieren de infraestructura vial para llevarse a cabo. La evidencia señala la existencia de una relación positiva entre los indicadores de infraestructura, la inversión y el PBI per cápita. El problema radica en que muchas veces la infraestructura vial y otros sectores productivos compiten por un mismo conjunto de recursos, por lo cual se corre el riesgo de que un incremento en la infraestructura genere una reducción en la inversión privada. Sin embargo, los efectos positivos de la infraestructura vial sobrepasan a los negativos (Vásquez & Bendezú, 2008). En el Perú, se espera que la inversión en

infraestructura vial continúe, ya que, para el 2016, el 85% de las carreteras que cubren el territorio nacional estará pavimentado, lo cual representa más de 20,000 km (Andina, 2011).

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con el BCRP (2012a), el Perú ha experimentado crecimiento en la demanda, excepto en el 2009, debido a la crisis económica internacional. Sin embargo, el consumo privado ha crecido constantemente desde el 2002, y registró su récord en el 2010, cuando aumentó 13.1%. En la Figura 12, se presenta la variación porcentual anual de la demanda interna real y del consumo privado real en el país entre los años 2000 y 2011.

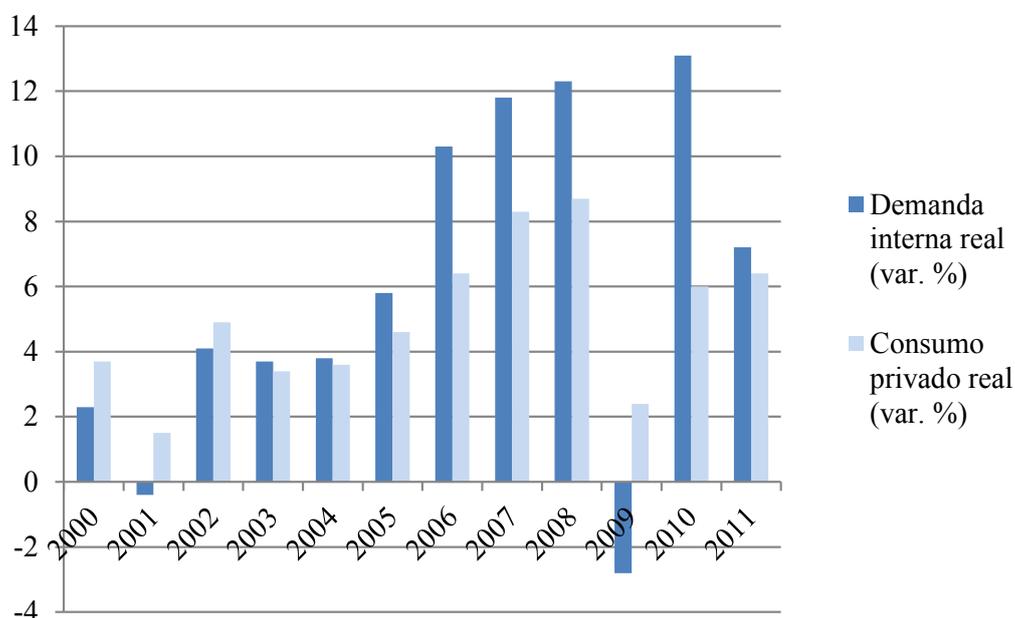


Figura 12. Variación anual de la demanda y el consumo privado nominal. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Sin embargo, la demanda que se manifiesta como el interés por comprar un producto no depende solamente del crecimiento económico, sino que se relaciona con los niveles socioeconómicos. Como se aprecia en la Figura 13, el 57.1% de la población de Lima Metropolitana está ubicado en los niveles A, B o C, mientras que a nivel nacional dicho grupo representa el 41.9%. Esto indica que el poder de compra se concentra en Lima (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM], 2012).

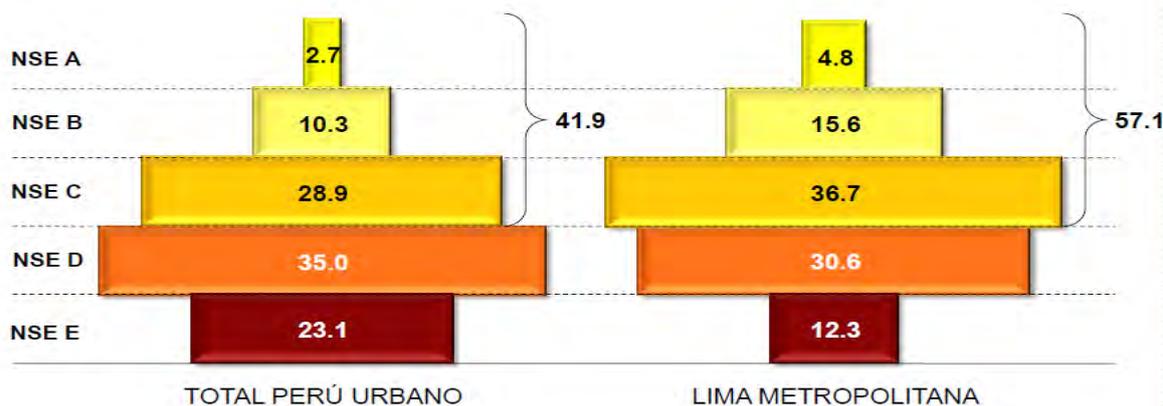


Figura 13. Distribución de la población del Perú por nivel socioeconómico 2012. Tomado de “Niveles Socioeconómicos 2012, Total Perú y Lima Metropolitana”, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), 2012. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En la Tabla 8, se presenta la cantidad de empresas privadas que existían en el Perú en el 2010. Se observa un total de 1'200,664 empresas, de las cuales el 94.7% eran microempresas; y el 4.6%, pequeñas empresas. Esta estructura empresarial dificulta el desarrollo de ventajas competitivas, ya que las micro y pequeñas empresas (MYPE) tienen restricciones para acceder a préstamos, así como para disponer de recursos que puedan invertir en investigación y desarrollo. Solamente el 5.2% de las empresas que operan en el país están clasificadas como pequeñas, medianas o grandes empresas, y son ellas las que podrían disponer de fondos para investigación y desarrollo (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2010).

Tabla 8

Empresas en Perú según su Tamaño, Año 2010

Tipo de empresa	Cantidad	Porcentaje (%)
Micro empresa	1'136,767	94.7
Pequeña empresa	55,534	4.6
Mediana empresa	3,259	0.3
Gran empresa	5,104	0.4
Total	1'200,664	100.0

Nota. Tomado de “Estadísticas de la MYPE. Cuadros Nacionales 2010”, por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2010. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf)

Ahora bien, corresponde al Gobierno brindar un entorno de estabilidad y respeto a la inversión privada; sin embargo, corresponde a las personas, naturales o jurídicas, el invertir e innovar. Por eso, ellas son las responsables de desarrollar ventajas competitivas, las cuales beneficiarán a las empresas, a la industria en general y al país (Giuffra, 2010).

Si se analizan las empresas por el área o campo de trabajo, se observa que el 1.9% de las MYPE se dedica a la agricultura, ganadería, caza y selvicultura. Esto indica que, a pesar de la importancia que tiene la actividad agrícola en la alimentación de los peruanos así como en la exportación, son muy pocas las empresas dedicadas a este rubro. En la Tabla 9, se muestra cómo el 47% de las MYPE empresas se dedica al comercio, seguido por un 12% que se dedica a las actividades inmobiliarias (PRODUCE, 2010).

Tabla 9

Empresas por Actividad Económica, Año 2010

	Microempresa	Pequeña Empresa	Más de 1,700 UIT	Total
Agricultura, ganadería, caza y selvicultura	21135	1537	268	22940
Pesca	2,894	645	113	3,652
Explotación de minas y canteras	5,676	662	279	6,617
Industrias manufactureras	115,929	6,415	1,361	123,705
Suministros de electricidad, gas y agua	649	68	39	756
Construcción	28,960	3,550	458	32,968
Comercio	538,580	24,156	3,521	566,257
Hoteles y restaurantes	79,001	1,679	87	80,767
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	85,936	5,359	675	91,970
Intermediación financiera	2,420	232	125	2,777
Actividades inmobiliarias	135,691	8,115	1,083	144,889
Educación	11,019	530	71	11,620
Actividades de servicios sociales y de salud	12,993	627	76	13,696
Otras actividades de servicios o comunitarias	95,884	1,929	207	98,020
Total	1'136,767	55,504	8,363	1'200,634

Nota. Tomado de “Estadísticas de la MYPE. Cuadros Nacionales 2010”, por el Ministerio de la Producción (PRODUCE), 2010. Recuperado de [http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf)

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El principal sector de apoyo para las actividades económicas y productivas es el sector bancario, ya que este permite financiar la producción y, por consiguiente, crecer. De acuerdo

al BCRP (2012a), el crédito otorgado al sector privado creció en 119% entre los años 2000 y el 2011. El mayor incremento se obtuvo en el 2008, cuando aumentó en 32.3%, por lo cual en dicho año el PBI obtuvo el mayor crecimiento de la década (ver Figura 14).

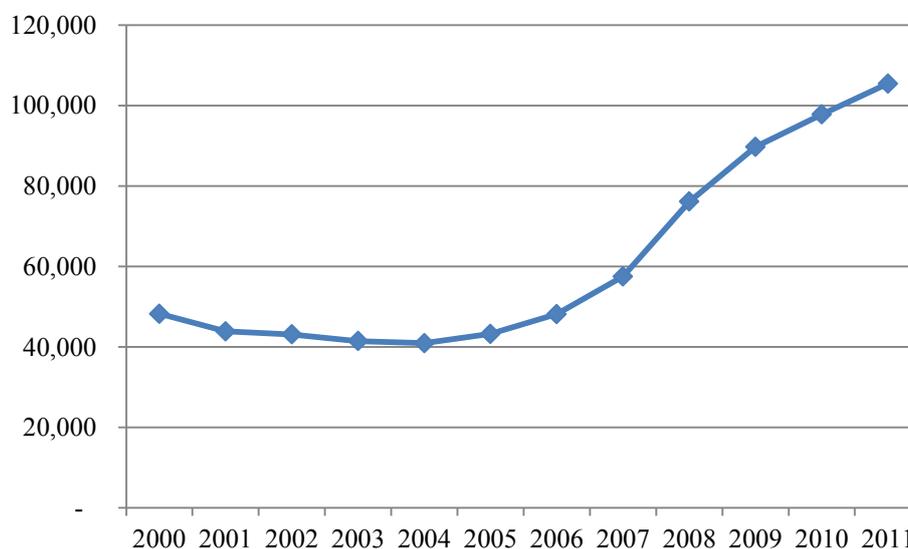


Figura 14. Crédito del Sistema Bancario al Sector Privado, en millones de soles. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Entre las agencias gubernamentales, destaca la labor de PROINVERSIÓN, que es la agencia encargada de la promoción de la inversión privada, nacional y extranjera. En el 2011, su meta fue superar los 40,000 millones de dólares de inversión captada. Esta inversión fue destinada a proyectos de infraestructura y desarrollo sectorial, así como a otras iniciativas privadas para incrementar la producción, generar empleos de forma sostenible y contribuir al desarrollo armónico de las regiones (PROINVERSIÓN, 2011).

3.2.5 Influencia del análisis en la aceituna en la región Arequipa

Para el desarrollo de la aceituna en la región Arequipa, es esencial el apoyo de diversos entes gubernamentales y del sector financiero. Ellos permiten que fluyan las inversiones hacia el cultivo agrícola en Arequipa, lo cual beneficia al olivo, entre otros frutos. Otros aspectos que podrían contribuir a generar una ventaja competitiva para el cultivo de

aceitunas son (a) la infraestructura vial, (b) la eficiencia del mercado laboral y de bienes, (c) y el incremento en el consumo privado.

Por otro lado, los elementos que podrían perjudicar las actividades asociadas al cultivo y procesamiento de la aceituna en Arequipa son (a) la falta de empresas medianas o grandes, lo cual repercute en menos inversión en investigación y desarrollo; y (b) las deficiencias en educación primaria, salud e instituciones, lo cual podría limitar el desarrollo del sector.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno a través del esquema PESTE comprende un análisis de cinco tipos de fuerzas: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P); (b) fuerzas económicas y financieras (E); (c) fuerzas sociales, culturales y demográficas (S); (d) fuerzas tecnológicas y científicas (T); y (e) fuerzas ecológicas y ambientales (E).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según el WEF (2011), existen tres etapas de desarrollo de las naciones: (a) las etapas motivadas por el desarrollo de los factores, (b) las etapas motivadas por la eficiencia, y (c) las etapas motivadas por la innovación. El Perú se encuentra en la segunda etapa, ya que busca la eficiencia tanto en el uso de los recursos como en el mercado laboral, financiero y de bienes.

A continuación, en relación con la gobernabilidad y la legalidad, se presenta la Tabla 10. En ella, se observa el desempeño del país en aspectos como la eficiencia en el gasto del Gobierno, la protección a la inversión privada, la transparencia del Gobierno en la elaboración de políticas, entre otros factores. También se visualizan otros aspectos en los cuales el Estado debe esforzarse para mejorar, como son (a) la falta de confianza de la población en los políticos, (b) las consecuencias del crimen y la violencia para las empresas, (c) la falta de independencia del Poder Judicial, (d) la carga que implican las regulaciones gubernamentales para las empresas, entre otros (WEF, 2011).

Tabla 10

Índices de Competitividad de los Factores de Legalidad y Gobernabilidad, 2011-2012

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición
Derechos de autor	3.9	89
Protección de los derechos de autor	2.5	122
Distribución de los fondos públicos	2.9	84
Confianza en los políticos	1.9	126
Corrupción	4.3	59
Independencia del Poder Judicial	2.6	119
Imparcialidad de los gobernantes	2.9	74
Eficiencia en el gasto del Gobierno	3.8	37
Carga de las regulaciones gubernamentales	2.6	119
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	3.0	107
Eficiencia del marco legal ante retos	3.2	90
Transparencia del Gobierno en la elaboración de políticas	4.4	55
Costo del terrorismo para los negocios	4.8	113
Costo del crimen y la violencia para los negocios	3.4	121
Crimen organizado	4.1	115
Confianza en la policía	3.2	114
Comportamiento ético de las empresas	3.7	81
Protección a las inversiones	6.7	20

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2011-2012”, por el Foro Económico Mundial (WEF), 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Luego, buscando un espacio en los mercados extranjeros, el Gobierno nacional ha establecido tratados y convenios con diversos países. A continuación, se presenta un listado de dichos acuerdos, que benefician a los productores y exportadores peruanos (Sistema Nacional de Industrias, 2011):

- Acuerdo de Promoción Comercial Perú - EE. UU.
- Acuerdo de Comercio Exterior Perú - MERCOSUR
- Tratado de Libre Comercio Perú - China
- Acuerdo de Comercio Exterior Perú - Chile
- Acuerdo de Comercio Exterior Perú - México
- Protocolo de Cosecha Temprana: TLC Perú - Tailandia

- Tratado de Libre Comercio Perú - Singapur
- Tratado de Libre Comercio Perú - Canadá

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El país ha experimentado un crecimiento constante, que alcanzó su récord en el 2008, cuando se incrementó en 9.8%. Según el Scotiabank (2012), el crecimiento económico continuará en el 2012 y el 2013, y superará el 5% cada año. A continuación, en la Figura 15, se presenta la variación porcentual del PBI del Perú desde el 2000 hasta el 2011.

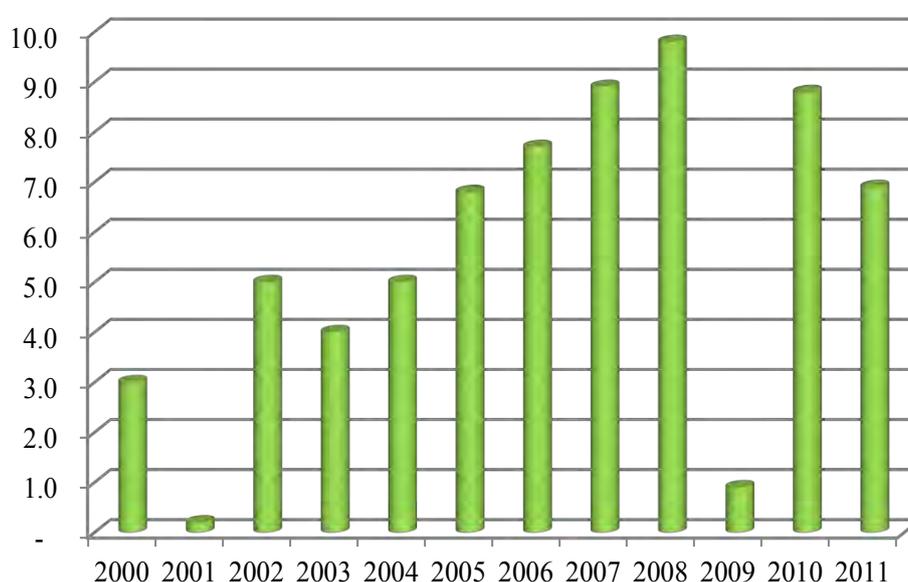


Figura 15. Variación porcentual del PBI peruano, 2000 al 2011. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Con respecto al PBI por sectores, aquel que obtuvo mayor crecimiento entre los años 2000 y 2010 fue el sector de la construcción, con un 132% acumulado, seguido por el del comercio, con 82%. Asimismo, el PBI del sector agropecuario se elevó en 51.8% durante dicha década; los mayores incrementos se dieron en el 2006 con 8.4% y en el 2008 con 7.2%, aunque el promedio anual fue de 3.9% (BCRP, 2012a). A continuación, en la Figura 16, se presenta el PBI del Perú por sectores entre los años 2000 y 2011.

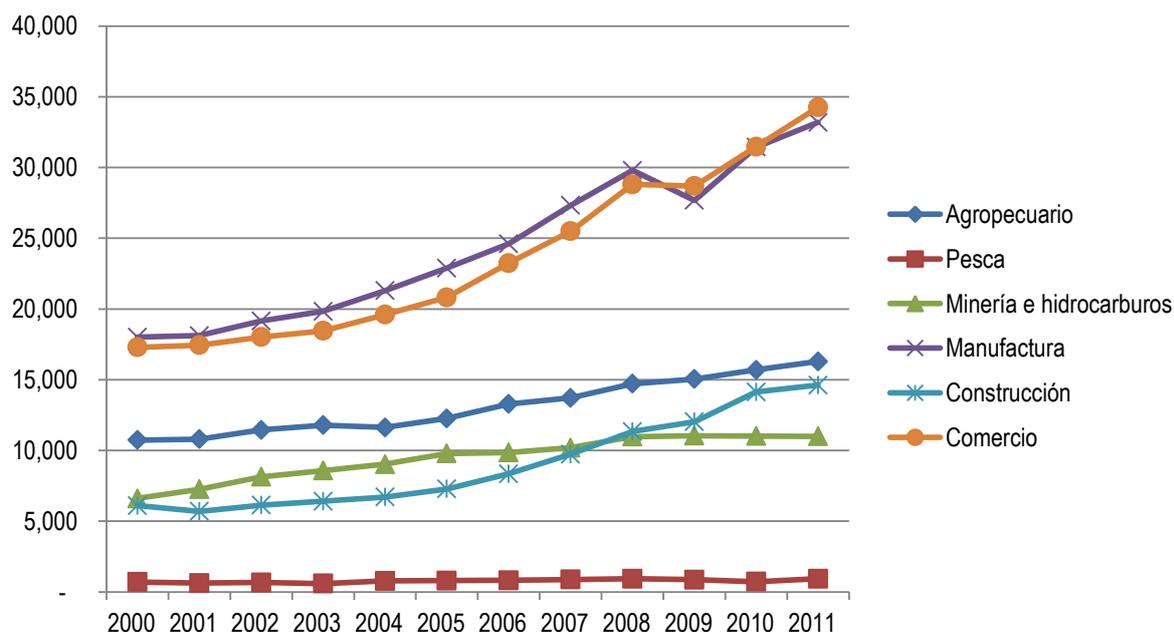


Figura 16. PBI por sectores en millones de soles, años 2000 al 2011. Tomado de Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

Asimismo, el crecimiento de la agricultura en los últimos años ha sido impulsado por el incremento de las exportaciones y el aumento de la producción agrícola y pecuaria. Sin embargo, este crecimiento se ha dado a un menor ritmo que la economía en su conjunto; por ello, su participación en el PBI nacional ha disminuido, lo cual quiere decir que los productores agropecuarios están perdiendo importancia en la producción nacional frente a otros sectores. En el Perú, el nivel de dependencia alimentaria de productos importados se ha estado reduciendo, y se ha mantenido en productos como el trigo y la soya. En general, la balanza comercial agraria (exportaciones menos importaciones) es positiva, y los productos de exportación son el café, los espárragos, las uvas, las hortalizas en conservas, los frutos secos, las alcachofas, los mangos, la leche evaporada, entre otros (Libélula, 2011).

De acuerdo con la Comunidad Andina de Naciones (CAN, 2011), el principal cultivo en extensión en el Perú es el café, con 367,000 hectáreas, seguido por el arroz, con 360,000. El café ha se ha incrementado en 29% entre los años 2002 y 2011, y es el cultivo que ha experimentado mayor crecimiento a nivel territorial. No obstante, fue superado por la palma

africana en cuanto a porcentaje de incremento, ya que este cultivo se elevó en un 210%. Otros cultivos que aumentaron notablemente su área fueron el cacao, con un aumento de 71%, y la caña de azúcar, con un incremento del 25%. En la Tabla 11, se presenta la producción agropecuaria por miles de hectáreas sembradas durante el periodo mencionado.

Tabla 11

Principales Productos Agropecuarios del Perú, por Área Utilizada en Miles de Hectáreas

Producto	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 p/	2011p
Maíz duro	271	280	269	277	278	283	298	301	296	277
Maíz amiláceo	213	207	180	196	193	200	201	214	201	198
Arroz	317	314	286	358	344	338	380	405	389	360
Cebada	154	151	143	151	150	143	147	157	154	148
Sorgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Papas	271	258	247	264	261	268	279	282	290	277
Frijol loctau (seco)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Frijol común (seco)	67	58	58	67	74	75	77	84	81	79
Pallar (seco)	5	5	3	2	6	5	6	7	6	7
Caupí (seco)	15	16	17	15	22	17	21	20	23	16
Tomates	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5
Cebolla	19	18	18	16	18	19	18	18	22	20
Yuca	83	84	88	93	102	104	103	100	105	94
Bananas y plátanos	130	135	140	142	144	148	150	156	156	148
Naranja	22	23	24	25	25	26	26	26	26	27
Soya	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2
Palma africana	10	9	10	10	11	13	18	18	19	31
Café	284	292	295	302	320	324	333	343	350	367
Cacao	49	50	51	50	56	60	64	66	77	84
Caña de azúcar/azúcar	68	78	71	62	66	68	69	75	78	80
Algodón	75	68	89	93	92	89	76	41	28	46

Nota. Tomado de “Producción, superficie y rendimiento de productos agropecuarios”, por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), 2011. Recuperado de <http://estadisticas.comunidadandina.org/portal/.../file/.../CE2012314.xls>

Por otro lado, la inflación es un indicador relevante para los sectores productivos del país, ya que, al incrementarse los precios, se encarece la producción. En la Figura 17, se muestra la evolución de la inflación o variación en el índice de precios al consumidor, y se aprecia que la mayor del periodo comprendido entre los años 2000 y 2011 se dio en el 2008, cuando alcanzó un 6.8% como consecuencia del incremento en el consumo privado (BCRP, 2012a).

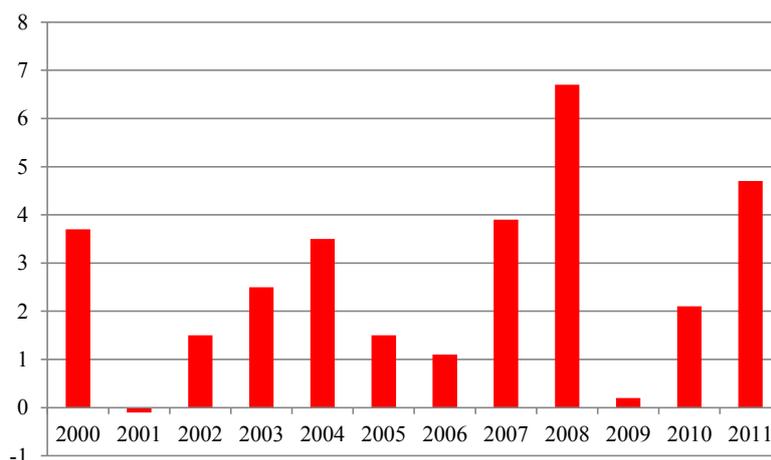


Figura 17. Variación del índice de precios al consumidor, 2000 al 2011. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Asimismo, puesto que los precios de las aceitunas en el mercado extranjero se dan en dólares, el tipo de cambio es relevante, porque determina los ingresos en soles y, por ende, la rentabilidad de las empresas productoras y comercializadoras. A continuación, en la Figura 18, se observa que el precio del dólar ha disminuido desde el 2001, lo cual perjudica a los agroexportadores peruanos.

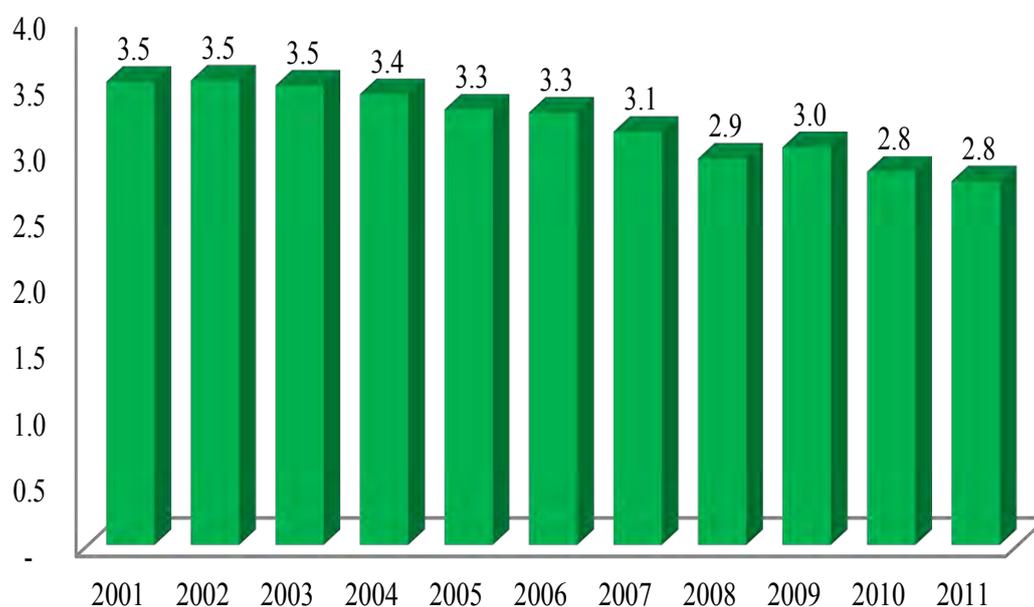


Figura 18. Tipo de cambio promedio anual, expresado en soles por dólar, 2001 a 2011. Tomado de “Estadísticas Económicas”, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>

Arequipa es, después de Lima, la primera ciudad industrializada del país, por lo cual en el 2010 contribuyó con el 8.6% del PBI nacional aproximadamente (BCRP, 2012b). Esta región ha crecido, en términos productivos, gracias a industrias como la textil y la agrícola. A continuación, en la Tabla 12, se presenta la superficie sembrada para los principales cultivos del departamento de Arequipa, donde destacan el arroz, el maíz chala, la alfalfa, la cebolla, y la papa. El olivo se registra en el rubro *Otros*.

Tabla 12

Superficie Sembrada de los Principales Cultivos de la Región Arequipa, en Hectáreas.

Producto	Campaña Agrícola*		Variación %
	2010/2011	2011/2012	
Ají pprika	32	149	365.6
Ajo	98	39	-60.2
Alfalfa	507	561	10.7
Arroz	2,798	524	-81.3
Arveja grano verde	43	32	-25.6
Cebolla	241	475	97.1
Frijol grano seco	-	8	0.0
Maíz amiláceo	-	2	0.0
Maíz chala	675	823	21.9
Maíz choclo	-	9	0.0
Papa	99	173	74.7
Tomate	28	31	10.7
Trigo	28	67	139.3
Zapallo	47	60	27.7
Otros	209	285	36.4

Nota. * agosto-enero. Tomado de "Síntesis Económica de Arequipa. Enero 2012", por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2012/sintesis-arequipa-01-2012.pdf>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El último censo poblacional realizado en el Perú se llevó a cabo en el 2007. En ese momento, la población del país ascendía a 28'220,000 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional anual del 1.6% (INEI, 2007a). En la Figura 19, se observa que la población creció un 24.6% entre los años 1993 y 2007; además, el crecimiento poblacional ha disminuido desde 1961, cuando era de 2.8% anual.

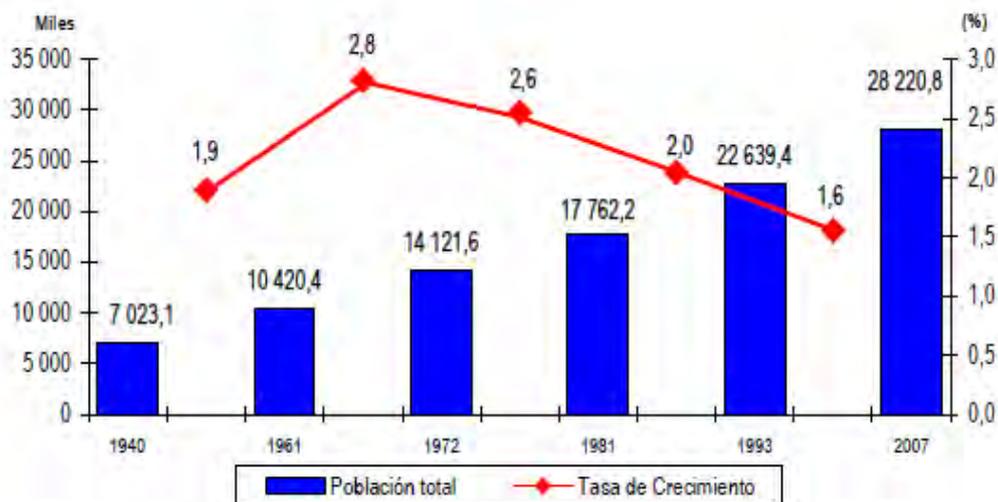


Figura 19. Población del Perú y crecimiento poblacional, 1940 al 2007. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>

Sobre la base de las proyecciones del INEI (2001), el Perú obtendrá un crecimiento poblacional del 1.18% en el 2020 y superará los 33 millones de habitantes, tal como se observa en la Tabla 13. Esta disminución en la tasa de crecimiento anual evidenciará un descenso en la tasa de natalidad y, por ende, en el número de hijos por familia.

Tabla 13

Proyecciones de Datos de Población del Perú (en miles)

	2000	2005	2010	2015	2020
Total nacional crecimiento poblacional	25.66	27.80	29.89	31.88	33.76
Incremento del período	2,129	2,142	2,081	1,990	1,881
Incremento anual	425	428	416	398	376
Tasa de crecimiento anual	1.81%	1.67%	1.50%	1.33%	1.18%

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2001. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>

Por otro lado, de acuerdo con el INEI (2007b), Arequipa tenía una población de 1'152,303 habitantes en el 2007. El 75% vivía en la provincia del mismo nombre; el 4.6%, en Camaná; y el 3.1%, en Caravelí. Además, el territorio se concentra principalmente en la provincia de Caylloma, que abarca el 22.1%; y de Caravelí, el 20.7% (ver Tabla 14).

Tabla 14

Ciudades Censadas de Arequipa

Provincia	Capital de Provincia Nombre	Altitud	Superficie (kilómetros cuadrados)	Población (habitantes)	Densidad poblacional (hab/km ²)
Arequipa			63,344	1,152,303	18.19
Arequipa	Arequipa	2,335	9,682	864,250	89.26
Camaná	Camaná	12	3,998	53,065	13.27
Caravelí	Caravelí	1,779	13,139	35,928	2.73
Castilla	Aplao	617	6,914	38,425	5.56
Caylloma	Chivay	3,633	14,019	73,718	5.26
Condesuyos	Chuquibamba	2,945	6,958	18,991	2.73
Islay	Mollendo	26	3,886	52,264	13.45
La Unión	Cotahuasi	2,683	4,746	15,662	3.30

Nota. Tomado de "Provincias Censadas de Arequipa", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=11227&name=po15&ext=gif>

Asimismo, en la Figura 20, se puede apreciar que la tasa de desempleo en Arequipa, durante el año 2009, fue de 6.1% (INEI, 2009). Sin embargo, a pesar de esta alta ocupación, la pobreza alcanzó el 19.6% (INEI, 2010).



Figura 20. Tasa de desempleo del departamento de Arequipa. Tomado de "Arequipa: Participación Actividad Económica 2009", por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTML/inf-soc/cuadro.asp?cod=4304&name=em07&ext=gif>

Luego, en la Figura 21 se presentan los índices de pobreza del Perú por departamento en el 2010, y se observa que los departamentos con menor incidencia de pobreza fueron Moquegua, Tacna, Lima, Ica y Madre de Dios.

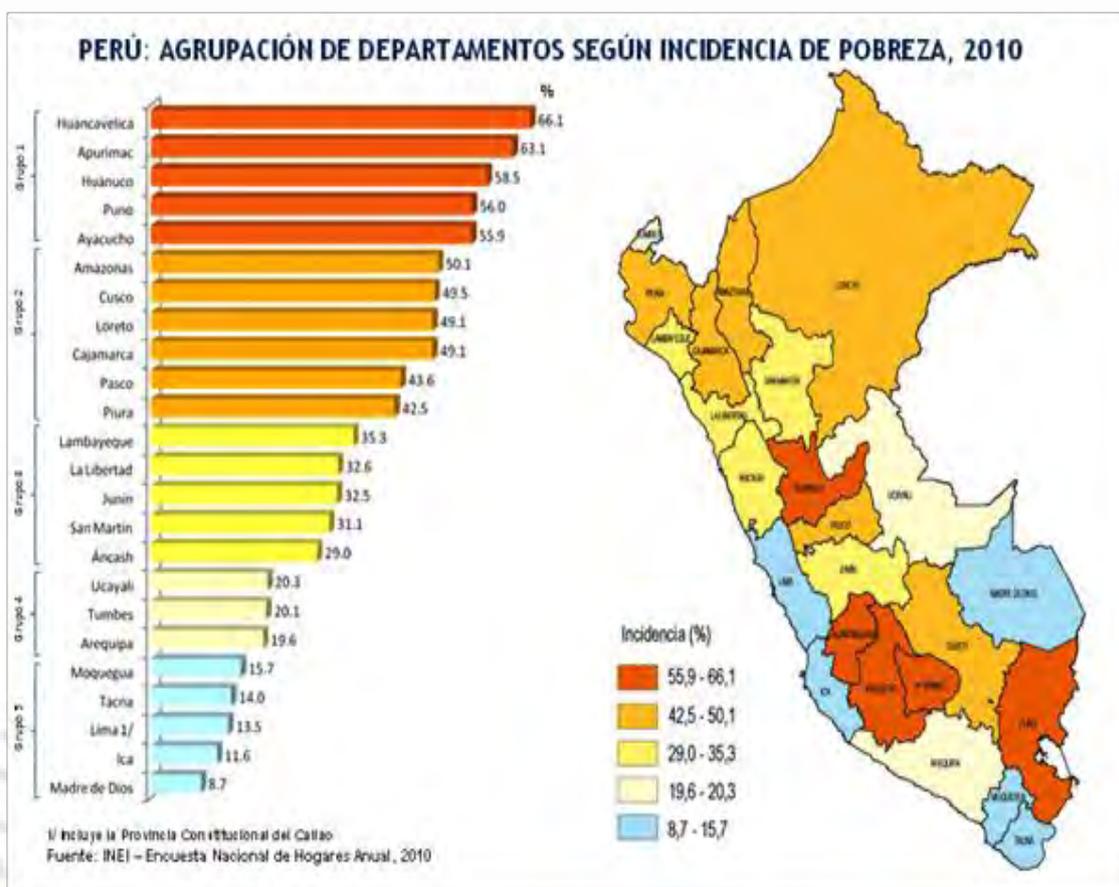


Figura 21. Tasa de pobreza por departamento. Tomado de “Perú: Agrupación de departamentos según el índice de pobreza 2010”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-soc/cuadro.asp?cod=8325&name=pob15&ext=gif>

Por otro lado, en el aspecto social, la agricultura mantiene un rol preponderante, ya que cerca de 2.3 millones de hogares viven de esta actividad, y representan el 34% de los hogares peruanos. Al analizar esta información por ámbito de residencia, se obtiene que el 80.8% de los hogares rurales y el 10.6% de los hogares urbanos cuentan con las actividades agrícolas como principal ingreso. Excluyendo a Lima, la agricultura ocupa aproximadamente el 40% de la PEA, y en la sierra peruana alcanza el 55% (Libélula, 2011).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En el aspecto tecnológico, el Perú se encuentra atrasado. En la Tabla 15, se presenta una evaluación para distintos criterios en el contexto de 142 países evaluados. El Perú debe mejorar en el acceso a Internet que ofrece a sus ciudadanos, pero presenta fortalezas en su capacidad para transferir tecnología. Asimismo, en el sector agroindustrial, el Perú ha

suscrito un préstamo por US\$25 millones con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el objeto de mejorar la competitividad del agro (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2011).

Tabla 15

Competitividad del Perú en Términos de Tecnología

Tecnología	Puntaje	Posición
Disponibilidad de las últimas tecnologías	5.1	64
Absorción de tecnología en las empresas	4.9	62
Transferencia de tecnología	5	35
Usuarios de Internet por 100 habitantes	34.3	75
Subscripciones de Internet banda ancha	3.1	81

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2011-2012”, por el Foro Económico Mundial (WEF), 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Luego, para analizar la innovación, se presenta la Tabla 16, en la cual se observa que las condiciones del Perú son desfavorables, ya que no se conceden patentes, y la inversión en investigación y desarrollo es muy baja. Adicionalmente, las instituciones de investigación científica son deficientes, y hay muy poca colaboración entre las universidades y las empresas (WEF, 2011).

Tabla 16

Competitividad del Perú en Términos de Innovación

Innovación	Puntaje	Posición
Capacidad de innovar	2.7	99
Calidad de las instituciones de investigación científica	2.9	109
Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	2.6	118
Colaboración entre universidades e industrias	3.2	103
Uso de productos de tecnología avanzada en el Gobierno	3.3	98
Disponibilidad de ingenieros y científicos	3.5	102
Patentes concedidas por millón de habitantes	0	83

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2011-2012”, por el Foro Económico Mundial (WEF), 2011. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

De acuerdo con De la Torre, Fajnzylber, y Nash (2009), Bolivia, Venezuela y Brasil son los países de Latinoamérica que más contribuyen con las emisiones de gases efecto invernadero. Estas emisiones pueden originarse por la actividad industrial y comercial, o por cambios en el uso del suelo. En el caso del Perú, el 73% de sus emisiones son consecuencia del cambio indiscriminado en el uso del suelo, es decir, la deforestación (ver Figura 22).

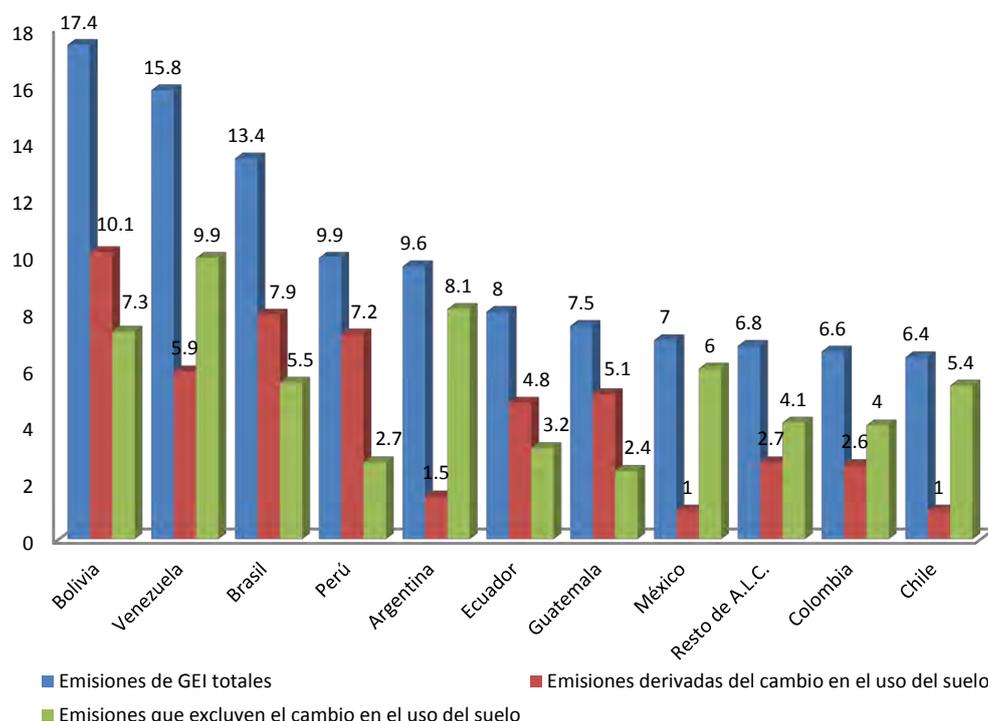


Figura 22. Emisiones de GEI per cápita para países seleccionados de América Latina Tomado de “Desarrollo con Menos Carbono. Respuestas Latinoamericanas al Desafío del Cambio Climático”, por A. De la Torre, P. Fajnzylber, y J. Nash, 2009. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarbonHighGrowth_Spanish.pdf

El Congreso de la República, con el fin de proteger el medio ambiente y los ecosistemas, promulgó la Ley General del Ambiente (Ley 28611, 2005), que establece que el Estado está obligado a inspeccionar tanto a personas como a empresas que puedan generar impacto ambiental. Esto brinda al Estado un rol activo en la preservación del medio ambiente, y regula las actividades contaminantes (Perú Político, 2010).

Luego, Arequipa posee tanto una variedad climática como aridez, lo cual es consecuencia de sus bajas precipitaciones, la escasa humedad y las grandes variaciones de temperatura. En la costa, la temperatura es cálida, y fluctúa entre 12 y 29°C, con lloviznas menudas que oscilan entre 0 y 50 mm. En la sierra, el clima es seco, y varía de acuerdo a la altitud, con una temperatura promedio de 14°C y precipitaciones pluviales estacionarias que ocurren desde octubre hasta marzo (MINCETUR, 2010).

Un fenómeno climático que ha azotado al Perú en el pasado y que se presenta nuevamente en el 2012 es el Fenómeno de El Niño. Este provoca un calentamiento en las temperaturas del agua en el Pacífico ecuatorial y se repite cada 4 o 12 años; dicho calentamiento afecta los cultivos de la costa pacífica del continente americano y de Asia. Las principales consecuencias son la formación de tormentas que causan inundaciones, y la elevación de las temperaturas promedio (Reuters, 2012). El Fenómeno de El Niño representa una gran amenaza para el cultivo del olivo.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En Perú, el sector agroexportador ha crecido desde el 2000, y parte de este crecimiento se debe al establecimiento de acuerdos y tratados comerciales con otras naciones. Puesto que Brasil es el principal mercado de Latinoamérica, la construcción de la Carretera Interoceánica es una gran oportunidad. A través del acceso al financiamiento bancario y gracias a la protección que se brinda a las inversiones, se presenta la oportunidad de que los cultivos de olivo sigan propagándose.

En la Tabla 17, se pueden observar las oportunidades y amenazas para el cultivo y procesamiento de la aceituna en la región de Arequipa. Entre las amenazas, destacan la revaluación del sol ante el dólar, lo cual perjudica a los exportadores; y la centralización en la ciudad de Lima, que origina que los recursos no lleguen al interior del país y, por ende, trae perjuicio al agro.

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Externos

	Peso	Calificación	Peso ponderado	
Oportunidades				
1	Incremento en el consumo interno que aumenta el consumo de productos no básicos como las aceitunas de mesa	0.12	3	0.36
2	Acuerdo de Comercio Exterior y Tratados de Libre Comercio TLCs.	0.12	4	0.48
3	Carretera Transoceánica que conecta al Perú y Brasil	0.10	2	0.20
4	Incremento del crédito al sector privado	0.10	3	0.30
5	Protección de la inversión privada	0.10	3	0.30
6	Eficiencia del mercado laboral y mercado de bienes	0.08	2	0.16
Amenazas				
1	Inundaciones y altas temperaturas como consecuencia del Fenómeno de El Niño, que pueden disminuir el volumen de cosecha o su calidad	0.10	1	0.10
2	Baja competitividad del país en términos de tecnología e innovación.	0.10	1	0.10
3	Centralización del Gobierno, de los recursos y de la mano de obra en Lima	0.08	2	0.16
4	Disminución del precio del dólar en soles (tipo de cambio), lo cual afecta a los exportadores	0.10	1	0.10
		1.00		2.26

3.5 La Aceituna en la Región Arequipa y sus Competidores**3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

En el cultivo de aceitunas, los proveedores no tienen poder de negociación. Los principales insumos que se incorporan en el proceso son la sal y el cloro, además de soda cáustica para la aceituna verde. Para las plantaciones, los insumos son fertilizantes, activol y ácido giberélico. Según el ingeniero Omar Farfán López, jefe de la Unidad Operativa Caravelí del Centro de Estudios y Promoción de Desarrollo (DESCO) en Arequipa, la mayoría de los fertilizantes son suministrados por DESCO así como por diversas pequeñas

tiendas ubicadas en Acarí, en Arequipa o en Lima (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio, 2012).

Ahora bien, DESCO es una organización no gubernamental cuyo objetivo es promover el desarrollo social mediante el fortalecimiento de las competencias o capacidades de los sectores excluidos del Perú. Dentro de su Programa Regional Sur, se incluye la promoción de cultivos alternativos, como la aceituna, de manera sostenible mediante la capacitación en el manejo de los recursos naturales y el medio ambiente, principalmente suelo y agua. Este programa también incluye apoyo en capacitación técnica y en insumos, así como en construcción de infraestructura agrícola, específicamente andenes (Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo en el Sur del Perú [DESCOSUR], 2010).

En cuanto a las prácticas de fertilización y abonamiento, se observa una paulatina disminución en el uso de fuentes de materia orgánica como el estiércol y el guano de isla, además del incremento del uso y dependencia de los fertilizantes sintéticos. Esto se debe al deterioro de la actividad ganadera y a la migración de aves guaneras; sin embargo, la principal causa es la promoción comercial del uso de fertilizantes sintéticos que ha emprendido el Estado.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, principalmente porque los productores olivícolas de Arequipa venden a acopiadores o mayoristas nacionales. Dado que el volumen de producción de cada agricultor es bajo y que no unifican sus cosechas, su poder se diluye ante los compradores, quienes fijan el precio.

Por otro lado, la aceituna verde se comercializa principalmente a través de acopiadores, quienes representan a empresas exportadoras. La compra se efectúa en rama y, en menor volumen, procesada. Las empresas comercializadoras deshuesan, rellenan o simplemente envasan las aceitunas para su venta, ya sea en el mercado nacional o en el

extranjero. El caso de la aceituna negra es diferente, debido a que se vende procesada casi en su totalidad. Los compradores son intermediarios y comerciantes que proceden principalmente del mercado mayorista Jáuregui, ubicado en la ciudad de Lima. Además, hay acopiadores de las empresas exportadoras, quienes ocasionalmente compran algunos lotes de esta producción (Huamán, 2009).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el nivel de los agricultores, cultivar olivos no resulta una decisión fácil porque deben esperar años antes de obtener la primera cosecha, motivo por el cual prefieren cultivar productos más tradicionales. En la Tabla 11 se presentó información de las áreas cultivadas por producto y se observó que los cultivos más comunes son el arroz, el maíz y la cebolla, los cuales proporcionan cosecha solo meses después de haber sido sembrados. Entonces, se puede afirmar que la amenaza de que los productores escojan cultivos sustitutos es grande

Sin embargo, resulta más relevante evaluar la amenaza de los sustitutos desde el punto de vista del consumidor. El fruto de la aceituna puede ser sustituido por otros, ya que no es un producto de consumo básico o esencial para el ser humano. A pesar de eso, su consumo se ha incrementado a nivel mundial y, con ello, las exportaciones peruanas hacia Estados Unidos, Europa y Asia (Yaipén, 2012). Lo que está detrás de este incremento es que las aceitunas y el aceite de oliva contienen polifenoles que protegen de la oxidación del colesterol, por lo cual se consideran alimentos naturales y beneficiosos para la salud (Consumer, 2012).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Es muy probable que otras regiones del Perú ingresen al cultivo olivícola, ya que diversas regiones poseen características de altura y clima que lo permiten, lo cual puede favorecer el desarrollo del mercado al incrementar el consumo. Además, beneficiaría la posición de Perú como productor y exportador internacional si los pequeños agricultores

lograran unificar su producción para comercializarla. Finalmente, aunque la amenaza de entrantes es alta, su impacto se percibe como positivo.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Entre los productores de la provincia de Caravelí, en la región de Arequipa, hay una alta rivalidad. Ellos poseen los predios en propiedad individual, y su pequeño tamaño les limita el acceso a tecnología y equipos modernos. No hay propiedad comunal ni unificación de las cosechas con fines de comercializarlas en mejores condiciones al generar mayores volúmenes.

Los productores tradicionales, como son la mayoría de los de la región Arequipa, se caracterizan porque (a) destinan su producción principalmente al mercado nacional; (b) comercializan mayoritariamente la aceituna sin procesar; (c) ofrecen productos que carecen de selección de tamaño o por color; (d) presentan variabilidad en la conducción técnica del cultivo; (e) cuentan con una baja o nula asistencia técnica en lo relacionado con la realización de podas, fertilización, deshierbes, riegos, entre otros; (f) carecen de capacidad de inversión; y (g) no poseen habilidades gerenciales para el desarrollo de mercados (MINCETUR, 2004a).

Estas deficiencias incrementan la rivalidad entre las empresas, tanto entre los mismos productores de la región Arequipa como con productores de otras regiones.

Lamentablemente, esto frena el desarrollo porque limita la asociatividad, que es necesaria para alcanzar economías de escala. Si lograran vencer la rivalidad, podrían unir cosechas y atender directamente a los mercados, con lo cual mejorarían sus ingresos.

3.6 La Aceituna en la Región Arequipa y sus Referentes

A nivel mundial, el principal productor de aceitunas es España, mientras que a nivel latinoamericano es Argentina. A continuación, en la Figura 23, se comparan la evolución de la producción en la Unión Europea (UE) y en Argentina con la producción de aceitunas en el Perú. Se han utilizado los datos de la UE debido a que la fuente que proveyó de la

información sobre la producción mundial no presentaba datos independientes para España. Sin embargo, se conoce que la producción española representa más del 90% de la europea (Portal Olivícola, 2010). Además, se observa que, durante la última cosecha, la producción de la UE fue 6.7 veces más que la producción peruana, mientras que Argentina superó al Perú en 130% (COI, 2012).

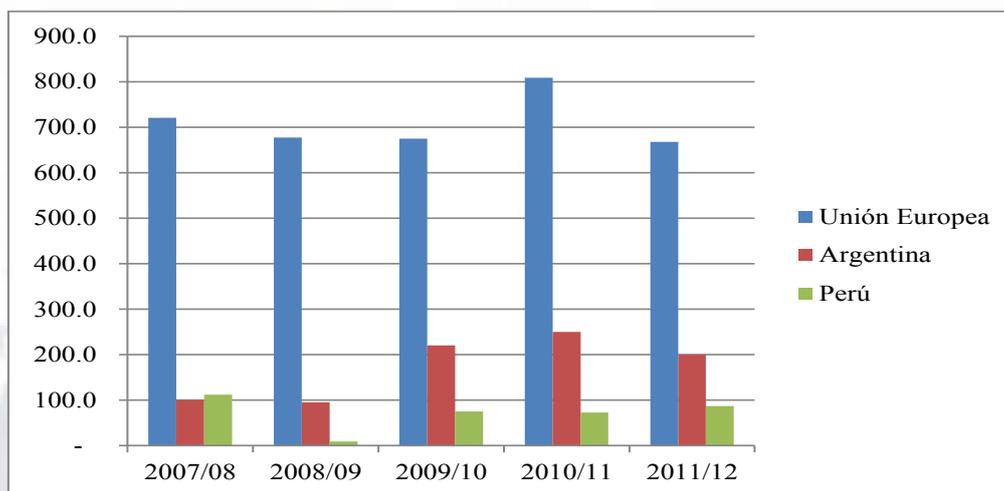


Figura 23. Producción de aceitunas en la UE, Argentina y Perú, en miles de toneladas. Tomado de “Cifras Aceitunas de Mesa”, por el Consejo Oleícola Internacional (COI), 2012. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES

Dentro del Perú, la región que produce más aceitunas de mesa es Tacna. El olivo de esta región gana fama en mercados internacionales y se comercializa principalmente en Brasil, donde el producto tacneño representa el 17% del olivo importado. Además, el aceite de oliva se vende en Canadá y Japón. La Asociación de Productores Pro Olivo informó que, en la región de Tacna, existen 16,000 hectáreas de olivo, de las cuales 12,000 están en plena producción, mientras que las otras 4,000 están en proceso de formación. El rendimiento promedio de cada hectárea de cultivo oscila entre los 7,200 y 7,500 kilogramos (Portal Olivícola, 2012).

A nivel mundial, los cultivos de olivo ocupan en promedio 1.2 hectáreas, a la par que en España esta cifra llega a cinco hectáreas, lo cual favorece las economías de escala

(Instituto de Estudios Avanzados de la Universidad de Chile [IDEA], 2002). Mientras tanto, en el Perú, el cultivo promedio es de 2.7 hectáreas, lo cual se aprecia en la Tabla 18.

Tabla 18

Cantidad de Huertos Olivícolas y Tamaño

Tamaño (hectáreas)	Número de Huertos	Área Total (Hectáreas)	Área Promedio
Menos de 3	2,800	3,300	1.2
3 a 10	697	3,000	4.3
10 a 20	165	2,000	12.1
Más de 20	38	1,700	44.7
Total	3,700	10,000	2.7

Nota. Adaptado de “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2004a. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>

En el nivel tecnológico, hay innovaciones en distintas áreas del cultivo y procesamiento olivícola. España destaca en este campo tanto con innovaciones en productos como con la generación de alimentos procesados a partir de las hojas del olivo; también destaca en el desarrollo de metodologías para medir la calidad del suelo orgánico y la recolección mecánica de aceitunas, entre otras innovaciones. En Argentina también hay inversión en desarrollo olivícola, y los investigadores han desarrollado un producto fitosanitario que acelera la caída natural de la aceituna, permitiendo recoger el fruto sin esfuerzo (Instituto de Estudios Avanzados de la Universidad de Chile [IDEA], 2002).

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

A continuación, en la Tabla 19, se presenta la MPC del sector, donde se comparan la producción y procesamiento de aceituna en la región Arequipa con el desarrollo del sector en el departamento de Tacna y en Argentina. Se ha incluido al país sureño por ser el principal competidor ante el mercado brasileño.

Tabla 19*Matriz Perfil Competitivo*

Factores determinantes del éxito	Peso	Arequipa		Tacna		Argentina	
		Valor	PP	Valor	PP	Valor	PP
1 Economía de escala	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45
2 Acceso al mercado nacional	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Acceso al mercado extranjero	0.20	2	0.40	3	0.60	4	0.80
4 Incorporación de tecnología	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60
5 Valor agregado al producto	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60
6 Apoyo gubernamental y de otras instituciones	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
Total	1.00		1.85		2.35		3.50

Ahora bien, para elaborar la Matriz Perfil Referencial (MPR) del sector, se ha identificado que un referente a nivel mundial es Argentina, debido a que es uno de los mayores productores en el mundo, además de que cuenta con una constante innovación y un promedio de hectáreas por cultivo superior al promedio mundial. En la Tabla 20, se aprecia la MPR del sector de la aceituna de la región Arequipa.

Tabla 20

Matriz Perfil Referencial

Factores determinantes del éxito	Peso	Arequipa		Argentina	
		Valor	PP	Valor	PP
1 Economía de escala	0.15	1	0.15	3	0.60
2 Acceso al mercado nacional	0.15	3	0.45	4	0.60
3 Acceso al mercado extranjero	0.20	2	0.40	4	0.80
4 Incorporación de tecnología	0.15	1	0.15	4	0.60
5 Valor agregado al producto	0.20	2	0.40	3	0.80
6 Apoyo gubernamental y de otras instituciones	0.15	2	0.30	3	0.60
Total	1.00		1.85		3.50

3.8 Conclusiones

El Perú mantiene interés en preservar la soberanía nacional y fortalecer las asociaciones estratégicas con otras naciones. Esto beneficiará aspectos como la cooperación

internacional y la preservación del patrimonio cultural, y permitirá su inserción competitiva en el entorno internacional. Dentro de las fortalezas del país, destacan su población en crecimiento, aunque centralizada, y un ámbito geográfico que otorga regiones claramente definidas que permiten el cultivo de diversos productos.

En el entorno internacional, el Perú presenta un crecimiento económico superior al promedio mundial, lo cual favorece las inversiones privadas. A esto se le suma un ambiente de estabilidad macroeconómica y política. Por ello, se ha experimentado un crecimiento en las inversiones, en el otorgamiento de créditos al sector privado, y en la demanda y consumo interno.

Estas mejoras macroeconómicas se reflejan en la posición competitiva nacional, ya que, según el Reporte Global de Competitividad 2011-2012 (WEF, 2011), el Perú ocupó la posición 67 entre 142 países, con lo cual aumentó 11 puestos en dos años. Esto repercute en beneficio de la población, que ha mejorado su nivel socioeconómico, y se disminuyó la pobreza a nivel nacional.

A nivel tecnológico, la inversión en el país es muy reducida, por lo cual no se generan patentes. Esto perjudica a la industria agroexportadora, así como a otros sectores, de modo que se pone en peligro el crecimiento económico futuro del Perú. Asimismo, en el tema de innovación, también hay deficiencias. En aspectos ambientales, la regulación es reciente, y se pretende controlar la emisión de gases efectos invernaderos y obligar a las personas a procesar los residuos. Finalmente, una amenaza para el cultivo de aceituna fue el inminente Fenómeno de El Niño que afectó al país en el 2012.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La producción de aceituna en Arequipa se concentra en la provincia de Caravelí, diseminada entre varios productores dedicados a esta actividad. De acuerdo con MINCETUR (2004a), existen dos modelos de cadena productiva, que se presentan a continuación en la Figura 24 y en la Figura 25. En el Modelo 1, se observa que el productor, tanto para el mercado local como el internacional, utiliza acopiadores, lo cual ocurre cuando su producción es pequeña y limitada de modo que con ella no puede atender a los demandantes. En cambio, el Modelo 2 es de venta directa para grandes productores.



Figura 24. Cadena productiva de la aceituna Modelo 1. Tomado de “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2004a. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>

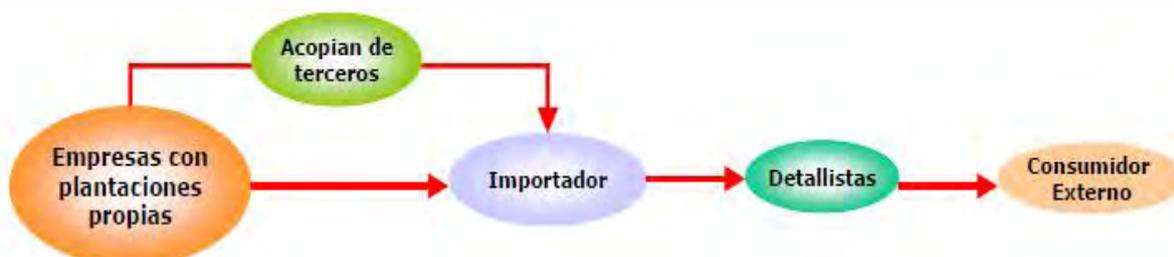


Figura 25. Cadena productiva de la aceituna Modelo 2. Tomado de “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas”, por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2004a. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>

Sobre la base de las cadenas productivas, se identifica que, en el desarrollo de la aceituna en la región Arequipa, están involucrados los siguientes actores: (a) productores, (b) acopiadores, (c) agroindustriales o procesadores, (d) exportadores, (e) mayoristas, y (f) minoristas. Todos ellos se ubican en el Perú, además de los importadores y detallistas o minoristas, que se encuentran en los mercados extranjeros de destino. Aparte de los entes productores y comercializadores, hay otros actores que son considerados dentro de este plan estratégico, entre los cuales destacan, Pro Olivo, el Gobierno Regional de Arequipa, el Gobierno Local de Caravelí, y la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura y la Dirección Regional del Ministerio de la Producción en conjunto con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Entre estos actores no hay cohesión ni plan conjunto para la producción del olivo, por lo cual se carece de objetivos comunes y de visión.

Pro Olivo es una institución sin fines de lucro que representa al sector olivícola del Perú. Esta organización está conformada por los productores, los industrializadores y los exportadores. Su visión es ser líder representando al sector olivícola peruano; y su misión es ser una institución privada que fortalezca la cultura empresarial de sus asociados atendiendo la demanda de mercados exigentes y las exportaciones sostenidas (Pro Olivo, 2011).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Las aceitunas de mesa se clasifican en las siguientes categorías comerciales (Huamán, 2009):

- Aceitunas enteras, deshuesadas, rellenas, mitades, cuartos, gajos y lonjas.
- Extra: Son aceitunas de calidad superior que destacan las características propias de su variedad.
- Primera: Esta categoría incluye a las aceitunas de buena calidad con un grado de madurez adecuado que presenten las características propias de la variedad.

- Segunda: Son aceitunas que reúnen las condiciones generales de las aceituna de mesa, pero no clasifican en ninguna de las dos categorías anteriores.
- Aceitunas para ensalada: Su porcentaje de aceitunas rotas es superior al 10% del peso.
- Aceitunas rotas: Son las que no están enteras y sus cortes no son exactos.
- Alcaparrado: Son las aceitunas procesadas con sal para prolongar su duración, también incluye presentaciones con otros vegetales encurtidos como pimientos.

Por otro lado, la producción de la aceituna es estacional. Las verdes se cosechan entre marzo y abril, mientras que las negras entre junio y agosto. La temporada de la oferta se relaciona con la forma en que se desea comercializar la aceituna, ya que después de la cosecha usualmente es procesada (Arata & Toro, 2005).

Aproximadamente el 70% de la producción se destina al mercado interno, ya sea a través de la venta en pista o en carretera, o a través de los comerciantes mayoristas de Lima. A los exportadores se destina un 28%, y el resto se venden crudas al mercado de exportación. En base al tipo de aceituna, la verde natural en salmuera se vende un 50% cruda y un 50% procesada, como se observa en la Tabla 21 (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio de 2012).

Tabla 21

Tipos de Preparación y Producción de Aceitunas en Arequipa, en TM

Tipo de Preparación	Variedad	TM	Porcentaje (%)
Verde estilo sevillano	Sevillana	94.6	21.70
	Ascolana	1.0	0.23
Negra natural	Sevillana	214.4	49.17
Verde cruda	Sevillana	67.0	15.37
Verde sal	Sevillana	59.0	13.53
Total		436.0	

Nota. Tomado de “Diagnóstico de Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en los Valles de Yauca, Jaquí y Mochica”, por M. Gallegos, 2010. Informe preparado para el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) [Documento privado]. Arequipa, Perú.

Ahora bien, la producción de aceituna verde en salmuera no es constante, ya que depende del volumen que se obtenga de la cosecha; y, en la mayoría de los casos, se procesa junto con la aceituna negra cuando se recoge todo lo que queda en los árboles. Para los agricultores, la colocación de aceitunas en salmuera no se reconoce como procesamiento para agregar valor, sino que se efectúa con el objetivo de alargar su período de vida (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio de 2012).

El precio se establece de acuerdo al tamaño de la aceituna: mientras más grande sea el fruto, mayor será el precio. A ello le sigue en importancia la textura, ya que se requiere que no sean blandas ni duras. En cuanto al color, este es importante sobre todo en las aceitunas negras, debido a que el mercado percibe que, mientras más oscuras sean, serán de mejor calidad. Además, para algunos el sabor es importante y para otros no; sin embargo, el mercado demanda sabores menos salados. En la aceituna verde importa el olor, puesto que, a través de este, se pueden detectar problemas de fermentación (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio, 2012). No obstante, la mayoría de los productores determinan el precio de venta de las aceitunas en función de los precios de la competencia, es decir, lo que escuchan sin analizar la evolución de los precios en el largo plazo (Gallegos, 2010).

Otro factor que influye directamente en el precio del fruto es el clima. Por ejemplo, el Fenómeno de El Niño puede ocasionar que la cosecha sea pobre, lo que incrementaría los precios. Las dos últimas cosechas obtuvieron precios bajos como consecuencia de la mayor oferta, por lo que varios productores decidieron guardar sus cosechas esperando buenos precios. Además, algunos productores esperan que se acerquen los compradores; otros tienen clientes habituales y negocian precios previamente; y otros evalúan el mercado de forma empírica (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio de 2012). Una de las fortalezas de la aceituna para los productores es que su precio, a pesar de que fluctúa, no presenta caídas

precipitadas como sí ocurre con la cebolla o el ajo (E. Mamani & M. Avendaño, comunicación personal, 23 de julio de 2012).

Actualmente, los productores de aceituna de Arequipa han comprendido que agregar valor al fruto es importante. Las pequeñas empresas que se están desarrollando han descubierto que procesando las aceitunas, como colocarlas en salmuera, les abre nuevas oportunidades de mercado. Sin embargo, el Perú es productor de aceituna en vinagre y en ácido aséptico, pero estas variedades aún no se exportan. Otras formas de agregar valor consisten en conservar el fruto en aceite de oliva o en sal, así como en embolsarlas, lo que permite incrementar el margen de ganancia (E. Mamani & M. Avendaño, comunicación personal, 23 de julio de 2012).

En la Tabla 22, se presentan los mercados actuales para las aceitunas cosechadas en Arequipa. Se observa que las mismas son vendidas en el mercado interno o a exportadores, pero no exportadas directamente.

Tabla 22

Destino de las Ventas de Aceituna de Arequipa

Tipo	Destino	Estado	Porcentaje (%)	
Verde estilo sevillano	Mercado interno	Crudo	68	
		Procesado	3	
	A exportadores	Crudo	29	
		Procesado		
	Exportación			
	Verde natural	Mercado interno	Crudo	
Procesado				
A exportadores		Crudo	50	
		Procesado	50	
Exportación				
Negra natural		Mercado interno	Crudo	
	Procesado		70	
	A exportadores	Crudo		
		Procesado	30	
	Exportación			

Nota. Tomado de “Diagnóstico de Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en los Valles de Yauca, Jaquí y Mochica” por M. Gallegos, 2010. Informe preparado para el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) [Documento privado]. Arequipa, Perú.

El mercado natural para el Perú es Brasil, el cual ha desplazado a Estados Unidos como principal destino de las exportaciones. No obstante, deben desarrollarse las

oportunidades de consumo en dicho mercado. Con la apertura de la Carretera Interoceánica, hay una gran oportunidad para incrementar el comercio, pero, para ello, el mercado debe segmentarse, y mantener como gran centro de distribución a Sao Paulo. Asimismo, a pesar de existir este gran mercado, la limitante radica en que los agricultores arequipeños no lo enfrentan de forma unificada, sino como actores individuales, lo cual les dificulta acceder a este y otros grandes mercados a causa de que la cantidad de hectáreas sembradas no es suficiente para tener una participación significativa (E. Mamani & M. Avendaño, comunicación personal, 23 de julio de 2012).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Comúnmente, el árbol del olivo otorga frutos al sexto año de haber sido sembrado. Sin embargo, en el caso de injertos, este período se reduce a tres o cuatro años. La vida del árbol es de 30 a 40 años, y sus cosechas son anuales. El rendimiento por hectárea oscila entre 8,000 a 9,000 kilogramos en la parte baja y 6,000 kilogramos en la parte alta. Además, en la medida en que el árbol envejece, el fruto es de mejor textura y sabor, con mayor rendimiento (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio de 2012).

Por otro lado, el apoyo del Estado peruano se manifiesta en campañas para combatir plagas como la mosca blanca, la cual ingresó por el departamento de Tacna y llegó a los cultivos de Caravelí. Lamentablemente, estos programas no siempre funcionan, por lo cual los agricultores reclaman al Gobierno Regional de Arequipa asistencia continua (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio de 2012).

El proceso productivo de la aceituna verde difiere del procesamiento de la aceituna negra. En primer término, se detalla el flujo de operaciones para procesar aceitunas verdes:

1. **Recepción:** Una vez que la aceituna es traída del campo, se pesa y se coloca en los recipientes en grupos no mayores de cinco cajones o jabas, bajo sombra en un lugar fresco hasta su procesamiento.

2. Pesado: Después de la recepción, se pesan las aceitunas antes de que se coloquen en el tanque.
3. Tratamiento con lejía o cocido: Es la operación fundamental en la preparación, cuyo objetivo es extraer el glucósido amargo con solución diluida de soda cáustica. La concentración utilizada oscila entre 2 y 2.2%. El tiempo de penetración es variable, dependiendo del grado de madurez de la aceituna y de las condiciones climáticas.
4. Lavados: Son operaciones que tienen como función principal extraer la soda que queda en la pulpa de la aceituna. Se realizan dos o tres lavados; el primero demora entre cuatro y seis horas, mientras que los siguientes deben tomar entre 8 y 10 horas. En total, los lavados no deben durar más de 24 horas.
5. Colocación en salmuera y fermentación: Una vez terminada la operación de lavado de las aceitunas, se sumergen en salmuera, donde ocurre la fermentación, la cual requiere de dos a cuatro meses.
6. Clasificación y escogido: La aceituna verde puede comercializarse a granel o escogida, y es seleccionada cuando el proceso fermentativo ha culminado y el fruto ha perdido el sabor amargo. En esta operación, se separan aquellas que constituyen descarte por ser aceitunas manchadas o anilladas, así como las hojas y pedúnculos normales. Posteriormente, las aceitunas que se escogen son clasificadas por calibre. Nuevamente se colocan estas aceitunas en los tanques de fibra de vidrio, o en los envases del comprador, según sea el caso.
7. Almacenamiento: La aceituna seleccionada y calibrada puede almacenarse en los mismos tanques previamente lavados, con la salmuera lista para su envío. También pueden adicionarse conservantes, pero se recomienda aplicarlos solamente al momento del envío.

8. Envasado de la aceituna: La aceituna se coloca en los bidones y baldes con la salmuera diluida según los requerimientos de los clientes.

A continuación, en la Figura 26, se presenta el flujo de procesamiento de la aceituna verde estilo sevillano.

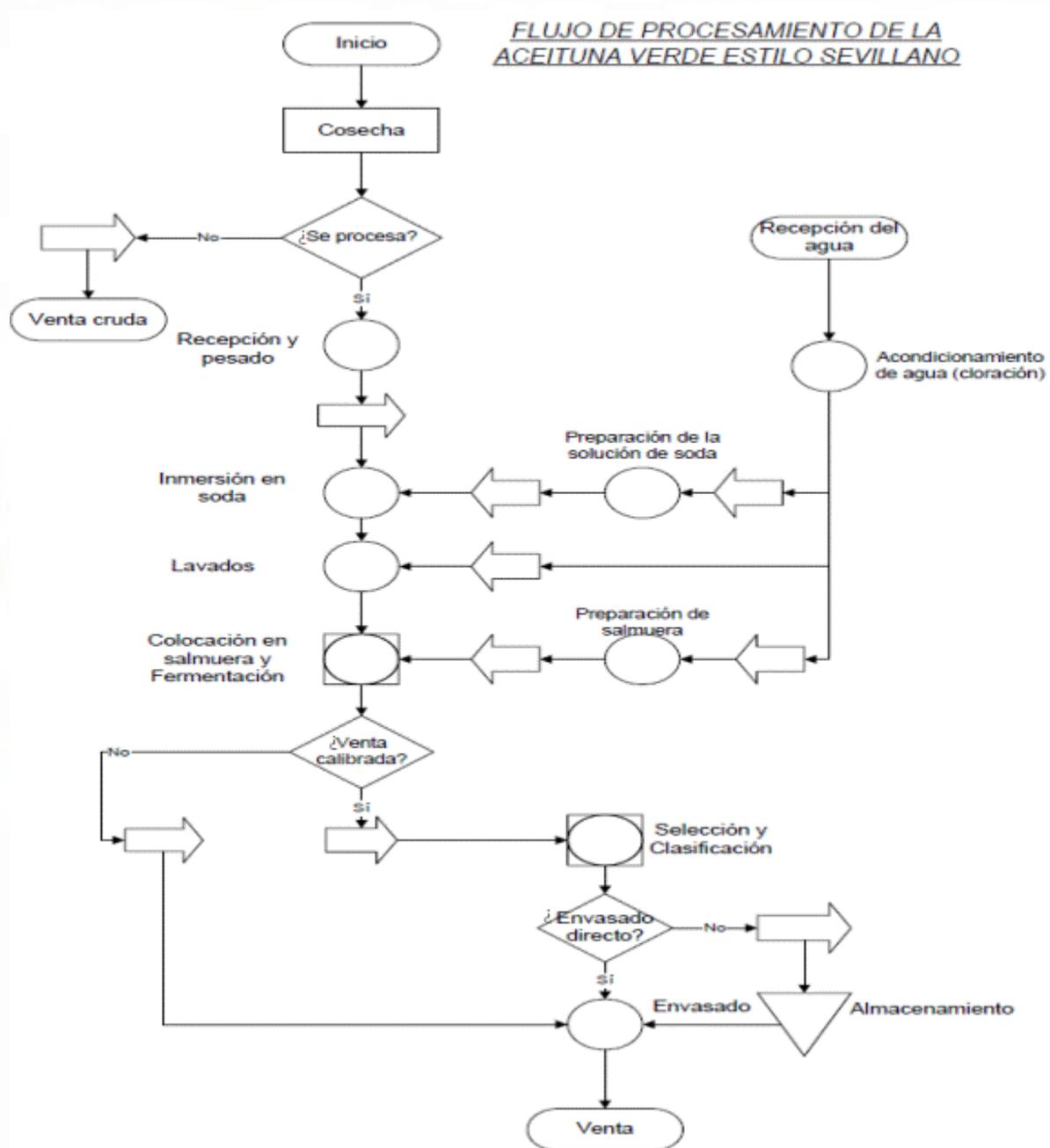


Figura 26. Flujo de procesamiento de la aceituna verde estilo sevillano. Tomado de “Diagnóstico de Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en los Valles de Yauca, Jaquí y Mochica”, por M. Gallegos, 2010. Informe preparado para el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) [Documento privado]. Arequipa, Perú.

Por otro lado, a continuación, se explica el proceso de producción de la aceituna negra:

1. Recolección y transporte: En esta operación, lo más importante es establecer el momento de la recolección, para lo cual el color superficial de la aceituna no es criterio suficiente para determinar su madurez. Una vez que la piel se torne de color oscuro, es difícil distinguir cuál está más madura; por lo tanto, se debe realizar un muestreo para así establecer el momento para iniciar la recolección.
2. Recepción: Luego de que la aceituna es traída a la planta, se pesa en las mismas jabas o cajones.
3. Lavado: Puede realizarse de dos maneras: (a) de forma dinámica, cuando se rocía agua y se deja escurrir, y (b) cuando la aceituna se sumerge en agua por ocho horas y luego de escurrir.
4. Colocación en salmuera y fermentación: Se coloca la aceituna en los tanques, preferiblemente el mismo día de la cosecha, y se cubre con salmuera, pero sin adición de ácido acético. Luego, a los 15 y a los 30 días, se realiza una corrección en el grado de sal en la solución, y se añade este insumo en los tanques requeridos.
5. Clasificación y selección: Culminada la fermentación, se clasifica la aceituna por calidad y por tamaños. Se separan hasta cuatro tipos de aceituna: (a) la buena, que es la que se calibra; (b) la manchada, que es la que presenta coloraciones oscuras; (c) la mulata; y (d) la anillada.
6. Almacenamiento: La aceituna seleccionada y calibrada puede almacenarse en los mismos tanques previamente lavados con la salmuera lista para su envío. Además, pueden añadirse conservantes, pero se recomienda aplicarlos al momento del envío.

7. Envasado de la aceituna: Se coloca en los bidones y baldes, con su salmuera madre o diluida parcialmente, dependiendo de los requerimientos del cliente.

En la Figura 27, se puede observar el flujo de procesamiento de la aceituna negra natural.

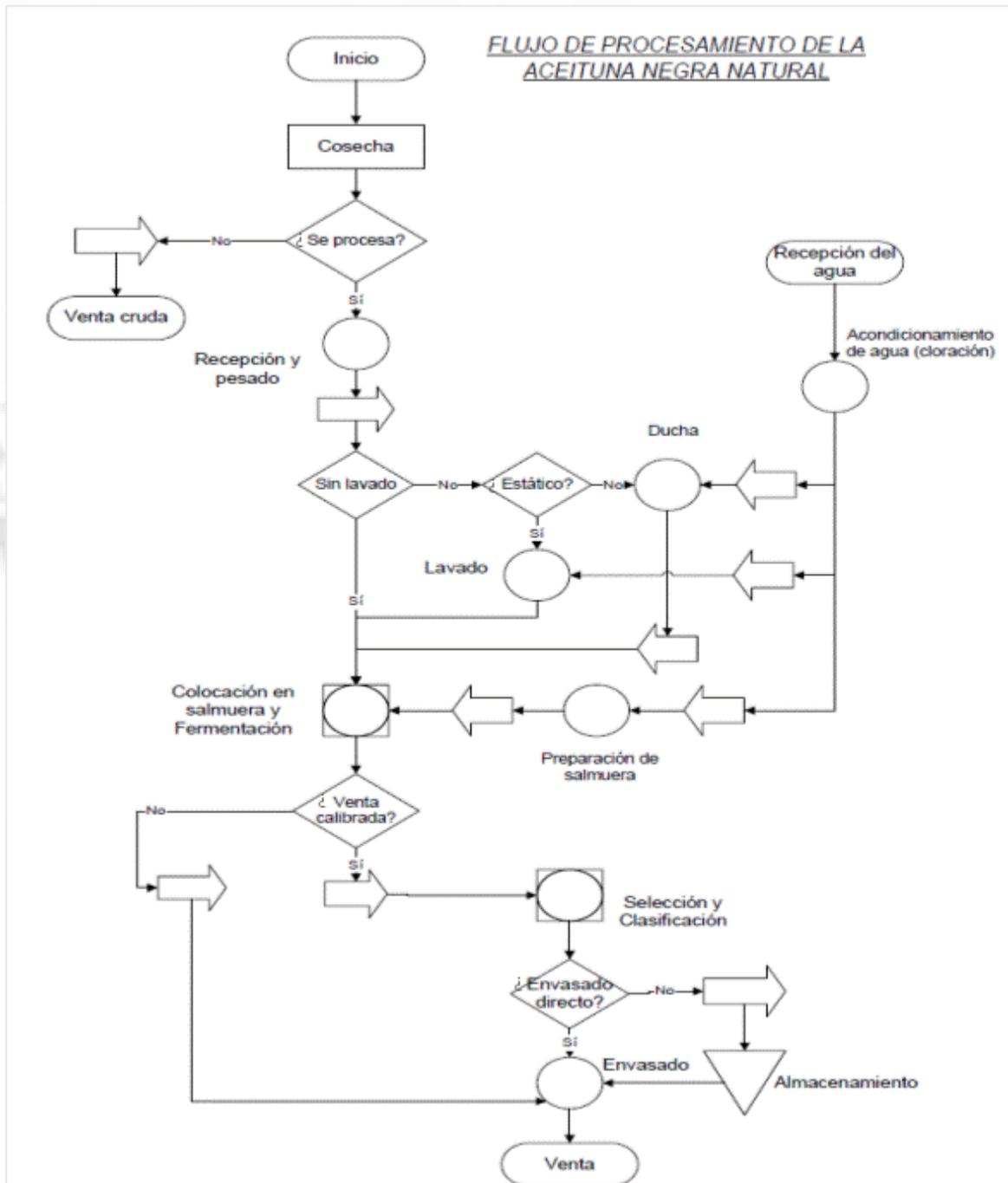


Figura 27. Flujo de procesamiento de la aceituna negra natural. Tomado de “Diagnóstico de Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en los Valles de Yauca, Jaquí y Mochica” por Gallegos, 2010. Informe preparado para el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) [Documento privado]. Arequipa, Perú.

Durante el procesamiento, se establecen varias etapas de control, y el peso es uno de los parámetros que se vigila. Sin embargo, de 13 productores estudiados en el 2010, solamente cuatro registran los datos obtenidos. A continuación, en la Tabla 23, se presenta en detalle qué registran y qué no a lo largo del proceso, y se observa que, en el control de las concentraciones de salmuera, la mayoría mide pero solamente dos registran (Gallegos, 2010).

Tabla 23

Productores que Realizan Registros de Control

Materia Prima	No registra	Sí registra	Sabe aproximadamente
Kilos de ingreso	1	4	8
Tipo	1	4	7
Estado general	1	3	8
Proceso			
Cantidad de insumos	2	2	7
Número de lavados	3	1	5
Concentración de la soda	2	2	6
Concentración de la salmuera	1	2	10
Fechas de los controles	4	4	3
Nombres de los que hicieron las cosas	6	2	4

Nota. Tomado de “Diagnóstico de Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en los Valles de Yauca, Jaquí y Mochica”, por M. Gallegos, 2010. Informe preparado para el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) [Documento privado]. Arequipa, Perú.

En relación con la infraestructura que se necesita para procesar aceitunas, los depósitos y equipos requeridos son los siguientes (Gallegos, 2010):

- Depósitos de fermentación: La capacidad de los mismos es variable, por lo que hay tanques tipo botella, es decir, con una abertura un 50% menor al diámetro de la base, hechos de polietileno y con capacidad de 1,000 kilogramos. También se encuentran tanques de resina poliéster con fibra de vidrio, cuyas capacidades varían entre los 1,000 y 2,500 kilogramos. Otra modalidad son los depósitos tipo vaso, también de polietileno, así como los tanques de resina poliéster con fibra, cuyas capacidades varían entre 500 y 1,250 kilogramos. Otra variedad para el almacenaje son las pozas de cemento revestidas con brea, o las pipas de madera de

150 kilos. Dichas pozas de cemento son poco utilizadas por el alto costo de mantenimiento.

- Equipo: El equipo y maquinaria que se utiliza es mínimo. Por ejemplo, las bombas pueden utilizar combustible o electricidad, y son básicas para el transporte de los líquidos como la salmuera. Las mesas que son importantes para la selección de la aceituna se utilizan tanto para aceituna cruda como para aceituna procesada, y lo ideal es que estén recubiertas de un material liso y fácil de lavar, o que sean de acero inoxidable. También hay máquinas seleccionadoras, donde se fija el calibre, que se regula constantemente.

En Caravelí, solamente dos productores cuentan con máquinas seleccionadoras, las cuales no se encuentran en buen estado y son de hierro, que es un material que ya no se utiliza. Estas condiciones han hecho que los clientes observen el producto y que soliciten mejoras en la selección. En cuanto a las bombas, ocho de los 13 productores investigados contienen electrobomba o motobomba, lo que deja a cinco agricultores sin este equipo y limita la capacidad de procesamiento. Los tableros de selección son comúnmente de madera, y algunos procesadores les colocan un plástico para clasificar (Gallegos, 2010).

- Bodega: Por último, la construcción que se necesita para el procesamiento de aceituna es una bodega. El piso debe ser de cemento, con paredes de cemento o bloques sin revestir y techo firme, de ladrillo o bloques. En el 2010, ninguna de las bodegas de Caravelí contaba con piso acabado o paredes revestidas (Gallegos, 2010).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Sobre la base de las entrevistas realizadas, se establece que, a partir de dos hectáreas, el cultivo y producción de aceitunas puede ser una actividad rentable. El precio de venta de

una hectárea, con 100 árboles de olivo sembrados, oscila entre US\$300 y 400 por árbol, dependiendo de si la tierra se encuentra en la parte alta o baja del valle (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio de 2012).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En un estudio realizado por Gallegos (2010), se identificó que los productores de aceituna en Arequipa no cuentan con descripciones de puestos por escrito. Esto provoca que las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo no sean uniformes, por lo que se asume que los operarios conocen su trabajo y delegan a los supervisores la responsabilidad de emitir indicaciones constantemente.

En la zona de Caravelí, es común que los productores olivícolas contraten mano de obra familiar, tanto de forma permanente como eventual. Por lo general, se contrata personal para la campaña, la calibración previa y la selección final. Anualmente contratan entre 1 y 12 personas adicionales. El personal que trabaja no cuenta con las condiciones que establece el reglamento nacional, que señalan que ellos deben disponer de tocas, mandiles, y botas. Además, se supo que ningún colaborador cuenta con seguro, ante lo cual los propietarios aludieron que sus empresas son muy pequeñas, pero reconocieron que ante accidentes deben asumir todos los costos (Gallegos, 2010).

Ningún productor de la región cuenta con un profesional calificado, pero todos pueden acceder a asistencia técnica eventual brindada por DESCO, la cual no es permanente y, por ende, no siempre puede incorporarse en el proceso productivo (Gallegos, 2010). A pesar de no disponer de personal calificado, se reconoce que su aporte sería valioso en la poda. Adicionalmente, se necesitan ingenieros agrónomos para el manejo del cultivo e ingenieros alimentarios para los procesos de maduración; el MINAG y DESCO tienen profesionales trabajando en la región (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio, 2012).

Los trabajadores para la poda de los olivos son gente especializada de la zona y el servicio se presta a través de cuadrillas. Muchos accidentes se han suscitado debido a la altitud de los olivos, que abarca desde los 15 hasta los 20 metros. Para el cultivo no se necesita gente especializada: en la Irrigación Mochica, se contrata gente que proviene de las alturas de la provincia de Arequipa y Ayacucho, y en la parte baja del valle, el cultivo se encuentra a cargo de cuadrillas de la zona. El personal cobra S/.10 por java cuando el fruto está disperso y S/.8 cuando está tupido (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio, 2012).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Como se ha evidenciado, la mayoría de las empresas no cuentan con registros confiables de todas sus operaciones. Esto genera que no sea posible disponer de sistemas de información confiables. Solo exportadoras y grandes productores como Nobex y Biaggio de la Torre cuentan con sistemas de información (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio, 2012).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El desarrollo tecnológico en la región es nulo, mientras que la incorporación de tecnología es baja, a pesar de que se necesita para la eficiencia de los procesos. La cosecha se realiza manualmente; y la clasificación es, en la mayoría de los casos, realizada en tableros de madera, ya que solo dos productores poseen máquinas calibradoras. Para los controles del proceso de fermentación, se necesitan peachímetro y densímetro; su uso es extensivo, pero no en los momentos adecuados para el control de calidad. Sería recomendable la utilización de motobombas Inox y la utilización de tanques PVC alimentarios para cambiar las pozas de cemento recubiertas con resinas o brea. En Bella Unión existe una empresa chilena, la cual realiza el cultivo y el proceso de producción con todos los instrumentos necesarios y que comercializa de forma óptima sus productos utilizando tecnologías de la información para controlar sus procesos (O. Farfán, comunicación personal, 12 de julio de 2012).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de haber realizado el análisis de los actores involucrados en el cultivo y procesamiento de aceitunas en la región de Arequipa, se presenta la Tabla 24, en la cual se resumen las fortalezas y debilidades por medio de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). El procesamiento de olivo se beneficia de contar con personal que conoce el proceso de cultivo y cosecha. Además, destaca la rentabilidad de los productores, la cual podría incrementarse debido a que actualmente no están cohesionados; por ello, no atienden directamente al mercado extranjero, con lo cual reducen sus ingresos.

Tabla 24

Matriz de Evaluación de los Factores Internos

		Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas				
1	Clima y suelos apropiados para el cultivo del Olivo en la costa sur del país.	0.10	3	0.30
2	Estabilidad macroeconómica y clima de negocios.	0.08	3	0.24
3	Capacidad de procesamiento en salmuera que alarga la vida útil del fruto.	0.14	4	0.56
4	Asistencia técnica por parte de ONGs.	0.08	3	0.24
Debilidades				
1	Sector no cohesionado, sin planeación estratégica ni metas comunes.	0.14	1	0.14
2	No se alcanzan economías de escala porque son pocas las hectáreas sembradas de olivo.	0.12	2	0.24
3	No pueden atender grandes pedidos porque la producción individual es pequeña y no están asociados, lo que obliga a vender a acopiadores.	0.10	1	0.10
4	La infraestructura (física y equipos) para la cosecha y procesamiento está obsoleta.	0.08	2	0.16
5	No se llevan a cabo los registros necesarios para tener sistemas de información eficientes.	0.06	1	0.06
6	Escasa incorporación de tecnología en el cultivo y proceso productivo del olivo por parte del agricultor.	0.10	1	0.10
		1.00		2.14

4.3 Conclusiones

La cadena productiva indica que los productores no acceden directamente a los mercados, y venden a acopiadores, quienes son los que sacan la mayor rentabilidad. Esto se debe a que los volúmenes de producción de cada agricultor son pequeños y no se unen para generar mayor cantidad a comercializar. La cantidad promedio de hectáreas es dos, con una producción de 6,000 kilogramos por cada una de ellas.

La forma de procesar la aceituna verde difiere de la aceituna negra. Además, es común la colocación en salmuera para fermentar y reducir el ácido en la fruta. Posteriormente, se deben calibrar y seleccionar para que las aceitunas que se comercializan sean uniformes. En Arequipa, no se realizan actividades de valor agregado, aunque todas las aceitunas se procesan y se dejan en conserva, lo cual no es reconocido por los productores como modificación del producto.

El recurso humano no está capacitado, y se emplea principalmente de manera temporal. Estos empleados no cuentan con seguro ni beneficios laborales; incluso carecen de implementos de seguridad para la manipulación de la fruta. DESCO es la institución que brinda asesoría, pero la misma se da de forma eventual.

En materia de sistemas de información y de tecnología, hay grandes carencias. No se llevan los registros necesarios para alimentar un sistema de información, por lo cual no se cuenta con información de tiempos, de concentraciones, de cantidades, ni de responsables. Tampoco se incorpora tecnología de punta, y predomina el proceso manual con herramientas y equipos rudimentarios; esto es consecuencia de que son productores pequeños con ingresos limitados.

Capítulo V: Intereses de la Aceituna en Arequipa y Objetivos de Largo Plazo

Se considera como organización a los productores y comercializadores de la región Arequipa, a pesar de que los mismos no están unidos ni organizados. En primer término, se presentan los intereses de la organización, que se complementan con la Matriz de Intereses de la Organización (MIO). Luego, se define el potencial que tienen para acceder a los mercados y especialmente para lograr los objetivos de largo plazo (OLP) que se plantean.

5.1 Intereses de la Aceituna en la Región Arequipa

A continuación, se presentan los intereses que mantienen los actores involucrados en el desarrollo de aceitunas de mesa de la región Arequipa. Estos actores actualmente se encuentran disgregados, trabajando de forma totalmente independiente, sin encadenamiento. Los intereses se han desarrollado con una visión de sector, es decir, con una visión común.

- Lograr economías de escala: Se busca incrementar la producción de cada agricultor, pero sobre todo lograr unificarse para negociar tanto con proveedores como con compradores.
- Acceder a mercados nacionales: Se prefiere que sea de manera directa, evitando el uso de acopiadores, con el objetivo de incrementar la rentabilidad. Se necesita obtener volúmenes para acceder al mercado mayorista de Lima.
- Acceder al mercado extranjero: Para ello, se necesita estandarizar la calidad en cuanto a tamaño y color. Además, deben unir la producción de varios agricultores para llegar directamente a importadores en mercados foráneos, principalmente en Brasil.
- Incorporar tecnología de punta: Los equipos desarrollados en los últimos años permiten seleccionar adecuadamente los frutos según condiciones de tamaño.

- Brindar valor agregado al producto: Esto otorgará mayor vida al producto, ya que, al estar la aceituna en salmuera, se conserva por un largo período de tiempo. Otras formas de añadir valor son rellenar el fruto, cortarlo, o envasarlo.
- Obtener rentabilidad: Esta es necesaria para seguir operando, e incentivar la inversión en el cultivo y procesamiento de aceitunas. Está relacionada con el costo de los insumos y los gastos administrativos, además de que depende directamente del precio.
- Obtener apoyo gubernamental y de otras instituciones: Se requiere de asistencia técnica para hacer eficientes el cultivo, la cosecha y el procesamiento. Asimismo, se necesita capacitación en gestión administrativa, especialmente en acceso al mercado.

5.2 Potencial de la Aceituna en la Región Arequipa

En los capítulos anteriores, se definió que la demanda mundial de aceituna de mesa está en crecimiento, y que Brasil es el principal consumidor en Latinoamérica. La cercanía geográfica y el acceso a este mercado, que concede el Acuerdo de Comercio Exterior del Mercosur, indican que hay potencial para exportar hacia este país.

A nivel nacional, el consumo se ha mantenido estable durante las tres últimas cosechas. En la Figura 28, se observa que, durante el período 2008/2009, el consumo disminuyó hasta 25,000 toneladas, y que, en la cosecha siguiente, se elevó a 50,000. El consumo privado en Perú se ha incrementado anualmente, como se evidenció en la Figura 12, y esto no se ha trasladado aún al consumo de aceitunas de mesa. Entonces, resulta lógico esperar que, al incrementar la producción, este crecimiento del consumo privado se manifieste.

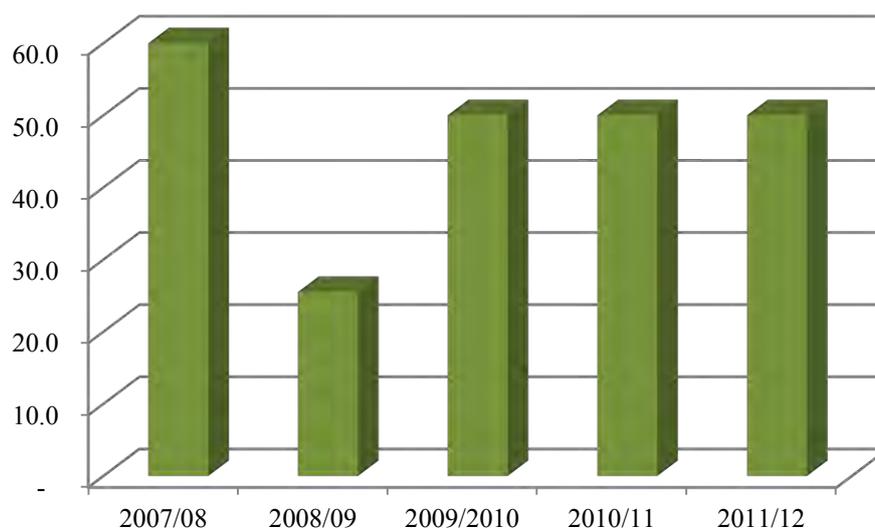


Figura 28. Consumo de aceitunas de mesa en Perú, en miles de toneladas. Tomado de “Cifras Aceitunas de Mesa”, por el Consejo Oleícola Internacional (COI), 2012. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES

5.3 Principios Cardinales de la Aceituna en la Región Arequipa

Según D’Alessio (2008), los principios cardinales son los factores a través de los cuales se analizan las oportunidades y amenazas del sector dentro de su entorno. El análisis se realiza desde cuatro perspectivas o dominios: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

5.3.1 Influencia de terceras partes

El cultivo, cosecha y procesamiento de aceitunas en la región Arequipa están influenciados por las actividades similares que se dan en otras regiones del país, especialmente en Tacna, que es la principal zona productora. También ejercen influencia los principales productores a nivel mundial, como España y Argentina, quienes son los principales innovadores en tecnología.

5.3.2 Lazos pasados y presentes

La aceituna es uno de los principales insumos de la gastronomía peruana. De acuerdo con Ariansen (s.f.), “el olivo llegó al Perú de la mano del acaudalado Don Antonio de Ribera,

quien se embarca en Sevilla en 1559” (párr. 4); él traía consigo varias estacas de olivos seleccionados. De estas estacas, llegaron en buen estado solamente tres, las cuales fueron sembradas en un lugar privilegiado de una huerta en Lima. Dado lo limitada que era la producción, en la época del virreinato se ofrecían al inicio de los banquetes y solamente una por invitado (Ariansen, s.f.).

Gracias al desarrollo sostenido de los olivares en el Perú, con el tiempo, el precio de las aceitunas se redujo. Se volvieron más accesibles y lograron conquistar numerosos espacios, como en las siguientes presentaciones: (a) acompañando al pisco como entremés o bocadito; (b) en el pan con aceitunas para el final de la tarde; (c) acompañando a las papas a la huancaína; (d) como insumo de la papa rellena, el arroz tapado, o las empanadas; y (e) como ingrediente esencial del pulpo al olivo, entre otras. Tanto las aceitunas como el aceite de oliva están presentes en la gastronomía peruana, en la cual despliega su aroma y sabor único (Ariansen, s.f.).

5.3.3 Contrabalance de los intereses

El uso de las tierras para el cultivo de olivo surge luego de que los propietarios han analizado otras opciones como cebolla, maíz y papa. La decisión de sembrar olivos requiere balancear los años que se estará sin producir, entre cuatro y siete, con la rentabilidad a futuro, ya que estos árboles dan frutos por más de 25 años y su producción se incrementa con los años; alcanzan su tope en el año 20.

5.3.4 Conservación de los enemigos

A nivel mundial, los principales productores son España y Argentina, mientras que a nivel nacional destaca la región Tacna. Arequipa debe destacar en este entorno, para lo cual necesita alcanzar los estándares internacionales que ha fijado España en relación con el tamaño del fruto y a sus colores. En procesamiento, también debe ubicarse en el mismo nivel

de los referentes, porque su rentabilidad se perjudicará, lo cual beneficiará a los actores que se encarguen de agregar valor al fruto.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 25 se presentan la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), que contiene los intereses para la actividad olivícola en la región Arequipa. Partiendo de los factores claves de éxito, se identifica el interés que tendrán los competidores, los consumidores, los productores y los entes gubernamentales.

Tabla 25

Matriz de Intereses de los Productores de Aceituna de Arequipa

Intereses del Sector	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Lograr economías de escala		Competidores nacionales y extranjeros	Proveedores
Acceder al mercado nacional		Competidores nacionales Importadores Acopiadores/distribuidores Consumidores	
Acceder al mercado extranjero		Competidores extranjeros Importadores en el otro país Consumidores	PROMPERÚ
Incorporar tecnología de punta		Competidores nacionales y extranjeros Proveedores	CONCYTEC
Dar valor agregado al producto	Consumidores nacionales y extranjeros	Competidores nacionales y extranjeros	
Obtener rentabilidad		Competidores, SUNAT, Trabajadores	Proveedores
Obtener apoyo gubernamental y de otras instituciones		PRODUCE, Gobierno Regional de Arequipa, Municipalidad de Caravelí	

5.5 Objetivos de Largo Plazo

A continuación se presentan cuatro objetivos de largo plazo, los cuales llevarán a la consecución de la visión.

- Objetivo de largo plazo 1: En el año 2025, la producción de aceitunas de la región de Arequipa ascenderá a 125,800 toneladas. En la cosecha 2011/12, la producción ascendió a 29,600 toneladas, mientras que la del país fue de 87,000 toneladas.
- Objetivo de largo plazo 2: Las exportaciones de aceituna de Arequipa, en el año 2025, alcanzarán el 70% del total producido, es decir, 88,000 toneladas. Durante la cosecha 2011/12, se exportó el 30% de lo producido, mientras que el Perú exportó 30,00 toneladas.
- Objetivo de largo plazo 3: Para el año 2025, el 100% de las aceitunas de mesa producidas en Arequipa serán procesadas, y no se comercializarán aceitunas crudas. No se conoce qué porcentaje de aceitunas son procesadas en la actualidad.
- Objetivo de largo plazo 4: El 100% de los trabajadores contratados para el cultivo y procesamiento de las aceitunas en la región Arequipa gozará de todos los beneficios que ofrece la legislación laboral peruana. Se estableció que, en el 2012, ninguno de los trabajadores poseía un contrato formal y no recibían los beneficios de ley.

5.6 Conclusiones

El cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa en Arequipa tiene potencial de crecimiento, tanto con enfoque en el mercado local como hacia la exportación. Para ello, deben vigilarse aspectos claves, que constituyen los intereses de la organización, entre los cuales destacan los siguientes: (a) el acceso a los mercados, (b) la asistencia técnica y capacitación, (c) las economías de escala, (d) la tecnología de punta, entre otros.

La aceituna de mesa es un producto de amplia tradición en Perú, que llegó con la colonización y se manifiesta en muchos de los platos típicos de la cocina peruana. Esta demanda exigente por parte de la gastronomía se complementa con la competencia que ejerce

el producto de Tacna así como el importado, y que piden una mejora continua en la calidad del fruto.

Se plantearon cuatro objetivos de largo plazo, que conducirán a alcanzar la visión que se propuso para la industria de la aceituna en la región Arequipa. Estos objetivos están relacionados con la producción, la exportación, el valor agregado, y las condiciones laborales existentes.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Al unir la MEFE y la MEFI, surge la MFODA de la cual se derivan las iniciativas estratégicas que serán evaluadas en el presente capítulo (ver Tabla 26). Las estrategias identificadas se encuentran ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes que contiene la MFODA: (a) FO explote, cuyas estrategias aprovechan las fortalezas y oportunidades; (b) FA confronte, que comprende estrategias para enfrentar las amenazas utilizando las fortalezas; (c) DO busque, cuyas estrategias aprovechan las oportunidades al mismo tiempo que se mitigan las debilidades internas; y (d) DA evite, cuyas estrategias buscan mitigar debilidades a la vez que lidian con las amenazas del entorno. A continuación, se presentan las estrategias, que no están priorizadas, sino que fueron desarrolladas por cuadrante.

- E1: Incrementar el área cultivada.
- E2: Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima.
- E3: Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.
- E4: Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario.
- E5: Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala.
- E6: Exportar directamente.
- E7: Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.
- E8: Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad.
- E9: Crear una alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa.

Tabla 26

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

	Fortalezas	Debilidades
	1 Clima y suelos apropiados para el cultivo del Olivo en la costa sur del país.	1 Sector no cohesionado, sin planeación estratégica ni metas comunes.
	2 Estabilidad macroeconómica y clima de negocios.	2 Incapacidad de lograr economías de escala porque son pocas las hectáreas sembradas de olivo.
	3 Capacidad de procesamiento en salmuera que alarga la vida útil del fruto.	3 Imposibilidad de atender grandes pedidos porque la producción individual es pequeña y los productores no están asociados, lo cual obliga a vender a acopiadores.
	4 Asistencia técnica por parte de ONGs.	4 Infraestructura (física y equipos) para la cosecha y procesamiento obsoleto.
		5 Ausencia de registros necesarios para mantener sistemas de información eficientes.
		6 Escasa incorporación de tecnología en el cultivo y proceso productivo del olivo por parte del agricultor.
Oportunidades		
1	Incremento en el consumo interno que aumenta el consumo de productos no básicos como las aceitunas de mesa.	E1 Incrementar el área cultivada.
2	Acuerdos de Comercio Exterior y Tratados de Libre Comercio TLCs.	E2 Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima.
3	Carretera Transoceánica que conecta al Perú y Brasil.	E3 Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.
4	Incremento del crédito al sector privado.	E5 Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala.
5	Protección de la inversión privada.	E6 Exportar directamente.
6	Eficiencia del mercado laboral y mercado de bienes.	E7 Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.
		E8 Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad.
Amenazas		
1	Inundaciones y altas temperaturas como consecuencia del Fenómeno del Niño, que pueden disminuir el volumen de cosecha o su calidad.	E4 Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario.
2	Baja competitividad del país en términos de tecnología e innovación.	E9 Crear una alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa.
3	Centralización del gobierno, de los recursos y de la mano de obra en Lima.	E10 Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG.
4	Disminución del precio del dólar en soles (tipo de cambio), lo que afecta a los exportadores.	

- E10: Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

Utilizando la MPEYEA, se analizan la fortaleza financiera y la ventaja competitiva de las aceitunas de mesa de la región Arequipa en conjunto con la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria. Estas variables constituyen ejes que conforman un marco de cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, y (d) competitiva. En la Figura 29, se observa que la postura estratégica que deben tomar los productores y comercializadores de aceitunas de la región Arequipa es la “agresiva”. Del análisis realizado, se desprende que la ventaja competitiva es baja, aunque dentro de un entorno estable y una industria con fortaleza (ver Tabla 27).



Figura 29. Diagrama PEYEA

Tabla 27

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)									
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
8. Rotación de inventarios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida Promedio
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas 3.56
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta Promedio
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta -3.56
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida 2.44
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas
6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja Promedio
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica -2.00
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja 4.00
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil
8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta Promedio
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto 3.67

Los productores de aceituna de la región Arequipa deben tomar una posición agresiva, lo cual apoya la implementación de las siguientes estrategias:

- E1: Incrementar el área cultivada.
- E2: Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima.
- E3: Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.
- E4: Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario.
- E5: Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala.
- E6: Exportar directamente.
- E7: Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.
- E8: Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad.
- E9: Crear una alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa.
- E10: Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 30, se presenta la MBCG, en la cual se observa que las aceitunas de Arequipa son un producto interrogante. Esto se debe a que la industria a nivel mundial crece rápidamente, pero su participación en este mercado es muy baja. Para pasar a ser un producto estrella, se debe incrementar la participación de mercado, lo cual se logrará mediante la implementación de las siguientes estrategias:

- E1: Incrementar el área cultivada.

- E2: Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima.
- E3: Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.
- E5: Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala.
- E6: Exportar directamente.
- E7: Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.
- E8: Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad.
- E10: Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG.

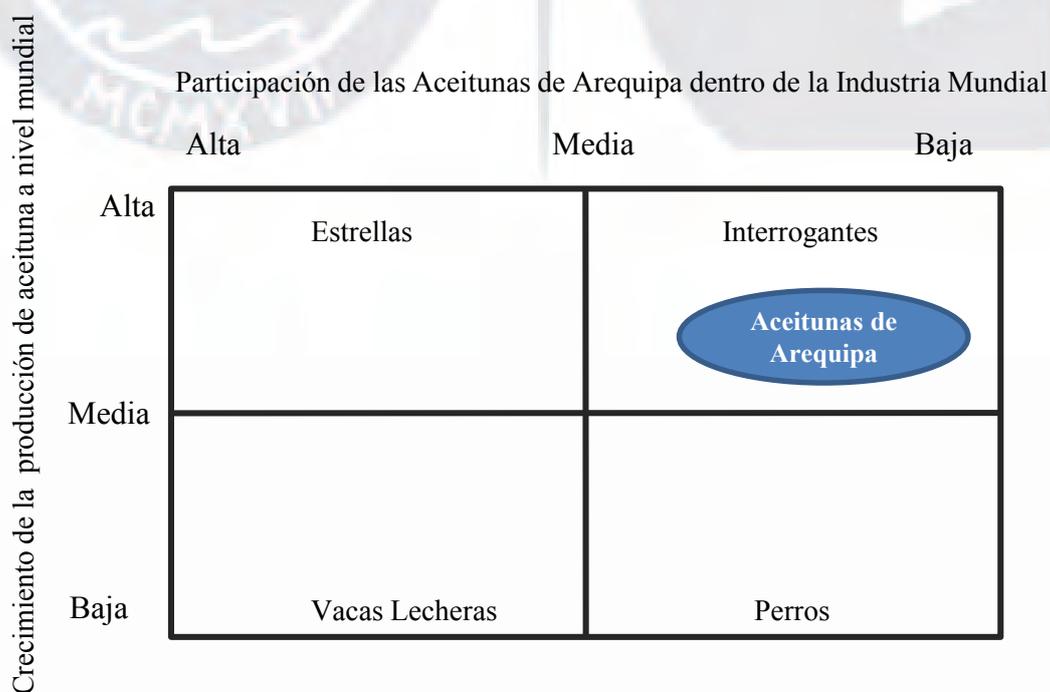


Figura 30. Matriz Boston Consulting Group

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

A continuación, en la Figura 31, se presenta la MIE. En ella, se observa que la producción y comercialización de aceitunas de mesa de la región Arequipa se encuentra en el cuadrante V. Dado que el cuadrante I es el que ofrece la mejor posición, se requiere que esta organización se desplace, para lo cual deberá aprovechar sus oportunidades, enfrentar sus amenazas, potencializar sus fortalezas, y mitigar o desaparecer sus debilidades.

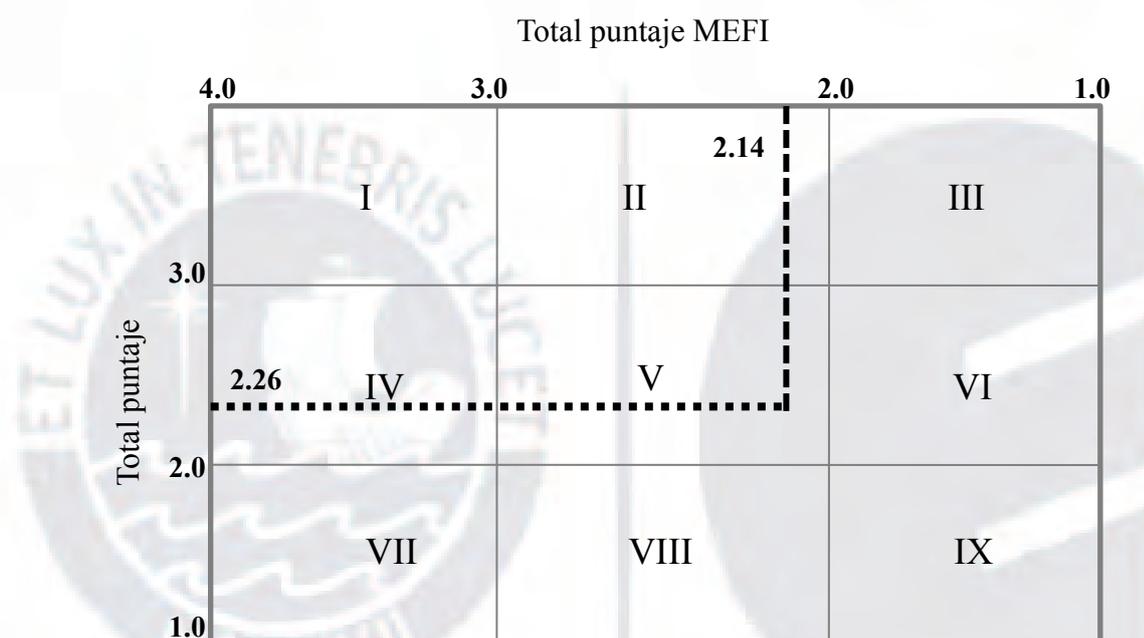


Figura 31. Matriz Interna y Externa.

Para desplazarse hacia el cuadrante I, se recomienda la implementación de las siguientes estrategias:

- E1: Incrementar el área cultivada.
- E2: Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima.
- E3: Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.
- E4: Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario.
- E5: Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala.

- E6: Exportar directamente.
- E7: Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.
- E8: Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad.
- E9: Crear una alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa.
- E10: Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 32, que se presenta más adelante, se observa la MGE. En esta matriz, se consigna que hay un rápido crecimiento del mercado mundial de aceitunas, pero que aquellas provenientes de la región Arequipa mantienen una posición competitiva débil. Para desplazarse hacia el cuadrante I, se necesita fortalecer la posición competitiva, lo cual se logrará con la implementación de las siguientes estrategias:

- E1: Incrementar el área cultivada.
- E2: Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima.
- E3: Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.
- E4: Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario.
- E5: Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala.
- E6: Exportar directamente.
- E7: Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.

- E8: Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad.
- E9: Crear una alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa.
- E10: Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG.

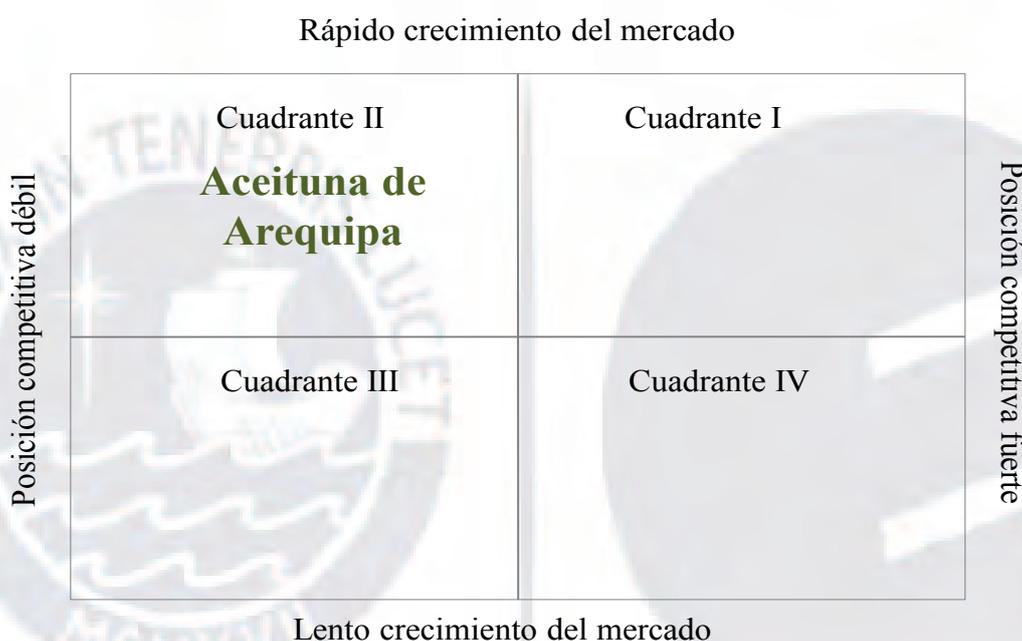


Figura 32. Matriz Gran Estrategia

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Se utiliza la MDE para seleccionar las estrategias entre aquellas que se diseñaron en la MFODA. Los criterios que se utilizan corresponden a las herramientas de análisis presentadas hasta ahora: (a) la MFODA, (b) la MPEYEA, (c) la MBCG, (d) la MIE, y (e) la MGE. En la Tabla 28, se presenta el análisis y se continúa con aquellas estrategias que hayan sido apoyadas por al menos tres de las herramientas utilizadas.

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Incrementar el área cultivada.	X	X	X	X	X	5
E2 Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima	X	X	X	X	X	5
E3 Capacitar a los productores técnicas de comercialización y de acceso a mercado	X	X	X	X	X	5
E4 Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario	X	X		X	X	4
E5 Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala y puedan acceder diversos mercados	X	X	X	X	X	5
E6 Exportar directamente.	X	X	X	X	X	5
E7 Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.	X	X	X	X	X	5
E8 Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad	X	X	X	X	X	5
E9 Crear alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa	X	X		X	X	4
E10 Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG	X	X	X	X	X	5

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

A continuación, en la Tabla 29, se presenta la MCPE, en la cual se analiza cómo cada estrategia contribuirá a aprovechar las oportunidades y a enfrentar las amenazas del entorno. Al mismo tiempo, se evalúa la forma en que se utilizarán las fortalezas internas y se mitigarán las debilidades. Este análisis se efectúa de manera cuantitativa utilizando las ponderaciones otorgadas en la MEFE y en la MEFI. Cada estrategia obtiene un puntaje cuyo valor máximo puede ser ocho. Si es menor a cinco, se considera que no es conveniente la retención o adopción de dicha estrategia. Para el caso del cultivo y procesamiento de aceitunas en la región Arequipa, se decide retener todas las estrategias planteadas.

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Oportunidades	Peso	Incrementar el área cultivada, utilizando financiamiento		Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima		Capacitarse en técnicas de comercialización y de acceso a mercado		Compensar con productos químicos las deficiencias del cultivo, que se producen por causas naturales		Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario		Unir a los productores en una cooperativa para que generen economías de escala y puedan acceder diversos mercados		Exportar directamente a Brasil		Implementar, a través de la asesoría técnica, registros para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna		Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad		Crear alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones		Obtener acceso a entes capacitadores y proveedores de tecnología	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1 Incremento en el consumo interno que aumenta el consumo de productos no básicos como las aceitunas de mesa	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2 Acuerdos de Comercio Exterior y Tratados de Libre Comercio TLCs.	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
3 Carretera Transoceánica que conecta al Perú y Brasil	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4 Incremento del crédito al sector privado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
5 Protección de la inversión privada	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6 Eficiencia del mercado laboral y mercado de bienes	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Amenazas																							
Inundaciones y altas temperaturas como consecuencia del																							
1 Fenómeno del Niño, que pueden disminuir el volumen de cosecha o su calidad	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30
2 Baja competitividad del país en términos de tecnología e innovación.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Centralización del gobierno, de los recursos y de la mano de obra en Lima	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32
4 Disminución del precio del dólar en soles (tipo de cambio), lo que afecta a los exportadores	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30
Fortalezas																							
1 Clima y suelos apropiados para el cultivo del Olivo en la costa sur del país.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2 Estabilidad macroeconómica y clima de negocios.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16
3 Capacidad de procesamiento en salmuera que alarga la vida útil del fruto	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	3	0.42	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28	3	0.42
4 Asistencia técnica por parte de ONGs.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
Debilidades																							
1 Sector no cohesionado, sin planeación estratégica ni metas comunes	0.14	2	0.28	2	0.28	3	0.42	2	0.28	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42	3	0.42	4	0.56	4	0.56
2 No se alcanzan economías de escala porque son pocas las hectáreas sembradas de olivo	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
3 No pueden atender grandes pedidos porque la producción individual es pequeña y no están asociados, lo que obliga a vender a acopiadores	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10
4 La infraestructura (física y equipos) para la cosecha y procesamiento está obsoleta	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32
5 No se llevan a cabo los registros necesarios para tener sistemas de información eficientes	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	4	0.24
6 Escasa incorporación de tecnología en el cultivo y proceso productivo del olivo por parte del agricultor.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Puntaje Total			6.30		5.64		5.84		5.58		5.20		7.28		6.54		6.80		6.62		5.68		6.54

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 30, se presenta la MR, la cual se utiliza para evaluar las estrategias planteadas desde los aspectos de consistencia, consonancia, factibilidad y otorgamiento de ventaja competitiva. Se ha determinado que las 10 estrategias propuestas son consistentes, cónsonas, otorgan ventaja competitiva a la actividad olivícola en la región Arequipa, y son factibles de llevar a cabo o desarrollarlas. Por ende, se recomienda retener las 10 estrategias.

Tabla 30

Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	SE ACEPTA
E1	Incrementar el área cultivada, utilizando financiamiento	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Capacitarse en técnicas de comercialización y de acceso a mercado	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Compensar con productos químicos las deficiencias del cultivo, que se producen por causas naturales	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario	SI	SI	SI	SI	SI
E6	Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala y puedan acceder diversos mercados	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Exportar directamente.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Implementar, a través de la asesoría técnica, registros para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna	SI	SI	SI	SI	SI
E9	Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad	SI	SI	SI	SI	SI
E10	Crear alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Obtener acceso a entes capacitadores y proveedores de tecnología a través de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG	SI	SI	SI	SI	SI

6.9 Matriz de Ética (ME)

Por medio de la ME, se evalúa el impacto de cada estrategia en los derechos fundamentales del ser humano y en la justicia. También se analiza si cada estrategia contribuye a lograr los fines y resultados estratégicos de la organización. En la Tabla 31, se presenta la ME del sector, que determina que las 10 estrategias cumplen con los criterios éticos evaluados.

Tabla 31

Matriz de Ética

Derecho	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia										
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez que se aplicaron (a) la MDE, (b) la MCPE, (c) la MR, y (d) la ME, se procede a determinar cuáles estrategias se retienen y cuáles pasan a formar parte del plan de contingencia. Las estrategias retenidas son aquellas que deberán implementarse dentro del marco de este planeamiento estratégico, mientras que las de contingencia se reservan para ser nuevamente evaluadas en el futuro; de esto dependerá su posterior implementación o no. Sobre la base de las evaluaciones realizadas, todas las 10 estrategias deben ser retenidas:

- E1: Incrementar el área cultivada.
- E2: Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima.
- E3: Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.
- E4: Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario.

- E5: Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala.
- E6: Exportar directamente.
- E7: Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.
- E8: Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad.
- E9: Crear una alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa.
- E10: Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 32, se presentará la Matriz de Estrategias vs. los Objetivos de Largo Plazo. El objetivo de esta matriz es establecer si las estrategias conducirán al logro de los OLP o no. Para hacer un uso eficiente de los recursos, solamente se aceptarán aquellas estrategias que contribuyan, al menos, con el logro de dos OLP. En este caso, todas las estrategias continúan como retenidas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores se utiliza para anticiparse a las posibles reacciones de la competencia ante la implementación de este plan estratégico. Más adelante, en la Tabla 33, se presentan como potenciales competidores a la región Tacna, y a Argentina; además, se describen las acciones más probables que cada uno de estos sectores tomará ante las 10 estrategias retenidas.

Tabla 32

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS LARGO PLAZO			
	En el año 2025 la producción de aceitunas de la región de Arequipa ascenderá a 125.8 mil toneladas	Las exportaciones de aceitunas de Arequipa, en el año 2025, serán de 88 mil toneladas	Para el año 2025, el 100% de las aceitunas de mesa producidas en Arequipa serán procesadas	El 100% de los trabajadores gozará de todos los beneficios que ofrece la legislación laboral peruana
E1 Incrementar el área cultivada, utilizando financiamiento	X	X		X
E2 Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima	X	X	X	
E3 Capacitarse en técnicas de comercialización y de acceso a mercado	X	X		X
E4 Compensar con productos químicos las deficiencias del cultivo, que se producen por causas naturales	X	X		
E5 Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario		X		X
E6 Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala y puedan acceder diversos mercados	X	X	X	X
E7 Exportar directamente	X	X	X	
E8 Implementar, a través de la asesoría técnica, registros para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna	X	X		X
E9 Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad	X	X	X	
E10 Crear alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa	X	X	X	X
E11 Obtener acceso a entes capacitadores y proveedores de tecnología a través de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG	X	X	X	X

Tabla 33

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias	Región Tacna	Argentina
E1	Incrementar el área cultivada, utilizando financiamiento	Incrementar área cultivada	
E2	Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima	Vender directamente a mayoristas de Lima	
E3	Capacitarse en técnicas de comercialización y de acceso a mercado	Capacitarse	
E4	Compensar con productos químicos las deficiencias del cultivo, que se producen por causas naturales	Continuar con el uso de agroquímicos	Continuar con el uso de agroquímicos
E5	Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario	Cubrirse del riesgo cambiario	
E6	Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala y puedan acceder diversos mercados	Fortalecer las asociaciones existentes	Fortalecer las asociaciones existentes
E7	Exportar directamente	Exportar directamente	Fortalecer sus relaciones comerciales con el exterior
E8	Implementar, a través de la asesoría técnica, registros para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna	Continuar llevando registros	Continuar llevando registros
E9	Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad	Renovar equipos	Mantenerse como líder tecnológico
E10	Crear alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa	Beneficiarse de los resultados de investigaciones que hagan otros entes o regiones	Mantenerse como líder tecnológico
E11	Obtener acceso a entes capacitadores y proveedores de tecnología a través de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG	Solicitar apoyo a PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG	Mantenerse como líder tecnológico

6.13 Conclusiones

A partir del análisis conjunto de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se diseñaron 10 iniciativas estratégicas a través de las cuales se busca otorgar ventaja competitiva a la producción y comercialización de aceitunas de la región Arequipa. Luego, se evaluaron estas iniciativas para determinar si cumplían con criterios de ética, de consonancia, de factibilidad, entre otros. Finalmente, se estableció que las 10 estrategias deben ser retenidas, ya que llevarán a la organización a incrementar su participación de mercado y su

fortaleza financiera, con lo cual se convertirá en producto estrella, según la Matriz Boston Consulting Group.

Estas 10 estrategias contribuirán al logro de los objetivos de largo plazo y, por ende, a conseguir la visión concebida para el 2025. Sin embargo, hay que prever las reacciones de los competidores, por lo cual se desarrolló la Matriz de Posibilidades de los Competidores. De esta forma, los productores de aceituna de la región Arequipa sabrán enfrentarse a su competencia una vez que el presente plan estratégico se instituya.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica constituye la segunda etapa del proceso estratégico. En esta fase, se establecen los objetivos de corto plazo (OCP), asociados con cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP) que se crearon en el Capítulo V. Posteriormente, se listan las actividades que se desarrollarán para alcanzar los OCP y qué recursos se necesitan, los cuales deben ser provistos de manera oportuna (D'Alessio, 2008).

Además, en el presente capítulo, se presentan las políticas del sector de aceitunas en la región Arequipa, las cuales, junto a los valores y al código de ética, proveen el marco de acción para todos los actores involucrados. Dichos actores son identificados en la estructura organizacional del sector, en el cual, además, se define al líder, quien será el responsable directo de la implementación de este plan estratégico, de la motivación del recurso humano y de la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 34, que se presenta más adelante, se muestran los objetivos de corto plazo planteados, los cuales constituyen hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo y, en consecuencia, la visión del sector para el 2025. Estos OCP son escalables; es decir, al establecer un índice o valor a lograr en el 2025, se incrementará anualmente hasta el 2025.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para determinar los recursos que se necesitan para alcanzar los objetivos de corto plazo, en primer lugar se listan las actividades por ejecutar y luego se asocian recursos a cada una de ellas. Estos recursos se presentan en la Tabla 35 y pueden ser (a) financieros, (b) de infraestructura y equipos, (c) humanos, o (d) tecnológicos. Es necesario que el sector obtenga estos recursos oportunamente y los utilice de forma eficiente porque siempre serán escasos y deberán ser aprovechados.

Tabla 34

Objetivos de Corto Plazo del Sector Aceitunas de la Región Arequipa

OLP		OCP	
OLP1	En el 2025, la producción de aceitunas de la región de Arequipa ascenderá a 125,000 toneladas.	OCP1.1	En el 2013, se incrementarán las áreas de cultivo de aceitunas en un 10%.
		OCP1.2	Durante el 2014, se impartirá capacitación técnica al 80% de las personas involucradas en el cultivo de aceitunas en Arequipa para que mejoren su rendimiento.
		OCP1.3	En el 2015, la producción de aceitunas de la región Arequipa alcanzará las 45,000 toneladas.
OLP2	En el 2025, las exportaciones de aceitunas de Arequipa serán de 88,000 toneladas.	OCP2.1	En el 2014, se incrementarán los cultivos de aceituna verde natural en 20% porque esta variedad es destinada completamente a la exportación.
		OCP2.2	En el 2015, las exportaciones de aceitunas de Arequipa alcanzarán 22,500 toneladas, que representan el 50% de lo producido.
		OCP2.3	En el 2015, se habrán incorporado tres mercados de destino diferentes a los que ya existían en el 2012.
OLP3	Para el 2025, el 100% de las aceitunas de mesa producidas en Arequipa serán procesadas.	OCP3.1	En el 2015, se capacitará al 90% de los productores de aceitunas de Arequipa en técnicas de procesamiento para aceitunas verde estilo sevillano.
		OCP3.2	En el 2016, el sector de aceitunas de Arequipa tendrá dos nuevos clientes en el mercado nacional que compren la aceituna verde estilo sevillano procesada, que es la que más se comercializa cruda.
OLP4	El 100% de los trabajadores gozará de todos los beneficios que ofrece la legislación laboral peruana.	OCP4.1	En el 2013, el Ministerio de Trabajo conducirá campañas informativas sobre las obligaciones de los patrones, que alcanzarán al 70% de las personas involucradas en el cultivo y procesamiento de las aceitunas en Arequipa.
		OCP4.2	En el 2014, se realizarán dos campañas para facilitar la formalización de todos los trabajadores directamente en los sitios de trabajo.
		OCP4.3	En el 2015, se auditará al menos el 75% de los productores de aceitunas en Arequipa.

Tabla 35

Recursos Asociados a los Objetivos de Corto Plazo

OLP	OCP	Actividades	Recursos
OLP1	OCP1.1	a	Analizar datos de área cultivada de aceitunas en el Censo Agrícola 2012.
		b	Diseñar campaña de comunicación para agricultores de aceitunas.
		c	Crear programa de financiamiento para ampliación de cultivos.
En el 2013, se incrementarán las áreas de cultivo de aceitunas en un 10%.	OCP1.2	d	Asistir técnicamente en la siembra de nuevos olivos.
		a	Analizar los datos del Censo Agrícola 2012 para conocer cuántas personas están involucradas en el cultivo de las aceitunas.
		b	Investigar cuáles son las necesidades de capacitación técnica.
En el 2025, la producción de aceitunas de la región de Arequipa ascenderá a 125,800 toneladas.	OCP1.2	c	Investigar las razones por las cuales el rendimiento es bajo.
		d	Diseñar capacitaciones.
		e	Contratar agrónomos con capacidad de enseñanza y encomendarles la tarea de capacitación técnica a los agricultores.
En el 2015, la producción de aceitunas de la región Arequipa alcanzará las 45,000 toneladas.	OCP1.3	f	Establecer un calendario de capacitaciones.
		g	Promover las capacitaciones técnicas que se dictarán.
		a	Monitorear los cultivos desde el fin de la temporada 2013-2014.
En el 2015, la producción de aceitunas de la región Arequipa alcanzará las 45,000 toneladas.	OCP1.3	b	Llevar control de las condiciones del cultivo y de las fertilizaciones.
		c	Capacitar a los recolectores y pagarles en función del peso recolectado.
		a	Analizar datos de área cultivada de aceitunas verde natural.
En el 2014, se incrementarán los cultivos de aceituna verde natural en 20% porque esta variedad es destinada completamente a la exportación.	OCP2.1	b	Diseñar una campaña de comunicación para agricultores de aceitunas.
		c	Crear un programa de financiamiento para ampliación de cultivos.
		d	Asistir técnicamente en la siembra de nuevos olivos de la variedad verde natural.
En el 2025, las exportaciones de aceitunas de Arequipa serán de 88,000 toneladas.	OCP2.2	a	Estudiar las características de los compradores extranjeros actuales.
		b	Identificar otros mercados con características similares.
		c	Solicitar a Promperú que haga estudio de dos de estos mercados potenciales.
En el 2015 las exportaciones de aceitunas de Arequipa alcanzarán 22.5 mil toneladas que representa el 50% de lo producido	OCP2.2	d	Contactar compradores en esos dos mercados.
		e	Preparar todos los requerimientos necesarios para completar la exportación.
		a	Contactar compradores en esos dos mercados.
En el 2015 se habrán incorporado tres mercados de destino diferentes a los que ya se tenían en el año 2012.	OCP2.3	b	Enviar material promocional.
		c	Preparar todos los requerimientos necesarios para completar la exportación.
		d	Cerrar contratos con compradores
En el 2015, se capacitará al 90% de los productores de aceitunas de Arequipa en técnicas de procesamiento para aceitunas verde estilo sevillano.	OCP3.1	a	Analizar los datos del Censo Agrícola 2012 para conocer cuántas personas están involucradas en el cultivo de las aceitunas.
		b	Investigar cuáles son las necesidades de capacitación en procesamiento de aceitunas verdes estilo sevillano.
		c	Investigar las razones por las cuales no se procesa actualmente.
Para el 2025, el 100% de las aceitunas de mesa producidas en Arequipa serán procesadas.	OCP3.1	d	Diseñar capacitaciones.
		e	Contratar especialistas en procesamiento y enseñanza para encomendarles la tarea de capacitación.
		f	Establecer un calendario de capacitaciones
En el 2016, se tendrán dos nuevos clientes en el mercado nacional que compren la aceituna verde sevillano procesada.	OCP3.2	g	Promover las capacitaciones que se dictarán
		a	Identificar todos los potenciales compradores mayoristas.
		b	Contactar compradores.
En el 2013, el Ministerio de Trabajo conducirá campañas informativas sobre las obligaciones de los patrones, que alcanzarán al 70% de los involucrados en el sector.	OCP4.1	c	Enviar muestras y material informativo.
		d	Cerrar contratos con compradores.
		a	Contactar al MINTRA, y acordar calendario y contenido de capacitaciones.
El 100% de los trabajadores gozará de todos los beneficios que ofrece la legislación laboral peruana	OCP4.2	b	Seleccionar locaciones con los gobiernos locales.
		c	Invitar a todos los productores agrícolas.
		d	Registrar a todos los participantes.
En el 2014, se realizarán dos campañas para facilitar la formalización de todos los trabajadores directamente en los sitios de trabajo.	OCP4.2	e	Evaluar el aprendizaje.
		a	Elaborar un listado de todas las plantaciones de aceituna y de los encargados.
		b	Diseñar cronograma de la campaña.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	c	Elaborar material para la campaña.
		d	Realizar las visitas.
		e	Inscribir a los patronos y sus trabajadores.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	a	Elaborar un listado de todas las plantaciones de aceituna y de los encargados.
		b	Elaborar un listado de infractores en oportunidades anteriores.
		c	Diseñar cronograma de visitas.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	d	Elaborar material para auditorías.
		e	Realizar auditorías.
		f	Comunicar las infracciones y multas.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	g	Dar seguimiento a los infractores.
		a	Estadistas, agrónomos, computadoras.
		b	Comunicadores, publicistas, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	c	Recursos financieros, analistas de crédito, agrónomos.
		d	Semillas y fertilizantes, máquinas para preparar el suelo, agrónomos, agricultores.
		a	Estadistas, estadistas, agrónomos, computadoras.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	b	Especialista en investigación de mercado, encuestadores, tabuladores, movilidad, presupuesto.
		c	Agrónomos, técnicos agrícolas, computadoras, equipo de medición y equipo de comunicación, presupuesto.
		d	Educadores, agrónomos, diseñadores gráficos, Dirección Regional Arequipa de MINAG, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	e	Educadores, agrónomos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto.
		f	Educadores, agrónomos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto, gobiernos locales.
		g	Agencia de promoción, gobiernos locales, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	a	Presupuesto, agrónomos, Dirección Regional del MINAG, hojas de control, equipos de monitoreo.
		b	Hojas de control, personal de los centros de cultivo, especialistas.
		c	Técnicos para capacitación, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	a	Estadistas, agrónomos, computadoras.
		b	Comunicadores, publicistas, presupuesto.
		c	Recursos financieros, analistas de crédito, agrónomos.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	d	Semillas y fertilizantes, máquinas para preparar el suelo, agrónomos, agricultores.
		a	Investigadores de mercado, exportadores actuales, Internet, presupuesto.
		b	Investigadores de mercado, Internet, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	c	Consultores especializados, directivos del Sector, Promperú, presupuesto.
		d	Informe de Promperú con listado de contactos, presupuesto, equipo de telecomunicaciones, muestras.
		e	Expertos en exportación, muestras.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	a	Informe de Promperú con listado de contactos, presupuesto, equipo de telecomunicaciones, muestras.
		b	Publicistas, diseñadores gráficos, presupuesto.
		c	Expertos en exportación, muestras.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	d	Abogados, presupuesto para gastos consulares, traductores.
		a	Estadistas, estadistas, agrónomos, computadoras.
		b	Especialista en investigación de mercado, encuestadores, tabuladores, movilidad, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	c	Agrónomos, técnicos agrícolas, computadoras, equipo de medición y equipo de comunicación, presupuesto.
		d	Educadores, agrónomos, diseñadores gráficos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto.
		e	Educadores, agrónomos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	f	Educadores, agrónomos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto, gobiernos locales.
		g	Agencia de promoción, gobiernos locales, presupuesto.
		a	Investigadores de mercado, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	b	Informe de PROMPERÚ con listado de contactos, presupuesto, equipo de telecomunicaciones, muestras.
		c	Publicistas, diseñadores gráficos, presupuesto, muestras.
		d	Abogados, notaría.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	a	Directivos del sector y de MINTRA.
		b	Gobiernos locales, presupuesto, infraestructura.
		c	Material, comunicadores, presupuesto, medios locales.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	d	Formularios, personal, tabuladores.
		e	Formularios, personal para aplicarlas, tabuladores, presupuesto.
		a	Censo Agrícola 2012, personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	b	Personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.
		c	Presupuesto, diseñadores gráficos, comunicadores.
		d	Personal MINTRA, movilización, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	e	Personal MINTRA, movilización, presupuesto.
		a	Censo Agrícola 2012, personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.
		b	Personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	c	Personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.
		d	Presupuesto, diseñadores gráficos, comunicadores.
		e	Personal MINTRA, movilización, presupuesto.
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	OCP4.3	f	Personal MINTRA, movilización, presupuesto.
		g	Personal MINTRA, movilización, presupuesto.
		g	Personal MINTRA, movilización, presupuesto.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas, junto con los valores y el código de ética, forman el marco de acción para implementar las estrategias. A continuación, se presenta el listado de las políticas que se han diseñado para el sector de aceitunas de la región Arequipa; asimismo, en la Tabla 36, estas políticas se asocian a las estrategias retenidas.

- Política 1: Promover la formalización de las empresas que cultivan y/o procesan aceitunas.
- Política 2: Fomentar la capacitación y el establecimiento de metas.
- Política 3: Respetar a las personas, el medio ambiente y las leyes.
- Política 4: Incentivar la cooperación entre los entes públicos y privados.
- Política 5: Fortalecer la cadena productiva.

Tabla 36

Políticas Asociadas a cada Estrategia

Estrategias		Políticas				
		1	2	3	4	5
E1	Incrementar el área cultivada.	X	X	X	X	X
E2	Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima.	X	X	X	X	X
E3	Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.	X	X	X	X	X
E4	Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario.	X		X	X	
E5	Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala.	X	X	X	X	X
E6	Exportar directamente.	X	X	X	X	X
E7	Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.	X	X	X	X	X
E8	Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad.	X	X	X	X	
E9	Crear una alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa.	X	X	X	X	
E10	Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG.	X	X	X	X	

7.4 Estructura de la Organización

Para implementar este plan estratégico, se requiere que el sector presente una estructura dinámica porque el entorno cambia constantemente; en consecuencia, el sector debe adaptarse a estos cambios y, en muchos casos, adelantarse a ellos. Como se observa en la Figura 33, el liderazgo le corresponde a la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura, que, con un liderazgo claro y fuerte, deberá, en primer lugar, fomentar la identidad de conjunto o de sector para que juntos todos los actores luchen por los mismos objetivos.



Figura 33. Estructura del sector aceitunas de la región Arequipa

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El proceso de producción y transformación de la aceituna suele ser altamente contaminante. Cuando el olivo se lava, los frutos se pasan a través de tanques con agua, en los cuales quedan los desechos que se habían añadido durante el cultivo o durante el cocido; esto crea un líquido que es altamente contaminante. Normalmente, este líquido es vertido

directamente a lagos o ríos, de modo que contaminan el suelo y el medio ambiente en general (Bermejo, 2012).

Una empresa española, denominada Bioazul, comunicó en el 2012 que ha desarrollado microorganismos capaces de descomponer estos contaminantes y lograr que el proceso de transformación de las aceitunas no dañe el medio ambiente. El proceso comprende tres fases: (a) la filtración; (b) el sistema de tubos transparentes, llamado fotobiorreactor, que contiene los microorganismos de algas depuradoras; y (c) la filtración mediante membranas, que limpian el agua de tal manera que queda apta para el consumo humano (Bermejo, 2012).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La producción agrícola depende principalmente del recurso humano con el que se cuenta. La forma en que los colaboradores sean seleccionados y motivados afecta la productividad de la chacra y de la empresa en general. Para administrar eficaz y eficientemente al recurso humano, se necesita combinar tres elementos: (a) el genuino interés en la producción y en los trabajadores, (b) el conocimiento de administración de personal, y (c) la acción intencionada. Para obtener éxito, deben combinarse los tres elementos, ya que ninguno es sustituible (Billikopf, s.f.).

Los trabajadores agrícolas tienen distintos niveles de capacitación y de motivación, pero los administradores poseen las herramientas para seleccionar a los trabajadores con las competencias que mejor se adecúan a la empresa; también conocen cómo motivarlos. Por tanto, les corresponde utilizar las técnicas necesarias para atenuar las dificultades y mejorar la productividad del cultivo. Además, la motivación es esencial en épocas de cambios, como lo será la implementación de este plan estratégico.

7.7 Gestión del Cambio

Existe una relación directa entre la manera en que las organizaciones gestionan los cambios, y su éxito estratégico y financiero. Las empresas que mantienen una buena gestión

del cambio y se enfocan en satisfacer las necesidades de sus clientes se encuentran mejor preparadas para enfrentar las crisis que aquellas que no saben cómo manejar los cambios y que se enfocan solamente en su desempeño financiero (Franco, 2010).

Actualmente, las organizaciones se encuentran obligadas a cambiar constantemente para adaptarse al entorno y, especialmente, a los consumidores, cuyos hábitos y gustos también varían. Para que los productores de aceitunas de la región Arequipa puedan competir con éxito, se ha diseñado este plan estratégico; sin embargo, su implementación exige un cambio, y corresponde a los administradores o encargados de las chacras administrar dicho cambio. Con el fin de capacitarlos, MINAG y las cooperativas, junto con Pro Olivo, deben brindar amplia información sobre los beneficios esperados y capacitar a los responsables de guiar estos cambios en el interior de cada núcleo productor.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo constituyen hitos que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo en el 2025. Por ello, se han diseñado OCP que son escalables y que guían el crecimiento del sector en (a) capacitación, (b) tecnificación, (c) área cultivada, (d) producción, y (e) rendimiento. Para que alcanzarlos sea posible, es necesario disponer de recursos, los cuales, asignados de forma oportuna y completa, facilitan las labores del sector y permiten el engranaje entre los diferentes actores.

La estructura que se ha diseñado para el sector de aceitunas de Arequipa incluye a todos los entes de la cadena productiva, liderados por la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura. Se favorecerá la unión de pequeños productores en cooperativas para que puedan comercializar directamente con los mayoristas, de modo que se evitará el ingreso de acopiadores, debido a que limitan la ganancia de los productores.

Es importante que el líder establezca un camino claro que guíe el cambio implícito en la implementación de este plan estratégico. Para ello, los administradores deben estar

capacitados y sobre todo informados. La comunicación es un elemento clave, así como la motivación, que será consecuencia de esperar beneficios tecnológicos, laborales y económicos. Además, corresponde a este recurso humano el cuidado del medio ambiente, lo cual ha sido un aspecto sobre el que no se ha puesto énfasis. La capacitación que se brinde debe incluir el manejo de los agroquímicos y de las aguas residuales, donde se produce la contaminación que afecta a la población de la zona, es decir, a los mismos agricultores.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica comprende el diseño del Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*). Esta es la herramienta que se utilizará para controlar la implementación del presente plan estratégico, porque permite obtener un conocimiento completo de los puntos o indicadores a monitorear que son el reflejo de la forma en que se están desarrollando las actividades y utilizando los recursos asignados.

8.1 Perspectivas de Control

El proceso estratégico es iterativo e interactivo al mismo tiempo, lo cual implica que involucra a varias personas, al mismo tiempo que provee retroalimentación permanente. Esto permite evaluar el camino que se ha escogido de forma permanente, e implementar variaciones o correctivos cuando sea necesario. El control estratégico se desarrolla desde cuatro dimensiones: (a) aprendizaje interno, (b) procesos internos, (c) clientes, y (d) financiera (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

La perspectiva del aprendizaje interno desarrolla objetivos e indicadores que permiten impulsar el aprendizaje y el crecimiento del sector, sus organizaciones y sus colaboradores. Existen tres categorías de variables dentro de esta perspectiva: (a) las capacidades de los empleados, (b) las capacidades de los sistemas de información, y (c) la motivación, el empoderamiento y la coherencia entre los objetivos (Kaplan & Norton, 1996). Entre los indicadores de esta dimensión que se han desarrollado, se encuentran los siguientes:

- La calificación promedio obtenida por agricultores en evaluaciones luego de la capacitación.
- El porcentaje de reincidencia en infracciones a las leyes laborales.
- Las razones para el bajo rendimiento en los cultivos.
- Las razones para no procesar de las aceitunas.

8.1.2 Procesos

Dentro de la perspectiva del proceso interno, se identifican los procesos críticos para lograr los objetivos, tanto de los accionistas como de los clientes. Las tendencias recientes estimulan a las empresas a medir el desempeño de procesos tales como (a) el cumplimiento de pedidos, (b) el aprovisionamiento, y (c) la planificación y control de la producción, los cuales involucran a varios departamentos de la empresa. La medición de estos indicadores es parte del camino para mejorar la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, e incrementar la productividad (Kaplan & Norton, 1996). Para el sector de aceitunas de Arequipa, algunos de los indicadores de la perspectiva de procesos que se han diseñado son los siguientes:

- Hectáreas cultivadas de aceitunas.
- Horas de capacitación impartidas.
- Porcentaje de capacitadores contratados vs. requeridos.
- Porcentaje de cumplimiento del cronograma de fertilización.

8.1.3 Clientes

Dentro de la perspectiva de clientes, el sector identifica los segmentos de mercado donde ha escogido competir, que representan la fuente de ingresos. Los indicadores se desarrollan desde el punto de vista de los clientes preguntando al sector qué es lo que ellos valoran y qué se necesita para proveerlo a fin de superar sus expectativas. Los indicadores claves miden la satisfacción de los clientes, su fidelidad, la capacidad del sector para retenerlos, y la rentabilidad que ellos generan (Kaplan & Norton, 1996). Algunos indicadores de esta perspectiva que se han incluido en el Tablero de Control Balanceado son los siguientes:

- Importaciones de cada mercado objetivo.
- Características y hábitos de consumo de cada mercado.
- Lista de contactos.

- Cantidad de aceitunas contratadas o programas por cliente.

8.1.4 Financiera

Los indicadores financieros tienen doble propósito. En primer lugar, definen la actuación financiera esperada del sector; y, en segundo lugar, sirven de objetivos para las demás perspectivas del cuadro de mando. Dentro de la perspectiva financiera, los indicadores se agrupan en tres áreas: (a) crecimiento y diversificación de los ingresos, (b) reducción de costos o mejoras de la productividad, y (c) utilización eficiente de los activos del sector (Kaplan & Norton, 1996).

Los indicadores que vigilan el crecimiento y diversificación de los ingresos implican la expansión de la oferta de productos, que llega a nuevos clientes y mercados, y brinda una oferta con mayor valor agregado. En cambio, los indicadores que miden la reducción de costos o la mejora de la productividad suponen esfuerzos para disminuir los costos directos e indirectos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio. A continuación, se presentan algunos de los indicadores elaborados para la perspectiva financiera:

- Recursos entregados en soles a los productores.
- Costo de las multas pagadas por incumplimiento de legislación laboral.
- Rendimiento por hectárea.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Esta herramienta transforma los objetivos y las estrategias del sector en indicadores tangibles, los cuales atienden las cuatro perspectivas descritas, y miden factores críticos de negocios como la innovación, las alianzas, la formación y el crecimiento del sector. El *Balanced Scorecard* refleja el equilibrio entre (a) los objetivos de largo y corto plazo, (b) las perspectivas de actuación internas y externas, (c) los indicadores históricos y previsionales, y (d) las medidas financieras y no financieras (Kaplan & Norton, 1996) (ver Tabla 37).

Tabla 37

Tablero de Control Balanceado

OLP	OCP	Actividades	Recursos	Indicadores	Unidades	Perspectiva	
OLP1	En el 2013, se incrementarán las áreas de cultivo de aceitunas en un 10%.	a Analizar datos de área cultivada de aceitunas en el Censo Agrícola 2012.	a Estadistas, agrónomos, computadoras.	Área cultivada de aceitunas	Hectáreas	Procesos	
		b Diseñar campaña de comunicación para agricultores de aceitunas.	b Comunicadores, publicistas, presupuesto.	Cobertura	Porcentajes	Procesos	
		c Crear programa de financiamiento para ampliación de cultivos.	c Recursos financieros, analistas de crédito, agrónomos.	Recursos entregados	Soles	Financiera	
		d Asistir técnicamente en la siembra de nuevos olivos.	d Semillas y fertilizantes, máquinas para preparar el suelo, agrónomos, agricultores.	Olivos sembrados	Cantidad	Procesos	
	En el 2025, la producción de aceitunas de la región de Arequipa ascenderá a 125,800 toneladas.	Durante el 2014, se impartirá capacitación técnica al 80% de las personas involucradas en el cultivo de aceitunas en Arequipa para que mejoren su rendimiento.	a Analizar los datos del Censo Agrícola 2012 para conocer cuántas personas están involucradas en el cultivo de las aceitunas.	a Estadistas, estadistas, agrónomos, computadoras.	Personas involucradas	Cantidad	Procesos
			b Investigar cuáles son las necesidades de capacitación técnica.	b Especialista en investigación de mercado, encuestadores, tabuladores, movilidad, presupuesto.	Listado de necesidades	Lista	Procesos
			c Investigar las razones por las cuales el rendimiento es bajo.	c Agrónomos, técnicos agrícolas, computadoras, equipo de medición y equipo de comunicación, presupuesto.	Razones de bajo rendimiento	Porcentajes	Aprendizaje
			d Diseñar capacitaciones.	d Educadores, agrónomos, diseñadores gráficos, Dirección Regional Arequipa de MINAG, presupuesto.	Horas de capacitación	Horas	Procesos
			e Contratar agrónomos con capacidad de enseñanza y encomendarles la tarea de capacitación técnica a los agricultores.	e Educadores, agrónomos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto.	Capacitadores contratados vs. Requeridos	Porcentajes	Procesos
			f Establecer un calendario de capacitaciones.	f Educadores, agrónomos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto, gobiernos locales.	Horas de capacitación	Horas	Procesos
			g Promover las capacitaciones técnicas que se dictarán.	g Agencia de promoción, gobiernos locales, presupuesto.	Agricultores capacitados	Porcentajes	Procesos
	En el 2015, la producción de aceitunas de la región Arequipa alcanzará las 45,000 toneladas.	En el 2015, la producción de aceitunas de la región Arequipa alcanzará las 45,000 toneladas.	a Monitorear los cultivos desde el fin de la temporada 2013-2014.	a Presupuesto, agrónomos, Dirección Regional del MINAG, hojas de control, equipos de monitoreo.	Rendimiento por hectárea	Kilogramos por hectárea	Financiera
b Llevar control de las condiciones del cultivo y de las fertilizaciones.			b Hojas de control, personal de los centros de cultivo, especialistas.	Cumplimiento de cronograma de fertilización	Porcentajes	Procesos	
c Capacitar a los recolectores y pagarles en función del peso recolectado.			c Técnicos para capacitación, presupuesto.	Kilogramos recolectados por persona	Kilogramos	Financiera	
OLP2	En el 2014, se incrementarán los cultivos de aceituna verde natural en 20% porque esta variedad es destinada completamente a la exportación.	a Analizar datos de área cultivada de aceitunas verde natural.	a Estadistas, agrónomos, computadoras.	Área cultivada de aceitunas verde natural	Hectáreas	Procesos	
		b Diseñar una campaña de comunicación para agricultores de aceitunas.	b Comunicadores, publicistas, presupuesto.	Cobertura	Porcentajes	Procesos	
		c Crear un programa de financiamiento para ampliación de cultivos.	c Recursos financieros, analistas de crédito, agrónomos.	Recursos entregados	Soles	Financiera	
		d Asistir técnicamente en la siembra de nuevos olivos de la variedad verde natural.	d Semillas y fertilizantes, máquinas para preparar el suelo, agrónomos, agricultores.	Olivos verde natural sembrados	Cantidad	Procesos	
	En el 2025, las exportaciones de aceitunas de Arequipa serán de 88,000 toneladas	En el 2015 las exportaciones de aceitunas de Arequipa alcanzarán 22.5 mil toneladas que representa el 50% de lo producido	a Estudiar las características de los compradores extranjeros actuales.	a Investigadores de mercado, exportadores actuales, Internet, presupuesto.	Importaciones de cada mercado	%	Clientes
			b Identificar otros mercados con características similares.	b Investigadores de mercado, Internet, presupuesto.	Importaciones	%	Clientes
			c Solicitar a Promperú que haga estudio de dos de estos mercados potenciales.	c Consultores especializados, directivos del Sector, Promperú, presupuesto.	Características y hábitos de consumo	Lista	Clientes
			d Contactar compradores en esos dos mercados.	d Informe de Promperú con listado de contactos, presupuesto, equipo de telecomunicaciones, muestras.	Contactos	Cantidad	Clientes
			e Preparar todos los requerimientos necesarios para completar la exportación.	e Expertos en exportación, muestras.	Documentos para exportación completados	%	Procesos
	En el 2015 se habrán incorporado tres mercados de destino diferentes a los que ya se tenían en el año 2012.	En el 2015 se habrán incorporado tres mercados de destino diferentes a los que ya se tenían en el año 2012.	a Contactar compradores en esos dos mercados.	a Informe de Promperú con listado de contactos, presupuesto, equipo de telecomunicaciones, muestras.	Contactos	Cantidad	Clientes
			b Enviar material promocional.	b Publicistas, diseñadores gráficos, presupuesto.	Cientes potenciales a los que se les ha enviado material	%	Procesos
			c Preparar todos los requerimientos necesarios para completar la exportación.	c Expertos en exportación, muestras.	Documentos para exportación completados	%	Procesos
d Cerrar contratos con compradores			d Abogados, presupuesto para gastos consulares, traductores.	Cantidad de aceitunas contratadas	Kilogramos	Clientes	
OLP3	Para el 2025, el 100% de las aceitunas de mesa producidas en Arequipa serán procesadas.	a Analizar los datos del Censo Agrícola 2012 para conocer cuántas personas están involucradas en el cultivo de las aceitunas.	a Estadistas, estadistas, agrónomos, computadoras.	Personas involucradas	Cantidad	Procesos	
		b Investigar cuáles son las necesidades de capacitación en procesamiento de aceitunas verdes estilo sevillano.	b Especialista en investigación de mercado, encuestadores, tabuladores, movilidad, presupuesto.	Listado de necesidades	Lista	Procesos	
		c Investigar las razones por las cuales no se procesa actualmente.	c Agrónomos, técnicos agrícolas, computadoras, equipo de medición y equipo de comunicación, presupuesto.	Razones de no procesamiento	Porcentajes	Aprendizaje	
		d Diseñar capacitaciones.	d Educadores, agrónomos, diseñadores gráficos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto.	Horas de capacitación	Horas	Procesos	
		e Contratar especialistas en procesamiento y enseñanza para encomendarles la tarea de capacitación.	e Educadores, agrónomos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto.	Capacitadores contratados vs. requeridos	%	Procesos	
		f Establecer un calendario de capacitaciones	f Educadores, agrónomos, Dirección Regional Arequipa del MINAG, presupuesto, gobiernos locales.	Horas de capacitación	Horas	Procesos	
		g Promover las capacitaciones que se dictarán	g Agencia de promoción, gobiernos locales, presupuesto	Agricultores capacitados	%	Procesos	
	En el 2016, se tendrán dos nuevos clientes en el mercado nacional que compren la aceituna verde sevillano procesada.	En el 2016, se tendrán dos nuevos clientes en el mercado nacional que compren la aceituna verde sevillano procesada.	a Identificar todos los potenciales compradores mayoristas.	a Investigadores de mercado, presupuesto.	Compras actuales	Kilogramos	Clientes
			b Contactar compradores.	b Informe de PROMPERÚ con listado de contactos, presupuesto, equipo de telecomunicaciones, muestras.	Contactos	Cantidad	Clientes
			c Enviar muestras y material informativo.	c Publicistas, diseñadores gráficos, presupuesto, muestras.	Distribuidores potenciales a los cuales se les ha enviado material	Porcentajes	Procesos
			d Cerrar contratos con compradores.	d Abogados, notaría.	Cantidad de aceitunas contratadas	Kilogramos	Clientes
			a Contactar al MINTRA, y acordar calendario y contenido de capacitaciones.	a Directivos del sector y de MINTRA.	Horas de capacitación	Horas	Procesos
OLP4	En el 2013, el Ministerio de Trabajo conducirá campañas informativas sobre las obligaciones de los patronos, que alcanzarán al 70% de los involucrados en el sector.	b Seleccionar locaciones con los gobiernos locales.	b Gobiernos locales, presupuesto, infraestructura.	Localidades donde se capacitará	Lista	Procesos	
		c Invitar a todos los productores agrícolas.	c Material, comunicadores, presupuesto, medios locales.	Productores capacitados	Porcentajes	Procesos	
		d Registrar a todos los participantes.	d Formularios, personal, tabuladores.	Participantes registrados	Porcentajes	Procesos	
		e Evaluar el aprendizaje.	e Formularios, personal para aplicarlas, tabuladores, presupuesto.	Calificación promedio en la evaluación de cierre	Puntaje	Aprendizaje	
		a Elaborar un listado de todas las plantaciones de aceituna y de los encargados.	a Censo Agrícola 2012, personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.	Plantaciones incluidas en base de datos	Hectáreas	Procesos	
	En el 2014, se realizarán dos campañas para facilitar la formalización de todos los trabajadores directamente en los sitios de trabajo.	En el 2014, se realizarán dos campañas para facilitar la formalización de todos los trabajadores directamente en los sitios de trabajo.	b Diseñar cronograma de la campaña.	b Personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.	Cobertura	Porcentajes	Procesos
			c Elaborar material para la campaña.	c Presupuesto, diseñadores gráficos, comunicadores.	Cobertura	Porcentajes	Procesos
			d Realizar las visitas.	d Personal MINTRA, movilización, presupuesto.	Cobertura	Porcentajes	Procesos
			e Inscribir a los patronos y sus trabajadores.	e Personal MINTRA, movilización, presupuesto.	Patronos y trabajadores registrados	Porcentajes	Procesos
			a Elaborar un listado de todas las plantaciones de aceituna y de los encargados.	a Censo Agrícola 2012, personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.	Plantaciones incluidas en base de datos	Hectáreas	Procesos
			b Elaborar un listado de infractores en oportunidades anteriores.	b Personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.	Infractores	Porcentajes	Procesos
			c Diseñar cronograma de visitas.	c Personal MINTRA Dirección Regional Arequipa, presupuesto.	Horas dedicadas a visitas	Horas	Procesos
En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	En el 2015, se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa	d Elaborar material para auditorías.	d Presupuesto, diseñadores gráficos, comunicadores.	Plantaciones que han recibido material	Porcentajes	Procesos	
		e Realizar auditorías.	e Personal MINTRA, movilización, presupuesto.	Plantaciones auditadas	Porcentajes	Procesos	
		f Comunicar las infracciones y multas.	f Personal MINTRA, movilización, presupuesto.	Costo de las multas	Soles	Financiera	
		g Dar seguimiento a los infractores.	g Personal MINTRA, movilización, presupuesto.	Reincidencia	Porcentajes	Aprendizaje	

8.3 Conclusiones

Se controlará la implementación del presente plan estratégico utilizando el Tablero de Control Balanceado, el cual se ha diseñado partiendo de los objetivos a largo plazo. Con esta herramienta, se transformaron los objetivos de corto plazo en indicadores tangibles a fin de permitir el control de las actividades y de los recursos empleados.

Los indicadores que se medirán cubren cuatro perspectivas: (a) de aprendizaje interno, (b) de procesos, (c) de clientes, y (d) financiera. Dentro de cada una de ellas, se han incluido aspectos que llevarán al sector a incrementar su producción y su rentabilidad, a través de la mejora en la productividad como consecuencia de la capacitación, la incorporación de tecnología y el conocimiento de los mercados. La medición constante de los indicadores permitirá identificar cuándo el rumbo del sector no es el esperado y establecer correctivos de inmediato para que no se comprometa el alcance de los objetivos.

Capítulo IX: Competitividad del Sector de la Aceituna en la Región de Arequipa

En el presente capítulo, se determinará lo atractivo, sostenible y rentable que es el sector de la aceituna en la región Arequipa. Se identificarán sus ventajas competitivas, especialmente aquellas, que se desarrollarán entre los años 2012 y 2025, que brinden el potencial al sector para competir con éxito tanto a nivel nacional como internacional.

9.1 Análisis Competitivo del Sector de Aceitunas en la Región de Arequipa

La implementación de las estrategias debe analizarse desde dos perspectivas: (a) la estrategia competitiva y (b) la estrategia empresarial. Corresponde al Estado generar condiciones que fortalezcan la demanda y la rivalidad entre las empresas, así como los sectores relacionados y de apoyo. Sin embargo, el Gobierno debe evitar intervenir en el mercado, pero al mismo tiempo debe imponer normas estrictas a los productos, a la seguridad para los usuarios y sus efectos sobre el medio ambiente (Porter, 2002).

Luego, corresponde al sector de las aceitunas de la región Arequipa utilizar eficientemente todos los recursos con que cuenta, los cuales incluyen tierras y recurso humano. Lamentablemente, el sector está limitado en acceso a fondos, a tecnología y a recurso humano calificado. A través de la implementación de este plan estratégico, esas limitaciones se solventarán; por ello, la posición estratégica para el 2025 habrá cambiado con respecto a la actual, que se presentó en el Capítulo III.

Poder de negociación de los proveedores. En el 2012, el poder de los proveedores es bajo porque son muchos; incluso, organismos no gubernamentales como DESCO distribuyen fertilizantes en la zona de Caravelí. Sin embargo, en la medida en que los productores se fortalezcan e incrementen sus áreas de cultivo, su poder se incrementará sobre los proveedores, con lo cual podrán obtener mejores condiciones de precio, disponibilidad de insumos y crédito.

Poder de negociación de los compradores. Actualmente, la mayoría de los productores olivícolas de Arequipa son microempresarios que no cuentan con acceso directo al mercado, sino que venden su producción a acopiadores. En ese sentido, se propone (a) la organización de todos los productores en cooperativas, (b) el incremento de su producción y (c) la capacitación para que accedan al mercado directamente. De esta forma, el poder de negociación de los productores frente a los compradores aumentará, y podrán llegar a conocer a su mercado, con lo cual darán valor agregado a las aceitunas para satisfacer sus gustos.

Amenaza de los sustitutos. Como se ha mencionado, la aceituna no es un alimento de la canasta básica. Sin embargo, su consumo es parte de la dieta común en los países del Mediterráneo y sus propiedades beneficiosas para la salud son reconocidas mundialmente. La preocupación de las personas por su apariencia física y por mantener su salud será cada vez mayor, lo cual da prioridad al olivo sobre otras grasas vegetales.

Amenaza de los entrantes. En la medida en que se conocen los beneficios de las aceitunas y del aceite de oliva, su demanda se incrementa. Ante una mayor demanda, aumentarán los precios internacionales, que atraerán a nuevos competidores. Por eso, se espera que en el futuro haya más regiones productoras de olivos, donde los principales limitantes serán el tipo de suelo y las condiciones climáticas.

Rivalidad de los competidores. La rivalidad entre los competidores es alta porque ofrecen productos no diferenciados y no solo compiten por una participación de mercado, sino por la tecnología y la capacitación, que son escasas. En la medida en que se incremente la proporción de aceitunas procesadas, los olivos de Arequipa contarán con la preferencia del mercado y con ello disminuirá la rivalidad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Aceitunas de la Región

Arequipa

La ventaja competitiva en la producción y procesamiento de la aceituna en la región Arequipa se fundamenta en los siguientes factores:

- El acceso a tierras cultivables de bajo costo.
- La mano de obra disponible para el cultivo, cosecha y procesamiento de las aceitunas, que lamentablemente no se encuentra capacitada.
- El cultivo de largo plazo, que permite proyectar ingresos en el largo plazo.
- El acceso a semillas, fertilizantes y otros insumos, que permitirá el incremento en el rendimiento por hectárea.
- La posibilidad de unir a los productores en una cooperativa para incrementar el acceso a capacitación y tecnología, así como a los mercados.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Aceitunas de la Región Arequipa

Para alcanzar el desarrollo de la aceituna de la región Arequipa, se necesita conformar un clúster, el cual nace con la gran ventaja de que los productores ya están concentrados en una misma región. Sin embargo, es necesario que, en la zona de Arequipa, especialmente en Caravelí, donde se encuentran la mayoría de los productores, se establezcan los entes gubernamentales y entidades de apoyo asociados con este cultivo. Esto permitirá obtener acceso a capacitaciones y a tecnología adecuadas para la realidad de Arequipa conociendo las necesidades de la región y atendíéndolas con prontitud.

La legislación peruana fomenta y apoya la creación y desarrollo de cadenas productivas, las cuales se benefician directamente con la conformación de clústeres. Al mismo tiempo, promueve la producción, porque el agricultor se incentiva a incrementar el área cosechada y la productividad al mantener compradores seguros para sus futuras

cosechas. La Ley 28846, Ley para el Fortalecimiento de Cadenas Productivas y Conglomerados, promueve el diálogo, la cooperación y la organización empresarial. Además, fomenta la interrelación entre las entidades gubernamentales, privadas y académicas, con el fin de desarrollar ventajas competitivas (Arce, 2009).

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

La formación de un clúster que permita el desarrollo del cultivo y procesamiento de la aceituna en la región Arequipa se fundamenta en los siguientes aspectos estratégicos:

1. Fortalecimiento de capacidades: Se necesita incrementar el rendimiento por hectárea y, para ello, hay que capacitar a todos los agricultores y procesadores. Las capacitaciones deben satisfacer las necesidades de los productores, enfocadas en el producto y sus mercados, así como en tecnología de punta.
2. Acceso a mercados: Se debe brindar herramientas a los productores para que puedan acceder al mercado directamente, de modo que se evite vender a los acopiadores. Esto incrementará el margen de rentabilidad y permitirá conocer los hábitos y gustos de los consumidores.
3. Valor agregado: El fruto del olivo al natural no es un producto diferenciable, sino que constituye un *commodity* agrícola. Se necesita diferenciarlo, lo cual se logrará a través de su calidad y uniformidad, así como a través de los procesos de salmuera que se aplicarán. Esto le alarga la vida útil al producto y le da mayor poder al productor.

9.5 Conclusiones

El sector de aceitunas de la región Arequipa está en capacidad de desarrollar ventajas competitivas, ya que cuenta con tierras aptas para el cultivo del olivo, mano de obra y acceso a los insumos. Sin embargo, hay condiciones como el tamaño de los productores y su bajo rendimiento, lo cual limita el desarrollo del sector. Por ello, se ha desarrollado este plan

estratégico, de modo que se eliminen esas limitantes mediante (a) la conformación de una cooperativa para alcanzar grandes volúmenes de ventas, (b) la capacitación a productores y procesadores, y (c) tecnología de punta.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En la Tabla 38, se presentará el Plan Estratégico Integral para el sector de aceitunas de la región Arequipa. Esta herramienta se ha diseñado con el objetivo de verificar que este plan estratégico sea cónsono y factible, y que se encuentra alineado desde la visión y misión hasta los recursos asignados. Se ha comprobado esta alineación, por lo cual se concluye que su implementación llevará al sector a alcanzar su visión para el 2025.

10.2 Conclusiones Finales

El sector de aceitunas de la región Arequipa cuenta con tierras aptas para el cultivo de los olivos, así como con mano de obra disponible para la labor agrícola. Sin embargo, hasta la fecha no ha alcanzado un nivel de desarrollo, ya que el sector no es competitivo a nivel mundial. Los elementos que están limitando el logro de la ventaja competitiva son (a) la falta de capacitación, porque la mano de obra no es calificada; (b) el acceso limitado a tecnología de punta; y (c) la falta de cohesión, que no permite generar los volúmenes que requieren muchos mayoristas en el extranjero.

El Perú ofrece excelentes oportunidades para el desarrollo de la actividad olivícola: (a) suelos aptos y condiciones climáticas adecuadas; (b) Tratados de Libre Comercio con diversos países, lo cual amplía los mercados; (c) una posición geográfica, que permite el acceso al Océano Pacífico y, con ello, a Asia, al mismo tiempo que posee una vasta frontera con Brasil, que es el primer consumidor de aceitunas en Latinoamérica; (d) estabilidad macroeconómica con crecimiento económico sostenido; y (e) respeto a la inversión privada.

El sector de aceitunas de la región Arequipa tiene la capacidad de generar ventaja competitiva, mediante la implementación de este plan estratégico. Con ello, logrará restarle poder a los compradores, al mismo tiempo que disminuirá la rivalidad entre los competidores. Esto se obtendrá agregándole valor a las aceitunas para que no se comercialicen como un

commodity agrícola; la manera de agregarle valor es procesándolas, lo cual además amplía la vida del producto y facilita su comercialización hacia el extranjero.

El principal destino de las aceitunas de Arequipa es el mercado nacional, especialmente la ciudad de Lima. Sin embargo, hay un gran mercado potencial en el extranjero, y Brasil es el principal consumidor en Sudamérica. Adicionalmente, la producción de aceite de oliva en el país incrementará la demanda a futuro, por lo cual hay mercado para colocar el incremento de la producción establecido en los objetivos de largo plazo.

Las estrategias agresivas son aquellas que requiere la industria de aceitunas de la región Arequipa para desarrollar su ventaja competitiva. Esto se debe a que la situación actual presenta fortaleza financiera y fortaleza en el interior de la industria, por lo cual se plantearon 10 iniciativas estratégicas que debe implementar el sector: (a) incrementar el área cultivada, (b) vender directamente a los mercados mayoristas de Lima, (c) capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado, (d) cubrirse del riesgo cambiario, (e) unir a los productores en una asociación, (f) exportar directamente, (g) certificar a las empresas productoras, (h) renovar los equipos, (i) crear alianzas para conducir investigaciones, y (j) obtener capacitación y tecnología de punta de diferentes entes gubernamentales.

10.3 Recomendaciones Finales

La primera recomendación está dirigida al líder del sector, es decir, a la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura en Arequipa. Se recomienda implementar el presente plan estratégico como medio para incrementar la producción y el rendimiento por hectárea. Esta implementación debe efectuarse brindando una amplia comunicación a todos los entes del sector, es decir, gestionando el cambio.

El sector deberá utilizar el Tablero de Control Balanceado para dar seguimiento a la implementación de este plan estratégico. Con esta herramienta, se vigilará el cumplimiento de

los objetivos de corto plazo, y, en caso de que haya desviaciones, se implementarán de manera oportuna los correctivos para que, en el 2025, se alcancen los objetivos de largo plazo y la visión.

Por otro lado, se recomienda a MINAG, a PRODUCE y a MINCETUR diseñar e impartir capacitaciones adecuadas para el sector de aceitunas de la región Arequipa. Para que estas capacitaciones sean adecuadas, deben (a) presentar un contenido puntual y específico, (b) brindarse en lugares donde se cultivan las aceitunas para facilitar el acceso, y (c) contar con la cantidad suficiente de horas para que los agricultores adquieran las nuevas capacidades.

A todos los productores de aceitunas de la región Arequipa se les recomienda integrar una cooperativa para generar grandes volúmenes de producción y obtener acceso directo a mercados, nacionales y extranjeros. Al estar cohesionados, podrán demandar recursos al Gobierno, y gestionar capacitaciones y acceso a tecnología.

Finalmente, debe incrementarse la proporción de aceitunas que son procesadas para que, al añadirle valor al producto, se aumente el poder de negociación del productor. También se obtendrá mayor control sobre el precio y se ofrecerá al mercado un producto con calidad estándar y mayor vida útil.

10.4 Futuro de la Organización

En el 2025, el sector de aceitunas de la región Arequipa se encontrará cohesionado bajo el liderazgo de la Dirección Regional de MINAG. Esto le permitirá convertirse en el primer productor a nivel nacional, con énfasis en la exportación, por lo cual será el primer exportador en Latinoamérica. Los clientes del mercado nacional, tanto para el consumo del fruto crudo como para la producción de aceite de oliva, serán atendidos directamente por los productores arequipeños, de modo que eliminarán de la cadena a los acopiadores y, por ende, incrementarán su margen de ganancia.

Tabla 38 (imprimir en tamaño de hoja especial)

Plan Estratégico Integral del Sector Aceitunas en Arequipa

VISION							
En el año 2025 Arequipa será el principal productor de aceitunas a nivel nacional, convirtiendo a Perú en el primer exportador de Latino América, promoviendo el desarrollo humano en la región, a través de la generación de productos con valor agregado							
Intereses del sector: *Lograr economías de escala *Acceder a mercados locales *Acceder al mercado extranjero *Incorporar tecnología de punta *Dar valor agregado al producto *Obtener rentabilidad *Obtener apoyo gubernamental y de otras instituciones		Objetivos de Largo Plazo			Principios Cardinales:		
En el año 2025 la producción de aceitunas de la región de Arequipa ascenderá a 125,800 toneladas		En el 2025, las exportaciones de aceituna de Arequipa, serán de 88,000 toneladas	Para el año 2025, el 100% de las aceitunas de mesa producidas en Arequipa serán procesadas	El 100% de los trabajadores gozará de todos los beneficios que ofrece la legislación laboral peruana	*La influencia de terceras partes *Los lazos pasados y presentes *El contrabalance de intereses *La conservación de los enemigos		
ESTRATEGIAS	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	POLÍTICAS	VALORES	
1 Incrementar el área cultivada.	X	X		X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva	Responsabilidad Transparencia Liderazgo Solidaridad Excelencia Compromiso	
2 Vender directamente a los mercados mayoristas de Lima	X	X	X		P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva		
3 Capacitar a los productores en técnicas de comercialización y de acceso al mercado.	X	X		X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva		
4 Utilizar productos financieros para cubrirse del riesgo cambiario		X		X	P1: Promover la formalización. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación		
5 Unir a los productores en una asociación para que generen economías de escala-	X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva		
6 Exportar directamente.	X	X	X		P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva		
7 Certificar a las empresas productoras para garantizar la calidad y estandarización de la aceituna.	X	X		X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación. P5: Fortalecer la cadena productiva		
8 Renovar los equipos que se utilizan en la cosecha y procesamiento para estandarizar la calidad	X	X	X		P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación.		
9 Crear alianza con la Universidad Agraria para conducir investigaciones en el cultivo y procesamiento de aceitunas de mesa	X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación		
10 Obtener capacitación y tecnología de punta de la Dirección Regional de PRODUCE, MINCETUR y/o MINAG	X	X	X	X	P1: Promover la formalización. P2: Fomentar la capacitación y las metas. P3: Respetar a las personas, al medio ambiente y las leyes. P4: Incentivar la cooperación		
Objetivos	Indicadores	Objetivos	Indicadores	Objetivos	Indicadores	Objetivos	Objetivos
	OCP1.1 En el año 2013 se incrementarán las áreas de cultivo de aceitunas en un 10%.	OCP2.1. En el 2014 se incrementarán los cultivos de aceituna verde natural en 20% porque esta variedad es destinada completamente a la exportación	OCP3.1. En el año 2015 se capacitará al 90% de los productores de aceitunas de Arequipa en técnicas de procesamiento para aceitunas verde estilo sevillano	OCP4.1. En el 2013 el MINTRA conducirá campañas informativas sobre las obligaciones de los patrones, alcanzando al 70% de las personas involucradas en el cultivo y procesamiento de las aceitunas en Arequipa			
	OCP1.2 Durante el 2014 se impartirá capacitación técnica al 80% de las personas involucradas en el cultivo de aceitunas en Arequipa para que mejoren su rendimiento	OCP2.2. En el 2015 las exportaciones de aceitunas de Arequipa alcanzarán 22.5 mil toneladas que representa el 50% de lo producido	OCP3.2. En el año 2016 el sector de aceitunas de Arequipa tendrá dos nuevos clientes en el mercado nacional que compren la aceituna verde sevillano procesada	OCP4.2. En el 2014 se harán dos campañas para facilitar la formalización de todos los trabajadores, directo en los sitios de trabajo			
	OCP1.3 En el año 2015 la producción de aceitunas de la región Arequipa alcanzará las 45 mil toneladas	OCP2.3. En el 2015 se habrán incorporado tres mercados de destino diferentes a los que ya se tenían en el año 2012.		OCP4.3. En el 2015 se auditará al menos al 75% de los productores de aceitunas en Arequipa			
Recursos Financieros: Préstamos para agricultores, presupuesto para capacitación y campañas informativas, fondos para inteligencia de mercado, dinero para programas de siembra y fertilización							
Recursos humanos: Agricultores, procesadores, administradores, personal de MINAG, expertos en investigación de mercado, estadistas, comunicadores							
Recursos tecnológicos: Bases de datos, hojas de cálculo							

MISIÓN
Arequipa es un productor de aceitunas de excelente calidad, las cuales son procesadas para añadir valor, gracias a un equipo de colaboradores capacitados y comprometidos con su trabajo, generando rentabilidad para los inversionistas e ingresos al Estado peruano a través de las exportaciones

CÓDIGO DE ÉTICA:
*Conocer, comprender y cumplir la legislación
*Asumir las consecuencias de los actos
*Contribuir al logro de la visión y misión
*Promover el trabajo en equipo y desarrollo de todos los colaboradores
*Esforzarse constantemente
*Usar los recursos de manera responsable

Finalmente, para incrementar la producción, el sector dispondrá con agricultores capacitados, con acceso a insumos y a tecnología de punta, que sean capaces de incrementar su rendimiento a estándares internacionales además de contar con conocimientos para procesar los frutos. Los recursos que se generen de la actividad olivícola beneficiarán directamente a los agricultores, ya que ellos accederán directamente al mercado; esto permitirá mejorar las condiciones de vida de la población del área rural de Arequipa.



Referencias

- Agencia de Promoción de las Inversiones [PROINVERSIÓN]. (2011). *Perú: Hub de negocios en call centers*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=3286>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2010). *Inversión en investigación y desarrollo en el Perú asciende a 0.1% del PBI, según la CCL*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=2r4OLJbNQg4=>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2011, 8 de setiembre). El 85% de la red vial de Perú estaría pavimentada en 2016. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/08-09-2011/el-85-de-la-red-vial-del-peru-estaria-pavimentada-en-2016>
- Arata, A. & Toro, O. (2005). *Rumbo a la competitividad: Aprendizajes de la promoción de la agroindustria rural en la provincia de Caravelí*. Recuperado de <http://www.desco.org.pe/apc-aa-files/d38fb34df77ec8a36839f7aad10def69/caraveliVFT.pdf>
- Arce, J. (2009). *Guía funcional para el fortalecimiento de las cadenas agroproductivas en el Perú*. Informe final de consultoría para el Ministerio de Agricultura, Dirección de Promoción de Competitividad. Recuperado de <http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/direccionesyoficinas/dgca/guiafuncional-fortalecimientodcadenas.pdf>
- Ariansen, J. (s.f.). *La historia del olivo en el Perú*. Recuperado de <http://www.historiacocina.com/paises/articulos/peru/olivoperu.htm>

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado [APEIM]. (2012). *Niveles socioeconómicos 2012. Total Perú y Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf
- Banco Central de Reserva de Perú [BCRP]. (2009). *Memoria 2009*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2009/Memoria-BCRP-2009.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2010). *Memoria 2010*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2010/Memoria-BCRP-2010-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/index.asp?sFrecuencia=A>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Síntesis económica de Arequipa. Enero 2012*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Arequipa/2012/sintesis-arequipa-01-2012.pdf>
- Bermejo, D. (2012, 21 de febrero). *Algas que descontaminan el agua con el que se lavan las aceitunas* [Archivo del Blog]. Recuperado de <http://www.blogdemedioambiente.com/agricultura-ecologica/algas-que-descontaminan-el-agua-con-el-que-se-lavan-las-aceitunas/>
- Billikopf, G. (s.f.). *El manejo del personal agrícola*. Recuperado de <http://nature.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/01s.htm>
- Cano, A. (2012, 18 de junio). La crisis económica mundial reclama políticas de crecimiento y empleo. *El informador*. Recuperado de <http://opinion.informador.com.mx/Columnas/2012/06/18/la-crisis-economica-mundial-reclama-politicas-de-crecimiento-y-empleo/>

- Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo en el Sur del Perú [DESCOSUR]. (2010). *El centro de estudios y promoción del desarrollo en el sur del Perú. Promoviendo el desarrollo rural*. Recuperado de <http://www.descosur.org.pe/Programasur.pdf>
- Comunidad Andina de Naciones [CAN]. (2011). *Producción, superficie y rendimiento de productos agropecuarios*. Recuperado de estadisticas.comunidadandina.org/eportal/.../file/.../CE2012314.xls
- Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2012). *Perú N° 1 de la región para hacer negocios*. Recuperado de http://www.perucompite.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=166:peru-no1-de-la-region-para-hacer-negocios&catid=1:latest-news&Itemid=100001
- Consejo Oleícola Internacional [COI]. (2012). *Cifras aceitunas de mesa*. Recuperado de http://www.internationaloliveoil.org/estaticos/view/132-world-table-olive-figures?lang=es_ES
- Consumer. (2012, 16 de junio). Aceitunas: Beneficios para la salud del aperitivo estrella. *20minutos.es*. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/1510349/0/aceitunas/beneficios/colesterol/>
- D'Alessio, F.A. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- De la Torre, A., Fajnzylber, P., & Nash J. (2009). *Desarrollo con menos carbono. Respuestas latinoamericanas al desafío del cambio climático*. Recuperado de http://siteresources.worldbank.org/INTLACINSPANISH/Resources/17920_LowCarb onHighGrowth_Spanish.pdf
- Foro Económico Mundial [WEF]. (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

- Franco, C. (2010). *La buena gestión del cambio es clave para el éxito*. Recuperado de http://www.tendencias21.net/La-buena-gestion-del-cambio-es-clave-para-el-exito_a4162.html
- Gallegos, M. (2010). *Diagnóstico de aplicación de buenas prácticas de manufactura en los valles de Yauca, Jaquí y Mochica*. Informe preparado para el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO) [Documento privado]. Arequipa, Perú.
- Giuffra, B. (2010, 22 de enero). *El emprendedor y su rol en desarrollo económico del país*. *Objetivo Negocio* [Archivo del Blog]. Recuperado de <http://blog.objetivonegocio.com/2010/01/competitividad-empresarial/>
- Huamán, M. (2009). *Diagnóstico de la Cadena de Valor del Banano en el Valle del Chira, Piura; del Café de Satipo y Chanchamayo; y del Olivo en la Provincia de Caravelí*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2009b/536/>
- Instituto de Estudios Avanzados de la Universidad de Chile [IDEA]. (2002). *Cadena de la aceituna de mesa y su relación con la innovación*. Recuperado de http://www.inapiprojecta.cl/605/articles-1671_recurso_1.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0466/Libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/documentos/ResultadoCPV2007.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Provincias censadas de Arequipa*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTML/inf-dem/cuadro.asp?cod=11227&name=po15&ext=gif>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Arequipa: Indicadores 2009*.

Recuperado de

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:IIInxrERmF4EJ:www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0949/cuadros%255Cdpto04.xls+INEI+Arequipa+Participaci%C3%B3n+Actividad+Econ%C3%B3mica+2009&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=pe>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Evolución de la Pobreza en el Perú al 2010*. Recuperado de

http://www.inei.gov.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/Presentacion18_Mayo_2011.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú en cifras*. Recuperado de

<http://www.inei.gov.pe/web/PeruCifrasDetalle4.asp>

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*.

Boston: Harvard Business School Press.

Ley 28611. Ley General del Ambiente. Congreso de la República del Perú (2005).

Ley 28846. Ley para el Fortalecimiento de Cadenas Productivas y Conglomerados. Congreso de la República del Perú (2006).

Libélula Comunicación Ambiente y Desarrollo (2011). *Rumbo a una economía sostenible en el Perú, oportunidades de negocios bajos en emisiones de carbono*. Recuperado de

http://libelula.com.pe/IMG/pdf/RESUMEN_ECONOMIA_SOSTENIBLE.pdf

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2011). *Series Históricas de Producción Agrícola*.

Compendio Estadístico - Aceitunas. Recuperado de

<http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012). *Series Históricas de Producción Agrícola*.

Compendio Estadístico - Aceitunas. Recuperado de

<http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004a). *Perfil del Mercado y*

Competitividad Exportadora de Aceitunas. Recuperado de

<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/perx/pdfs/Aceituna.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2004b). *Plan Estratégico de*

Exportación Regional PERX: Arequipa. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/perx/perx_arequipa/pdfs/PERX%20Arequipa.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). *Préstamos para inversión en tecnología y desarrollo*. Recuperado de

http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2574%3Agobierno-del-peru-suscribio-prestamo-&catid=100%3Anotas-de-prensa-y-comunicados&Itemid=100148&lang=es

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2010). *Estadísticas de la MYPE. Cuadros*

Nacionales 2010. Recuperado de

[http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010\(1\).pdf](http://www.produce.gob.pe/RepositorioAPS/1/jer/EST_MYPE_2010/est_mype_2010(1).pdf)

Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2009). *Lineamientos de la Política Exterior*.

Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/portal/p exterior.nsf/1AA43027D97D4C52052567930078A768/9D9836B8E66438D805256E52005304B9?OpenDocument>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Planeamiento*

Estratégico del Turismo para la Región Arequipa. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/pertur/PERTUR_Arequipa.pdf

Perú Político. (2010). *Comentarios sobre la Ley del Medio Ambiente*. Recuperado de <http://www.perupolitico.com/?p=124>

Portal Olivícola (2010, 6 de diciembre). *España: la producción de aceituna de mesa se incrementa un 16%*. Recuperado de <http://www.portalolivicola.com/2010/12/06/espana-la-produccion-de-aceituna-de-mesa-se-incrementa-un-16/>

Portal Olivícola (2012). *Perú: Tacna exportará 20 mil toneladas de aceituna*. Recuperado de <http://www.portalolivicola.com/2012/05/31/peru-tacna-exportara-20-mil-toneladas-de-aceituna/>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, N.Y.: The Free Press.

Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F., México: CECSA.

Porter, M. (2002). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Pro Olivo. (2011). *Evolución de las exportaciones e importaciones de aceitunas y aceite de oliva, período 2005-2010*. Recuperado de

<http://www.ucsp.edu.pe/comercioexterior/files/2010/pro-olivo-hernann-jose-bauman.pdf>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2010). Los presupuestos. En *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina*. Recuperado de

<http://www.resdal.org/atlas/atlas10-03-presupuestos.pdf>

Reuters (2012, 5 de julio). Fenómeno de El Niño comenzaría entre julio y setiembre, según expertos de EE.UU. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/actualidad/1437568/noticia-fenomeno-nino-comenzaria-entre-julio-setiembre-segun-expertos-eeuu>

Rodríguez, J. (2011, 26 de julio). Rivalidad entre Perú y Chile. En *Entrevista dada a la cadena televisiva Terra*. Recuperado de

<http://terratv.terra.cl/videos/Noticias/Nacional/4568-227805/Videos-sobre-rivalidad-ChilePeru-se-toman-la-red.htm>

Scotiabank. (2012). *Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013*. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Sistema Nacional de Industrias [SNI]. (2011). *Tratados firmados por el Perú*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/servicios/comext/acuerdos.php>

Vásquez, A. & Bendezú, L. (2008). *Ensayos sobre el rol de la infraestructura vial en el crecimiento económico del Perú*. Recuperado de

<http://cies.org.pe/files/documents/DyP/DyP-39.pdf>

Yaipén, R. (2012, 11 de marzo). Crece demanda de aceituna, palmito, granada y quinua.

Agencia Agraria de Noticias. Recuperado de <http://www.agraria.pe/noticias/crece-demanda-de-aceituna-palmito-granada-y-quinua>

Zavaleta, J. (2012, 3 de agosto). Perú y Chile: El manifiesto de la concordia. *Los Andes*.

Recuperado de <http://www.losandes.com.pe/Opinion/20120803/64486.html>

Zubieta, R. (2012, 27 de julio). El primer año de Humala: conflictos sociales, narcoterrorismo y silencios. *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/actualidad/1447417/noticia-primer-ano-humala-conflictos-sociales-narcoterrorismo-comunicacion>

**Apéndice A: Entrevista a Profundidad en el Centro de Estudios y Promoción del
Desarrollo (DESCO)**

Nombre del Entrevistado: Ingeniero Omar Farfán López

Organización: Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO)

Cargo: Jefe de la Unidad Operativa Caravelí

Fecha: 12 de julio del 2012

Lugar: Sede Arequipa

1. — *¿Cuáles son los principales mercados de la aceituna de Arequipa?*

—Más o menos un 70% de la producción se destina al mercado interno, venta en pista (carretera) y a comerciantes mayoristas de Lima. Para los exportadores, se destina un 28% y el saldo se vende crudo al mercado de exportación. Por tipo, la aceituna verde natural en salmuera se vende 50% cruda y 50% ya procesada. La aceituna negra, 70% al mercado nacional y 30% a la exportación.

2. — *¿Quiénes son los principales productores y comercializadores?*

—Manuel Gutiérrez tiene 18 hectáreas en la Irrigación Mochica en Yauca; Biaggio de la Torre tiene 8 hectáreas en la misma irrigación. En el Valle de Yauca, hay pocas parcelas grandes, de unas 120 hectáreas aproximadamente y varios pequeños parceleros con una hectárea de tierra en promedio cada uno. En Bella Unión, hay más parceleros grandes con fundos de hasta 80 hectáreas. En Yauca, hay unas 1,500 hectáreas en producción; y en Acarí, 800 hectáreas.

3. — *¿Qué apoyo gubernamental se le brinda a los productores y/o comercializadores de aceituna de Arequipa?*

— El Estado tiene campañas para combatir la plaga de mosca blanca que ingresó por el departamento de Tacna al Perú y ya llegó a los valles de Caravelí. El programa no funcionó

y actualmente los agricultores están reclamando al Gobierno Regional de Arequipa que los apoye con la erradicación de la plaga.

4. — *Con respecto a la tecnología, ¿cómo calificaría la producción de aceitunas en la región?*

—La tecnología es baja; sin embargo, no se necesita gran tecnología para los procesos. La cosecha se realiza manualmente; la clasificación en su mayoría es realizada en tableros de madera (solo dos productores tienen calibradoras). Para los controles del proceso de fermentación, se necesita peachímetro, densímetro, no siendo el problema no tenerlos, sino utilizarlos en los momentos que se requieren para tener un adecuado control de calidad de los procesos.

Sería recomendable la utilización de motobombas Inox y la utilización de tanques PVC Alimentarios para cambiar las pozas de cemento recubiertas con resinas o brea. En Bella Unión existe una empresa chilena, la cual realiza el cultivo y el proceso de producción con todos los instrumentos necesarios y que comercializa de forma óptima sus productos. Utiliza TI para controlar sus procesos.

5. — *¿Cómo se fijan los precios de venta de las aceitunas?*

—El precio se establece de acuerdo al tamaño de la aceituna; entre más grande, mejor precio. Sigue en importancia la textura: que no sean blandas ni duras. El color, sobre todo en las aceitunas negras, ya que el mercado percibe que entre más oscuras son de mejor calidad. El sabor para algunos es importante y para otros no; sin embargo, el mercado exige sabores menos salados. En la aceituna verde, importa el olor, ya que a través de este se puede detectar problemas de fermentación.

El clima, tocando factores que no tienen que ver directamente con la calidad del producto, influye en el precio. Un Fenómeno de El Niño puede influir para una cosecha baja y, por ende, incrementar los precios. Las dos últimas cosechas tuvieron precios bajos como

consecuencia de la menor exportación de aceituna, por lo que varios productores decidieron guardar sus cosechas esperando buenos precios. Algunos productores esperan que vengan los compradores, otros tienen clientes habituales y negocian precios previamente y otros evalúan el mercado de forma empírica.

6. — *¿De dónde obtienen los productores de aceitunas sus insumos?*

—Los principales insumos para proceso son sal y cloro, además de soda cáustica para la aceituna verde. Para las plantaciones los insumos son los fertilizantes, el activol y el ácido giberélico. Los fertilizantes son suministrados por DESCO, así como por diversas tiendas en Acarí y Lima.

7. — *¿Qué ventajas ofrece la región de Arequipa para la producción de aceitunas?*

—Olivos con más de 400 años en la parte baja del valle de Yauca. Entre más antiguo el olivo, el fruto es más grande y tiene mejor color. El rendimiento por hectárea es de 8,000 a 9,000 kg en la parte baja y 6,000 kg en la parte alta.

8. — *Con respecto a la tecnología, ¿cómo calificaría la producción de aceitunas en la región?*

—Los procesos no son complicados, por lo que no se requiere gran tecnología para poder realizarlos. En general, la tecnología es poca comparada con algunos exportadores como Nobex. Pocos tienen máquinas seleccionadoras e implementos de control como peachímetro, termómetro, aerómetro y motobombas INOX. Utilizan mesas de madera donde realizan la selección de forma manual. La cosecha es totalmente manual.

9. — *¿Han adquirido algún tipo de sistema de información para controlar sus cultivos?*

—Solo exportadoras y grandes productores como Nobex y Biaggio de la Torre cuentan con sistemas de información.

10. — *¿Cómo describiría usted el trabajo de los agricultores o jornaleros de Arequipa?*

— Para la poda de los olivos, es gente especializada de la zona y el servicio se presta a través de cuadrillas. Muchos accidentes se han presentado debido a la altitud de los olivos que va de 15 a 20 metros. Para el cultivo, no se necesita gente especializada; en la Irrigación Mochica es gente de las alturas de la provincia de Arequipa y Ayacucho, y en la parte baja del valle son cuadrillas de la zona. El personal cobra S/.10 por java cuando el fruto está disperso y S/.8 cuando el fruto está tupido.

11. — *¿Se requiere mano de obra especializada? (si la respuesta es que sí preguntar si se encuentra disponible esta mano de obra en la región)*

—Sí, como se indicó anteriormente, se necesitan para la poda y son cuadrillas de la zona. Adicionalmente, se necesitan ingenieros agrónomos para el manejo del cultivo e ingenieros alimentarios para los procesos de maduración. El MINAG y DESCO tienen profesionales trabajando en la región.

12. — *¿Quiénes son los principales competidores de la aceituna de Arequipa?*

—Nobex y Guive que son exportadores, Fundo Mejía, Fundo San Antonio, que son procesadores nacionales. Biaggio de la Torre, Manuel Gutiérrez, productores de Yauca.

13. — *¿Qué se necesita para competir exitosamente en la producción y comercialización de aceitunas?*

—Asociarse para tener volúmenes de producción en escala. Manejo de procesos de forma adecuada.

14. — *¿Cuál es la extensión de terreno requerida para el cultivo pueda ser rentable?*

—A partir de dos hectáreas ya puede ser rentable el cultivo y producción. El precio de venta de una hectárea de 100 árboles va entre 300 y 400 dólares por árbol, dependiendo si está en la parte alta o baja del valle.

15. — *¿Cuánto tiempo demora desde la siembra hasta la primera cosecha? ¿Cada cuánto tiempo se cosecha?*

—Si es injerto, tres años; si son acodos aéreos, cuatro años; si es por estacas, cuatro años; y si se siembra desde semilla, entre 30 y 40 años. Se cosecha anualmente entre abril y julio.



Apéndice B: Entrevista a Profundidad en la Dirección Regional de Agricultura

Arequipa

Nombre del Entrevistado: Élide Mamani Sanga y Mirko Avendaño Quevedo

Organización: Dirección Regional de Agricultura

Cargo: Promotora de Cultivos en Caravelí y jefe del Área Comercial, respectivamente

Fecha: 23 de julio 2012

Lugar: Gerencia Regional de Agricultura, en Cerro Juli, Arequipa

1. — *¿Cuáles son los principales productos agrícolas en la región de Arequipa? ¿Cómo ha cambiado esto en los últimos años? ¿Cuál es la perspectiva para el futuro?*

—Depende de la variable analizada, todos los productos son importantes en cuanto a su aporte a la economía de las familias y de la región, al impacto social, y a la cantidad de mano de obra que depende de ellos. Si se analiza en función de la cantidad de hectáreas sembradas se tiene que la alfalfa es el principal producto de la región con un promedio de 40,000 hectáreas. Por eso, la gran reconversión del agro es cambiar la alfalfa por productos más rentables; lo que queremos es que seamos la primera fuente lechera del país, el segundo producto es el arroz; por hectáreas sembradas estamos en un promedio de 19,000 hectáreas de producción; el segundo producto es el maíz chala; igual para ganado, está en un promedio de 1,000 hectáreas. Lo que fluctúa en el año pueden ser 1,000 más, pero el promedio en los últimos años es ese; por último, la cebolla roja; estamos en 8,000 hectáreas, 8,500, y le sigue la papa, el frejol, la quinua, que se ha incrementado últimamente; le sigue el ajo, en un promedio de 1,000 hectáreas; y el olivo está en un promedio de 3,700 hectáreas.

Otro cultivo importante es la alcachofa, donde se ha implementado una cadena de agroexportación de valor agregado, la cual sigue consolidándose en la región de Arequipa. A simple vista no parece tan importante pero sí lo es; está por encima de otros y recién está

comenzando. En Arequipa tenemos 1,500 hectáreas; no es cosa pequeña, es bastante desde el punto de vista por hectárea.

Si se analiza por toneladas producidas, la alcachofa alcanza los mismos niveles de la alfalfa que es el primero en cuanto a hectáreas sembradas. Le siguen el maíz, la cebolla, la papa, el arroz, el ajo, el zapallo, y la zanahoria. En estos momentos, estos son los productos que tienen mayor impacto, digamos económico, pero no es que sean los más rentables o algunos sí, pero hay productos que están volviéndose estrellas; por ejemplo, los granos andinos, no tanto, el caso de la kiwicha, sino en el caso de la quinua, que cuenta con gran demanda a nivel internacional, ya que se reconoce su valor nutricional.

Después tenemos los frutales, lo que es la otra gran alternativa que está dentro de los planes de negocios que desarrollan ramas de competitividad como AGROIDEAS, donde se están beneficiando las asociaciones de productores relacionadas con frutales. Tal es el caso de la uva, que ha aparecido en tres o cuatro zonas de la región Arequipa. Otro ejemplo es la palta Hass, cultivo en el cual también hay un incremento y es un proceso de reconversión tal vez no tan importante en la cantidad de hectáreas pero sí por el valor simbólico que tiene y es un ejemplo para los demás que van viendo cómo va caminando esto y ya hay confianza.

La exportación de palta a EE.UU. tiene grandes expectativas, habiendo empresas que están trayendo plantas desde Israel y planean sembrar más de 50 hectáreas. Dámper también está interesada en trabajar la palta Hass, como engranaje o cadena productiva en la zona de majes, estando en la etapa de despertar el interés en los productores, quienes quieren saber cómo funciona.

En este mismo esquema es probable que después empiecen a manejarlo en otros frutos como los arándanos, las cerezas o la frambuesas. Estos son productos en los que se espera que haya una explosión en la demanda; sin embargo, su costo de instalación es alto, lo que

generará una barrera al ingreso. Esto requerirá una mayor inversión por parte del sector privado, además de que se necesita temperaturas frías para el cultivo de las *berrys*.

La sensibilización a los gobiernos locales es importante. Por ejemplo, en La Joya hay un gobierno local que está siendo sensibilizado con la uva, pero es importante jalar a la palta y tratar de jalar a los imberbes. A través de AUTODEMA, con el apoyo del Gobierno regional, se planea construir en Irrigación Majes dos áreas de distribución de agua para regadíos, lo cual no se puede hacer de forma privada porque instalarlo es muy costoso.

2. — *¿Qué elementos han influenciado los principales cultivos? (por ejemplo, la demanda las técnicas de riego, venta de tierras, etc.)*

—Nosotros no somos un país agroexportador. Estamos en una etapa todavía incipiente; no somos como Chile o como otros países que están desarrollando su capacidad orientada en un 50% a la agroexportación. Somos un país que todavía centra su producción agrícola y pecuaria hacia el mercado interno. Esta es la razón por la que tenemos atrasos de 30 a 40 años en la producción, lo que se manifiesta en el proceso actual de reconversión hacia productos de agroexportación o con posibilidades de darle valor agregado.

Como esta visión o enfoque a la agroexportación recién se está desarrollando, no se ha expandido por todo el país. En el norte, está mucho más avanzada, porque se habla de una producción a gran escala, con costos más manejables por la economía de escala y por ende con mayor atractivo financiero, pero en Arequipa todavía no ocurre lo mismo. Aún estamos en una agricultura de infundios, donde es mucho más difícil este proceso, por lo que los productos tradicionales son los más comunes, ya que tienen un mercado interno que se puede considerar como seguro, y donde sus costos de producción son más bajos con relación a otros cultivos.

Aunque este enfoque hacia el mercado interno limita la rentabilidad, tampoco es malo, porque aún en Perú hay capacidad de consumo y demanda que no es satisfecha internamente.

Por ejemplo, en el tema del arroz, somos un país que tiene que importar arroz. Entonces no es tan fácil como decir que en la costa en Camaná, o en cualquier otra zona dejemos de sembrar arroz. Esto se va ordenando, y los programas de competitividad que desarrolla el Estado son muy importantes porque brindan acceso al crédito. Este acceso se hace en base al nivel de riesgo de los productores, y a su participación dentro de los programas de competitividad que existen. Dichos programas se están dando y están avanzando, pero lentamente. Sin embargo, el solo hecho de que se estén ejecutando es buen aliciente para que los productores puedan cambiar o dignificar sus predios básicamente.

En el desarrollo de competitividad hay que mirar también al mercado, pero debe relacionarse el boom en la demanda con la capacidad de producción. Hace unos años hubo mucho interés en la cebolla amarilla, y todos hablaban de convertir cultivos y exportar, pero no era tan fácil de manejarlo. Ahora dentro del cultivo de la alcachofa solamente están quedando los mejores, los que manejan un cultivo combinado de 1,500 hectáreas.

Otro factor que puede ser importante para desarrollar la agricultura de exportación es la ampliación de Majes Siguanas II, la cual estará en un 80% dedicada a la agroexportación y con una predominancia de los frutales, incluyendo la palta Hass. Es así que vamos a ser exportadores de frutas, en lugar de enfocarnos en ampliar cultivos tradicionales. Sin embargo, pensamos que producir en los valles para la agroexportación no es fácil, por las condiciones entre las que están las condiciones culturales, donde prefieren seguir comercializando con su mercado actual aunque no sea tan rentable, pero lo sienten seguro.

3. —*En relación con la producción de aceituna en la región Arequipa, ¿cómo ha evolucionado esta? ¿Su evolución ha sido acorde con los otros productos agrícolas?*

—No, el tema del olivo es un tema diferente justamente por sus propias características. Es un fruto que tienes que instalarlo y para hacerse de una producción más o menos óptima, hay que esperar hasta el tercer, cuarto o quinto año. Esto hace que no sea tan

atractivo para muchos que no disponen de dinero para esperar este período. Ahora bien, una cuestión es empezar y la otra es que no lo ven tan atractivo como la palta o la uva, que también son cultivos que demoran en producir. Entonces los productores piensan “si voy a instalar y tengo que esperar, prefiero palta o uva”.

El costo de instalación es muy importante en la decisión y, junto con el costo, el apoyo del Estado. En este caso hay más proyectos relacionados con la palta, donde es más fácil de manejar porque el mercado está en ebullición, y su precio de exportación ha aumentado un dólar en un año, y se espera que siga subiendo. En cambio, en el caso de la aceituna el precio es estable.

El cultivo de olivo, en cuanto a la cantidad de hectáreas a nivel regional, ha crecido. En el 2012, hay entre 3,000 y 3,500 hectáreas. Es así que ha habido un incremento del año 2010 de 100 hectáreas. Creemos que la fortaleza de la aceituna es que su precio, a pesar de que fluctúa, no tiene caídas precipitadas como sí ocurre con la cebolla o el ajo, los cuales un día pueden estar a S/.7 y al día siguiente, s/.0.50 menos.

Entre los productores de aceituna, se ha entendido que lo importante es darle valor agregado. Las pequeñas empresas que se están desarrollando han descubierto que dándole valor agregado o procesamiento van a encontrar un plus que necesitan; o darle un tratamiento especial, en salmuera por ejemplo. El Perú es beneficiario de aceituna en vinagre y en ácido aséptico, que también es una partida arancelaria que no exportamos ni las grandes empresas. La aceituna es conservada en sal y apta para el consumo, también en salsa o aceite de olivo; le dan valor agregado, la embolsan; ahí ganan más.

Ahora, a nivel nacional, de la producción de aceitunas de la cual estamos hablando, en el 2011 estuvimos en 72'000,000 kg. Sin embargo, la exportación fue de algo más de 20'000,000 kg. Más o menos, el 28% es exportable en la gran cantidad de aceituna a nivel nacional. En Lima se centra la distribución y almacenaje. Hay mucho todavía por desarrollar;

el principal mercado a nivel internacional para Perú es Brasil, y antes era EE.UU. Yo creo que es cuestión de que Brasil se acostumbre a la aceituna verde y la negra, consumiéndolas en todas sus formas y presentaciones.

En el caso de Brasil, hay que mirar el gran mercado que se va a abrir gracias a la transoceánica. Este gran mercado hay que segmentarlo, teniendo como gran centro de distribución a Sao Paulo. A pesar de haber un gran mercado, hay dos limitantes: la primera es que como arequipeños no miramos esta inmensidad, sino que vemos a compradores de forma individual, no llegando lejos. La otra limitante está en la cantidad de hectáreas sembradas, que no son suficientes para tener participación significativa. Yo no veo un hacia adelante de la aceituna; lo que veo es que se va a mantener y hay que manejar los precios bien porque Argentina está teniendo problemas.

4. — *¿Cuáles son los principales mercados de la aceituna producida en la región Arequipa?*

—En el caso de Caravelí, le vende a Agroindustrias Nobex; Flores es una exportadora, es una agroindustria; están comprando en las provincias, luego lo exportan; le dan acabado, también para el mercado nacional, y en Islay, sí, también hay otras empresas que van a Tacna y también vienen a comprar [no se entiende]; también están los acopiadores y otras empresas más. Los tacneños si van a Yauca, pero de Yauca no van a comprar nada a Tacna.

Agroindustria Nobex también tiene su planta acopiadora en Tacna; más que todo por el tamaño están comprando allá en Yauca; dice que, mientras más años tiene el árbol da más grandes aceitunas, hay mayor producción cuando hay mayor tamaño

5. — *¿Cuáles son los principales comercializadores y productores?*

—Está la Asociación Agraria de Pequeños Agricultores de Bella Unión, que tienen su centro de acopio donde tienen algo de 500 toneladas métricas de aceituna en sal; ahora están viendo lo que es el tema de precio. 200 son las que van a comercializar directamente y 300 ya

las tienen comprometidas. También está AEBA, que es la Asociación Ecológica de Bella Unión, que tienen aceituna ecológica, orgánica con certificación y control, tienen tres años de control permanente; ellos están vendiendo a las ferias en Miraflores, Cusco y está comercializando a S/. 18 el kilogramo. Normalmente, esta S/.10 a S/.11 soles el kilogramo. Está también AURUM, que recién está empezando; ya tiene un área destinada que ha sido donada por el municipio y está en busca de un financiamiento, para lo que es su centro de acopio. Por el momento, están vendiendo en rama, y alguno de los socios está procesando y les compra Nobex y otros.

Los saldos que le quedan la aceituna que se queda, claro, queda un porcentaje que es para consumo o aceite de oliva, venta en pista también le llaman, sobre todo Yauca; por ejemplo, tiene olivos grandes; está entrando a la cadena de supermercados; está en algo de S/25 soles el kilo; o sea los que se están poniendo las pilas es a los que les está yendo bien; claro que también han tenido sus altos y bajos; hay que verlo desde el punto que para ellos es asequible; hay que ver lo de los impuestos. Cada vendedor, por ejemplo, el mismo Nobex, se ha cambiado de razón social; inclusive ellos hicieron cadena con agropecuaria con los productores para asegurar la cosecha a cambio de insumos; el tema de calidad ya lo manejan; ahora ellos tienen su propio personal para la cosecha, especializado ofertas; en el caso de Atiquipa, ellos también tienen su centro de acopio.

En Acarí también existe una asociación, en Yauca con Desco tienen su centro de Acopio; en Chaparra no tienen centro de acopio, pero sí hay algunos productores que sí producen, pero no hay agroindustrias como se puede ver en las calles de Yauca y Bella Unión. La mayoría de productores son familia y, hace más de 10 años, sus productos eran en frascos con un papel pegado y la dirección; y hoy en día los ves con unos acabados de primera, con botella de diseños acorde para el aceite de olivo, y también esto les ha permitido mejorar sus precios.

Algunas zonas se han desarrollado más que otras y las vías de comunicación han influido bastante. Mientras a Bella Unión y Yauca el acceso es de menos de 20 minutos, a Chaparra es una hora por trocha. Los teléfonos y el Internet también influyen bastante en el desarrollo de las diversas zonas. Tienen comunicación entre productores y les permite consultar sobre insumos, precios, etc.

Por lo pronto, en Yauca, se puede encontrar que riegan por árbol y también puedes encontrar productores que riegan por hectárea. Y también como el caso Nobex que alquila y también tiene sus propiedades, pero la gran mayoría son chiquitos de cinco hectáreas. La mayoría son chiquitos; los grandes son pocos, por la Irrigación Mochica; si está preguntando por la cantidad de hectáreas por Bella Unión, tienen entre 5 a 13 hectáreas de cultivo de olivo, salvo de que haya herederos, pero no están divididos; para el lado de Acarí también tiene en promedio tres hectáreas, Yauca también es puro olivo, Mochica también es puro olivo. La irrigación que ha habido anteriormente ya tienen su propia dotación. Atiquipa tiene sus 5,000 hectáreas de Tara y unas 100 de olivo. Chaparra está con sus 300 hectáreas. En total, serán 4,000 hectáreas en toda la provincia; si hablas de la región, también estamos con 80 con Camaná, es poco, quienes son los principales productores, esta asociación.

6. — *¿Qué apoyo gubernamental se les brinda a los productores y/o comercializadores de la región Arequipa?*

Por ejemplo, está el tema de capacitaciones, informarles cuál es el precio de los servicios; por ejemplo, en Chaparra, se les informó cuánto estaban cobrando por jaba de aceituna cosechada; en el tema de organización, los apoyamos con temas como son sus registros públicos; se les apoya en actualizar directivas como por ejemplo, en Chaparra, se detectó que había dos directivas que no estaban autorizadas.

El principal valor agregado de los proyectos gubernamentales es la capacitación que brindan a los agricultores. Se les apoyó con el proyecto Hortencia, que es una plaga que ya

está controlada. Proyectos para el fortalecimiento de la organización, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, temas de gestión empresarial, asistencia técnica, equipamiento, también labor de cadena productiva en toda su fase, desde la orientación en la producción, fortalecimiento de la organización hasta lo que es la articulación con el mercado y no solamente esto sino articulación con los programas de incentivo a la competitividad, donde son las agencias agrarias y promotores, quienes están detrás de las organizaciones, apoyándolos en la elaboración de sus planes de negocio, que cumplan con los requisitos establecidos en una serie de cuestiones que para ellos son importantes y hay otras labores que se están asumiendo y articulación con otras entidades. Por ejemplo, tenemos nosotros una mesa de trabajo, en este caso, para la palta y la uva de mesa, y es una mesa de trabajo con visión regional donde todas las instituciones se comprometen a desarrollar un trabajo conjunto con los mismos objetivos, esperando los mismos resultados, involucrando recursos humanos, técnicos, logísticos en oro de esta cadena y esa es la labor de la Gerencia Regional de Agricultura con apoyo de las agencias agrarias. Se han realizado capacitaciones dando a conocer las ventajas que tiene el programa Agroideas como apoyo a los productores y a las organizaciones.

7. — *¿Cómo se fijan los precios de la aceituna?*

— En función del mercado, principalmente se sigue el precio que fija Argentina y a nivel nacional Tacna. El MINAG da un precio de referencia, pero es la oferta y la demanda la que se encarga de definir el precio final o real.

Aspectos externos como el clima afectan de manera importante el precio. Con el Fenómeno de El Niño se espera que haya menos floración y, por ende, menos producción. Y menos precio. Si hay menos producción tiende a bajar. La crisis mundial también afecta el precio

Al agregar valor, el productor tiene mayor influencia en el precio y puede obtener mejores beneficios. Por ejemplo, el precio en rama ha bajado; el año pasado en promedio se vendía a S/.2, mientras que este año está alrededor de S/.1. Pero, para procesar hay que tener centro de acopio, y esto requiere invertir en tanques de fibra de vidrio que forman parte de los sistemas de maceración.

8. — *¿Cuál es el referente a nivel mundial en producción de aceitunas?*

— Argentina. Ellos tienen una producción de 200,000 toneladas anuales y nosotros tenemos 75,000 toneladas. Ellos son los grandes y tienen un mercado muy cautivo con Brasil; sin embargo, actualmente tienen problemas para la exportación. Para ello, el Gobierno argentino tiene que emitir unas licencias, y estas licencias tienen una demora entre 45 y 65 días; entonces, está pasando que las exportaciones se contraen; le están quitando dinamismo y oportunidad a los argentinos, y nosotros deberíamos aprovechar hasta que haya cambio de Gobierno; entonces, por ahí tenemos una ventaja. Ya que ves que ellos pierden el mercado, nosotros nos posicionamos teniendo alianzas y, para ellos, recuperar va a ser difícil. Argentina es nuestro principal competidor en la región. Ellos son los referentes.