

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Aceituna en el Perú

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER

EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR:

Juan Nicolas Colana Huarac

Christian Abel Melgar Espiritu

Romulo Alberto Moreno Torres

Jesus Elvira Muñoz Saldivar

Asesor: Carlos Bazan Tejada

Santiago de Surco, febrero 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento:

A CENTRUM Católica, que por intermedio de sus profesores nos permitieron acceder a nuevos conocimientos y experiencias en estos años de estudios.

A nuestro asesor Dr. Carlos Bazán Tejada, por su apoyo y dedicación en guiarnos para la elaboración de la presente tesis.

Dedicatorias

A Dios, a mis padres y a mi esposa Geovana que gracias a su apoyo y comprensión he podido afrontar y superar este nuevo reto.

Christian

A Dios, a mis padres y familia que gracias a su aliento, apoyo y comprensión he podido culminar este objetivo trazado.

Rómulo

A Dios, a mis padres, mi esposa e hijos quienes han sido la motivación para poder superar este nuevo reto.

Juan

A Dios, y a mi madre Donatila, quien ha sido la persona que me ha apoyado en cada circunstancia de mi desarrollo profesional.

Elvira

Resumen Ejecutivo

El sector olivícola en el Perú ha registrado en los últimos años un crecimiento, debido al aumento de la demanda mundial lo cual está generando que el Perú aumente su oferta exportable. El fruto del olivo en los últimos años ha tenido un crecimiento de superficie cultivada, siendo la región Tacna e Ica el referente en este cultivo. Cabe destacar que el Perú cuenta con ventajas competitivas para el desarrollo del sector olivícola, tales como la capacidad de poder extender las áreas de cultivos actuales en toda la costa del Perú, y la experiencia en este cultivo que es importante para obtener un producto de calidad. Pero aun mantenemos un rendimiento de 3,7 tm/he que está por debajo de la media mundial. Las exportaciones del Perú en este cultivo se centran principalmente a Brasil, Chile y EEUU. Donde se compiten con importantes exportadores como Argentina en Latinoamérica y España en Europa.

Para lograr alcanzar nuestra visión al 2026, se deben alcanzar nuestros cuatro objetivos a largo plazo que son: (a) Al 2026 incrementar el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas, (b) Al 2026, el nivel de exportaciones de aceituna será 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año), (c) Al 2026 incrementar el rendimiento a 7.0 tm/ha, (d) Al 2026, posicionar la " Marca Perú" en todas las exportaciones como símbolo de calidad y producto natural, para lograr estos objetivos a largo plazo se trazaron también dieciséis objetivos a corto plazo y se propusieron trece estrategias.

La implementación de estas estrategias planteadas está ligada a la Visión, Misión, objetivos de largo plazo y objetivos a corto plazo definidos en el proyecto y permitirán lograr las metas trazadas al 2026.

Abstract

The olive sector in Peru has registered growth in recent years, due to the increase in world demand, which is causing Peru to increase its exportable supply. The fruit of the olive tree in the last years has had a growth of cultivated surface, being the region Tacna and Ica the referent in this culture. It should be noted that Peru has competitive advantages for the development of the olive sector, such as the ability to extend current crop areas throughout the coast of Peru, and experience in this crop that is important to obtain a quality product . But we still maintain a yield of 3.7 mt / h which is below the world average. Peru's exports to this crop are mainly focused on Brazil, Chile and the United States. Where they compete with important exporters like Argentina in Latin America and Spain in Europe.

To achieve our vision by 2026, our four long-term objectives must be achieved: (a) By 2026 increase the area of olive cultivation to 25,000 hectares, (b) By 2026, the level of olive exports will be 100,000 Tm / year. (C) Al 2026 to increase yield to 7.0 mt / ha, (d) By 2026, position the "Peru Brand" in Brazil (70,000 mt / yr; USA: 26,000 mt / yr and EU: 14,000 mt / yr); All exports as a symbol of quality and natural product, to achieve these long-term goals were also drawn sixteen short-term objectives and proposed thirteen strategies.

The implementation of these strategies is linked to the Vision, Mission, long-term objectives and short-term objectives defined in the project and will allow the achievement of the goals set for 2026.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de la Aceituna en el Perú.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	21
Capítulo II: Antecedentes, Visión, Misión, valores Código de Ética.....	23
2.1 Antecedentes	23
2.2 Visión	24
2.3 Misión	24
2.4 Valores	25
2.5 Código de Ética	25
2.6 Conclusiones	26
Capítulo III: Evaluación Externa.....	28
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	28
3.1.1 Intereses nacionales: matriz de intereses nacionales (MIN).....	28
3.1.2 Potencial nacional.....	29
3.1.3 Principios cardinales.....	34
3.2 Análisis Competitivo del Perú	35
3.2.1 Condiciones de los factores	36
3.2.2 Condiciones de la demanda	37
3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo.....	37
3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	38
3.2.5 Influencia del análisis de la aceituna en el Perú	39

3.3 Análisis del Entorno (PESTE)	39
3.3.1 Análisis político – legal (P)	40
3.3.2 Análisis económico y financiero (E)	44
3.3.3 Análisis social, cultural y demográfico (S)	45
3.3.4 Análisis tecnológico y científico (T)	46
3.3.5 Análisis ecológico y ambiental (E).....	47
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	49
3.5 La Organización y sus Competidores	49
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	51
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	51
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	51
3.5.4 Amenaza de los entrantes	51
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	51
3.6 La Aceituna en el Perú y sus Referentes	52
3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)	55
3.8 Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna	58
4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)	58
4.1.1 Administración y gerencia (A)	58
4.1.2 Marketing y ventas (M)	60
4.1.3 Operaciones y logística: infraestructura (O).....	65
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	70
4.1.5 Recursos humanos (H)	71
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)	73
4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (I&T)	74

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	75
4.3. Conclusiones	75
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	77
5.1 Intereses de la Aceituna	77
5.2 Potencial de la Aceituna.....	77
5.3 Principios Cardinales de la Aceituna	79
5.3.1 Influencias de Terceras Partes	79
5.3.2 Lazos Pasados y Presentes.....	80
5.3.3 Balance de los Intereses.....	80
5.3.4 Conservación de los Enemigos.....	80
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	80
5.5 Objetivos de Largo Plazo	80
5.6 Conclusiones	81
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	83
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	83
6.1.1 Estrategias FO – explotar	83
6.1.2 Estrategias FA - confrontar	83
6.1.3 Estrategias DO – buscar	84
6.1.4 Estrategias DA – evitar.....	84
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	84
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	88
6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)	90
6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	91
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	92
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	95

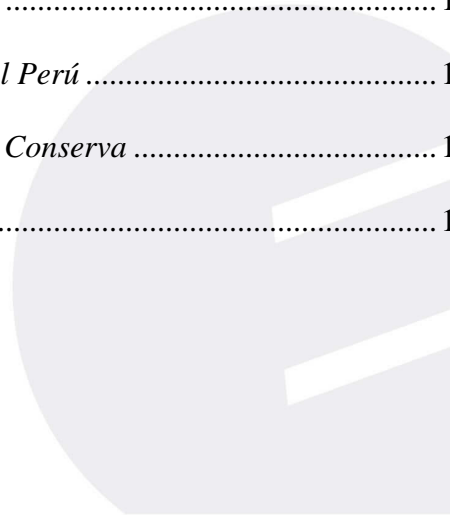
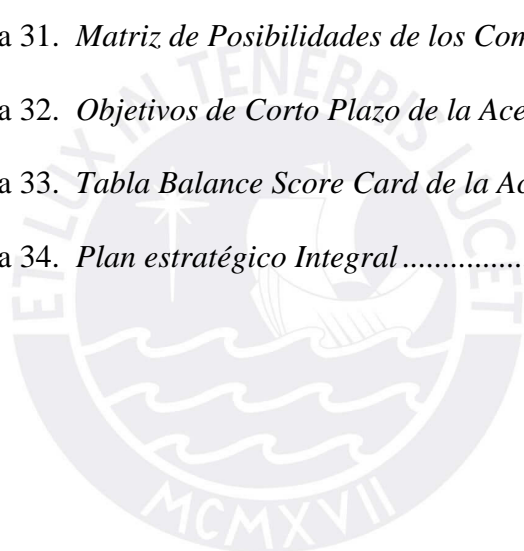
6.8 Matriz de Rumelt: Pruebas Estratégicas (MR).....	96
6.9 Matriz de Ética (ME)	98
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencias	101
6.11 Matriz Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo.....	101
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	103
6.13 Conclusiones	103
Capítulo VII: Implementación Estratégica	106
7.1 Objetivos de Corto Plazo	106
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	106
7.2.1 Recursos financieros.....	106
7.2.2 Recursos Humanos	108
7.2.3 Recursos Tecnológicos.....	109
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	109
7.4 Estructura de la Organización	110
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	112
7.6 Recursos Humanos y Motivación	113
7.7 Gestión del Cambio.....	113
7.8 Conclusiones	114
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	116
8.1 Perspectivas de Control.....	116
8.1.1 Perspectivas de aprendizaje.....	116
8.1.2 Perspectivas de Proceso.....	116
8.1.3 Perspectiva Clientes.....	116
8.1.4 Perspectiva Financiera.....	117
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	117

8.3 Conclusiones	117
Capítulo IX: Competitividad de la Aceituna en el Perú	119
9.1 Análisis Competitivo de la Aceituna en el Perú.....	119
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Aceituna	122
9.3 Identificación y Análisis de los Principales Clústeres de Aceituna en el Perú	122
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de La Aceituna en el Perú	123
9.5 Conclusiones	123
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	125
10.1 Plan Estratégico Integral	125
10.2 Conclusiones	125
10.3 Recomendaciones.....	126
10.4 Futuro de la Aceituna en el Perú	127
Referencias.....	129
Apéndice A: Entrevista a Olivos del Sur	135
Apéndice B: Entrevista PromPerú	153

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Exportación Total de Aceitunas en \$Millones de Dólares en 2014</i>	13
Tabla 2. <i>Principales Empresas Exportadoras Peruanas de Aceituna Preparada o Conservadas sin Congelar</i>	15
Tabla 3. <i>Principales 10 Países Exportadores de Aceituna Preparadas o Conservadas Provisionalmente</i>	16
Tabla 4. <i>Principales Empresas Exportadoras Peruanas de Aceitunas Conservadas Provisionalmente</i>	18
Tabla 5. <i>Principales 10 Países Exportadores de Aceituna Conservada Provisionalmente</i> ...	19
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	29
Tabla 7. <i>Empresas Formales en el Perú, Año 2013</i>	38
Tabla 8. <i>Factores de Legalidad y Gobernabilidad en el Perú 2015-2016</i>	40
Tabla 9. <i>Tasas de Crecimiento Geométrico Medio Anual de la Población por Departamentos</i>	46
Tabla 10. <i>Factores de Tecnología e Innovación del Perú</i>	48
Tabla 11. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	49
Tabla 12. <i>Principales Exportadores en el Mundo en el 2015</i>	52
Tabla 13. <i>Principales Importadores de Aceituna en el Mundo en el 2015</i>	53
Tabla 14. <i>Principales Empresas Exportadoras Peruanas</i>	54
Tabla 15. <i>Principales Destinos de Exportación de la Aceituna Peruana al 2015</i>	54
Tabla 16. <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	55
Tabla 17. <i>Matriz Perfil Referencial</i>	57
Tabla 18. <i>Precios FOB Referenciales en (\$/kg) 2013/2014</i>	62
Tabla 19. <i>Acondicionamiento, Concentración Salina y Límite Máximo Ph</i>	67
Tabla 20. <i>Acondicionamiento y Tolerancia Máxima en Porcentaje de Defectos</i>	68

Tabla 21. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	76
Tabla 22. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i>	82
Tabla 23. <i>Matriz FODA Para la Aceituna</i>	84
Tabla 24. <i>Factores que Constituyen la Matriz PEYEA</i>	86
Tabla 25. <i>Matriz de Decisión</i>	94
Tabla 26. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	97
Tabla 27. <i>Matriz de Rumelt</i>	99
Tabla 28. <i>Matriz de Ética</i>	100
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencias</i>	102
Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo</i>	104
Tabla 31. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	105
Tabla 32. <i>Objetivos de Corto Plazo de la Aceituna en el Perú</i>	107
Tabla 33. <i>Tabla Balance Score Card de la Aceituna en Conserva</i>	118
Tabla 34. <i>Plan estratégico Integral</i>	128



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Esquema del proceso de la aceituna.	6
<i>Figura 2.</i> Cadena productiva de la aceituna (Modelo 1).	7
<i>Figura 3.</i> Cadena productiva de la aceituna (Modelo 2).	7
<i>Figura 4.</i> Producción de aceitunas.....	9
<i>Figura 5.</i> Participación en la producción de Aceituna por regiones – 2013.....	10
<i>Figura 6.</i> Superficie cosechada de aceituna (Ha).	11
<i>Figura 7.</i> Rendimiento nacional – kilogramos x hectárea de aceituna.....	12
<i>Figura 8.</i> Precio en chacra de la aceituna.	12
<i>Figura 9.</i> Evolución de las exportaciones de la aceituna preparadas o conservadas sin congelar en \$ millones y precio promedio.	14
<i>Figura 10.</i> Evolución de las exportaciones de aceituna preparada o conservadas sin congelar/ Kg.....	14
<i>Figura 11.</i> Exportación de aceitunas peruanas preparadas o conservadas sin congelar por destino.	15
<i>Figura 12.</i> Evolución de las exportaciones de la aceituna conservada provisionalmente en \$ millones y precio promedio.....	17
<i>Figura 13.</i> Evolución de las exportaciones de aceituna conservada provisionalmente (Kg) ..	17
<i>Figura 14.</i> Exportación de Aceitunas conservadas provisionalmente por destino.....	18
<i>Figura 15.</i> Participación por país de las exportaciones de aceituna de mesa en el mundo, 2011-2016	20
<i>Figura 16.</i> Población urbana y rural, 1960-2050.....	30
<i>Figura 17.</i> Evolución y proyecciones del PBI per cápita, 2003-2021.....	32
<i>Figura 18.</i> Perú PBI real (var. %) 2005-2016.	44

<i>Figura 19.</i> Participación por regiones de producción de aceitunas.	47
<i>Figura 20.</i> Producto Modalidad para acondicionar el producto antes de su venta.	64
<i>Figura 21.</i> Matriz PEYEA para el sector de la aceituna.	88
<i>Figura 22.</i> Matriz BCG de las presentaciones de la aceituna.	89
<i>Figura 23.</i> Matriz Interna Externa de la aceituna en conserva.	90
<i>Figura 24.</i> Matriz GE para la aceituna en conserva.	92
<i>Figura 25.</i> Estructura organizacional de la aceituna en el Perú.	111



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

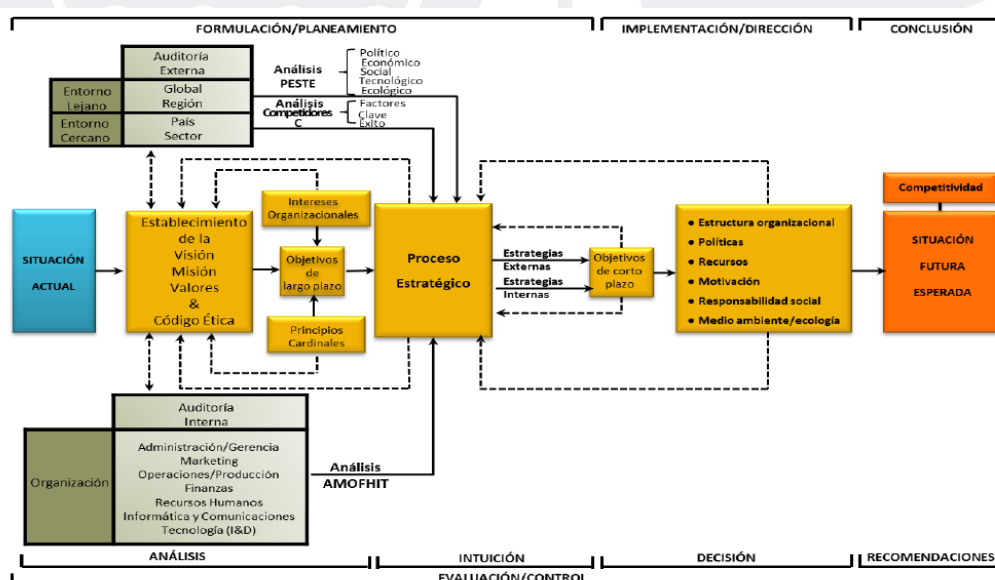


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan 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 matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos 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 presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica 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).

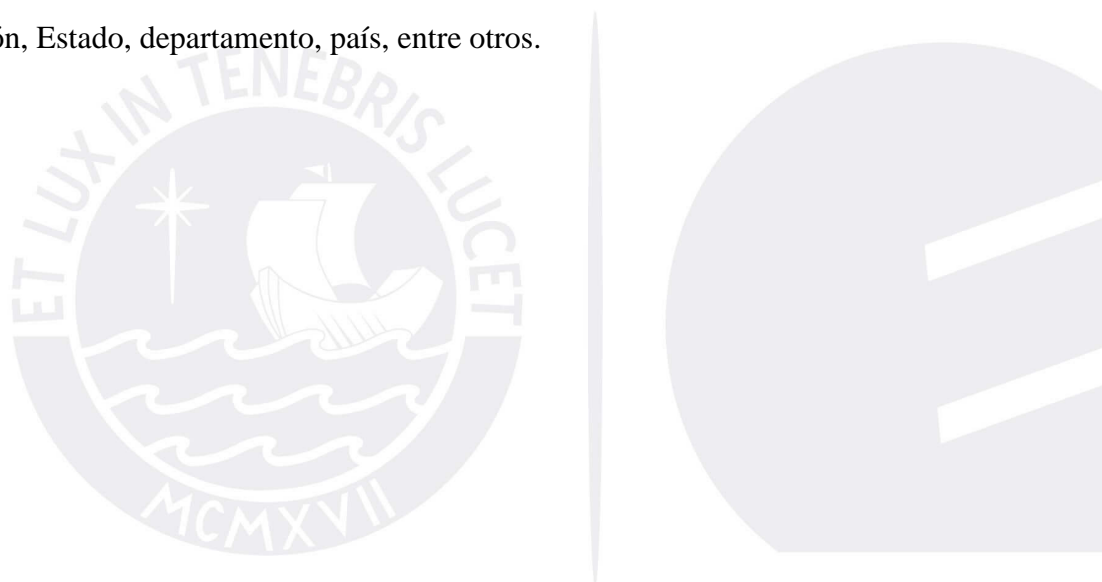
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de la Aceituna en el Perú

1.1 Situación General

El olivo llegó al Perú de la mano del acaudalado Don Antonio de Ribera, quien se embarca en Sevilla en 1559, y trae consigo, como preciada carga, varias estacas de olivos seleccionados. Jaime Ariansen Céspedes (2014).

En Lima existen hasta ahora vestigios de su famosa propiedad, denominada la “Huerta Perdida”, la cual, en los primeros años del Virreinato, era una de las principales proveedoras de higos, melones, naranjas, pepinos y duraznos, todos de magnífica calidad debido al empeño y dedicación de sus propietarios.

Acerca de las estacas de olivos, se tiene el conocimiento que tres llegaron en buen estado, a las cuales se les dedicó atención preferencial, su cuidado fue encargado a un guardián llamado Gumersindo, con instrucciones precisas para su mantenimiento. Pero aun así desapareció una de sus estacas de verde olivo. A la fecha existen tres versiones de su destino: la primera, que fue a parar a Arequipa, específicamente al valle de Camaná; la segunda, que llegó más al sur y se sembró en Tacna; y la tercera teoría dice que originó los olivares de Valparaíso, en Chile.

En la época del virreinato se ofrecían al principio de los banquetes y sólo una por invitado, debido a lo limitado de la producción y a su elevado precio. Con el tiempo y el desarrollo sostenido de los olivares en el Perú, disminuyó el precio de las aceitunas y el aceite de oliva.

Según el consejo Oleícola Internacional (COI) se denomina aceituna de mesa al fruto de variedades determinadas del olivo cultivado, sano, cogido en el estado de madurez adecuado y de calidad tal que, sometido a las preparaciones adecuadas, provea unos productos de consumo y de buena conservación como mercancía comercial.

La aceituna de mesa constituye un alimento de alto valor nutritivo y muy equilibrado, posee todos los aminoácidos esenciales en una proporción ideal, aunque su contenido en proteína es bajo, su nivel de fibra hace que sea muy digestiva por ser un fruto que tiene un alto nivel de aceite y que ayuda a activar el sistema hepático y biliar, además tiene bajo colesterol y un alto contenido de calcio y de vitaminas A y B. La longitud de las aceitunas esta entre los dos y tres centímetros, su porcentaje de pulpa varía entre el 70% y el 88%, el resto es su hueso.

En el Perú el olivo presenta una marcada estacionalidad: entre abril y julio se obtiene el 97% de la producción. La cosecha de aceitunas verdes se inicia a fines de febrero hasta abril, mientras que entre mayo y julio se obtiene la de aceitunas negras.

Tipos de aceitunas de mesa:

- Verdes: Son las aceitunas de frutos recogidos durante el ciclo de maduración, antes del envero y cuando han alcanzado un tamaño normal. Estas aceitunas serán firmes, sanas y resistentes a una suave presión entre los dedos y no tendrán otras manchas distintas de las de su pigmentación natural. La coloración del fruto podrá variar del verde al amarillo paja.
- De color cambiante: Obtenidas de frutos con color rosado, rosa vinoso o castaño, recogidos antes de su completa madurez, sometidos o no a tratamientos alcalinos y listas para su consumo.
- Negras: Obtenidas de frutos recogidos en plena madurez o poco antes de ella, pueden presentar, según la zona de producción y época del acopio, un color negro rojizo, negro violáceo, violeta oscuro, negro verdoso o castaño oscuro.
- Ennegrecidas por oxidación: Son las obtenidas de frutos que no estando totalmente maduros han sido oscurecidos mediante oxidación y han perdido el amargor

mediante tratamiento con lejía alcalina, debiendo ser envasadas en salmuera y preservadas mediante esterilización con calor.

Variedades de aceitunas:

- Sevillana: variedad más antigua del país conocida como criolla, se produce principalmente en Huaral, Ica, Pisco, Bella Unión, Yauca, La ensenada, Mejía, Mollendo, Ilo y Tacna. El árbol del que provienen es de tamaño grande, de color negro morado intenso a la madurez, esta variedad es la mejor para la preparación de aceitunas botija, machacada y seca por todos los métodos criollos, estos tipos de conservas de aceitunas son las de mayor demanda en el mercado nacional.
- Ascolana ternera: una de las principales italianas de mesa, árbol de tamaño mayor, mediano, rústico, de producción semi temprana, auto fértil, variedad apta para conserva, produciendo frutas de buenas características pero de cutícula muy delicada y pulpa blanca, que se madura fácilmente al ser cosechada, utilizado en las irrigaciones de la ensenada y Tacna.
- Gordal: una de las principales variedades producidas en España, árbol de altura mediana, produce frutos grandes de pulpa firme, de madurez precoz, de color brillante cuando madura, es una excelente variedad para la obtención de conservas, principalmente aceitunas rellenas.
- Manzanilla: principal variedad española para la industria de conservas de aceitunas, árbol de tamaño bastante grande, de buena producción pero con tendencia a la vecería, poco exigente en clima y producción semi temprana.
- Liguria: variedad aceitera introducida al país procedente de Chile, árbol de gran tamaño, muy productivo, variedad utilizada exclusivamente para extraer aceite.

- Pendolino: variedad de origen italiano utilizado principalmente como polinizante, árbol de mediano vigor, de buena y constante fructificación, utilizada para extraer aceite.

En el Perú las variedades de olivo son, en su mayoría, de origen europeo y provienen principalmente de España, Italia y Portugal. Las principales variedades cultivadas son la sevillana, ascolana y liguria. La variedad de la aceituna determina el tipo de procesamiento que se le pueda dar.

En el Perú hay dos tipos de productores olivícolas: el agricultor tradicional y el agricultor moderno. El agricultor tradicional tiene un proceso productivo artesanal basado en el alto rendimientos de sus parcelas con costos mínimos orientado al mercado interno, tienen mucha variedad de producción de baja calidad con baja o nula asistencia técnica, poca capacidad de inversión, poca capacidad gerencial y desconocimiento de la gestión de exportación; el agricultor moderno, por su parte, produce aceitunas de alta calidad dirigida al mercado internacional, cuenta con integración tecnológica vertical y horizontal, recibe asistencia técnica en el cultivo y en el proceso post cosecha, tiene capacidad gerencial.

Ambos tipos de productores lideran distintas cadena de productividad, aquí se puede identificar que el desarrollo de la aceituna peruana en las distintas regiones va depender de 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 participan en el desarrollo de este sector como son Pro Olivo, los gobiernos regionales, la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura y la Dirección Regional del Ministerio de la Producción en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo y PromPerú.

Las aceitunas pueden servir como ingrediente o como aperitivo y para su exportación se debe tener en cuenta tanto la forma cómo se preparan como su presentación. La presentación de las aceitunas puede ser: enteras, rellenas, deshuesadas, en mitades, en cuartos, lonjas o rodajas, picadas o rotas. A continuación se presenta la preparación comercial y formas de presentación de la aceituna:

De acuerdo a la madurez y a los tratamientos: (a) aceitunas verdes en salmuera (aderezadas o sin aderezar), (b) aceitunas de color cambiante o pintonas en salmuera (aderezadas o sin aderezar), (c) aceitunas negras en salmuera (aderezadas, sin aderezar o arrugadas naturalmente), (d) aceitunas negras en sal seca (aderezadas, sin aderezar o arrugadas naturalmente), (e) otros tipos comerciales (aceitunas partidas, seccionadas aderezadas, sin aderezar, aderezadas ennegrecidas por oxidación y especiales).

De acuerdo a la presentación: (a) enteras, aceitunas que conservan prácticamente su forma original y a las que no se ha sacado el hueso; (b) deshuesadas, aceitunas que presentan prácticamente su forma original y a las cuales se le sacado el hueso y quitado el pedúnculo; (c) rellenas, aceitunas deshuesadas, rellenas con productos como pimientos, cebollas, almendras, apios, anchoas, etc.; (d) mitades, aceitunas deshuesadas, rellenas o no, cortadas en dos partes aproximadamente iguales, siguiendo el eje principal del fruto o perpendicularmente a él; (e) en cuartos, aceitunas deshuesadas, cortadas en cuatro partes aproximadamente iguales, siguiendo el eje mayor del fruto y perpendicularmente a este; (f) lonjas o rodajas, aceitunas deshuesadas, rellenas o no cortadas en segmentos paralelos de espesor relativamente uniforme; (g) picadas, aceitunas deshuesadas que se han cortado en piezas pequeñas o trozos de formas y tamaños indeterminados; (h) rotas, aceitunas que se han roto durante el deshuesado o el relleno. En la Figura 1 se muestra el esquema del proceso de la aceituna deshuesada y rellenas, que normalmente son un producto preparado y congelado y que va destinado al mercado de exportación.

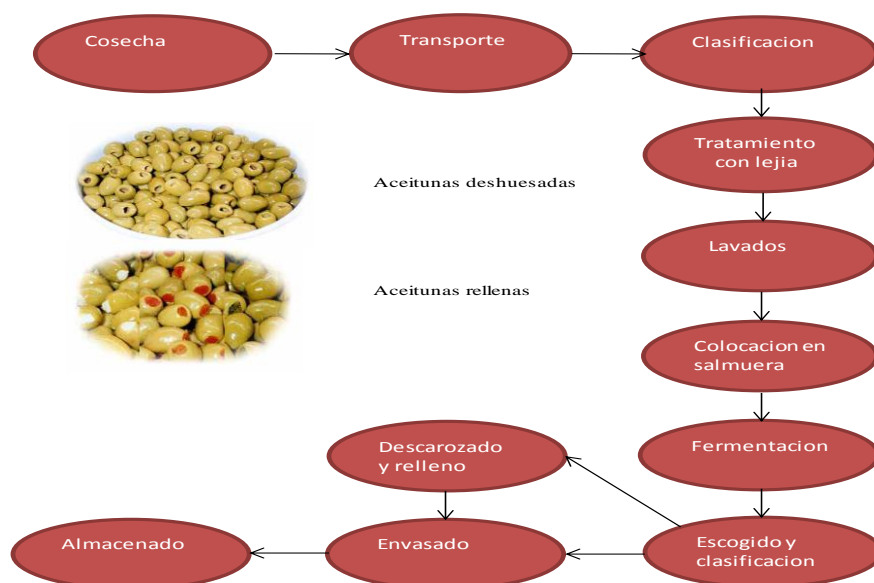


Figura 1. Esquema del proceso de la aceituna.

Tomado de “Perfil del mercado y competitividad exportadora de aceituna,” por MINCETUR, 2015 (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Aceituna.pdf).

De acuerdo a la preparación: existen muchas formas pero entre las más difundidas están: frescas, refrigeradas, rellenas, en salmuera, en vinagre o ácido acético (todavía no aptas para el consumo humano) y preparadas listas para el consumo humano.

Las cadenas productivas de la aceituna se van a desarrollar en función a dos modelos. El primero desarrollado por los pequeños productores donde gran parte de la producción es destinada principalmente al mercado nacional, la aceituna se comercializa mayormente sin procesar, el producto comercializado no es de primera clase pues adolece de selección de tamaño y color, tiene un hueso muy grande por la utilización de algunas variedades aceiteras y presenta manchas en los frutos debido a la variabilidad en la conducción técnica del cultivo, esto impacta en lo referente a la realización de podas, fertilización, deshierbes, riegos, etc., tiene baja o nula asistencia técnica debido a la falta de capacidad de inversión, necesita capacitación gerencial y desarrollo de las habilidades de exportación. Tienen falta de experiencia en el manejo óptimo del agua y fertilizantes, y para maximizar los niveles productivos con mínimos costos (ver Figura 2)

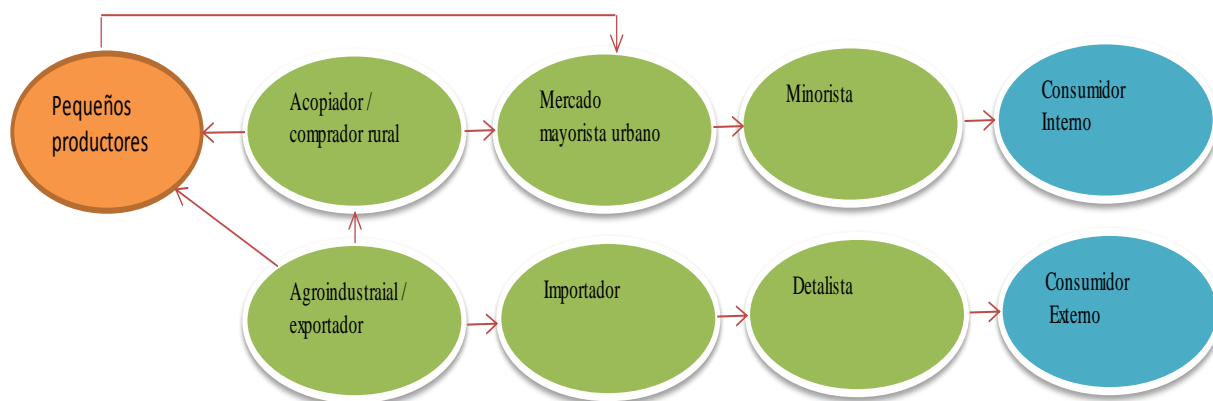


Figura 2. Cadena productiva de la aceituna (Modelo 1).

Tomado de “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016 (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Aceituna.pdf)

El segundo modelo es el desarrollado por el agricultor exportador, estos producen aceitunas de alta calidad que van destinados al mercado externo, las principales empresas exportadoras cuenta con sus propias plantas de producción, y realizan todo el proceso de procesamiento, calibrado y almacenamiento, poseen alta tecnología en el sistema de ferti- irrigación y en el control químico y mecanizado de malezas, cuentan con asistencia técnica sobre el manejo agronómico del cultivo y el proceso post-cosecha, y del mismo modo, tiene alta capacidad gerencial. (Ver figura 3)

Modelo 2:

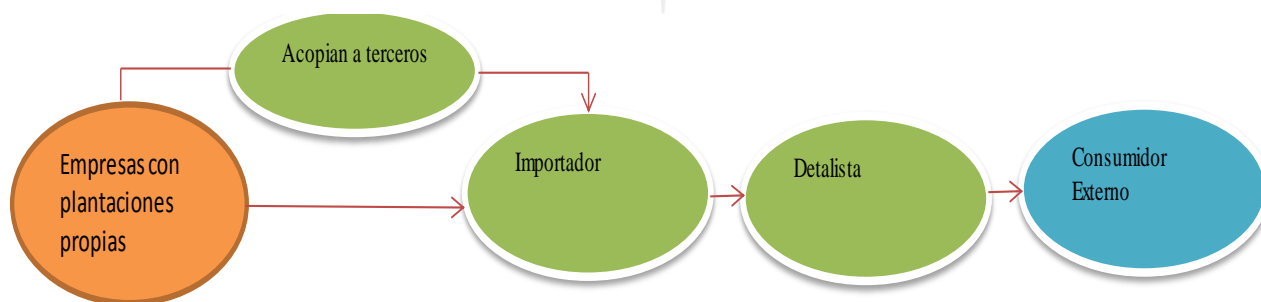


Figura 3. Cadena productiva de la aceituna (Modelo 2).

Tomado de “Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas,” por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2016 (http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Aceituna.pdf)

La oferta proveniente de los pequeños agricultores generalmente se destina al mercado nacional, aunque un pequeño porcentaje es para abastecer a empresas industrializadoras para la elaboración de aceite de olivo o para su exportación como aceituna de mesa. La comercialización de este producto se realiza bajo diferentes modalidades: (a) "en pie", cuando los acopiadores compran la producción antes de la cosecha y se encargan de efectuar la cosecha por su cuenta; (b) "cruda al peso o balanza", cuando el productor cosecha y vende al intermediario según el peso en kilogramos, las aceitunas sin procesar, las cuales han sido clasificadas previamente a mano de acuerdo a su tamaño y presentación en aceitunas de primera, segunda, tercera (esta última de difícil comercialización); esta modalidad de comercialización es la más usada; y (c) cuando los mismos olivicultores de la zona procesan las aceitunas, y se venden en la misma localidad a través de intermediarios o son llevadas por los productores a Lima para su comercialización. Este sistema permite conservar las aceitunas por más tiempo hasta conseguir mejores precios.

Los compradores de aceitunas (intermediarios) son en su mayoría olivicultores de otras zonas productoras del sur del país, con experiencia en el procesamiento y comercialización del fruto, el cual una vez procesado es llevado a Lima para su comercialización. Las principales empresas exportadoras cuentan con campos propios y plantas de procesamiento, aunque también acopian materia prima de otros productores antes de la cosecha. Estas empresas, además, realizan todo el proceso de procesamiento, calibrado y almacenamiento, destinando sus productos principalmente al mercado internacional.

Un factor importante y estratégico de muchas agroindustrias y del sector ha sido la oportunidad de comercializar productos en temporadas en las que otros proveedores no pueden hacerlo. Otro factor es la ley de promoción del sector agrario que beneficia el desarrollo de las inversiones agroindustriales y el despegue de las exportaciones; aquí, por ejemplo, se recibe el apoyo de Pro olivo, que 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.

Respecto al consumo, en el mercado nacional existe una marcada preferencia por las aceitunas botijas negras, debido a diversos factores como el sabor agradable, aspecto atractivo, uso diverso o inmediato y amplio período de conservación. La aceituna verde no cuenta con la misma demanda que la de botija, mientras que la aceituna seca es de empleo más limitado dado que requiere preparación y aderezo especial antes de ser consumido, y goza de preferencia en la población serrana del país debido a su utilización en diversos platos típicos.

La venta al público es efectuada en su mayor parte en supermercados, mercados de abastos, bodegas de primera categoría y en forma ambulatória. La producción nacional de aceitunas fue de 57,768 toneladas el año 2013, producción 37.57% menor que la alcanzada el año 2012. La caída de la producción el año 2013 es explicada por la caída de la productividad por hectárea, ya que la superficie cosechada aumento en el mencionado año. La producción de aceitunas alcanzó el año 2008 su nivel máximo con una producción de 114,363 toneladas, al año siguiente la producción habría tenido una caída espectacular, mayor a la caída del año 2013, pues según las cifras del Ministerio de Agricultura la producción solamente llegó a las 7,170 toneladas (ver Figura 4).

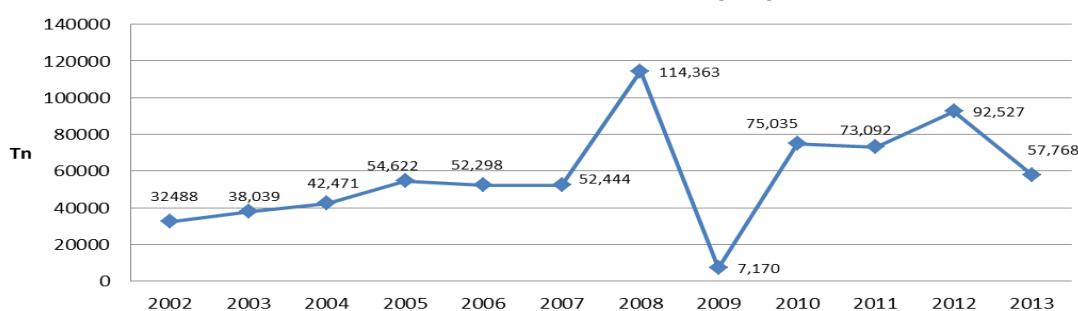


Figura 4. Producción de aceitunas.

Tomado de “Series históricas de producción agrícola de Aceituna,” por MINAG, 2015 (http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult).

La principal región productora de aceitunas en el Perú es la región Tacna, el año 2013 se produjeron 47,313 toneladas de aceitunas, 23,626% menos que la producción del año 2012, dicha producción representó el 81,9% de la producción peruana el año 2013 (ver Figura 5). La región Arequipa concentró el 7,4% de la producción el año 2013, pero ese año su producción de 4,267 toneladas fue el 83,54% menor que lo producido el año anterior. Otras regiones productoras de aceitunas en el Perú son las regiones de Ica, Lima y Moquegua las cuales el año 2013 produjeron en conjunto el 10,7% de la producción nacional de aceitunas; Ica en dicho año tuvo una producción de 3,792 toneladas; Lima, 1,501; y Moquegua, 389.

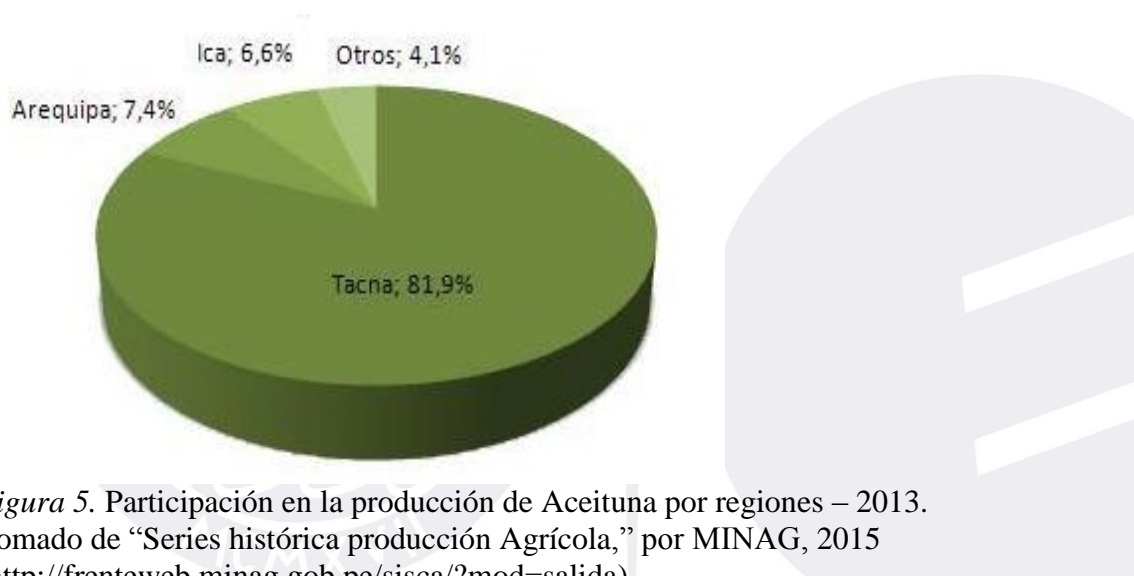


Figura 5. Participación en la producción de Aceituna por regiones – 2013. Tomado de “Series histórica producción Agrícola,” por MINAG, 2015 (<http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=salida>).

El año 2013 la superficie cosechada de aceitunas a nivel nacional fue de 16,444 hectáreas, con la cual el crecimiento en la superficie cosechada fue del 23,75% respecto al año 2012. El año 2012 la superficie cosechada con aceitunas era de 13,288 hectáreas. Tacna fue la región con la mayor superficie cosechada en el 2013, en dicho año la región Tacna concentró el 66,81% del total, la región Arequipa representó el 22,98%.

La superficie cosechada en la región Tacna fue de 10,987 hectáreas el año 2013, un 33,52% más que el año 2012; en Arequipa se cosecharon 3,779 hectáreas el año 2013, un 33,52% menos que al año anterior. En la Figura 6 se muestra la evolución de la superficie

cosechada a nivel nacional por hectáreas de aceituna. El rendimiento Nacional por hectárea de aceitunas el año 2013 fue de 3,513 kilogramos/ha, un 49.55% menos respecto del nivel registrado el año 2012. El pico en el rendimiento nacional se alcanzó al año 2008 con 10,981 toneladas por hectárea. La región Tacna, la principal región productora de aceitunas, tuvo un rendimiento de 4,306 kilogramos/ha. con la cual estuvo 22.57% por encima del promedio nacional. El año 2013 el rendimiento en la Región Tacna fue 42.81% inferior al rendimiento del año anterior, de allí la gran caída en la producción del año 2013.

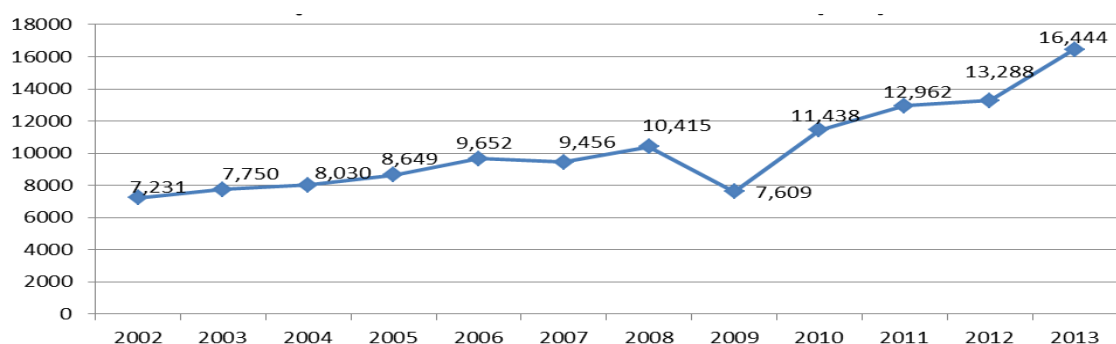


Figura 6. Superficie cosechada de aceituna (Ha).

Tomado de “Series históricas de producción agrícola de Aceituna,” por MINAG, 2015 (http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult).

El rendimiento Nacional por hectárea de aceitunas el año 2013 fue de 3,513 kilogramos/ha, un 49.55% menos respecto del nivel registrado el año 2012. El pico en el rendimiento nacional se alcanzó al año 2008 con 10,981 toneladas por hectárea. La región Tacna, la principal región productora de aceitunas, tuvo un rendimiento de 4,306 kilogramos/ha. con la cual estuvo 22.57% por encima del promedio nacional. El año 2013 el rendimiento en la Región Tacna fue 42.81% inferior al rendimiento del año anterior, de allí la gran caída en la producción del año 2013.

La región Arequipa tuvo el año 2013 un rendimiento de 1,209 kilogramos por hectárea, 67.86% menos que el promedio de rendimiento a nivel nacional; el año 2013 la caída del rendimiento en la región Arequipa fue del 83.38%. En la Figura 7 se muestra el rendimiento nacional por año en Kilogramos por hectárea.

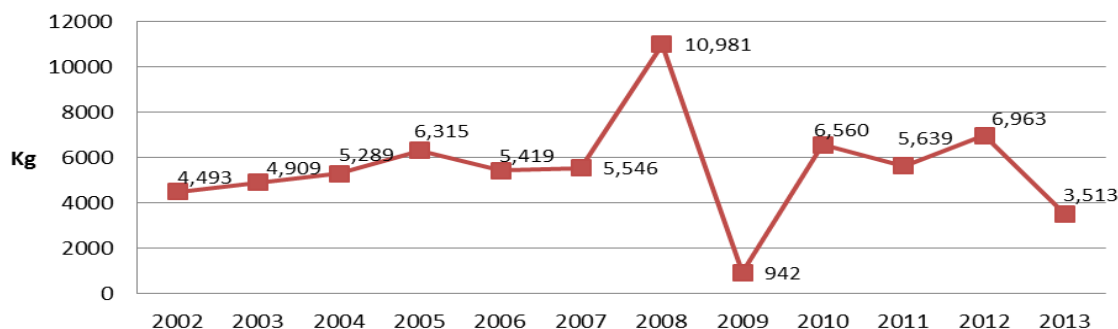


Figura 7. Rendimiento nacional – kilogramos x hectárea de aceituna. Tomado de “Series históricas de producción agrícola de Aceituna,” por Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2015 (http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult).

El precio en chacra por kilogramo de aceituna (considerando el promedio nacional) fue de S/ 1.92 el año 2013, precio 12.94% mayor al que se alcanzó el año anterior. El mayor precio en chacra alcanzado fue el año 2009 y fue de S/ 2.44. El año 2013 en la región Tacna el precio fue de S/ 1.85, un 3,65% menos que el promedio nacional pero 2,78% mayor al precio alcanzado el año anterior en la región; en la región Arequipa el precio fue de S/ 2.22, un 15.63% superior que el promedio nacional y 64,44% mayor al precio registrado el año 2012. La evolución del precio promedio nacional en chacra de la aceituna al 2013 ha incrementado en 13% en comparación al 2012 (ver Figura 8).



Figura 8. Precio en chacra de la aceituna. Tomado de “Series históricas de producción agrícola de Aceituna,” por Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2015 (http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult).

En el año 2014 se exportaron US\$ 47'327,119 en las partidas arancelarias relacionadas con las aceitunas; la principal, en cuanto a monto, es la partida de aceitunas

preparadas o conservadas sin congelar; luego le siguió la partida de aceitunas conservadas provisionalmente, todavía impropias para el consumo inmediato; en tercer lugar, las preparadas o conservadas en vinagre o ácido acético; en cuarto lugar, las aceitunas solas; y, por último, demás aceites y sus fracciones obtenidos exclusivamente de aceituna (ver Tabla 1). Las exportaciones de las partidas relacionadas con las aceitunas del año 2014 fueron 60.6% más que lo exportado el 2013: \$ 29'640,265.

Tabla 1

Exportación Total de Aceitunas en \$Millones de Dólares en 2014

PARTIDA	DESCRIPCION DE LA PARTIDA	FOB-14 \$	% participación	% Var 2014-13
2005700000	Preparadas o conservadas sin congelar	35,952,858	75.488	62
711200000	Conservadas provisionalmente, todavía no aptas para el consumo inmediato	11'231,733	23.5827	60
2001901000	Preparadas o conservadas en vinagre o ácido acético	332,889	0.6989	44
709920000	Aceitunas solas	109,459	0.2298	-44
15100000000	Demás aceites y sus fracciones obtenidos exclusivamente de aceituna	108	0.0002	-84
TOTAL		\$47'627,047	100%	

Nota. Tomado de "Ficha Comercial," por Sistema Integrado de Información del Comercio [SIICEX], 2016 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%205%20&pnomproducto=%20Aceituna).

La partida que mayor participación tiene en las exportaciones es las aceitunas preparadas o conservadas sin congelar (ver Tabla 1); la evolución de las exportaciones en \$ Millones de la aceituna preparada sin congelar con el precio promedio por año (ver Figura 9) muestra que las exportaciones han sufrido una caída del 68.7% en comparación con el 2014, y los precios promedios han subido el 2015 en un 21%, después de haber caído en 23.75% el 2014 en comparación del 2013.

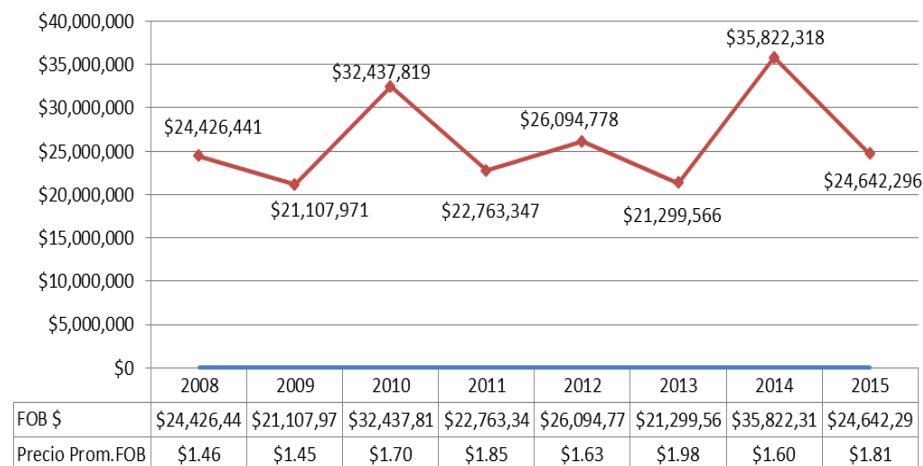


Figura 9. Evolución de las exportaciones de la aceituna preparadas o conservadas sin congelar en \$ millones y precio promedio.

Tomado de “Aceitunas preparadas Perú exportación,” por W. Koo, 2016 (<http://www.agrodataperu.com/2016/04/aceitunas-preparadas-peru-exportacion-marzo-2016.html>)

La evolución de las exportaciones en Kg de aceituna preparada o conservadas sin congelar el 2015, ha sufrido una caída de 60.7% en las exportaciones en comparación con el 2014 al igual que el 2013 con un 67.2% en comparación al 2012 (ver Figura 10).

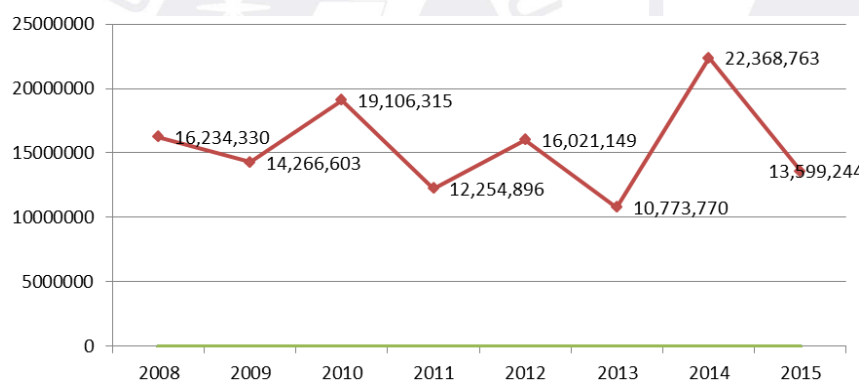


Figura 10. Evolución de las exportaciones de aceituna preparada o conservadas sin congelar/ Kg.

Tomado de “Aceitunas preparadas Perú exportación,” por W. Koo, 2016 (<http://www.agrodataperu.com/2016/04/aceitunas-preparadas-peru-exportacion-marzo-2016.html>).

Las aceitunas peruanas preparadas o conservadas sin congelar se exportaron a 22 países, de los cuales, el mercado Brasileño concentra el 69.5% de las exportaciones peruanas que representa 9'451,474 kilogramos en el caso de la aceituna (ver Figura 11), seguido por Estados Unidos con un 14.7%, Chile, Venezuela, Francia e Italia.

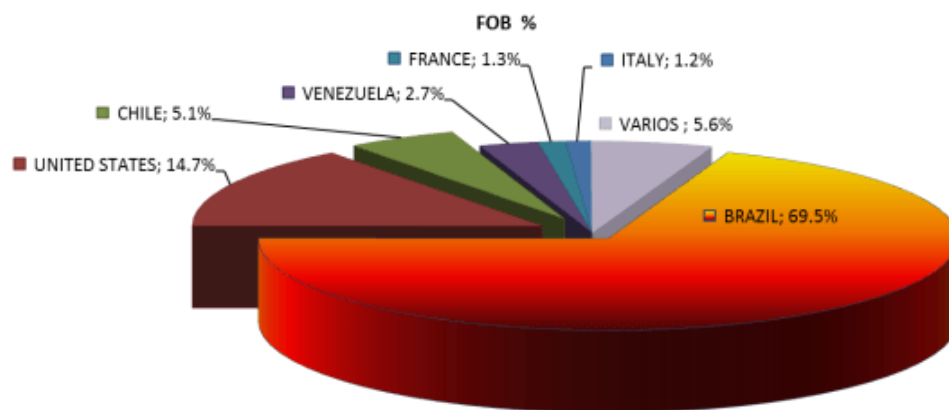


Figura 11. Exportación de aceitunas peruanas preparadas o conservadas sin congelar por destino.

Tomado de “Aceitunas Conservadas Perú Exportación Diciembre 2015,” por Agrodata Perú, 2016, (<http://www.agrodataperu.com/2016/01/aceitunas-conservadas-peru-exportacion-diciembre-2015.html>)

La principal empresa exportadora es la peruana Nobex agroindustrial con una participación del 26% de las exportaciones, seguida de Fundo la noria SAC con un 9% (ver Tabla 2). En cuanto al comercio a nivel mundial de la aceituna preparada sin congelar se tiene como primer país exportador a España con una participación en el mercado del 50%, seguido de Grecia con un 21%.

Tabla 2

Principales Empresas Exportadoras Peruanas de Aceituna Preparada o Conservadas sin Congelar

Empresa	% Var	% Part.
	14-13	14
NOBEX AGROINDUSTRIAL S.A.	88	26%
AGROINDUSTRIAS NOBEX S.A	-3	11
Fundo La Noria S.A.C.	195	9
AGROIND. Y COMERCIALIZ. GUIVE E.I...	79	4
OLIVA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	87	4
EXPORTADORA EL SOL S.A.C.	151	4
OLIAMERICA SOCIEDAD ANONIMA CERRA...	194	3
EXPORTACIONES MIRSA EMPRESA INDIV...	1	3
BIONDI Y CIA DE TACNA S.A.C.	-13	3
Otras Empresas (65)	--	27

Tomado de “Ficha Comercial” por SIICEX, 2016

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%205%20&pnomproducto=%20Aceituna)

El Perú se encuentra entre los principales 10 exportadores mundiales ocupando el puesto número ocho con una participación del mercado de 2% (ver Tabla 3); cabe resaltar que Argentina se ubica en el cuarto lugar y lidera las exportaciones en Sudamérica.

Tabla 3

Principales 10 Países Exportadores de Aceituna Preparadas sin Congelar

Nº	País	% Participación
1	España	50
2	Grecia	21
3	Turquía	7
4	Argentina	6
5	Bélgica	3
6	Egipto	2
7	Portugal	2
8	Perú	2
9	Alemania	1
10	Estados Unidos	1
11	Otros países	5

Nota. Tomado de "Ficha Comercial" por SIICEX, 2016

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%205%20&pnomproducto=%20Aceituna)

La segunda partida más importante de exportación de aceitunas es la aceituna conservada provisionalmente, todavía impropia para el consumo humano. En la evolución de las exportaciones del 2008 al 2015 es posible apreciar que se mantiene un crecimiento en cuanto a la exportación entre el 2008 al 2014 del 419%; en cuanto al precio promedio, los años 2012 y 2013 se ha mantenido y ha presentado un crecimiento de 17.1% a partir del año 2012 hasta el 2014 (ver Figura 12).

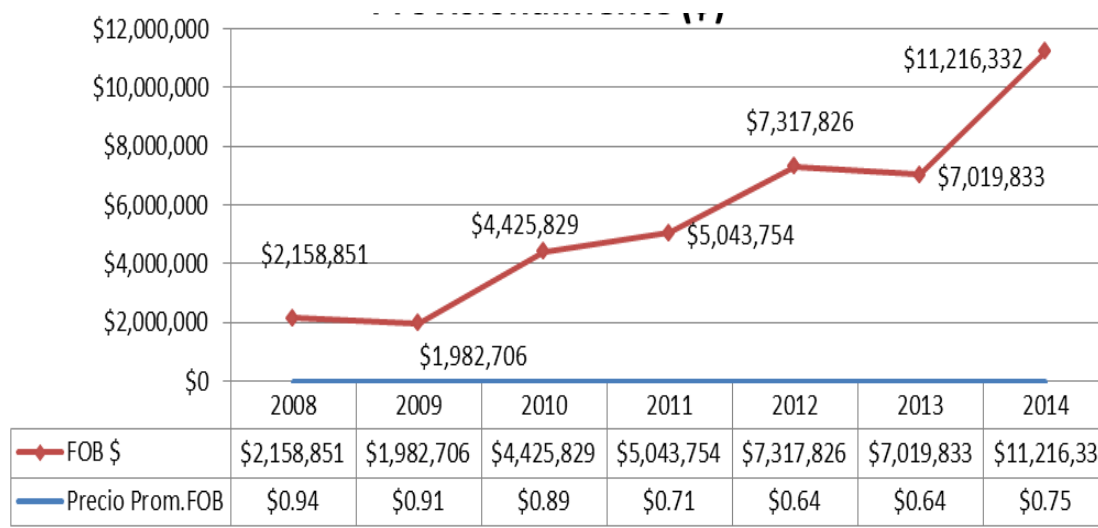


Figura 12. Evolución de las exportaciones de la aceituna conservada provisionalmente en \$ millones y precio promedio.

Tomado de “Aceitunas Preparadas Perú Exportación” por W. Koo, 2016

(<http://www.agrodataperu.com/2016/04/aceitunas-preparadas-peru-exportacion-marzo-2016.html>).

En la evolución de las exportaciones en Kg de aceituna conservada (ver Figura 13), es posible observar que dicha partida ha mantenido un crecimiento constante desde el 2008 al 2014 creciendo en 555%, ahora en el 2014 ha crecido en 36.1% en comparación al 2013. Las aceitunas conservadas provisionalmente se exportaron a seis destinos (ver Figura 14), el principal es Chile donde se destina el 72% de la producción, luego esta Brasil con 23%, y por último Zonas francas del Perú, Estados Unidos, Australia y Ecuador con 1% en promedio.

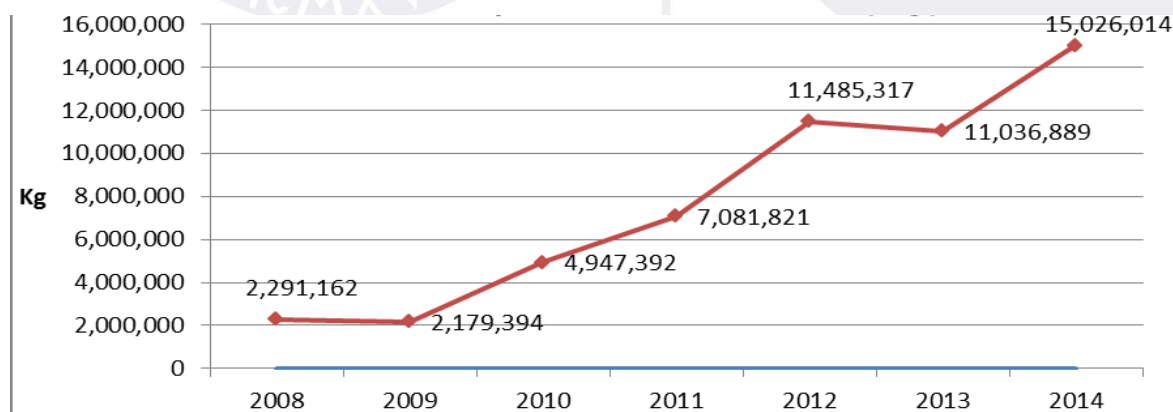


Figura 13. Evolución de las exportaciones de aceituna conservada provisionalmente (Kg)

Tomado de “Aceitunas Preparadas Perú Exportación” por W. Koo, 2016

(<http://www.agrodataperu.com/2016/04/aceitunas-preparadas-peru-exportacion-marzo-2016.html>).

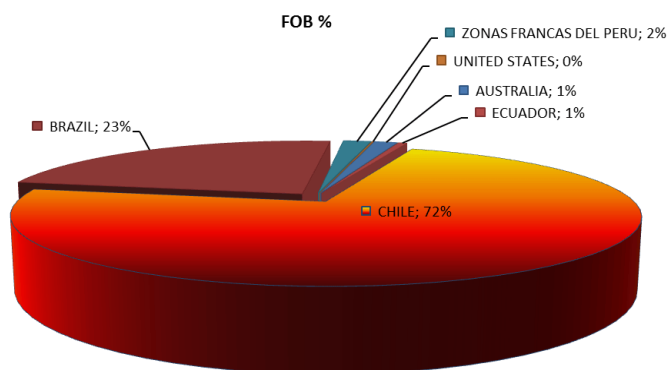


Figura 14 Exportación de Aceitunas conservadas provisionalmente por destino. Tomado de “Aceitunas Conservadas Perú Exportaciones Octubre 2015” por AGRODATAPERU, 2015 (<http://www.agrodataperu.com/2015/11/aceitunas-conservadas-peru-exportaciones-octubre-2015.html>).

La principal empresa exportadora peruana es Fondo los olivos SA con una participación de mercado de 19%, seguido de Inversiones Yauca con 15%. En la siguiente tabla se muestran las principales empresas exportadoras de aceitunas conservadas provisionalmente del Perú (ver Tabla 4).

Tabla 4

Principales Empresas Exportadoras Peruanas de Aceitunas Conservadas Provisionalmente

Empresa	% Var 14-13	% Part. 14
FUNDO LOSOLIVOS SOCIEDAD ANONIMA...	--	19
INVERSIONES YAUCA E.I.R.L.	29	15
TIERRA Y MAR DEL NORTE SOCIEDAD A...	118	12
EXPORTACIONES MIRSA EMPRESA INDIV...	158	9
ARMANO OLIVES S.A.C.	116	8
IMPORT Y EXPORT PRODALIM E.I.R.L.	18	5
INDUSTRIA OLIVO SOCIEDAD ANONIMA ...	-53	4
ALIMENTOS PROCESADOS DEL OLIVO E ...	1053	3
OLIAMERICA SOCIEDAD ANONIMA CERRA...	31	3
Otras Empresas (47)	--	18

Nota. Tomado de “Ficha Comercial” por SIICEX, 2016

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=711200000&_portletid_=SFichaProductoP artida&_page_=172.17100#anclafecha).

En cuanto el comercio a nivel mundial de este producto tenemos como primer país exportador a España con una participación de mercado del 36%, seguido de Egipto con un

20%, el Perú se encuentra entre los principales 10 exportadores mundiales y ocupa el puesto número cuatro con una participación del mercado de 11%; cabe resaltar que Argentina y Chile también se encuentran entre los 10 principales con un porcentaje de participación de 3% y 1% respectivamente (ver Tabla 5).

Tabla 5

Principales 10 Países Exportadores de Aceituna Conservada Provisionalmente

N°	País	% Participación
1	España	36
2	Egipto	20
3	Grecia	17
4	Perú	11
5	Bélgica	4
6	Estados Unidos	4
7	Argentina	3
8	Chile	1
9	Alemania	1
10	Bulgaria	0
11	Otros países	3

Tomado de “Ficha Comercial” por SIICEX, 2016 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=711200000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha).

Según datos del COI (Consejo Oleícola Internacional), España es el primer país productor de aceitunas de mesa en el mundo, seguido a mucha distancia por otros países de la cuenca Mediterránea. La producción media de las últimas cinco campañas (2011-2016) asciende a 2'531,600 toneladas, de las cuales cerca del 22% se produjo en España. Del mismo modo, las exportaciones mundiales lo lidera también España con un 30% de participación de mercado, seguido de Egipto con 14%, luego se encuentra Marruecos con un 11%; aquí también se encuentra a Perú con un 5% de participación de mercado. En

Sudamérica tenemos a Argentina que se encuentran entre los 10 principales países exportadores de Aceitunas del mundo respecto a los países con las mayores exportaciones de Aceituna de mesa en las campañas 2011-2016 (ver Figura 15).

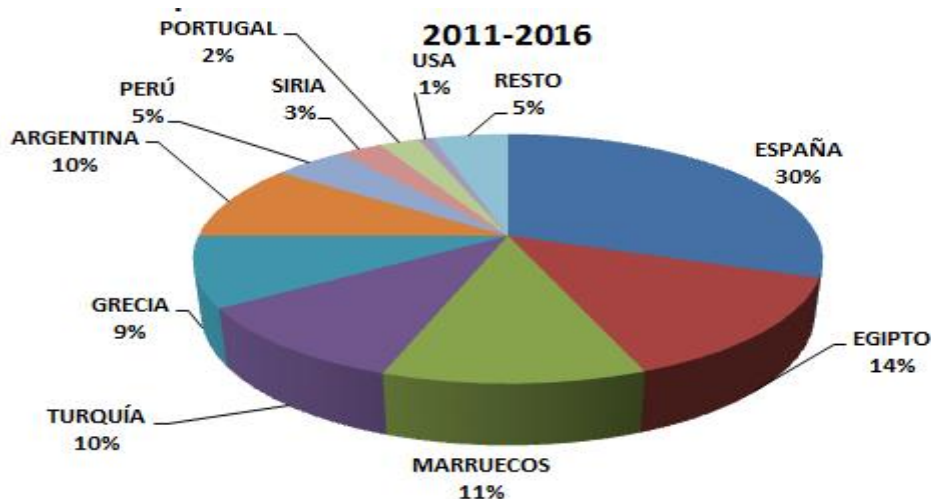


Figura 15. Participación por país de las exportaciones de aceituna de mesa en el mundo, 2011-2016.

Tomado de “Exportaciones Mundiales,” por Asemesa, 2016 (http://www.aseimesa.es/content/datos_generales_del_sector).

El Perú tiene como principales competidores:

- En Europa: España, el cual es el primer productor de aceitunas a nivel mundial, concentra el 30% del mercado mundial; otros países que están incursionando positivamente en el mercado de aceitunas son Marruecos, Grecia, Egipto y Turquía, que entre todos abarcan el 54% del actual mercado mundial.
- En América: Los principales países exportadores de aceitunas son: Argentina junto con Perú abarcan el 15% del mercado mundial de aceituna. Siendo Argentina el mayor productor y exportador de aceituna en todo América; posee, en promedio, cerca de 40,000 hectáreas, que le generan una producción de 120,000 toneladas anuales, mientras que el Perú con unas 16,000 hectáreas produce alrededor de 4,000 toneladas.

Como se puede apreciar, las exportaciones peruanas es la mitad de las exportaciones Argentina.

El Perú actualmente posee las siguientes preferencias arancelarias con las siguientes áreas geo-dinámicas: Comunidad Andina de Naciones [CAN]; Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI]; Unión Europea, aquí cuenta con el Sistema Generalizado Preferencias Andinas [ATPA], con Japón Sistema Integrado de Preferencias.

1.2 Conclusiones

Perú está entre los 10 principales exportadores mundiales de Aceituna, y posee el 5% de la participación del mercado mundial, es el segundo mayor exportador en Latinoamérica después de Argentina, y concentran, entre los dos países, el 15% de la exportación mundial desde los años 2011 - 2016; en los últimos cinco años el Perú ha podido mantenerse por encima de países como Chile. Para la campaña del 2017 se ha proyectado exportar cerca de \$60 millones (27% más con respecto a la campaña 2016) siendo la región de Tacna la más exportadora.

Desde el 2012 se ha mantenido un crecimiento de las exportaciones peruanas salvo el año 2016 que ha sido afectado por el fenómeno del niño el cual ha ocasionado que las regiones más importantes de producción de aceitunas como son Tacna y Arequipa sufran una baja en su producción y rendimiento, pero para lo que resta del año se proyecta un crecimiento significativo; esto permitirá que las exportaciones aumenten y que se desarrollen nuevos negocios. Para el caso de la aceituna, este producto todavía no ha alcanzado su techo en este negocio y dicho crecimiento puede darse en la medida que se pueda duplicar la presencia de la aceituna peruana en todos los mercados posibles; ahora los rendimientos o ganancias de los exportadores superan el 15%, lo cual hace muy atractivo este cultivo.

Cabe destacar que actualmente la producción de aceituna se concentra en las regiones de Tacna, Arequipa e Ica, debido a las favorables condiciones climatológicas para el desarrollo del cultivo (diversos climas) y la falta de olas de calor en el clima, además de poseer una temperatura adecuada; asimismo, cuentan con agricultores de gran experiencia en

el cultivo, principalmente el agricultor tradicional, y los rendimientos son mayores a la media mundial; además, cuentan con terrenos que todavía no han sido explotados donde es posible cultivar la aceituna, por ejemplo, los valles de la Región Ica.

Actualmente el Perú es un país con la capacidad necesaria para expandir sus mercados hacia otros países, lo que debe priorizar es la adecuada, óptima y eficiente explotación de la aceituna. El agricultor peruano tradicional debe ser más flexivo a cambios mercadotécnicos y obtener la capacitación necesaria sobre los mercados, solo así podrá optimizar sus ganancias no sólo favoreciéndose así mismo si no también a todo el Perú.

También se puede ver que el sector olivícola no cuenta con una organización con visión a largo plazo, con estrategias de diferenciación y valor agregado de los productos de aceituna preparada sin refrigerar y conservada provisionalmente, a comparación de la competencia; no cuenta con innovación tecnológica y capacitación técnica; no se han evaluado ni implementado las variables exitosas de la competencia olivícola como sí ha ocurrido, por ejemplo, en Argentina. Por otra parte, y respecto a los desafíos que debe pasar hoy en día el país en el sector productor de Aceituna, sería conveniente revisar el tema del agua, problemática que tiene solución pero que urge de atención inmediata.

Capítulo II: Antecedentes, Visión, Misión, valores Código de Ética

Según D'Alessio (2013), pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir. Este proceso requiere que se inicie el proceso estratégico en la fase de formulación de la estrategia, en la que se enuncia el conjunto de los cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética

2.1 Antecedentes

El comercio internacional es uno de los ejes de desarrollo de cualquier región, ciudad o país, en 2014 las exportaciones ascendieron a \$ 35,636 millones, un 9.79% menos que el año 2013 que cerró en \$ 39,506 millones, y cabe mencionar que las exportaciones de aceitunas se han sostenido y se han dado irregularmente años tras años sin dar el gran salto, no obstante que estas cifras puedan ser desalentadoras, el Perú no ha sabido aprovechar todas las oportunidades que ofrecen los tratados de libre comercio. Dicha circunstancia se evidencia en la poca representatividad en la comunidad Europea, APEC, entre otros.

Esta situación no es ajena a las regiones, las cuales, al estar aisladas del comercio internacional, recién han empezado a participar en forma más activa del dinamismo del sector exportador y asumir el nuevo reto de prepararse para responder a las nuevas oportunidades que ofrece el mercado externo.

En este contexto, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2015c) elaboró las bases estratégicas del Plan estratégico Nacional Exportador (PENX) 2015-2022 instrumento que refleja la política de Estado de priorizar las exportaciones, como motor de desarrollo de la economía peruana, que permite convertir al Perú en un país exportador de bienes y servicios competitivo, diversificado y con valor agregado, y que busca un incremento sostenido de las exportaciones y promover la imagen del Perú como país exportador. En este documento se estableció los factores críticos que afectan a las regiones productoras de Aceituna, tanto en su producción, promoción y su comercialización; para ello,

se promovió la creación de un clima que motive la competitividad sistemática de las regiones productoras. En ese sentido, era necesario: (a) compromiso y acompañamiento a las regiones productoras por parte del Gobierno Nacional, (b) una política de competitividad que soporte la estrategia de exportación, (c) una política de desarrollo económico y territorial que apoye la estrategia exportadora regional, (d) una política de descentralización y de capacidades regionales, (e) una mejor asignación de recursos para implementar las estrategias regionales, y, por último, (f) alianzas regionales para mejorar el desarrollo exportador; a esto se le suma mejorar la infraestructura, las competencias laborales, la gerencia, el fortalecimiento institucional y su articulación con lo nacional y lo regional, así como la internacionalización.

Por otro lado, dado que los productores de aceitunas de las distintas regiones no están agremiados o unificados, carecen de una visión y misión en común. Entonces, la organización e institucionalidad de la sociedad civil son limitadas, realidad que está presente en todas las regiones productoras de aceituna en el país. Es vital entender que los municipios son las principales instancias de gobierno local, y disponen cada vez más de recursos económicos; por ello, tienen capacidad para implementar políticas y acciones de desarrollo (Arata & Toro 2005).

2.2 Visión

Al 2026, el Perú será el primer país exportador de Latinoamérica de aceitunas preparadas o conservadas sin congelar, siendo reconocidos por nuestros altos estándares de calidad, utilizando tecnología de punta en todos nuestros procesos productivos, fortaleciendo la marca Perú, socialmente responsables y contribuyendo así con el desarrollo sostenido del sector olivícola del país.

2.3 Misión

Mantener un crecimiento sostenido de la producción y exportación de aceituna, apoyado con tecnología de punta y capacitación técnica constante, contribuyendo al

desarrollo de la comunidad y cuidado del medio ambiente; e integrar a todos los miembros de la cadena productiva del sector.

2.4 Valores

Los valores que guían tanto a productores, y comercializadores de aceituna se detallan a continuación:

- Calidad. Los productos que se obtengan deben ser de la calidad que espera el cliente de acuerdo con sus especificaciones.
- Desarrollo sostenible. Del entorno directo e indirecto de las zonas de cultivo.
- Integración. Unidad y cooperación de todos los involucrados en la cadena productiva, fomentar el trabajo unificado para implementar este planeamiento estratégico y alcanzar la visión que se tiene para el sector olivícola en el Perú.
- Responsabilidad. Tanto el recurso humano como los recursos naturales son gestionados con responsabilidad. Además de tener responsabilidad en el accionar con la comunidad y los colaboradores directos.
- Liderazgo. Desarrollo trascendental del producto en el mundo.
- Respeto. A las leyes y entre los miembros de la industria, así como con los clientes, proveedores y comunidades.

2.5 Código de Ética

Con el objetivo de garantizar el desarrollo sostenido del sector olivícola del Perú, todos los integrantes que participan en las actividades de este sector van a seguir los siguientes códigos de ética:

- Cuidado del medio ambiente. Hacer un uso eficiente de los recursos y eliminar el impacto negativo dentro del entorno.
- Calidad. Seguir todos los procedimientos del sistema de gestión de calidad, así como de los controles sanitarios para asegurar la inocuidad del producto.

- Desarrollo de la comunidad. A través de acuerdos que generen objetivos comunes para el sector y la comunidad vinculada, así como promover el empleo formal y el pago de todas las prestaciones establecidas por la ley.
- Honestidad. Cada acción que se tome estará guiada por la ética individual y organizacional, con información transparente y guiada por las leyes y decretos nacionales.

2.6 Conclusiones

La aceituna peruana es un producto agrícola que por años ha logrado mantenerse en el mercado extranjero y; a su vez; ha logrado ubicar al Perú entre los 10 principales países exportadores de aceituna del mundo, debido a que contamos con una gran experiencia en este cultivo, y sobre todo, que contamos con un clima favorable que hace de este una ventaja competitiva; factores que propician la producción de aceituna en las diferentes regiones, del Perú como es el caso de Tacna, Ica y Arequipa, que son las más importantes a nivel nacional, lo que contribuye al desarrollo y crecimiento de empresas que están ubicadas en dichas regiones logrando mantener una producción que colabora con la sostenibilidad de las exportaciones agropecuarias en estos los últimos años.

De este modo, se logra que el Perú sea reconocido a nivel mundial como una de las principales productoras de aceitunas en el mundo. En ese sentido, la visión planteada para este sector es Al 2026, el Perú será el primer país exportador de Latinoamérica de aceitunas preparadas o conservadas sin congelar, siendo reconocidos por nuestros altos estándares de calidad, utilizando tecnología de punta en todos nuestros procesos productivos, fortaleciendo la marca Perú, socialmente responsables y contribuyendo así con el desarrollo sostenido del sector olivícola del país.

Esta visión permitirá crear riqueza sostenible para los socios estratégicos del rubro, haciendo un uso sostenible de sus tierras, manteniendo una conducta responsable sobre el

cuidado de los recursos naturales y del medio ambiente. Para lograrlo será necesario estar dentro de un marco de integración de todos los socios estratégicos y demás actores de la cadena productiva, ya que deben considerarse también a los transformadores y a los comercializadores. Es por ello que la formulación de la visión, la misión, los valores y el código de ética constituyen el punto de partida para el desarrollo del planeamiento estratégico.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Las naciones interactúan desde tres dimensiones diferentes: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales: matriz de intereses nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico del País (CEPLAN, 2015) ha planteado seis puntos estratégicos que constituyen la base para los intereses nacionales:

1. Derechos humanos e inclusión social.
2. Oportunidades y acceso a los servicios.
3. Estado y gobernabilidad.
4. Economía diversificada, competitividad y empleo.
5. Desarrollo territorial e infraestructura productiva.
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.

La producción de la aceituna se encuentra dentro del sector agrícola, el cual persigue los puntos cuatro, cinco y seis del plan estratégico nacional. Asimismo, este sector se encuentra ligado al comercio exterior que presenta un crecimiento ascendente en estos últimos años, el cual propicia la generación de más puestos de trabajo y fomenta la descentralización.

La matriz de intereses nacionales (ver Tabla 6) se clasifica en función a su nivel de intensidad: (a) supervivencia, (b) vitales, (c) importantes y (d) periféricos, y también en función a su relación: (a) comunes y (b) opuestos. Se toman en cuenta también los principales países y grupos que tienen relación con el Perú y se categoriza en función a la situación actual y relaciones entre los países.

3.1.2 Potencial nacional

El Estado para alcanzar sus intereses nacionales deberá analizar los siete elementos del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico/ psicológico/ sociológico, (f) organizacional/administrativo, y (g) militar.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Intereses nacionales	Supervivencia (critico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Desarrollo de cooperación mutua y participación activa internacional			China Japón Core EE.UU.	
Competitividad del Perú en el mercado mundial			Chile * China Unión Europea EE.UU.	Colombia Venezuela * Bolivia *
Protección de la democracia y de los derechos humanos			Colombia Chile Brasil	EE.UU. Unión Europea Venezuela
Lucha conjunta contra el narcotráfico, el crimen organizado y el cambio climático	Colombia Brasil		EE.UU. Unión Europea	
Proteger a las comunidades en el extranjero, para mantenerlas vinculadas a la cultura peruana y a la realidad nacional			Unión Europea Japón Brasil	
Capacitación de ayuda y cooperación internacional para promover el desarrollo			Unión Europea Japón Brasil	

Nota. * Representa un interés opuesto al del Perú

Dominio demográfico. Según el último censo nacional del año 2007, la población del Perú es de 28 millones de habitantes (INEI, 2007). La tasa de crecimiento anual es de 1.6%, es decir, aproximadamente 400 mil personas por año. La población de 10 a 19 años representa aproximadamente la quinta parte de la población total lo que hace del Perú un país principalmente joven. El 54.6% de la población peruana vive en la costa, el 32% en la sierra,

y el 13.4% en la selva. Pero según la proyección del INEI al 30 de junio del 2015, la población alcanzó la cantidad de 31'151,643 personas, Del total de la población peruana, el 50.1% son hombres (15'605,814) y el 49.9% son mujeres (15'545,829); asimismo, la población urbana alcanza el 76.7% con 23'893,654 de habitantes, y la rural el 23.3% con una población de 7'257,989.

Por otro lado, es necesario precisar que el Perú maneja dos variables fundamentales demográficas: (a) la población rural y (b) urbana. La primera hace referencia a la cantidad de personas que viven en un espacio geográfico de menor tamaño que una ciudad y cuyo crecimiento se debe a actividades económicas propias del sector primario; la segunda representa a los habitantes que conforman las ciudades principales.

Desde el año 1940 hasta la actualidad, existe una marcada diferencia entre la distribución de la población rural y la población urbana, ya que en sus inicios la población urbana constituía el 35.4% de la población total, frente al 64.6 % de la rural (INEI, 2016). Sin embargo, desde 1960 (ver Figura 16), la población urbana se incrementó en un 34% con respecto a la década anterior, mientras que la población rural representó un 19%, aproximadamente.

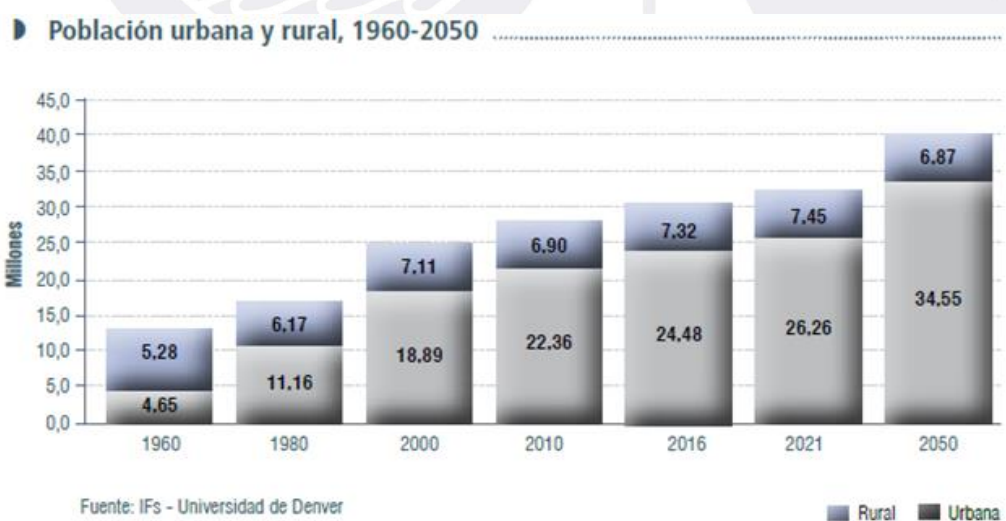


Figura 16. Población urbana y rural, 1960-2050.

Tomado de "Perú 2021: País OCDE / Perú 2021: OECD Country Member," por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2015 (sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/40494).

Actualmente, la zona urbana representa el 95% frente a un 5% de la zona rural. Una de las posibles causas a la masiva migración hacia la capital se debe a la falta de políticas efectivas en otros departamentos, lo cual contribuye a que los ciudadanos busquen nuevas alternativas de trabajo y oportunidades para su familia y consideren a Lima como la ciudad con mayor número de empleos disponibles.

Dominio geográfico. El Perú se encuentra en la zona tropical de Sudamérica, está comprendida entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio. Cubre un área de 1'285,215 km², lo que lo convierte en el vigésimo país más grande en tamaño de la Tierra y tercero de América del Sur. Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sur-este con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico. Posee una enorme variedad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le da una gran diversidad de recursos naturales.

El Perú es el tercer país con mayor extensión en toda América del Sur, luego de Brasil y Argentina. Esta condición lo posiciona entre los 20 países más extensos del planeta. En la actualidad, está representada por 25 departamentos, entre ellos están: (a) Amazonas, (b) Ancash, (c) Apurímac, (d) Arequipa, (e) Ayacucho, (f) Cajamarca, (g) Callao, (h) Cusco, (i) Huancavelica, (j) Huánuco, (k) Ica, (l) Junín, (m) La Libertad, (n) Lambayeque, y (o) Lima.

Dominio económico. En el Perú ha habido crecimiento económico sostenido desde antes de que se iniciara el siglo XXI (ver Figura 17). Además, la variación anual del PBI ha sido positiva en el periodo 2003-2014, en el cual aumentó a una tasa promedio anual de 5.0%. Esto constituye una fortaleza porque promueve la inversión e incrementa la demanda real. Según CEPLAN (2015), para cumplir las metas al 2016 y al 2021, se hace imperativo incrementar la productividad. Para ello será necesario mantener la estabilidad macroeconómica, invertir en infraestructura y capital humano, mejorar la institucionalidad y la eficiencia del mercado laboral, desarrollar los mercados financieros, promover el acceso a

la tecnología, aprovechar inteligentemente los tratados de libre comercio, así como promover la innovación y la sofisticación productiva.

Perú: Evolución y proyecciones del PBI per cápita, 2003 - 2021

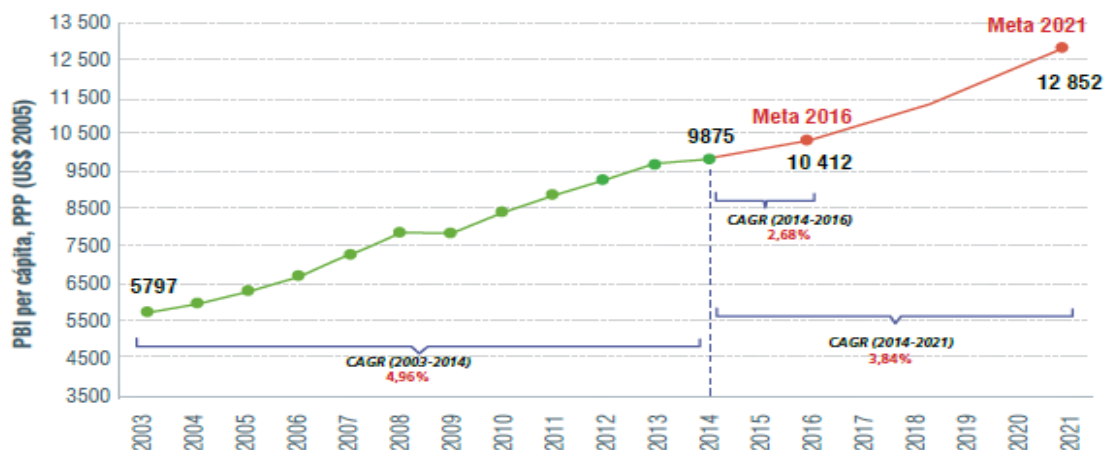


Figura 17. Evolución y proyecciones del PBI per cápita, 2003-2021.

CAGR significa tasa de crecimiento anual compuesta. Tomado de “Agenda económica,” por INEI, 2015

(https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/agenda_economica.pdf)

Dominio tecnológico. En materia tecnológica la situación del país es totalmente débil, ya que entre los 134 países evaluados por el Foro Económico Mundial (WEF, 2013) The Global Competitiveness Report 2013-2014) el Perú ocupó el puesto 86 en preparación tecnológica y 122 en innovación. Esto muestra una desmejora en su situación ya que el año anterior había tenido las posiciones 69 y 113, respectivamente. Este hecho representa una debilidad para el país que aún no ha sido solucionada.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. El Perú es un país que posee riqueza histórica, tiene origen cultural proveniente de los incas y las diferentes culturas precolombinas que habitaron en un inicio gran parte del territorio del país. Posteriormente, a raíz de la colonización por parte de los españoles, a mediados del siglo XVI, se instauró el Virreinato por casi tres siglos, tiempo en el que el Perú fue el centro político y administrativo. Hubo un periodo de profunda transformación social y económica hasta llegar a la Independencia del Perú en 1821, donde empieza la etapa de la República. A partir de

entonces, el país ha tenido una serie de conflictos limítrofes como la Guerra del Pacífico, donde se enfrentó a Chile en 1879; conflicto la pedrera con Colombia en 1932; y con Ecuador en 1941.

Por otra parte, en años recientes el Perú ha logrado distinciones culturales importantes como la designación de Machu Picchu como una de las siete maravillas del mundo. Además, en el 2016, fue considerado como primer punto turístico gastronómico en América Latina; y la ciudad de Cusco como patrimonio cultural de la humanidad, que ha generado sentimientos de orgullo e identidad en el habitante peruano.

Por otro lado, la actividad emprendedora es reconocida como una característica del peruano; cabe destacar que los mayores emprendedores han salido del interior del país, esto ha hecho que el Perú sea considerado como uno de los países con mayor índice de actividad emprendedora a nivel mundial, según el Ranking del Global Entrepreneurship, Monitor elaborado por la Babson College (2011).

Dominio organizacional/administrativo. El Perú está representado por la Presidencia de la República, y está bajo el mando del jefe de Estado, actual Presidente de la República. Bajo la Ley N° 27594 designada por Resolución Suprema, refrendada por el Presidente del Consejo de Ministros, el Secretario General de la Presidencia de la República, Secretario del Consejo de Ministros, Secretario de Prensa, Jefe de la Casa Militar, Subsecretario General y Consejeros Presidenciales.

La Secretaría General de la Presidencia es el órgano que está compuesto por la Alta Dirección encargado principalmente de la supervisión, el control y la coordinación de las distintas actividades competentes que faculta el actual Presidente de la República. El aparato principal del Estado trabaja activamente con los organismos del Estado. Así como con las instituciones nacionales e internacionales, asistiendo al Presidente de la República en sus relaciones con las instituciones, organizaciones y sectores representativos de la ciudadanía.

El Estado Peruano se encuentra organizado en tres poderes: Legislativo, Ejecutivo y Judicial, los cuales son autónomos en la toma de decisiones. El poder Legislativo es el encargado de crear y aprobar leyes. El poder Ejecutivo está conformado por el Presidente y Consejo de Ministros y el poder Judicial se encarga de administrar justicia.

Dominio militar. El Perú maneja uno de los menores presupuestos en defensa militar de la región ya que solo invierte el 1% de su PBI. Siendo superado por los países vecinos como Chile con un presupuesto equivalente al 2.1% de su PBI y Ecuador con un presupuesto equivalente al 2.3% de su PBI, información a tener en cuenta debido a que son estos dos países vecinos con los que ha tenido conflictos armados. Es por esto que se considera que el Perú enfrenta una debilidad en su dominio militar.

A nivel interno, el Perú enfrenta problemas de estado de derecho en la zona del VRAEM (valles de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro). Por ello, el Estado ha puesto en marcha el Plan VRAEM, con el cual se busca enfrentar a la pobreza, la desigualdad, el narcotráfico y los remanentes del terrorismo que subsisten en la zona. Al mismo tiempo, se pretende fortalecer la presencia del Estado en la zona, restableciendo la legalidad (Presidencia del Consejo de Ministros, 2012).

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno. Para determinar el principio cardinal, es necesario analizar los cuatro dominios: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de los intereses y (d) conservación de los enemigos.

Las influencias de terceras partes. Con el fin de adecuar las exigencias y estándares internacionales a la capacidad y estructura productiva del país. Según MINCETUR (2016), el Perú cuenta actualmente con 21 tratados en vigencia, cuatro por entrar en vigencia y 5 en negociaciones, Tener estos acuerdos suscritos representa una gran oportunidad, que puede

capitalizarse en exportar muchos más productos a otros países de manera que millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que el Perú produce y exporta; en este caso, ayudará a comercializar la aceituna en todas sus presentaciones.

Lazos pasados – presentes. Actualmente el Perú mantiene una relación basada en la herencia del pasado, que lo une a Chile. La Guerra del Pacífico tuvo sus consecuencias más visibles con pérdida territorial, la invasión chilena y obtención de trofeos de guerra.

Posteriormente, ya en la actualidad las relaciones comerciales entre ambos países han ido en aumento, producto de la inversión extranjera del país vecino y viceversa; y mediante el veredicto del Haya se puso fin a toda disparidad de ambos países que nos mantuvo por años en disputa. Actualmente, Chile es un cliente y aliado estratégico, ya que parte de la producción de aceituna producida en Tacna es exportada a Chile.

El contra balance de los intereses. El contra balance se refiere a que todas las relaciones interpersonales, en especial las políticas y económicas, poseen aspectos ventajosos y perjudiciales al mismo tiempo. Un ejemplo claro es la relación que Perú sostiene con Chile, país con el que se libró un diferendo marítimo, analizado por el Tribunal de la Haya que no dio un ganador absoluto y donde no se vieron afectadas las negociaciones internacionales. Por otra parte, con países de la región no existen conflictos, al contrario, poseen continuidad geográfica y constituyen una unidad espacial homogénea en cuanto a sus recursos naturales, donde las relaciones se han llevado siempre de la mejor forma, creando también lazos comerciales como es el caso de Brasil, que es el principal destino de exportación de las aceitunas peruanas; además, ello se facilita debido a que guardan estrecha relación ya que están interconectadas mediante la red vial regional y nacional.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

La competitividad puede definirse como la capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma sostenida en el largo plazo, en un contexto de competencia

globalizada. Según el Índice de Competitividad WEF (2015-2016) el Perú ocupa la posición 69 entre 140 países. Según Michael Porter (2009), quien desarrolló el modelo de diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventaja competitivas que se derivan de la ubicación del producto o empresas, sectores y sus interrelaciones, los cuatro cuadrantes que interactúan son: (a) los condicionantes de los factores para el producto; (b) los condicionantes de la demanda; (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) los sectores relacionados y de apoyo; los cuales se analizan a continuación.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según el INEI (2015), en el 2015, la economía peruana, medida a través del Producto Bruto Interno (PBI), registró un crecimiento de 4.4% respecto al similar periodo del año anterior. El crecimiento del PBI estuvo sustentado principalmente por el buen desempeño de las actividades extractivas (11.7%) y de servicios (5.1%). Para 2016 y 2017 se espera una recuperación del crecimiento del PBI, con tasas de crecimiento de 4.2% y 5%, respectivamente; en línea con una recuperación de la inversión privada y pública, ante una mejora gradual en las expectativas de los agentes económicos, los anuncios de los proyectos de inversión privada y una mejor ejecución del gasto de los gobiernos sub nacionales (BCR, 2015). Además, el Perú, al ser un país muy diverso tanto en climas como en recursos, genera una ventaja competitiva frente a los demás países, prueba de esto es el crecimiento que se viene generando en el sector agrícola; según el MINAGRI (2016), el Perú tiene una tasa de crecimiento anual de 3% en este sector.

A esto se le suma que el Estado, mediante la aplicación de políticas agrarias, por medio del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016c) aprobada mediante Decreto Supremo N° 002- 2016-MINAGRI permitirá incrementar los ingresos y la calidad de vida de las familias de agricultores mediante el uso eficiente de los recursos agrarios, tales como los

suelos y el agua, enmarcado en un proceso de inclusión social y económica de la población rural.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Las cifras del Sistema de Inteligencia Comercial ADEX Data Trade (2015), son claras al señalar que Perú exportó este producto en cuatro partidas durante el año 2015. La de mayor demanda fue aceitunas preparadas o conservadas, sin congelar (US\$5.5 millones), que registró un crecimiento de 44%, seguida de la de aceitunas conservadas provisionalmente (US\$ 1.8 millones), representando un alza de 147.6 %, respecto a dicho periodo. Además, cabe mencionar los lugares que se vieron beneficiados con esta capacidad exportadora: Tacna, Arequipa e Ica. Por otra parte, se exportó en 12 países, siendo Brasil el primer comprador (US\$ 5.3 millones), con el 72.2 % del total exportado, luego vienen países como Chile (US\$ 991 mil) y Estados Unidos (US\$ 734).

3.2.3 Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2009) “las empresas de la nación se benefician al máximo cuando los proveedores son a su vez competidores a nivel mundial” (p. 184), de esta forma tenemos que los sectores de apoyo como por ejemplo operadores logísticos, proveedores de insumos, maquinarias y demás servicios que intervienen en toda la cadena productiva del sector de la aceituna llegan a beneficiarse al intervenir en esta actividad.

Por otro lado hay organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que fomentan el desarrollo sostenible de los sectores más necesitados, a través de apoyo financiero, social, educativo y técnico. El financiamiento destinado por el Banco Agropecuario - Agrobanco, al sector algodonero nacional llegó, al cierre del mes de julio del 2015, a S/. 42 millones, que permitieron atender a 3,102 clientes, entre productores individuales y organizaciones asociativas, según Tatiana. Veli (del departamento de agro negocios de Prom Perú, ver Apéndice A), esta institución está apoyando a los productores de

aceituna mediante el programa GIA, donde todos los productores del olivo reciben ayuda técnica, buscando que estas empresas adquieran certificaciones de calidad internacional, para que de esta forma se vuelvan ofertables y así puedan participar en las distintas ferias que esta institución está organizando tanto a nivel nacional como internacional.

3.2.4 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

El crecimiento económico del país se logra a través del esfuerzo de las empresas. Corresponde al Gobierno brindar un marco de estabilidad jurídica y tributaria, y respeto para la inversión privada, pero son los empresarios tanto pequeños, medianos y grandes quienes invierten y desarrollan innovaciones. Es por ello que se dice que son los empresarios los que tienen la tarea de generar ventaja competitiva para destacar tanto a nivel nacional como a nivel internacional (Giuffra, 2010). Para el año 2013, el Perú contaba con 1'521,312 empresas. Solamente un 0.2% son empresas medianas y 0.5% son consideradas grandes, mientras que 4.6% son pequeñas y 94.6%, la gran mayoría, son micro empresas (ver Tabla 7). El problema de esta estructura es que el acceso a los fondos para inversiones en investigación y desarrollo es limitado.

Tabla 7

Empresas Formales en el Perú, Año 2013

Estrato empresarial ¹	N° de empresas	%
Microempresa	1 439 778	94,6
Pequeña Empresa	70 708	4,6
Mediana Empresa	2 520	0,2
Total de mipymes	1 513 006	99,5
Gran Empresa	8 306	0,5
Total de empresas	1 521 312	100,0

Nota. ¹/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N°30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT. Tomado de "Las Mypes en cifras 2013," por el Ministerio de la Producción, 2013(<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>).

3.2.5 Influencia del análisis de la aceituna en el Perú

El entorno peruano ofrece oportunidades para el desarrollo de la aceituna, con un consumo interno que crece constantemente lo cual implica que la demanda por aceituna está en aumento; de igual forma sucede con el consumo mundial. Sin embargo, los factores con los que cuenta el país son principalmente básicos por lo que no se promueve el desarrollo de factores avanzados y se perpetúan la falta de innovación y la carencia de desarrollo tecnológico local, también no se promueve la inversión tanto privada como del Estado.

Por otra parte hay, dos perfiles de agricultor peruano de la aceituna: el agricultor tradicional y agricultor exportador. El primero es responsable de gran parte de la producción que es destinada principalmente al mercado nacional donde la aceituna en todas sus variedades se comercializa sin procesar; el producto no es de primera clase, baja asistencia técnica y falta de capacidad de inversión; en cambio, el agricultor exportador, al producir aceituna al mercado externo, lo hace de alta calidad, posee alta tecnología y recibe asistencia técnica sobre el manejo agronómico del cultivo y el proceso pos cosecha; y las principales empresas exportadores cuentan con sus propias plantas de producción, realizan todo el proceso de procesamiento y almacenamiento. También cuentan con certificaciones internacionales de calidad como el HACCP, básicos para la exportación.

3.3 Análisis del Entorno (PESTE)

El análisis de entorno PESTE permite analizar las fuerzas externas que afectan a la industria, estas fuerzas que interactúan con la empresa son las fuerzas políticas – legal; fuerzas económicas y financieras; fuerzas sociales, culturales y demográficas; fuerzas tecnológicas y científicas, y fuerzas ecológicas y ambientales. En este análisis, se va revelar las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de los competidores en el sector.

3.3.1 Análisis político – legal (P)

En el Perú existe una democracia parlamentaria, la cual se ha solidificado en parte por el crecimiento económico a consecuencia del auge en el precio de los commodities que exporta el Perú. La economía peruana está basada en las exportaciones de minerales y productos agrícolas, los cuales poseen un crecimiento sostenido. El reto que enfrenta el gobierno actual es lograr la equidad en la distribución de la riqueza entre la población. Los factores de legalidad y gobernabilidad en el Perú 2015-2016 (ver Tabla 8), ubican al Perú en la posición 140 a nivel mundial.

Tabla 8

Factores de Legalidad y Gobernabilidad en el Perú 2015-2016

Elementos legales y gubernamentales	Puntaje	Posición/140
1 Derechos de propiedad	3.8	104
2 Protección de la propiedad intelectual	3.3	104
3 El desvío de fondos públicos	2.5	114
4 La confianza pública en los políticos	1.8	130
5 Pagos y sobornos	3.9	72
6 La independencia judicial	2.8	112
7 El favoritismo en las decisiones de los funcionarios del gobierno	2.5	109
8 El despilfarro del gasto público	2.4	117
9 Carga de la regulación gubernamental	2.4	133
10 Eficiencia del marco legal en la resolución de litigios	2.6	130
11 Eficiencia del marco legal, reglas desafiantes.	2.7	118
12 La transparencia de la toma de la política del gobierno	3.9	82
13 Costos comerciales de terrorismo	4.2	123
14 Costos del negocio de la delincuencia y la violencia	2.9	129
15 El crimen organizado	3.0	133
16 La fiabilidad de los servicios de policía	2.6	135
17 El comportamiento ético de las empresas	3.5	106
18 Fuerza de las normas de auditoría e información	5.1	41
19 La eficacia de los consejos de administración	5.2	39
20 Protección de los intereses de los accionistas minoritarios	4.2	57
21 Fuerza de protección del inversor, 0-10 (mejor) *	6.2	39

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2015-2016,” por el World Economic Forum (WEF), 2013 (http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, los acuerdos comerciales en los que participa el Perú desde la década de 1990, fecha donde abrió su mercado para poder

importar a menor costo materias primas, equipos y tecnología, son Los Tratados de Libre Comercio; Acuerdos Regionales; Acuerdos Multilaterales; Acuerdos Comerciales Bilaterales. El Estado trabaja para que cada vez más peruanos puedan beneficiarse de ellos como consumidores, trabajadores o emprendedores integrados a la cadena exportadora, según MINCETUR (2015a), los acuerdos comerciales que tiene el Perú son:

- Acuerdo de Libre Comercio: Perú-MERCOSUR esto constituye un mecanismo de protección para los productores locales. La integración regional. Brasil es un miembro pleno del Mercosur, junto con Argentina, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile. Asimismo, la carretera transoceánica proyectada conjuntamente entre Perú y Brasil están ayudando a que el comercio entre ambos países aumente, cabe mencionar que Brasil es nuestro principal destino de exportación de aceituna.
- Perú y su Participación en la Cooperación Económica Del Asia-Pacífico (Apec), con sede en Singapur creado en 1989, que trata temas relacionados con el intercambio comercial, coordinación económica y cooperación entre sus integrantes.
- Tratado De Libre Comercio Perú-Tailandia, es un acuerdo comercial firmado el ocho de noviembre del 2005 en Bangkok. El Perú pretende con este tratado tener una puerta de entrada al comercio en el Asia. Este tratado fue suscrito durante la Cumbre de la APEC. Perú se convirtió en el primer país latinoamericano en suscribir un Tratado de Libre Comercio con Tailandia.
- Tratado de Libre Comercio Perú-Chile.
- Tratado de Libre Comercio Perú-EE.UU. al igual que otros países de la región andina (Colombia y Ecuador) ha negociado, desde mayo del 2004, un Acuerdo de Promoción Comercial Perú – EE.UU (TLC), este Tratado de Libre Comercio Perú-EE.UU, es un acuerdo comercial de carácter vinculante y cuyos objetivos son el

eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la captación de inversión privada. Incorpora, además de temas comerciales, temas económicos, institucionales, de propiedad intelectual, laborales y medio-ambientales, contrataciones públicas, servicios, políticas de competencia y solución de controversias, entre otros. Fue suscrito el día ocho de diciembre del 2005.

- El Tratado de libre comercio con china abrirá nuevos mercados a los productos que ya se vienen exportando e incorporará nuevos productos, lo que motivará un nuevo impulso al desarrollo de esta próspera región del Perú.
- Tratado de libre comercio con la Unión Europea, la Unión Europea (UE), con una población de 508 millones de habitantes (7% de la población mundial) y 28 Estados miembros, es la economía más grande del mundo (25% del PBI mundial en 2012, con (12,6 trillones). El PBI per cápita del bloque europeo es de cerca de USD 35.000. Asimismo, la UE es líder en inversión extranjera directa y es la mayor potencia comercial, representando cerca de 20% del comercio mundial.

Legislación Laboral, como medida de fomento al empleo se promulgo la Ley 27360 que aprueba las normas de promoción al sector agrario, es un régimen laboral agrario que promociona la contratación de trabajadores con un régimen especial.

Las inversiones y la estabilidad jurídica en el Perú, según el artículo 70 de la Constitución Política del Perú, garantiza la inviolabilidad de la propiedad privada. Este derecho asiste también a los extranjeros con la única excepción de algunas clases de bienes (minas, aguas, combustibles) ubicados dentro de cincuenta kilómetros de las fronteras. El derecho de propiedad es el núcleo de un sistema que, como el peruano, es de economía social de mercado y que promueve la libre competencia, principios reconocidos en los artículos 58, de Economía Social de Mercado; y 61, de Libre competencia, de la Constitución Política. Es

decir, la propiedad privada es el eje central del sistema económico que consagra la Constitución. El artículo 70, de la inviolabilidad del derecho de propiedad, de la Constitución señala que el Estado sólo puede expropiar mediante un proceso judicial, previo mandato de la ley y previo pago de la correspondiente indemnización, la misma que debe incluir una compensación por el eventual perjuicio. El monto de esta indemnización puede ser contestado dentro del mismo proceso judicial de expropiación. Todo el marco legal vigente, empezando por la Constitución y los tratados Internacionales suscritos por el Perú, está diseñado para proteger la propiedad privada en general y para promover la inversión privada sin discriminación.

El artículo 58 de la Constitución Política del Perú reconoce que la iniciativa privada es libre y que se ejerce en una economía social de mercado; el artículo 59 (Rol Económico del Estado) señala que el Estado garantiza la libertad de empresa; y el artículo 62 (- Libertad de contratar) garantiza la libertad de contratar, precisando éste último que los términos contractuales no pueden ser modificados por ley. Por su parte, el artículo 63 (Inversión nacional y extranjera) de la constitución señala expresamente que la inversión nacional y extranjera se sujetan a las mismas condiciones.

Todos estos principios constitucionales se desarrollan con precisión en la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada y en la Ley de Fomento y Garantías a la Inversión Extranjera: Decreto Legislativo N° 662 (Ley De Promoción de las Inversiones Extranjeras), Decreto legislativo N° 757 (Aprueban Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada). La primera norma reconoce la garantía de libre iniciativa privada, el sistema de economía social de mercado y la Obligación de promover y vigilar la libre competencia, y en particular, señala en su artículo ocho que el Estado garantiza la propiedad privada, y en su artículo 10 que el Estado garantiza el derecho de las empresas a acordar

libremente la distribución del íntegro de sus utilidades y el derecho de los inversionistas a recibir la totalidad de las utilidades que les corresponda dentro de un año de ejercicio fiscal.

En el Reporte de competitividad 2015-2016 se puede apreciar que el país obtiene una excelente posición en (a) protección de la inversor, (b) eficacia de los consejos de los accionistas minoritarios y (c) las fuerzas de las normas de auditoría e información. Sin embargo, debe mejorar su posición en (a) falta de confianza que tiene la población en la policía, (b) carga de la regulación gubernamental, (c) eficiencia del marco legal en la resolución de litigios, (d) reglas desafiantes, (e) costos comerciales de terrorismo, (f) costos del negocio de la delincuencia y la violencia, (g) el crimen organizado y (e) la fiabilidad de los servicios de policía.

3.3.2 Análisis económico y financiero (E)

El PBI es la variable macroeconómica que se utiliza para medir el crecimiento de la economía del país. En la Figura 18 se presenta la variación porcentual del PBI, desde el año 2005 hasta el 2016. A pesar de haber un crecimiento constante durante todo el período, el mayor incremento se dio en el año 2008, cuando se incrementó en 9.1%, mientras que en el 2009 alcanzó el crecimiento mínimo de 1% aproximado a consecuencia de la crisis económica mundial.

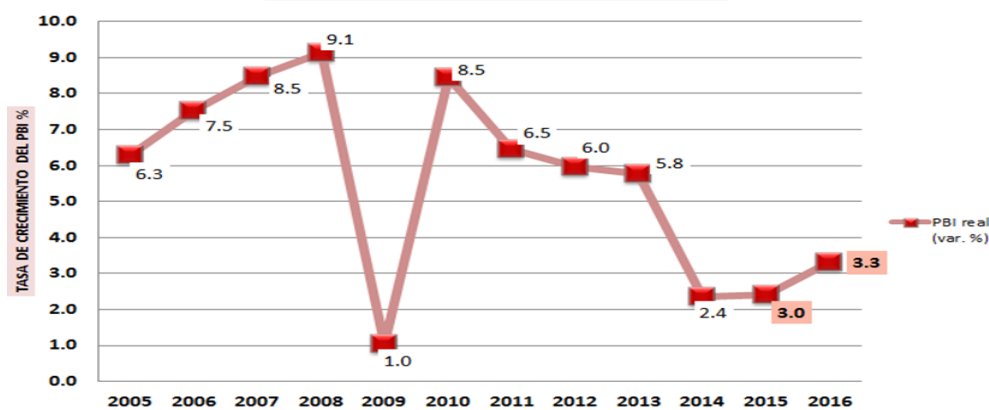


Figura 18. Perú PBI real (var. %) 2005-2016.

Variación porcentual del PBI. Tomado de "Cuadros Estadísticos," por el BCRP, 2015 (<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>).

Después existe un descenso en la tasa de crecimiento a partir del 2011 con un 6.5% hasta 2.4% hasta el 2014. Durante el 2015, la economía sólo se expandió en 3%, tasa lejos del objetivo planteado por el MEF a inicios de año. Las justificaciones son múltiples, desde el deterioro del desempeño económico de China, disminución de los índices de los términos de intercambio de las materias primas, pasando por la incompetencia de los hacedores de la política económica, que tardaron en reaccionar, y, para complicarlo, implementaron medidas incompletas y carentes de eficacia. Lo concreto es que la economía se ha enrarecido y anda sin un horizonte claro y bajo la sombra del factor político.

Por otra parte, el precio FOB de la aceituna por kilogramo fue de \$ 1.69 en diciembre del año 2014, logrando incrementarse en diciembre del 2015 a \$ 1.74, según Ministerio de Comercio exterior y Turismo (2016), siendo 2.9% mayor con respecto del año anterior, este se debió a factores estrictamente externos, lo que provocaron que se genere un aumento del precio de la aceituna. Según la agencia andina peruana de noticias (2014), Promperu otorgó 23 millones en créditos para los agricultores de la Región Tacana con el fin de que puedan invertir en sus cultivos, de esta forma puedan ayudar a incrementar el PBI en los próximos años.

3.3.3 Análisis social, cultural y demográfico (S)

La población del Perú se estima, al 30 de junio de 2015, en 31'151,643 (INEI, 2015 b), lo que indica una tasa de crecimiento poblacional de 1.13%, en el periodo 2010-2015 (ver Tabla 9). La producción de aceituna se concentra principalmente en Tacna, que abarca más del 81.9% de la producción nacional con 47,313 toneladas, y en donde las áreas de cultivo se encuentran en proceso de expansión incentivadas por el incremento de las ventas al exterior. Después, se encuentra Arequipa, segundo departamento productor con un 7.4% con 4,267 toneladas, seguido de Ica que está relegada con un 6.6% con 3,792 toneladas (ver Figura 19).

Tabla 9

Tasas de Crecimiento Geométrico Medio Anual de la Población por Departamentos

DEPARTAMENTOS	1995- 2000	2000- 2005	2005- 2010	2010- 2015
PERÚ	1.7	1.6	1.5	1.3
COSTA				
Callao	2.6	2.3	2.1	1.8
Ica	1.7	1.5	1.3	1.2
La Libertad	1.8	1.7	1.5	1.3
Lambayeque	2.0	1.9	1.7	1.5
Lima	1.9	1.7	1.5	1.3
Moquegua	1.7	1.6	1.4	1.3
Piura	1.3	1.2	1.1	0.9
Tacna	3.0	2.7	2.4	2.1
Tumbes	2.8	2.6	2.3	2.0
SIERRA				
Ancash	1.0	0.9	0.8	0.7
Apurímac	0.9	1.0	1.0	1.0
Arequipa	1.8	1.7	1.5	1.3
Ayacucho	0.1	0.3	0.4	0.4
Cajamarca	1.2	1.2	1.1	0.9
Cusco	1.2	1.2	1.1	1.0
Huancavelica	0.9	1.0	0.9	0.9
Huánuco	2.0	1.8	1.7	1.6
Junín	1.2	1.2	1.0	0.9
Pasco	0.4	0.6	0.5	0.4
Puno	1.2	1.2	1.1	1.0
SELVA				
Amazonas	1.9	1.8	1.7	1.5
Loreto	2.5	2.2	2.0	1.9
Madre de Dios	3.3	2.9	2.6	2.3
San Martín	3.7	3.3	2.9	2.6
Ucayali	3.7	3.3	2.9	2.5

Nota. Tomado de “Tasa de crecimiento de la población por departamento,” por Instituto Estadística e Informática [INEI], 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm).

3.3.4 Análisis tecnológico y científico (T)

En las industrias, la tecnología es de mucha importancia, por su impacto en la productividad y, por ende, en su competitividad. Asignar una parte de los recursos a la investigación y desarrollo (I+D) es fundamental para las mejoras tecnológicas. En el Informe de Competitividad del World Economic Forum (The Global Competitiveness Report 2015–2016) mostró que el Perú ocupa la posición 86 en tecnología y la 122 en innovación y desarrollo, en un total de 148 países. Esto indica que estos dos puntos son debilidades graves para el país, lo cual pone en juego el crecimiento económico sostenible y representa una amenaza para el desarrollo de los distintos sectores productivos.

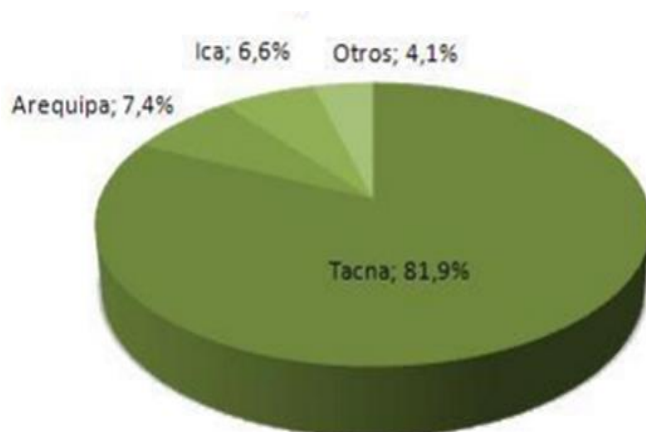


Figura 19. Participación por regiones de producción de aceitunas. Tomado de “Aceituna,” por Ministerio de Agricultura [MINAG], 2013 (<http://www.proyectosperuanos.com/aceitunas.html>).

De acuerdo con Ramiro Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016) (Apéndice B), la tecnología empleada en el sector olivícola en el Perú está en desventaja con la empleada por la competencia a nivel mundial, siendo los procesos peruanos no muy tecnificados, habiendo en el mercado tecnología de punta que podría facilitar la reducción de los costos de producción (mano de obra, merma y tiempos de proceso), generando así el aumento de la productividad y rendimiento de la materia prima.

En la Tabla 10 se presenta la evolución por factores, tanto para tecnología como para innovación y se observa que donde se tiene la peor posición es en la capacidad de innovación, seguida de los gastos en las empresas en I+D. Esto puede ser una amenaza para la aceituna, ya que se pone en peligro el crecimiento económico futuro y la demanda de alimentos, así como la capacidad de desarrollos propios de la industria.

3.3.5 Análisis ecológico y ambiental (E)

En la actualidad según Guevara R. (2010) se presenta una mega tendencia mundial hacia las prácticas ecológicas, las cuales están orientadas a la reducción de la huella ecológica de la actividad empresarial, estatal y, en general, de todas las actividades humanas. Por otro lado, a partir del año 2000, este enfoque de desarrollo evolucionó para adaptarse al lenguaje de los negocios, originando el nuevo paradigma de la triple rentabilidad: rentabilidad

financiera, rentabilidad social y rentabilidad ambiental, donde la gestión ambiental llegara a ser un proceso importante, permanente y continuo.

Tabla 10

Factores de Tecnología e Innovación del Perú

Tecnología	Puntaje	Posición/140
1 La disponibilidad de las tecnologías más recientes	4.6	78
2 A nivel de empresa absorción de la tecnología	5.1	40
3 Transferencia de tecnología	4.8	42
4 Las personas que utilizan Internet, el 40,2%	39.7	89
5 Banda ancha fija suscripciones a Internet.	23.2	37
6 Ancho de banda de Internet	27.7	76
7 Suscripciones de banda ancha móvil	28.0	92
Innovación	Puntaje	Posición/140
1 Capacidad de innovación	4.6	33
2 La calidad de las instituciones de investigación científica	3.7	69
3 Gasto de la empresa en I + D	3.8	36
4 Colaboración universidad-industria en I + D	3.8	55
5 Avisos de adquisición de productos de tecnología avanzada	3.5	59
6 Disponibilidad de científicos e ingenieros	4.0	67
7 Patentes, solicitudes / millón habitantes.	0.3	85

Nota. Tomado de “Reporte Global de Competitividad 2015-2016,” por el World Economic Forum (WEF), 2015 (www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2015-16.pdf).

El Sistema Nacional de Gestión Ambiental se crea con la finalidad de supervisar, integrar y coordinar la aplicación de políticas destinadas a la protección del ambiente. Que tiene como misión promover la sostenibilidad ambiental del país conservando, protegiendo, recuperando y asegurando las condiciones ambientales, los ecosistemas y los recursos naturales (MINAM, 2016). Actualmente, en el Perú, la contaminación es una consecuencia de las actividades diarias que realizan los individuos y los productores. El problema se genera porque resulta más económico, tanto para los consumidores como para los productores, contaminar en lugar de deshacerse apropiadamente de los desechos. En el Perú, el gobierno no brinda de forma gratuita o muy barata el servicio de recolección y disposición de residuos, entonces se estimula la generación de basura y, por ende, no se ayuda a cuidar el medio ambiente, afectando en muchos casos al ecosistema.

En el Perú existen algunas leyes que restringen y velan por el bienestar ambiental, tal como la Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental N° 27446 (<http://cdam.minam.gob.pe/novedades/leyseiareglamento.pdf>); además de la existencia de los LMP (Límites máximos Permisibles) que regulan los indicadores de contaminación ambiental en las industrias; a la vez existen entidades que velan por el bienestar del ecosistema y del medio ambiente, tales como: CMNUCC (Convención del Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático), Protocolo de Kioto, PLANAA (Plan Nacional de Acción ambiental) y el Ministerio del Ambiente), pero estos no están siendo efectivos por falta de una supervisión adecuada de las instituciones reguladoras.

De acuerdo con Ramiro Castro (comunicación personal, 12 noviembre del 2016 (Apéndice B), indica que el cuidado del medio ambiente hoy en día se está dando a tal punto que en la actualidad se han incrementado hectáreas de cultivo de olivo en zonas costeras como Pucusana expandiéndose hacia el sur en terrenos que antes no eran aprovechados.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz Evaluación de Factores Externos (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar la información externa. Los factores se obtienen del análisis político, legal, económico, social, tecnológico, ecológico y ambiental, obtenido del análisis PESTE; para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. En la Tabla 11, se aprecia que se han considerado 12 factores determinantes de éxito, seis oportunidades y seis amenazas, y se ha obtenido un valor ponderado total de 2.31. Este valor indica que la aceituna está por encima del promedio en su capacidad de aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

3.5 La Organización y sus Competidores

Para el análisis de la organización y los competidores se va utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter para determinar la atractividad de la industria de la aceituna, lo cual

permite evaluar la situación estratégica y la posición de la organización dentro del sector. El análisis se realiza en cinco áreas: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) ingreso potencial de nuevos competidores, (d) ingreso potencial de productos sustitutos, y (e) rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 11

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores de determinación de éxito	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
O1 Incremento del consumo mundial de la aceituna	0.09	3	0.27
O2 Apoyo del Estado: Programa GIA	0.06	2	0.12
O3 Aumento de la inversion privada	0.09	3	0.27
O4 Ingreso a nuevos mercados por TLC y otros convenios Rutas cortas de distribucion a los principales	0.09	3	0.27
O5 mercados	0.09	3	0.27
O6 Desarrollo de nuevos productos con valor agregado	0.09	2	0.18
Total	0.51		
Amenazas			
A1 Condiciones climaticas desfavorables (fenomeno del niño)	0.10	2	0.20
A2 Migracion de Mano de Obra a la capital y otros sectores más favorecidos	0.09	3	0.27
A3 Presencia de plagas y enfermedades no controlables Mayor penetracion de los competidores a mercados	0.08	2	0.16
A4 comunes	0.08	2	0.16
A5 No existe marca propia de exportacion de la aceituna La exigencia de certiffcaciones de calidad a nivel	0.05	1	0.05
A6 internacional	0.09	1	0.09
Total	0.49		
Total general	1.00		2.31

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

La producción nacional de aceituna se caracteriza por la presencia mayoritaria de pequeños agricultores que tienen como máximo tres hectáreas por agricultor, los cuales utilizan un bajo nivel tecnológico, técnico y cuidado en sus cultivos, disminuyendo su poder de negociación frente a las empresas compradoras y reduciendo la rentabilidad del cultivo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores sería alta ya que el tamaño de los compradores es grande en relación de las ofertas peruanas. Por ejemplo, la aceituna peruana tiene como principal cliente a Brasil con el 7% de las exportaciones. En este país se concentra la mayor cantidad de volúmenes de aceitunas, ya que es uno de los clientes y consumidores más importante a nivel mundial.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

No hay amenaza de productos sustitutos debido las características particulares de la aceituna.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Debido a que ya hay competidores posicionados en un mercado grande y creciente como España en Europa y Argentina en Sudamérica, hay incentivos para la aparición de nuevos competidores por lo que la posibilidad de ingreso de nuevos participantes es latente en grado moderado, a esto se le suma los diversos tratados que se vienen gestionando entre los distintos países y en los diferentes continentes que hace más atractivo el ingreso de nuevos competidores.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

A nivel mundial el principal exportador de aceituna es España, seguido por Grecia, y en Latinoamérica el que lidera las exportaciones es Argentina quien sería el principal competidor a superar.

3.6 La Aceituna en el Perú y sus Referentes

Es importante identificar quienes son los principales exportadores de aceitunas en el mundo (ver Tabla 12), para luego ser analizados.

Tabla 12

Principales Exportadores en el Mundo en el 2015

N°	Países	Participación (%)
1	España	29
2	Egipto	14
3	Marruecos	10
4	Turquía	9
5	Argentina	9
6	Grecia	8
7	Perú	4
8	Siría	4
9	Portugal	2
10	Chile	1
11	Resto	10

Tomado de "Ficha Comercial" por SIICEX, 2016
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%205%20&pnomproducto=%20Aceituna)

España es el principal exportador de aceituna en el mundo (ver Tabla 12), con una participación del 29%, luego le sigue Egipto que tiene el 14% de participación, posteriormente está Marruecos con un 10%. Por otra parte, Perú se ubica en el puesto siete, con una participación del 4% y es el segundo exportador sudamericano después de Argentina.

Dentro de los principales importadores de aceituna en el mundo según cifras al 2015 (ver Tabla 13), se puede apreciar que el principal mercado de destino en el mundo es EE.UU con una participación del 31.7% de las exportaciones, seguido de Alemania con 9.2% y Francia con un 8.8%, mientras que en Sudamérica el principal importador fue Brasil con un 7.2%, y ser este último el principal destino de exportación de aceitunas peruanas.

Tabla 13

Principales Importadores de Aceituna en el Mundo en el 2015

Nº	Países	Participación (%)
1	Estados Unidos	31.7
2	Alemania	9.2
3	Francia	8.8
4	Italia	7.9
5	Brasil	7.2
6	Rusia	4.9
7	Reino Unido	4.7
8	Canadá	3.8
9	Bélgica	3.2
10	Rumania	2.8
11	Países bajos	2.7
12	Australia	2.4
13	Iraq	2.2
14	Arabia Saudita	2.0
15	Suiza	1.8
16	Suecia	1.6
17	Bulgaria	1.6
18	Emiratos Árabes	1.5

Nota. Tomado de “Ficha Comercial” por SIICEX, 2016

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&producto=%205%20&pnomproducto=%20Aceituna)

Finalmente, se va identificar las principales empresas exportadoras peruanas de aceituna y su porcentaje de participación. En la Tabla 14 se presenta las principales empresas exportadoras. Aquí se puede observar a las tres principales empresas exportadoras, estos son: NOBEX AGROINDUSTRIAL S.A, primera empresa que lidera la lista con un 26% de las exportaciones, después le sigue AGROINDUSTRIAS NOBEX S.A con el 11% y FUNDO LA NORIA S.A.C con un 9%.

Tabla 14

Principales Empresas Exportadoras Peruanas

Empresa	% Var 14-13	% Part. 14
NOBEX AGROINDUSTRIAL S.A.	88	26
AGROINDUSTRIAS NOBEX S.A	-3	11
Fundo La Noria S.A.C.	195	9
AGROIND. Y COMERCIALIZ. GUIVE E.I...	79	4
OLIVA PERU SOCIEDAD ANONIMA		
CERRADA	87	4
EXPORTADORA EL SOL S.A.C.	151	4
OLIAMERICA SOCIEDAD ANONIMA		
CERRA...	194	3
EXPORTACIONES MIRSA EMPRESA INDIV...	1	3
BIONDI Y CIA DE TACNA S.A.C.	-13	3
Otras Empresas (65)	--	27

Nota. Tomado de "Ficha Comercial" por SIICEX, 2016

(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&p_producto=%205%20&pnomproducto=%20Aceituna)

Dentro de los principales destinos de exportación de las empresas de aceituna del Perú al 2015 (ver Tabla 15), se puede apreciar que Brasil es el primer destino con un 57% de participación, seguido de Chile con un 22.8%.

Tabla 15

Principales Destinos de Exportación de la Aceituna Peruana al 2015

MERCADO	FOB 2013 (US\$)	FOB 2014 (US\$)	FOB 2015 (US\$)	VAR (%) 2015/2014	Participación
Brasil	15 438 919	30 596 168	19 408 845	-36.6	57.1
Chile	6 198 848	8 224 901	7 747 198	-5.8	22.8
Estados Unidos	3 900 856	3 790 815	3 665 220	-3.3	10.8
Venezuela	1 462 170	1 961 858	748 316	61.9	2.2
Australia	389 672	244 994	442 237	80.5	1.3
Ecuador	528 173	147 471	331 578	124.8	1.0
Francia	315 339	249 943	309 580	23.9	0.9
Italia		98 071	291 750	197.5	0.9
Reino Unido	77 312	189 547	189 664	0.1	0.6
Zonas Francas del Perú	22 869	277 589	148 165	-46.4	0.4
Kuwait	98 685	183 083	142 598	-22.1	0.4
Canadá	82 520	184 197	127 610	-30.7	0.4
Japón	1 166	42	97 301	231568.0	0.3
República Checa			89 393		0.3
Colombia	159 750	221 742	87 532	-60.5	0.3
Alemania		841 54 450	54 450	0.0	0.2
México	41 420	45 230	44 577	-1.4	0.1
Costa Rica	39 069	27 787	33 076	19.0	0.1
Suiza			32 106		0.1
España	62 232	894 219	10 280	-98.9	0.0
Resto	118 126	218 115	365	70.8	0.0

Nota. Tomado de "Aceituna Peruana," por PromPeru, 2016.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) (ver Tabla 16) identifica a los principales competidores, así como también sus fortalezas y debilidades en función a las aceitunas. Además, la función de la matriz es señalar como está una organización respecto a sus competidores. Se han incluido siete factores importantes para el éxito, luego se ha dado un peso a cada factor según su importancia, los que suman una unidad, después se le asignó la calificación a cada país, en cada uno de los factores, la cual va desde uno hasta cuatro, donde:

1. Debilidad mayor
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza mayor

Tabla 16

Matriz Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Industria de la Aceituna				
	Perú		Argentina		
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Estacionalidad de la producción	0.16	4	0.64	4	0.64
2 Volumen de producción	0.13	3	0.39	4	0.52
3 Disponibilidad de agua	0.12	2	0.24	3	0.36
4 Calidad del producto	0.12	3	0.36	4	0.48
5 Rendimiento por hectárea	0.13	2	0.26	4	0.52
6 Costos asociados a logística y transporte	0.11	2	0.22	3	0.33
7 Tecnología de punta en el cultivo y procesamiento	0.12	2	0.24	4	0.48
8 Mano obra especializada	0.11	3	0.33	4	0.44
	1.00		2.7		3.8

Dentro de los siete factores de clave de éxito de la aceituna se puede apreciar que la mayor fortaleza de la aceituna en el Perú, con respecto a sus competidores, es la estacionalidad de la producción, y esto se debe a que en el Perú se saca una ventaja competitiva al poder cosechar tres meses antes de los competidores y, sobre todo, que la aceituna madura en el árbol evitando de esta forma otros procesos; pero, a su vez, la debilidad menor por mejorar es la tecnología de punta a la hora del cultivo, ya que los competidores están a la vanguardia.

De acuerdo a Ramiro Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016, Apéndice B) indica que en los últimos cinco años el sector olivícola ha potenciado sus procesos adquiriendo tecnología de punta, pero aún sigue siendo muy débil en comparación al líder exportador que es España pero se tiene ventaja con los competidores más cercanos como es el caso de Argentina, en Latinoamérica y España (ver Tabla 17); de igual forma, se muestra que tenemos una desventaja en cuanto a los costos asociados al transporte y logística, rendimiento por hectárea y disponibilidad de agua, frente a nuestro principal competidor que es Argentina.

3.8 Conclusiones

El análisis que se llega a concluir, es que la industria de la aceituna en el Perú está en crecimiento, donde las exportaciones peruanas pueden crecer cada año, logrando posicionar la marca nacional en el mercado internacional, ubicando al Perú entre los primeros 10 exportadores de aceituna a nivel mundial, siendo el Brasil el principal destino, a su vez, muestra que hay mucho que mejorar en este sector tanto en infraestructura y tecnología, logística y transporte, al igual como la optimización o consumo del agua, pero aun así es un mercado atractivo para invertir. Ello generaría mayor oportunidades de desarrollo y crecimiento para este sector y, sobre todo, oportunidades de ampliar el mercado, pero sin dejar de ponerle atención a los temas por mejorar, como tener e implementar la tecnología

para poseer eficientes técnicas de cultivo para los productores y donde el bajo nivel organizativo de los agricultores tradicionales limita el poder de negociación, convirtiéndose estos dos temas en los más importantes para tratar. Por otra parte, las empresas argentinas vendrían a ser la amenaza para el Perú, esto se debe a que el país rioplatense lidera en las exportaciones en Latinoamérica, así como España es el principal exportador de aceitunas a nivel mundial.

Tabla 17

Matriz Perfil Referencial

Factores claves de éxito	Industria de la Aceituna							
	Perú		Grecia		España			
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	
1 Estacionalidad de la producción	0.16	4	0.64	4	0.6	5	0.8	
2 Volumen de producción	0.13	3	0.39	5	0.7	5	0.65	
3 Disponibilidad de agua	0.12	2	0.24	3	0.4	3	0.36	
4 Calidad del producto	0.12	3	0.36	4	0.5	5	0.6	
5 Rendimiento por hectárea	0.13	2	0.26	4	0.5	5	0.65	
6 Costos asociados a logística y transporte	0.11	2	0.22	4	0.4	5	0.6	
7 Tecnología de punta en el cultivo y procesamiento	0.12	2	0.24	4	0.5	5	0.6	
8 Mano de obra especializada	0.11	3	0.33	4	0.4	4	0.4	
	1.0		2.7		4.0		4.7	

Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se desarrollará el análisis interno de las organizaciones que intervienen en la cadena productiva de la aceituna, para esto se va utilizar la herramienta AMOFHIT. El proceso de planeación estratégica es dinámico por lo que se entiende que la industria a su interior sufre cambios constantemente, además de los cambios del entorno.

4.1 Análisis Interno (AMOFHIT)

El análisis interno se realizara desde las siguientes áreas funcionales: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de empresas agropecuarias según el autor Murcia (1974). “Es una ciencia que trata de lograr un mejor uso y combinación de los factores de producción existente en la finca, en tal forma que el resultado del manejo de la unidad de explotación esté de acuerdo con los objetivos del administrador, generalmente representados en máximos ingresos netos continuados” (p.15), según el autor, para dar origen al producto final, se combinan factores de producción como: la tierra, la mano de obra, el capital y la administración. En este concepto se pone a la mano de obra como un recurso y no como un factor importante que agrega valor a la producción, alineando la administración al mejoramiento de las condiciones del capital humano que es el factor principal del proceso.

Según Murcia (1974) hay dos tipos de administración: (a) la administración rural, y (b) la administración efectiva de empresa agrícola, que se lleva al contexto de estudio del sector olivícola. En el Perú los autores, Sepulveda, Salvatierra, y Rodríguez (2013) sostuvieron que los productores olivícolas peruanos se pueden clasificar en dos tipos: (a) el agricultor tradicional, y (b) el agricultor moderno. Cada tipo de agricultor olivícola tiene una

forma diferente de administrar su proceso productivo, el agricultor tradicional tiene un proceso productivo artesanal basado en el alto rendimientos de sus cultivos con costos mínimos orientado al mercado interno, tiene mucha variedad de producción de baja calidad con baja o nula asistencia técnica, poca capacidad de inversión, poca capacidad gerencial y desconocimiento de la gestión de exportación; esta administración rural, según el autor Murcia (1974), debe afrontar problemas de diverso índole como (a) decidir qué producto debe vender, (b) tomar actitudes frente a las innovaciones, (c) Conocer prácticas de conservación de suelos, planear el calendario de trabajo de acuerdo con los requisitos de cada cultivo, saber algo sobre insectos, malezas o enfermedades que afectan sus cultivos, y (d) decidir sobre la tecnología que debe prevalecer y los equipos que necesita.

El agricultor moderno de aceitunas en el Perú, en cambio, produce aceitunas de calidad requerida para el mercado externo, cuenta con innovación tecnológica, conocimientos y asistencia técnica en el cultivo y en el proceso post cosecha, cuenta con conocimientos, preparación y visión gerencial; esta administración, según el autor Murcia, (1974) necesita del concurso de muchas disciplinas que se pueden agrupar en cuatro áreas principales: (a) economía agrícola, estudios de precios, mercados, selección y combinación de empresas agrícolas, política agraria, etc., (b) sociología rural, conocimiento de la idiosincrasia de los pobladores rurales, sus tradiciones, la influencia de las instituciones, la actitud frente a la innovación, etc., (c) ingeniería agronómica, conocimientos sobre plagas, enfermedades, variedades de cultivo, tipos de suelos y demás aspectos fitotécnicos, e (d) ingeniería agrícola, conocimientos sobre maquinarias, aspectos tecnológicos generales, bases de riego y drenaje, tamaño y uso adecuado de las construcciones rurales.

Ambos tipos de agricultores de aceituna lideran distintas cadenas de productividad, según Proyecto UE-PERU / PENX Mincetur (2008). “Una cadena productiva es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción,

transformación, comercialización de un producto en un entorno determinado”, aquí se puede identificar que el desarrollo de la Aceituna peruana en las distintas regiones va a depender de los siguientes actores según cita Proyecto UE-PERU / PENX Mincetur. (2008): (a) productores, (b) acopiadores, (c) agroindustriales o procesadores, (d) distribuidor mayoristas o minoristas y (e) comerciantes y exportadores.

Evaluando el proceso administrativo, Murcia (1974) dijo que “muchos tratadistas, entre ellos Henry Fayol, definen a la administración como un proceso de planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar”(p.20), estos principios se pueden aplicar en todo tipo de empresas; en el sector olivícola peruano hay empresas que no cuenta con una organización con visión a largo plazo, con estrategias de diferenciación y valor agregado del producto, son pocas las empresas exportadoras de aceituna que cuentan con estándares de calidad, certificaciones internacionales y que manejan las tolerancias permisibles del producto, y es necesario implementar las variables exitosas de la competencia, como España y Argentina, que cuentan con mejor innovación tecnológica y capacitación técnica.

También hay un esfuerzo de las instituciones gubernamentales e internacionales que fomenta el desarrollo del sector, según Ferrer (2015), siete empresas productoras de aceituna de la Región Tacna fueron calificadas por las Naciones Unidas y Prom Perú para participar de una programa de asistencia agrícola llevado a cabo en Estados Unidos, esta constaba de capacitaciones y asesoría técnicas durante seis días con todo pagado. De acuerdo a Castro (comunicación personal, 12 noviembre del 2016) todavía existe una pobre administración y gerenciamiento en el sector olivícola, debido a la falta de objetivos tanto a largo como a corto plazo de los pequeños y medianos productores, esto hace que el sector se demore en desarrollar y la oferta exportable no se incremente.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según De la Puente (2011), indica que Brasil representa el principal mercado de

aceituna en Latinoamérica, donde anualmente se exporta el 83% de toda la producción de aceituna del Perú que genera un movimiento comercial de US\$ 36 millones, información proporcionada por la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, actualmente está promoviendo el intercambio comercial entre el sur del país con Brasil, usando la Interoceánica para el transporte de carga y no generar costos elevados de traslado de sus productos; por su parte, PromPerú está colaborando con asistencia técnica para la comercialización de la aceituna mediante el programa GIA que busca certificar internacionalmente a las empresas peruanas; por otro lado, hay aspectos que se deben mejorar como es la presentación del producto a exportar; entre el 2012 y 2014 las exportaciones peruanas a Brasil crecieron 236%, que significó US\$7,8 millones.

Existe el apoyo del Estado para promover el sector y las exportaciones con la finalidad de fomentar la exportación de productos y servicios regionales en el mercado Brasileño, ayuda importante para el empresario peruano del sector como un medio de acercamiento con potenciales compradores. La Ley de Promoción del Sector Agrario que beneficia el desarrollo de las inversiones agroindustriales y el despegue de las exportaciones, el apoyo de Pro olivo que es una institución sin fines de lucro conformada por productores, industrializadores y exportadores. Un factor importante y estratégico del sector también ha sido la oportunidad de comercializar productos en temporadas en las que otros proveedores no pueden hacerlo (“Siete empresas Tacneñas y cinco arequipeñas participaron en la Expo Acre-Brasil 23 al 25 de julio 2015 promovido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través del programa Consolida Brasil,” 2015).

De acuerdo con Ramiro Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016 Apéndice B), las empresas peruanas en general exportan con marca blanca, y en otras ocasiones como materia prima (en bidones) para que sean manufacturados en otros países como es el caso de las exportaciones a Brasil y Chile, y esto mismo sucede con las

exportaciones a Estados Unidos. Precio: es acorde al mercado, a la calidad del producto, a los costos de producción y transporte, empaque y embalaje, en la Tabla 18 se presentan cuadros comparativos de precios en forma mensual durante los periodos 2013/2014.

Tabla 18

Precios FOB Referenciales en (\$/kg) 2013/2014

2014												2013											
NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE	DIC	NOV	OCT	SEP	AGO	JUL	JUN	MAY	ABR	MAR	FEB	ENE	
1.62	1.58	1.42	1.40	1.43	1.36	1.55	2.47	2.01	2.33	2.26	2.15	2.45	2.14	2.20	2.04	1.90	1.75	2.04	1.98	1.74	1.71	2.04	

Nota. Tomado de “Partidas arancelarias del producto Aceitunas exportadas en los últimos Años,” por SIICEX, 2016 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=2005700000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha).

Producto. El producto según Arellano (2010). Es aquello que satisface y cubre la necesidad de un consumidor, desde la perspectiva de marketing el producto es mucho más que el artículo intrínseco que la empresa o fábrica ofrece.

El olivo en su mayoría son de origen europeo (España, Italia y Portugal); las principales variedades que se cultivan en el Perú son la sevillana, ascolana y liguria, se produce la ascolana para conserva, ya que tiene un tamaño parejo color verde pálido, ligeras manchas blancas y lenticelas. En el medio peruano las principales empresas exportadoras de aceituna producen aceituna preparada o conservada y conservada provisionalmente, y cuentan con sus propias plantas de producción donde realizan todo el proceso y su respectivo almacenamiento, también acopian materia prima de otros productores, destinando sus productos principalmente al mercado externo.

El índice de calidad de la aceituna verde ascolana, según Guevara (2015) tiene las siguientes características: es color verde, tienen ausencia de daño mecánico, arrugamiento por deshidratación, manchas superficiales, escamas, daños de insectos y pudriciones. El procesamiento de la aceituna preparada o conservada sin congelar y conservadas provisionalmente según Guevara (2015) es: (a) cosecha o recolección en su madurez

fisiológica; (b) transporte a la planta en el menor tiempo de realizada la cosecha, recepción en planta donde se realiza el control de peso y control de calidad de los proveedores, el tipo ascolana sólo se puede almacenar 24 h. sin daños; (c) selección o clasificación en forma manual o con máquina transportadora, separar los defectuosos, se separa por tamaños en calibre de unidades por kilogramo y se pone en tanques para el tratamiento de soda cáustica que elimina el amargo, llamado cocido o endulzado, un promedio de cinco horas para el tipo ascolana, el tratamiento de soda cáustica y el agua de la solución se puede reutilizar lo que genera un ahorro de costo; (d) el lavado es para la eliminación de la soda cáustica una vez que haya llegado a la penetración deseada pueden ser recomendables dos o tres lavados; y el (e) oxidado en salmueras preparadas, por medio de este proceso se desarrolla el gusto especial de las aceitunas verdes, es una fermentación láctica de cuatro tipos en un ambiente entre 25 y 28 °C durante dos o tres meses.

La aceituna procesada es seleccionada, clasificada y envasada; Guevara (2015) dijo que para ser envasada no debe tener azúcares fermentecibles, debe ser de color verde oliva, la acidez debe superar a 0.75% (ácido láctico), debe tener buen gusto y la textura deberá ser firme, y se deben envasar en frascos de vidrios de diferentes capacidades o en bolsas de polietileno.

Plaza. El Perú cuenta actualmente con mercados de interés para exportar las aceitunas, aquí se consideran los aranceles por tipo de convenio con otros países: Comunidad Andina, Convenio Comercial Perú/ Bolivia, Aladi, Acuerdo de Alcance Regional Nro. 4 Perú- Brasil-Chile, Convenio Bilateral Peruano – Colombiano y los bloques comerciales Cuode, Nandina, Nabandina. El (AAP.CE) entre Perú y Brasil que está generando nuevas oportunidades de negocios para los exportadores olivicultores, asociado al dinamismo de las exportaciones de aceitunas conservadas provisionalmente y aceitunas preparadas o

conservadas sin congelar, las mismas que se adscriben dentro del AAP.CE N° 39 con un margen porcentual de desgravamen del 100%.

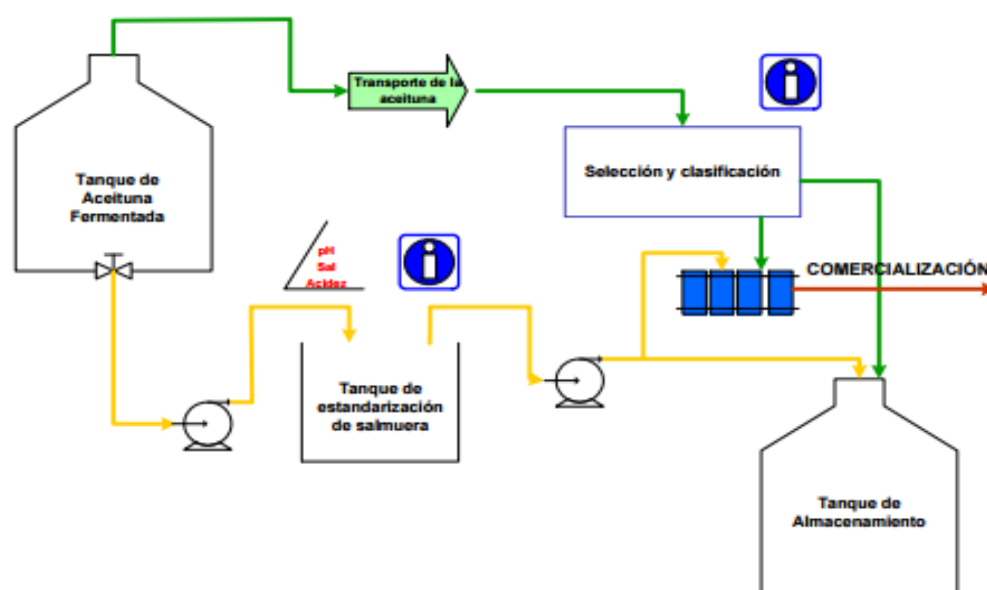


Figura 20. Producto Modalidad para acondicionar el producto antes de su venta. Tomado de “Procesamiento de aceituna,” por Guevara, 2015 (<http://www.lamolina.edu.pe/postgrado/pmdas/cursos/dpactl/lecturas/Separata%20procesamiento%20de%20la%20aceituna.pdf>).

A estas condiciones de mercado de los agroexportadores de aceituna y las ventajas comerciales como aceitunas de mesa de alta calidad de exportación, se le suma la disponibilidad de mano de obra barata y, rendimientos superiores a la media mundial, posicionando al Perú fuertemente en el mercado Brasileño, ya que la aceituna peruana contiene un alto valor nutritivo.

Promoción. Una barrera de comercialización es el bajo desempeño en la forma de “vender” el producto, hay casos que en Brasil se confunde el producto peruano con el chileno. No hay una diferenciación de producto, en comparación con las exportaciones europeas, la peruana carece de grandes estrategias de marketing agresivas, que les permiten (a las europeas) mantener el liderazgo del sector de alimentos Premium.

De acuerdo con T. Veli (comunicación personal, 5 de agosto de 2016, ver Apéndice A), el Estado, por intermedio de PromPerú, está ayudando a promocionar la aceituna peruana,

motivando a los exportadores peruanos a participar de ferias internacionales y nacionales, buscando mostrar las bondades de la aceituna peruana. En lo referente al consumidor internacional, la mayor preferencia por este producto es por sus valores nutritivos: las aceitunas son alimentos de consumo esporádico y que se emplean sobre todo como aperitivo en ocasiones especiales o bien como ingrediente de platos, en pequeñas cantidades. Existe una gran tendencia mundial a consumir productos con propiedades medicinales, debido a lo cual este tipo de producto cuenta con un alto potencial comercial.

Actualmente se está buscando potenciar los mercados de Latinoamérica y USA, y también se busca relaciones a mayores plazos con los clientes en Europa. Desarrollar una plataforma logística en destino para asegurar la calidad y trazabilidad en la cadena hasta llegar a los supermercados. Mejorar la profesionalidad de la gente que permita alcanzar los resultados de un plan estratégico sostenido. Tecnificar los procesos industriales en la búsqueda permanente de nuevas tecnologías e innovación.

4.1.3 Operaciones y logística: infraestructura (O)

En Operaciones. En este punto se presenta el proceso de elaboración de aceitunas preparadas o en conserva y las conservadas provisionalmente. Ya que estas son las dos presentaciones que más se exportan en el Perú: entre ambas significan el 99% de las exportaciones.

Proceso. Se recibe la aceituna en la planta procesadora, se evita que se golpee en la descarga de los bins en las tolvas; una vez recibidas las aceitunas, se analizan, seleccionan y clasifican el fruto; en este punto, se evalúan las variedades, tamaños, maduración y porcentajes e intensidad de defectos y daños; se toman muestras representativas para analizar los distintos parámetros de calidad y se busca constituir partidas homogéneas. Luego, el proceso continúa por el “cocido”, es necesario evitar que el fruto se ampolle en este proceso, aquí se producen elevado porcentaje de unidades rotas durante dicha operación, deben ser lo

más homogéneas posibles en tamaño medio y madure; el proceso continúa con el cocido en salmuera (solución de cloruro de sodio), realizado en tanques de fibra de vidrio donde se produce la fermentación láctica y conservación, controlar regularmente los niveles de acidez y de microorganismos; la temperatura y las condiciones de ambiente son determinantes en este punto; las temperaturas interrumpen la fermentación, una vez completado el proceso de fermentación; durante la conservación, es necesario evitar nuevas fermentaciones con el consecuente desarrollo de bacterias no deseadas. Se realiza una selección y clasificación de las aceitunas según defectos y tamaño, la normativa establece la necesidad de partidas homogéneas, aquí es importante la incorporación de selectoras y tamañadoras automáticas, lo que permite ahorrar mano de obra y reducir tiempos, se envasan, o envían al sector de semielaborado, también se puede vender a granel o envasar; antes se pasteuriza para conseguir la estabilidad del producto final sin que su calidad organoléptica resulte afectada.

El proceso, en el caso de las aceitunas negras, difiere y se necesita de tecnología; se inyecta aire en la salmuera, se lleva a cabo un proceso químico de oxidación sobre un fruto que no está completamente maduro, por el cual se obtiene un negro tipo azabache. Estas aceitunas deben ser esterilizadas antes de su envasado.

Para las operaciones de exportación de aceitunas, preparada o conservadas provisionalmente, los agricultores toman en cuenta las siguientes consideraciones: (a) eficiente conducción técnica del cultivo, (b) desarrollo tecnológico para incrementar la productividad, (c) conocimiento del mercado. A esto se le suma las características relevantes para su exportación como: (a) condiciones generales, las aceitunas deben estar sanas, limpias, exentas de olor y sabor anormales, con la madurez adecuada, exentas de defectos que puedan afectar su digestión o adecuada conservación, exentas de materias extrañas, no se considerarán como tales los ingredientes autorizados; (b) Ingredientes facultativos, agua, sal (cloruro de sodio), vinagre, aceite de oliva, azúcares, cualquier producto alimenticio simple o

en combinación, hierbas aromáticas; y (c) salmueras de acondicionamiento, las salmueras utilizadas se obtienen por la disolución de cloruro de sodio comestible en agua potable, deberá estar limpia, exenta de olores y sabores anormales y de materias extrañas no autorizadas; la salmuera madre clarificada podrá utilizarse en los envases a granel. La contenida en frascos de vidrio, además de limpia, habrá de ser transparente. Para las aceitunas verdes sometidas a fermentación láctica natural, la salmuera tendrá una acidez mínima, expresada en ácido láctico, de 0.4 por ciento.

De acuerdo con Ramiro Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016 Apéndice B), indica que muchas empresas no cuentan con procesos estandarizados y certificados, carentes de infraestructura que dificultan las operaciones y que ponen en riesgo la calidad del producto. Para poder exportar se debe tener en cuenta diferentes factores (ver Tabla 19), donde se muestra la concentración salina y límite máximo del pH de la salmuera, según tipos y preparaciones.

Tabla 19

Acondicionamiento, Concentración Salina y Límite Máximo Ph

Tipo y Preparación	Concentración mínima de cloruro de sodio (%)	Límite máximo de pH
Aceituna verdes den salmuera, aderezados o al natural:		
- En envases herméticos	5	4,0
- En envases no herméticos	6	5,0
Aceitunas verdes aliñadas:		
- En envases herméticos	4	4,0
- En envases no herméticos	6	4,5
Aceitunas de color cambiante:		
- Cualquier operación	6	
Aceitunas negras:		
- En salmuera	7	
- En sal seca	10	

Nota. Tomado de “NORMA DEL CODEX PARA LAS ACEITUNAS DE MESA1 CODEX STAN 66-1981 (Rev. 1-1987),” por Ministerio de Comercio exterior y Turismo, 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/42.pdf>)

Estándares internacionales de calidad aplicables las aceitunas de mesa deberán responder a los criterios mínimos de calidad resultantes de las tolerancias para defectos

indicados a continuación: (a) definición de los defectos: materias extrañas inocuas, defectos que no afectan a la pulpa, defectos que afectan a la pulpa, frutos arrugados, frutos blandos o fibrosos, coloración anormal, daños producidos por criptógamas y hongos, daños producidos por insectos, con orificio de salida, daños producidos por cuidados anormales, daños causados por *dacus oleae*, pedúnculos, huesos o fragmentos de huesos (salvo para las aceitunas enteras); y (b) tolerancias a los defectos: los defectos definidos no deberán sobrepasar límites indicados para cada tipo de aceituna (ver Tabla 20).

Tabla 20

Acondicionamiento y Tolerancia Máxima en Porcentaje de Defectos

Defectos	Tolerancia máxima en porcentaje de frutos		
	Aceitunas verdes	Aceitunas de color cambiante ennegrecidas por oxidación	Aceitunas negras
a) Materias extrañas inocuas		1 pieza por kilogramo	
b) Defectos que no afectan a la pulpa	7	10	12
c) Defectos que no afectan a la pulpa	5	5	8
d) Frutos arrugados	2	5	10
e) Fritos blandos o fibrosos	10	12	12
f) Coloración anormal	10	10	10
g) Daños producidos por criptogramas y hongos	10	10	10
h) Daños producidos por insectos	10	10	12
i) Daños producidos por cuidados anormales	Exento	Exento	Exento
j) Daños producidos por <i>Dacus oleae</i>	6	7	10
k) Pedúnculos	5	5	5
l) Defectos del relleno:			
Falta de relleno			
- Colocadas	5		
- No colocadas	10		
Relleno defectuoso	10		
m) Huesos:			
- Deshuesadas y rellenas	2	2	2
- Troceadas rotas y aceitunas para ensaladas (referido a 300 gramos)	2	2	2
Esquirlas:			
- Deshuesadas y rellenas			
- Troceadas rotas y aceitunas para ensaladas (referido a 300 gramos)	2	2	2
Huesos rotos	2	2	2
- Partidas			
La suma de la tolerancia no será superior en ningún caso a:	6 17%	6 17%	17%

Nota. Tomado de "Norma Del Codex Para Las Aceitunas De Mesa I Codex Stan 66-1981 (Rev. 1-1987)," por Ministerio de Comercio exterior y Turismo, 2016 (<http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/42.pdf>)

La actividad productora y exportadora afronta más riesgos de factores externos como la amenaza permanente del factor climático, en temporadas prolongadas de temperaturas altas o la falta de lluvias en los momentos necesarios afectan el rendimiento de toda la cadena, complicando la planificación de los suministros, los inventarios y programas de despachos; la limitada capacidad de los puertos se presenta como un problema logístico que genera un costo adicional.

De acuerdo con R. Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016), la logística en las operaciones agroindustriales de exportación, cuentan con una respuesta inmediata pero a un costo elevado y esto está afectando el costo del producto; los altos costos logísticos en la actualidad están concentrados básicamente en los costos de transporte, de los fletes de exportación Y en los fletes marítimos para los productos frescos; a esto se le suma las limitaciones de infraestructura para el mantenimiento de la cadena de frío. Centros de distribución con operadores logísticos como socios estratégicos, son todavía una meta por lograr.

En Tecnología e infraestructura. Actualmente se están generando importantes inversiones tanto en tecnología como en infraestructura para darle el soporte al plan estratégico de las distintas Regiones productoras de Aceituna, por ejemplo, se están construyendo reservorios de agua y nuevos canales de riego para mejorar la productividad de la cosecha y, sobre todo, incrementar la producción y la exportación en relación a la competencia.

El Perú posee extensiones de terrenos potencialmente agrícolas en las distintas regiones productoras de aceituna que aún no han sido explotados, para esto se están solicitando inversores tanto privados como públicos para poder mejorar la infraestructura de campo, como ampliación de canales de riego, tecnificar el agro, mejorar el conocimiento agrícola y de procesos industriales de nuevos productos que Chile, como competencia, ha

desarrollado durante años. Para desarrollar y canalizar volúmenes de exportación se necesita también mejorar la infraestructura externa como el nivel de carreteras y mejorar la capacidad portuaria a nivel país, y una legislación adecuada que permita el dinamismo que el sector necesita. De acuerdo con R. Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016) la Región Ica viene amenazando con expandir rápidamente sus extensiones de cultivo debido a que cuenta con una gran cantidad de terreno agría-acido, y es justo el terreno donde el olivo se desarrolla.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El Banco Agropecuario (Agrobanco) otorgó un total de 1,641 créditos por más de 23 millones de soles para la mejora de los cultivos de los productores agrarios de diversas provincias como en la región Ica, Tacna y Arequipa; este financiamiento estuvo dirigido principalmente a mejorar el financiamiento de los productores de olivo, las ventas de aceituna tacneña en el mercado local y para la exportación generaron ingresos por más de 240 millones de dólares durante el 2013. En la región Tacna existe más de 15,000 hectáreas de tierras dedicadas al cultivo de la aceituna negra y verde, que durante el 2013 produjeron una cosecha del producto de 6,500 kilos por hectárea.

Las empresas exportadoras financian su producción con sus ventas al exterior, también financian su capital de trabajo, lo que implica que el acreedor (bancos o proveedores) adelanta dinero o bienes (materias primas e insumos) para que la empresa vendedora pueda producir y, luego, con el producto de la cobranza, pueda cancelar el préstamo. Este financiamiento varía dependiendo del ciclo productivo de la empresa; pueden necesitarse los recursos para adquirir envases, insumos y materias primas, almacenar la mercadería, contratar los fletes, etc. Se puede encontrar una gran variedad de formas para financiar las ventas al exterior, las cuales se van generando dentro de las negociaciones entre

la empresa y el cliente del exterior. El financiamiento puede provenir del importador (comprador), del exportador (vendedor) o de los Bancos.

A las inversiones necesarias durante el ciclo productivo capital de trabajo, que pueden ser en efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, en contabilidad se conocen como activos corrientes cuando se cuenta con capital de trabajo, pues se puede seguir produciendo al contar con los medios para hacerlo sin tener que esperar que el cliente cancele sus compras. Existen varias maneras de conseguir capital de trabajo para una empresa; la primera es a través de los propios recursos del empresario. La segunda proviene de los proveedores, la tercera fuente está constituida por los préstamos de entidades financieras. En el caso de las ventas locales, otorgan operaciones de crédito que incluyen sobregiros, pagarés, descuento de letras y *factoring*, y para financiar ventas al exterior, los bancos ofrecen a sus clientes los créditos de exportación denominados financiamientos de pre embarque y pos embarque, así como el financiamiento a través de la compra de documentos. Para la exportación el Estado, a través de su portal Sunat, tiene una plataforma tributaria de aduanas con legislación tributaria y un sistema contable de aduanas, con políticas de exportaciones como la devolución de drawback.

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el sector olivícola, en el Perú, el capital humano es esencial en la parte productiva en tareas de poda y cosecha, especialmente en el caso de las aceitunas de mesa, donde la cosecha mecanizada puede afectar la calidad del producto final, la gestión del capital humano se presenta con estándares de bienestar social y seguridad del trabajo adaptados a la normatividad vigente del sector agrario que cuenta con un régimen especial para trabajadores agrarios y acuícolas Ley de promoción del sector agrario N° 27360 (Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario) y Reglamento aprobado por D.S. N° 049-2002-AG. Las empresas exportadoras de aceitunas tiene un sistema de planeamiento de producción y es predictivo los periodos de cosecha, donde se requiere contratar una cantidad de

trabajadores temporales, capacitarlos y entrenarlos, los programas de reclutamiento y selección de estas empresas se están efectuando con responsabilidad social, una dificultad que se presenta es la temporalidad del trabajo, pues los trabajadores privilegian fuentes de ingresos más estables y los ingresos del régimen laboral agrario es menor en relación a otros sectores de la industria para reclutar la cantidad de personal temporal se requiere captar también de otras provincias con costo de alojamiento y alimentos, también se presenta un factor competitivo debido a periodos de cosecha de otros productos agrícolas como los espárragos, alcachofas, etc. No se aprecia incentivos de producción o bonificaciones adicionales.

Las empresas de exportación de mayor envergadura están evaluando la necesidad de mecanizar la cosecha ya que el empleo es temporal, además, existe la necesidad de reducir los costos de recolección. Buena parte de la cosecha continúa realizándose en forma manual. Se cuenta con un régimen laboral y tributario del sector agrario y de exportación que buscan incentivar la diversificación de la oferta exportable agrícola y la presencia internacional, planteando beneficios como no cobrar tasa de contratos de trabajadores de exportaciones no tradicionales, la devolución del 3% drawback, etc.

En 2012, los asegurados titulares en el sector agroindustrial ascienden al 54.2%, en el SSA dependiente y al 50.2% en el SSA independiente 4%, los asegurados al SSA dependiente se concentran en las regiones donde se desarrolla la agroindustria (principalmente en Ica, La Libertad, Lambayeque, Piura y Lima), mientras que el SSA independiente se concentra en las regiones de la costa y de la selva y, en menor medida, en la sierra. No se tiene una información exacta del porcentaje de trabajadores de producción de aceituna sino a nivel global en el sector agroindustrial.

De acuerdo con R. Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016, ver Apéndice B) actualmente los procesos son en un 80% manuales, lo cual demanda gran

cantidad de personal para las operaciones, como es el caso del deshuesado de la aceituna, a esto se le suma la diversidad de formatos que limita la automatización del proceso.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

La tecnología de información y el comercio internacional van de la mano, día a día los proveedores de software encuentran nuevos métodos para hacer eficientes las transacciones internacionales. Un ejemplo de esto es que las empresas pueden consolidar varias órdenes de embarque en una sola lo que les ahorra una cantidad considerable de tiempo.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], como entidad rectora de las políticas de comercio exterior enmarcadas en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX 2003-2013), ha elaborado un documento “Brasil: Guía práctica para exportar” (De la Puente, 2011) el cual constituye una herramienta informativa clave para los empresarios y exportadores. El uso de las comunicaciones telefónicas, el acceso a internet, el correo electrónico son las forma de comunicación de empresas agroindustriales del interior del país.

Las grandes empresas del sector agroexportador han evolucionado en forma rápida y cuentan con un ERP como un sistema de información común de los procesos de negocio claves de toda la organización. Éste software empresarial modela y automatiza muchos procesos de negocios, como la ejecución de un pedido o la calendarización de un embarque, con el objetivo de integrar la información. El sector agroindustrial tiene pocos años de desarrollo en el Perú y las empresas están creciendo y adecuando sus procesos; también están evaluando la posibilidad de invertir en tecnología de la comunicación que en el mercado tienen un costo promedio de US \$ 5,000 a US \$ 20,000 en la actualidad.

De acuerdo con Ramiro Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016 Apéndice B) la información que se maneja en el sector es limitada, por ejemplo, el referente del sector NORBEX no comparte ningún tipo de información al sector, haciendo que el desarrollo sea lento. De acuerdo con T. Veli (comunicación personal, 5 de agosto del 2016,

Apéndice A) PromPerú facilita información al sector olivícola mediante su página Web, donde se puede apreciar todo lo referente a las exportaciones de aceitunas.

4.1.7 Tecnología, investigación y desarrollo (I&T)

Se analizará los procesos productivos principales y tecnologías empleadas en el sector olivícola en el Perú, los productos pueden dividirse en dos grupos: la producción de aceite de oliva y la de aceitunas de mesa o en conserva; dado que las aceitunas no pueden consumirse sin procesamiento, deben ser elaboradas rápidamente para evitar procesos de fermentación y degradación, en los mercados internacionales se comercializa las conservas. El proceso de elaboración de aceitunas en conserva se detalla en el punto 4.1.3 del presente trabajo de investigación.

Utilizar tecnología en el proceso de la cosecha puede afectar la calidad del producto final; sin embargo, las empresas grandes de exportación de aceituna en el Perú están evaluando la posibilidad de mecanizar la cosecha por las dificultades de captar mano de obra temporal, la necesidad de reducir los costos de recolección y manejarlas con las técnicas de cultivo más avanzadas, uso de sistemas para el monitoreo, evaluación y automatización de tareas propias del cultivo como el control fitosanitario, el estado de maduración del fruto, etc.

Las actividades de investigación y desarrollo se concentran en algunas instituciones nacionales, como el MINAGRI, PromPerú, la Universidad Agraria; estas instituciones apuntan al mejoramiento de las prácticas de cultivo, proceso industrial, la organización de la producción y la comercialización; relacionados a problemas de genética, sanidad, fisiología, riego, cosecha e industria principalmente hacia pequeños productores cuando buscan servicios técnicos; las grandes productores recurren directamente al sector privado. También se promocionan capacitaciones en el extranjero como es el caso de siete empresas oliveras tacneñas que fueron calificadas por las Naciones Unidas y PromPerú para participar de un programa de asistencia agrícola en Estados Unidos con capacitaciones y asesorías técnicas

durante seis días. De acuerdo a T. Veli (comunicación personal, 5 de agosto del 2016, Apéndice A) indicó que las empresas peruanas en los últimos años no están innovando, prueba de esto es que en las últimas ferias internacionales el Perú no ha presentado productos distintos a su portafolio tradicional.

4.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la siguiente tabla 21 mostramos la Matriz de evaluación de Factores Internos, aquí se puede apreciar que nuestra principal fortaleza que se cuenta con agricultores y productores con experiencia en el cultivo y la exportación de la aceituna y siendo una de nuestras principales debilidades del sector la débil organización entre los productores y altos costos de operación, y lo que nos golpea más es el bajo rendimiento de nuestros cultivos.

4.3. Conclusiones

La producción y exportación de aceitunas en el Perú requiere de una adecuada gestión administrativa y operativa, que aplican las empresas productoras y exportadores del sector, con capacidad gerencial y conocimientos de técnicas de cultivo, uso de tecnología para cumplir con los estándares de calidad de los mercados de Brasil, Chile, Venezuela y USA que son los principales destinos. Hay falta de creatividad para la presentación de los productos, falta de capacidad en investigación de mercados, innovación en el canal de distribución para el transporte de la mercadería y su refrigeración, es necesario mejorar las negociaciones comerciales, mayor inversión para contrarrestar factores adversos de producción como el clima, la temperatura, la falta de agua, etc. El sector agroindustrial en el Perú ha crecido, siendo la mano de obra para el sector aún escasa en temporada alta, la cual genera costos adicionales. Para el financiamiento se cuenta con bancos estatales y privados. Hay normatividad laboral y tributaria para el sector agrario promovida por el Estado para fomentar la agroindustria y las exportaciones, las empresas de exportación de aceitunas en

conserva están interesadas en invertir en tecnología de información por el incremento del volumen de sus operaciones.

Tabla 21

Matriz de Evaluación de Factores Internos

	Factores de determinación de éxito	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas				
F1	Capacidad de ampliar áreas de cultivo por disponibilidad de suelos apropiados	0.09	3	0.27
F2	Agricultores y productores con experiencia en el cultivo y la exportación de la aceituna	0.09	4	0.34
F3	Sistemas logísticos desarrollados en las regiones productoras de aceituna	0.09	3	0.26
F4	Puertos de embarques en las principales regiones productoras de aceituna	0.09	4	0.34
F5	Promoción agroindustrial de la aceituna a nivel internacional por parte del Estado (ferias)	0.08	3	0.23
F6	Las regiones productoras de aceitunas cuenta con un clima favorable para el cultivo	0.09	4	0.36
Sub total		0.51		1.79
Debilidades				
D1	Elevado número de agricultores informales del sector	0.07	1	0.07
D2	Alto costo de aprendizaje en mano de obra debido a la estacionalidad del cultivo	0.08	2	0.15
D3	Alto costo de operación	0.08	1	0.08
D4	Débil organización entre los productores	0.07	1	0.07
D5	Reducida participación en el mercado Estados Unidos	0.08	2	0.15
D6	Ausencia de un adecuado código de buenas prácticas agrícolas	0.06	1	0.06
D7	Rendimiento de las plantaciones inferiores a la media mundial	0.06	1	0.06
Sub total		0.49		0.64
Total		1.00		2.43

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Aceituna

Los intereses que se plantean obtener son los siguientes:

1. Ser el primer exportador de aceituna de Latinoamérica.
2. Incrementar las exportaciones.
3. Aumentar los volúmenes de producción y rendimiento para competir en el mercado mundial.
4. Ampliar Las áreas de cultivo.
5. Generar empleo para las comunidades campesinas y mejorar el nivel de calidad de vida por medio de las exportaciones.
6. Utilizar tecnología de punta a fin de reducir costos de producción y garantizar la calidad el producto final.
7. Tener un producto que cumpla con los estándares de calidad internacional, y que proteja los recursos naturales y el medio ambiente.

5.2 Potencial de la Aceituna

El potencial para el desarrollo de la Aceituna se evalúa desde siete dimensiones: (a) dominio demográfico, (b) dominio geográfico, (c) dominio económico, (d) dominio tecnológico-científico, (e) dominio histórico-psicológico-sociológico, (f) dominio organizacional-administrativo, y (g) dominio militar. Ahora, como la producción de aceituna se concentra en mayor volumen en la región Arequipa, Tacna, Moquegua, Ica, Libertad y Lima, se evaluará los dominios en función a estas regiones.

Dominio demográfico. La población del Perú de acuerdo con estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática hasta el 30 de junio de 2015, ascendía a 30'814,175 habitantes con una densidad promedio de 24 habitantes por km² y su tasa de crecimiento anual es de 1.1 %. El 52.6 % de la población peruana vive en la costa, el

38 % en la sierra, y el 9.4 % en la selva. Mientras que en Arequipa la población asciende a 1'273,000 habitantes; en Tacna a 337,000; en Moquegua a 178,000; en Lima a 8'752,000; y en La Libertad a 1'837,000 habitantes.

Dominio demográfico. La población del Perú de acuerdo con estimaciones y proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática hasta el 30 de junio de 2015, ascendía a 30'814,175 habitantes con una densidad promedio de 24 habitantes por km² y su tasa de crecimiento anual es de 1.1 %. El 52.6 % de la población peruana vive en la costa, el 38 % en la sierra, y el 9.4 % en la selva. Mientras que en Arequipa la población asciende a 1'273,000 habitantes; en Tacna a 337,000; en Moquegua a 178,000; en Lima a 8'752,000; y en La Libertad a 1'837,000 habitantes.

Dominio geográfico. La geografía peruana es muy favorable para el cultivo de la aceituna, debido a su suelo y clima. Se cuenta con aproximadamente 15,000 hectáreas destinadas al cultivo de la aceituna, los cuales tienen rendimientos superiores principalmente en los departamentos de Tacna con 70% y Arequipa con un 20%.

Dominio económico. Brasil es el principal consumidor de la aceituna, principalmente en aceitunas preparadas o conservadas y conservadas provisionalmente. Según ADEX Data Trade (2015) muestran que los envíos a Brasil sumaron US\$25 millones en el 2015, 100% más que en el mismo periodo del año 2014. No solo eso, sino que el “Gigante de Sudamérica” lideró el ranking de destinos al concentrar el 65% del total de las exportaciones peruanas.

Dominio tecnológico científico. El agricultor exportador produce aceitunas de alta calidad dirigida principalmente al mercado externo, donde Las principales empresas exportadoras cuentan con sus propias plantas de producción, y realizan todo el proceso de procesamiento, calibrado y almacenamiento. Además, Poseen alta tecnología en el sistema de ferti-irrigación y en el control químico y mecanizado de malezas.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. El olivo llegó al Perú de la mano del acaudalado Don Antonio de Ribera, quien se embarca en Sevilla en 1559, trayendo como preciada carga varias estacas de olivos seleccionados; después esta emigro hacia el sur del país Tacna y llegó hasta Chile. En Lima existen hasta ahora vestigios de su famosa propiedad, denominada popularmente como la “Huerta Perdida”. El Perú, debido a su ubicación geográfica, es uno de los pocos países donde la aceituna se puede dejar madurar en el árbol totalmente antes de ser cosechada.

Dominio organizacional – administrativo. El departamento de Tacna es el mayor productor regional de aceituna del Perú, posee un Gobierno Regional propio, donde hay autoridades que se encargan de ordenar el conglomerado de productores y exportadores de la aceituna de la región, apoyados siempre por asociaciones como Agro olivo y de entes gubernamentales y por empresas logísticas que permiten el funcionamiento correcto de toda la cadena productiva.

Dominio militar. La principal preocupación es obtener seguridad para todas las actividades que involucra la cadena de valor. En un entorno donde el terrorismo, el crimen organizado y el narcotráfico son amenazas.

5.3 Principios Cardinales de la Aceituna

Aquí se analizarán los cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

5.3.1 Influencias de Terceras Partes

A nivel mundial, el sector está influenciado por el mercado norteamericano y europeo. Cualquier problema de tipo económico o social en estos países puede afectar las exportaciones de la aceituna. Los principales exportadores con los que el Perú compite son

con Argentina y Chile en Sudamérica y con España en Estados Unidos, siendo el país peninsular el líder a nivel mundial.

5.3.2 Lazos Pasados y Presentes

A nivel mundial, las relaciones bilaterales con Argentina, Chile y España siempre han sido en buenos términos. No existe rivalidad histórica. Con Chile, si bien antes eran distantes, ahora se han logrado fortalecer; es más Chile es uno de los principales clientes en Sudamérica. Además, con los países a donde se exporta se tienen excelentes relaciones comerciales.

5.3.3 Balance de los Intereses

Con Brasil al tener la frontera, existe un proceso de integración iniciado con la carretera Interoceánica que busca beneficiar a ambos países. Es por eso que existe ventajas competitivas respecto a Argentina, ya que el tiempo y el costo de transporte es menor.

5.3.4 Conservación de los Enemigos

La competencia con Argentina es directa por ser un importante exportador a nivel latinoamericano, y el quinto exportador a nivel mundial.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la tabla 22 se están detallando todos los intereses de la organización. Se está considerando cuatro intereses con sus respectivas intensidades, como: (a) vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera daño peligrosos y es relevante; (b) importantes, si afecta adversamente; y (c) periféricos, si no tiene consecuencias marginales.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Para los objetivos a Largo Plazo (OLP) se está considerando un horizonte de tiempo, que sean cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, alcanzables y jerarquizados. Los OLP establecidos para la aceituna después del análisis son:

1. Objetivo de largo plazo 1: Al 2026 incrementar el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas. En el 2015 se registraron 17,000 hectáreas.
2. Objetivo de largo plazo 2: Al 2026, el nivel de exportaciones de aceituna será 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año). En el 2015 se registraron 20,000 tm.
3. Objetivo de largo plazo 3: Al 2026 incrementar el rendimiento a 7.0 tm/ha. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3,7 tm/ha.
4. Objetivo de largo plazo 4: Al 2026, posicionar la " Marca Perú" en todas las exportaciones como símbolo de calidad y responsabilidad social.

5.6 Conclusiones

Los intereses identificados para este sector hacen hincapié para los siguientes aspectos: (a) incremento de la producción, (b) aumento de las exportaciones, (c) aumento de las áreas de cultivo, (d) incremento del rendimiento por hectárea, (e) responsabilidad social, (f) calidad del producto, (g) Uso de tecnología de punta.

Estos intereses mencionados de la aceituna, son el marco para los objetivos a largo plazo. Dado esto, se espera que la visión de la aceituna para el año 2026, se logre mediante el alcance de los objetivos a largo plazo planteados: (a) al 2026 incrementar el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas, en el 2015 se registraron 17,000 hectáreas; (b) Al 2026, el nivel de exportaciones de aceituna será 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año), en el 2015 se registraron 20,000 tm; (c) al 2026 incrementar el rendimiento a 7.0 tm/ha, en el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3,7 tm/ha.; y (d) al 2026, posicionar la " Marca Perú" en todas las exportaciones como símbolo de calidad y producto natural.

Tabla 22

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

	Interés Organizacionales	Intensidad del Interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Ser el primer exportador de aceituna en Latinoamérica	Productores, Exportadores, Clientes	MINAG Promperú	Aduana, SUNAT
1	Incremento de las exportaciones	Productores, Exportadores, Clientes	MINAG Promperú	Aduana, SUNAT
2	Aumentar los volúmenes de producción y rendimiento	Productores, Exportadores, Clientes	Distribuidores, MINAG Operados logísticos	La Libertad, Ica Arequipa, Tacna Moquegua Lima
3	Ampliar nuestras áreas de cultivo	Productores, Exportadores, Clientes	Distribuidores, MINAG ANA	La Libertad, Ica Arequipa, Tacna Moquegua Lima
4	Generación de empleo para las comunidades y mejorar el nivel de calidad de vida por medio de las exportaciones	Productores, Exportadores, Comunidad Clientes	Gobiernos locales y regionales	Perú
5	Utilizar tecnología de punta a fin de reducir costos de producción y garantizar la calidad del producto final	Productores, Exportadores, Clientes	MINAG Promperú	Gobierno locales y regionales
6	Tener un producto que cumpla con los estándares internacionales y que proteja los recursos naturales y el medio ambiente	Productores, Exportadores, Clientes Comunidad	Promperú MINAG	Gobierno locales y regionales

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se formularán las estrategias iniciando por el desarrollo de la matriz FODA, una vez obtenido el listado de las estrategias, se utilizarán diversas herramientas como son: (a) MPEYEA; (b) Matriz Boston Consulting Group; (c) Matriz Interna y Externa; (d) Matriz Gran Estrategia; (e) Matriz de Decisión Estratégica; y (f) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, estas matrices constituyen el insumo para la formulación de las estrategias alternativas alineadas con los objetivos sectoriales.

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se elabora en base al análisis realizado según los factores de éxito obtenidos en las matrices MEFE y MEFI de la aceituna del Perú. Este análisis es de especial importancia debido a que permite la búsqueda de estrategias con la finalidad de capitalizar las oportunidades e identificar las amenazas en el entorno, utilizando para ello las fortalezas con el fin de atenuarlas y a su vez contrarrestar sus debilidades que presenta (ver Tabla 23).

6.1.1 Estrategias FO – explotar

1. Aumentar las áreas sembradas y rendimientos.
2. Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.
3. Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.
4. Integrar a todos los actores que conforman la cadena productiva de la aceituna, con el fin de hacer un solo frente y lograr un desarrollo sostenido.
5. Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.

6.1.2 Estrategias FA - confrontar

1. Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.

2. Captar financiamiento para la investigación y desarrollo de mejoras en la producción de aceitunas.
3. Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.

6.1.3 Estrategias DO – buscar

1. Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.
2. Captar personal con experiencia para las campañas agrícolas.
3. Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir los costos de operación.
4. Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación tecnificados con el fin de aumentar la infraestructura de riego.
5. Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.
6. Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.

6.1.4 Estrategias DA – evitar

1. Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.
2. Incrementar la inversión en investigación y gestión del cultivo agrícola.
3. Incrementar la inversión en tecnología que nos permita aumentar la productividad.

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

A través de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA). Se desarrolla el análisis de los factores determinantes de la fortaleza financiera, de la ventaja competitiva, de la fortaleza de la industria y de la estabilidad del entorno. En la Tabla 24 se muestra el perfil estratégico del sector, donde se observa que el sector posee una fortaleza de

Tabla 23

Matriz FODA Para la Aceituna

		Fortalezas	Debilidades
		F1 Capacidad de ampliar áreas de cultivo por disponibilidad de suelos apropiados	D1 Elevado número de agricultores informales del sector
		F2 Agricultores y productores con experiencia en el cultivo y la exportación de la aceituna	D2 Alto costo de aprendizaje en mano de obra debido a la estacionalidad del cultivo
		F3 Sistemas logísticos desarrollados en las regiones productoras de aceituna	D3 Alto costo de operación
		F4 Puertos de embarques en las principales regiones productoras de aceituna	D4 Débil organización entre los productores
		F5 Promoción agroindustrial de la aceituna a nivel internacional por parte del estado (ferias)	D5 Reducida participación en el mercado Estados Unidos
		F6 Las regiones productoras de aceitunas cuenta con un clima favorable para el cultivo	D6 Ausencia de un adecuado código de buenas prácticas agrícolas
			D7 Rendimiento de las plantaciones inferiores a la media mundial
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1 Incremento del consumo mundial de la aceituna	1 Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos O1, O3, F1,F2, F6	1 Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización O1, O2, O3, D5.	
O2 Apoyo del Estado: Programa GIA	2 Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación O1,O2,O3,O4,O6 F1,F2,F3,F4,F6	2 Captar personal con experiencia para las campañas agrícolas. O1, O2, O3, O5, D2, D3, D6, D7.	
O3 Ingreso a nuevos mercados por TLC y otros convenios	3 Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales O1, O2, O3, O4,F1,F2,F3,F4, F5	3 Tecnicar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir los costos de operación O1, O2, O3, O5, D2, D3, D7	
O4 Rutas cortas de distribución a los principales mercados	4 Integrar a todos los actores que conforman la cadena productiva de la aceituna, con el fin de hacer un solo frente y lograr un desarrollo sostenido. O4, F3, F4.	4 Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras, proyectos de irrigación con el fin de aumentar la infraestructura de riego. O1, O2, O3, O6, D3,D4,D6, D7, O1,O2, O3, O5, D5.	
O5 Desarrollo de nuevos productos con valor agregado	5 Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable O1, O2, O3, O5, O6,F2.	5 Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable. O1, O2, O3, O5, D1, D2, D4, D5, D6, D7.	
O6 Aumento de la inversión privada		6 Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable. O1, O2, O3, O5, D1, D2, D4, D5, D6, D7.	
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1 Condiciones climáticas desfavorables (fenómeno del niño)	1 Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos. A4, A6, F5	1 Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU. A4, A5, A6, D5.	
A2 Migración de Mano de Obra a la capital y otros sectores más favorecidos			
A3 Presencia de plagas y enfermedades no controlables	2 Captar financiamiento para la investigación y desarrollo de mejoras para la producción de aceitunas. A3, F1,F3	2 Incrementar la inversión en investigación y gestión del cultivo agrícola	
A4 Mayor penetración de los competidores a mercados comunes	3 Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas A1, A3, A6, F1,F2, F6.	A1, A3, A6, D2, D3, D6, D7.	
A5 No existe marca propia de exportación de la aceituna			
A6 La exigencia de certificaciones de calidad a nivel internacional			

la industria (FI) con 4.70 y una baja estabilidad del entorno (EE) -2.0, una ventaja competitiva de 11(VC) -3.2 y una fortaleza financiera (FF) de 3.22.

Tabla 24

Factores que Constituyen la Matriz PEYEA

<i>Posición Estratégica Interna</i>		<i>Posición Estratégica Externa</i>	
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
Retorno de la inversión	5	Cambios tecnológicos	5
Apalancamiento	3	Tasa de inflación	5
Liquidez	3	Variabilidad de la demanda	4
Requerimiento de capital versus disponibilidad de capital	3	Rango de precios de los productos competitivos	3
Flujo de caja	4	Barreras de entrada al mercado	4
Facilidad de salida del mercado	3	Presión competitivo y rivalidad	3
Riesgo involucrado en el negocio	2	Elasticidad de precios de la demanda	3
Rotación de inventarios	2	Presión de los productos sustitutos	5
Economía de escala u experiencia	4		
Promedio	3.22	Promedio	2.00
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)		Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
Participación del mercado	4	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	5	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	3	Estabilidad financiera	5
Ciclo de reemplazo del producto	2	Conocimiento de la tecnología	4
Lealtad del consumidor	2	Utilización de los recursos	4
Utilización de capacidad de los competidores	4	Intensidad del capital	6
Conocimiento de la tecnología	2	Facilidad de entrada al mercado	5
Integración vertical	2	Productividad/utilización de la capacidad	3
Velocidad de introducción de nuevos Productos	1	Poder de negociación de los productores	4
Promedio	-3.20	Promedio	4.70

Se determinaron los ejes que combinan factores relativos a la organización y los que son relativos a la industria, los cuales se presentaron en la Tabla 24, los resultados son usados para determinar la postura estratégica apropiada de una organización o de alguna de sus

unidades de negocio. El vector direccional obtenido en la matriz PEYEA tiene como resultado por abscisa 1.5 y por ordenada 1.2.

El vector direccional que se obtiene se ubica en el cuadrante I lo que indica que es un sector atractivo y la postura apropiada para el sector es del tipo agresivo, el análisis se realizó en conjunto al polígono formado, en este caso indica que existen ventajas competitivas aceptables demostrando tener una fortaleza financiera y que la estabilidad del entorno es aceptable (ver Figura 21), como resultado las estrategias sugeridas son:

1. Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.
2. Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.
3. Incrementar el seguimiento el desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.
4. Implementar y desarrollar de buenas prácticas agrícolas.
5. Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.
6. Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación tecnificados con el fin de aumentar la infraestructura de riego.
7. Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.
8. Captar personal con experiencia para las campañas agrícolas.
9. Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir los costos.
10. Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.
11. Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.
12. Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado de EE.UU.

13. Incrementar la inversión en tecnología, con el fin de aumentar la productividad.

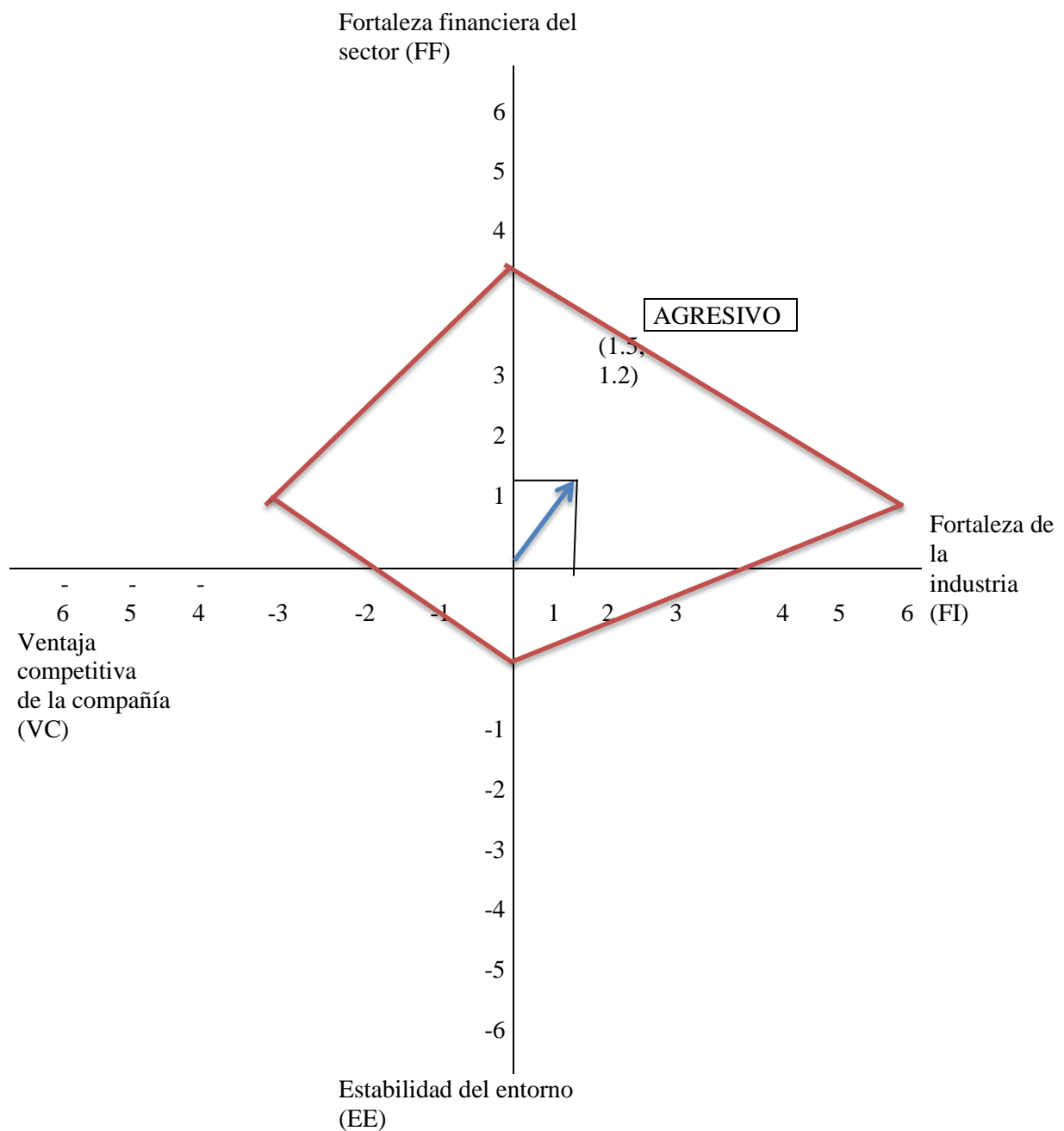


Figura 21. Matriz PEYEA para el sector de la aceituna.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Se va a utilizar la matriz BCG para ver la ubicación de la aceituna en sus dos principales presentaciones, como son aceitunas preparadas o conservadas sin congelar y

conservadas provisionalmente, para ello se analizará la participación de estas presentaciones con respecto a sus exportaciones y su crecimiento en venta.

En el ranking mundial de exportadores de aceituna, el Perú se encuentra en el puesto ocho con una participación de mercado del 5% en el 2015 (Ministerio de Comercio y Turismo 2016). Y segundo exportador en Latinoamérica. Para el 2026 se proyecta ser el primer exportador de aceituna en Latinoamérica.



Figura 22. Matriz BCG de las presentaciones de la aceituna.

La posición obtenida es del producto estrella siendo las estrategias sugeridas:

1. Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.
2. Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.
3. Integrar a todos los actores que conforman la cadena productiva de la aceituna, con el fin de hacer un solo frente y lograr un desarrollo sostenido.
4. Incrementa el seguimiento del desarrollo del mercado internacional y los estándares de calidad exigidos
5. Desarrollar alianzas con Bróker y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.
6. Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.

7. Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.
8. Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado de EE.UU.
9. Captar inversión para la investigación y desarrollo de nuevos productos.

6.4 Matriz Interna - Externa (MIE)

La matriz interna-externa relaciona los resultados de la matriz de factores internos (EFI) y la matriz de factores externos (EFE), la cual consta de nueve cuadrantes, los que se dividen a su vez en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

En la Figura 23 se muestra la ubicación del sector en la matriz IE, la cual se obtuvo con el puntaje de la matriz EFI de 2.63 y de la matriz EFE de 2.99.

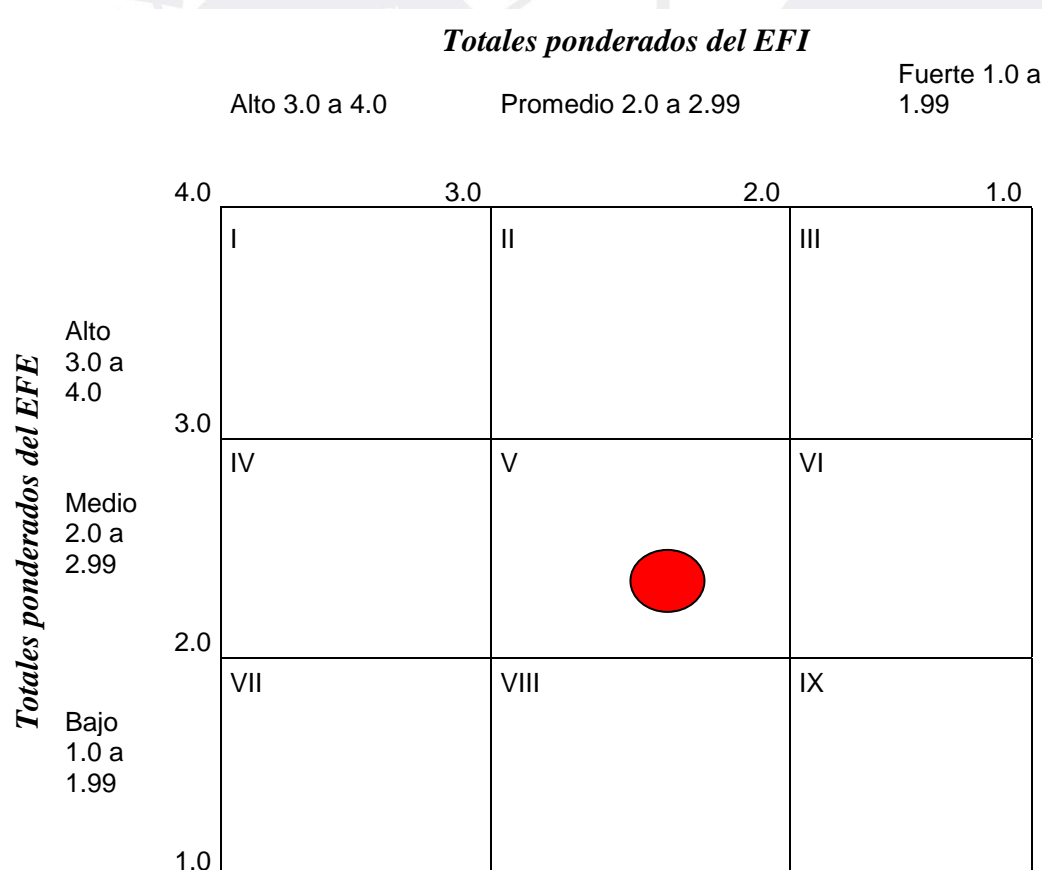


Figura 23. Matriz Interna Externa de la aceituna en conserva.

El sector se ubica en el cuadrante V, este cuadrante tiene como prescripción retener y mantener, donde las estrategias deben estar orientadas a la penetración de mercado, aquí las estrategias planteadas:

1. Desarrollar nuevos mercados, buscar alianzas con bróker y traders a nivel internacional, para de esta forma agilizar su comercialización.
2. Aprovechar los convenios o tratados que tiene el Perú, como los TLC, de esta forma aumentar las exportaciones a nuevos destinos.
3. Participar de ferias internacionales, promocionando su calidad y propiciando el consumo de la aceituna peruana.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz permite ayudar a seleccionar las estrategias más adecuadas para el sector, basándose en que la situación del negocio, está definida en (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Simultáneamente, el sector puede estar caracterizado en uno de los cuatros cuadrantes como (a) cuadrante I, es cuando el sector tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, cuando tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, cuando tiene una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y (d) cuadrante IV, cuando tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Del análisis previo, el resultado de la matriz GE para la aceituna en conserva, está en un mercado de crecimiento sostenido y tiene una posición competitiva fuerte, se ubica en el cuadrante I (ver Figura 24).

Para este sector se sugiere las siguientes estrategias:

1. Desarrollar nuevos mercados para la aceituna.
2. Desarrollar la diversificación de variedades de aceituna para poder cubrir las nuevas demandas del mercado.

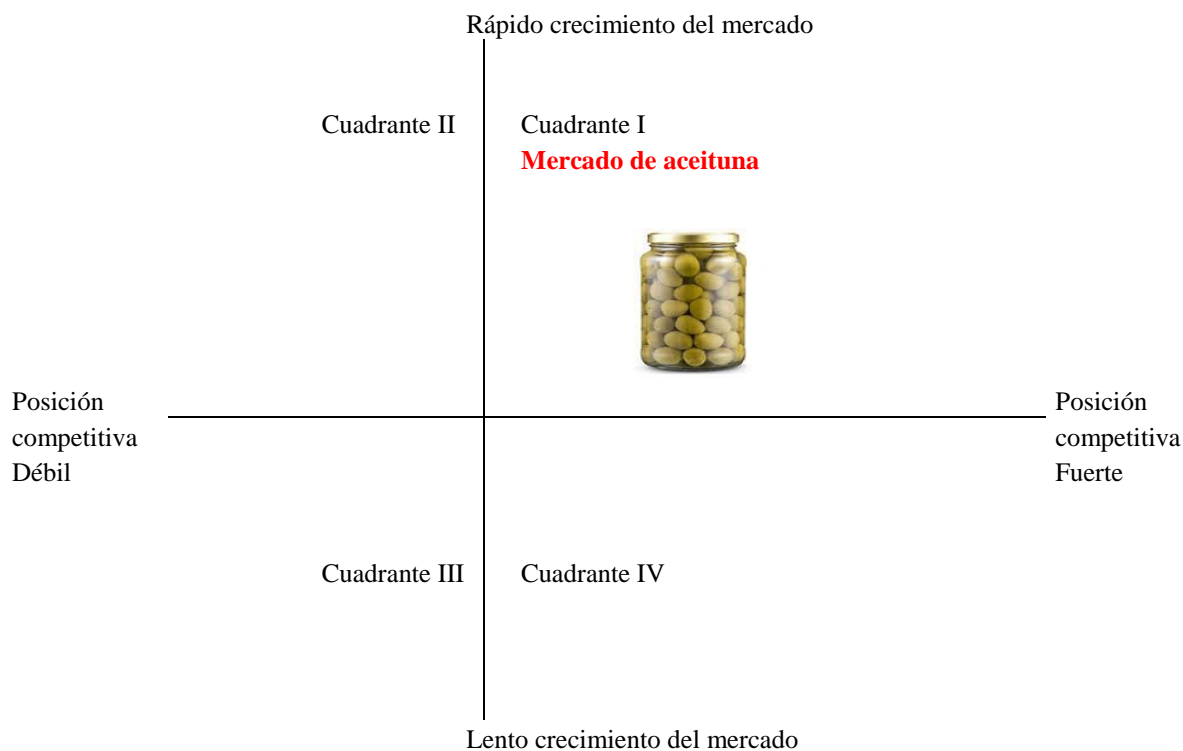


Figura 24. Matriz GE para la aceituna en conserva

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de haber desarrollado las cinco matrices anteriores, se han determinado diversas estrategias que podrían ser aprovechadas por el sector olivícola. Esta matriz permite evaluar y elegir las estrategias con mayor repetición en todas las anteriores matrices. En la Tabla 25 se presenta la matriz de decisión con las estrategias específicas teniendo como característica que todas las estrategias cumplen con el requisito de tener un valor igual o superior a tres, valor necesario para ser seleccionada.

Pero para el caso en cuestión, se ha decidido escoger de esta matriz las estrategias que cumplen con un valor igual o mayor que cuatro.

A continuación se mencionan las estrategias que cumplen con la condición:

1. Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.
2. Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.
3. Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.

4. Integrar a todos los actores que conforman la cadena productiva de la aceituna, con el fin de hacer un solo frente y lograr un desarrollo sostenido.
5. Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.
6. Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.
7. Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.
8. Desarrollar alianzas con Bróker y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.
9. Captar personal con experiencia para las campañas agrícolas.
10. Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir los costos de operación.
11. Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación con el fin de aumentar la infraestructura de riego.
12. Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.
13. Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.
14. Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar la participación en el mercado EE.UU.
15. Invertir en tecnología que permita aumentar la productividad.

De la Tabla 25, matriz de decisión quedan las estrategias de contingencia:

1. Captar inversión para la investigación y desarrollo de mejoras en la producción de aceituna.
2. Captar inversión para investigación y desarrollo de nuevos productos.

Tabla 25

Matriz de Decisión

ITEM	ESTRATEGIAS Específicas	REPETICION					TOTAL
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1	Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos	x	x		x	x	4
E2	Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.	x	x	x	x	x	5
E3	Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.	x		x	x	x	4
E4	Integrar a todos los actores que conforman la cadena productiva de la aceituna, con el fin de hacer un solo frente y lograr un desarrollo sostenido.	x		x	x	x	4
E5	Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.	x	x		x	x	4
E6	Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.	x	x	x	x	x	5
E7	Captar financiamiento para la investigación y desarrollo de mejoras en la producción de aceitunas.	x					1
E8	Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.	x	x		x	x	4
E9	Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.	x	x	x	x	x	5
E10	Captar personal con experiencia para las campañas agrícolas.	x	x		x	x	4
E11	Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir los costos de operación.	x	x		x	x	4
E12	Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación tecnificados con el fin de aumentar la infraestructura de riego.	x	x		x	x	4
E13	Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.	x	x	x	x	x	5
E14	Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.	x	x	x	x	x	5
E15	Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.	x	x	x	x	x	5
E16	Captar inversión para la investigación y desarrollo de nuevos productos				x	x	2
E17	Invertir en tecnología que nos permita aumentar la productividad.	x	x		x	x	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta etapa, las estrategias específicas seleccionadas serán evaluadas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, la cual se confronta con cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para ello, se consideran los pesos de cada uno de los factores internos y externos de las matrices EFE y EFI, y se asignan a cada estrategia un valor del uno al cuatro, que indica el grado relativo de atracción de cada estrategia con respecto a cada factor. Esta puntuación se obtiene respondiendo a la siguiente pregunta: ¿afecta este factor la selección de las estrategias? La escala va de un grado de atracción sin atractivo (*puntaje 1*), algo atractivo (*puntaje 2*), atractivo (*puntaje 3*), hasta muy atractivo (*puntaje 4*). Las estrategias que tuvieron un promedio mayor a cinco son estrategias retenidas se consideran estrategias aceptables y deben ser retenidas mientras que las menores de cinco son estrategias menos aceptables o no aceptables, considerándose estrategias de contingencia.

La Tabla 26, presenta el análisis de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (CPE) que ha sido desarrollada con los insumos resultantes de la matriz FODA y la matriz de Decisión.

Las estrategias que resultaron seleccionadas después del análisis en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico son 13, a continuación se detallan las estrategias seleccionadas:

1. Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.
2. Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.
3. Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.
4. Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.
5. Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.

6. Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.
7. Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.
8. Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir costos de operación.
9. Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación con el fin de aumentar la infraestructura de riego.
10. Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.
11. Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.
12. Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.
13. Invertir en tecnología que nos permita aumentar la productividad.

De la matriz MCPE quedan las siguientes estrategias de contingencia:

1. Integrar a todos los actores que conforman la cadena productiva de la aceituna, con el fin de hacer un solo frente y lograr un desarrollo sostenido.
2. Captar inversión para la investigación y desarrollo de nuevos productos.

6.8 Matriz de Rumelt: Pruebas Estratégicas (MR)

En la Matriz de Rumelt, las estrategias retenidas son sometidas a la llamada Prueba de Estrategias, la cual confronta cada una de ellas con cuatro criterios de evaluación: (a) consistencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptable al entorno externo y a los cambios críticos que pueden ocurrir en él; (c) ventaja: la estrategia deber proveer la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad: la estrategia no

Tabla 26

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores clave	Peso	E1: Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos O1, O3, F1,F2, F6		E2: Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación O1,O2,O3,O4,O6		E3: Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales O1, O2, O3, O4,F1,F2,F3,F4, F5		E4: 4. Integrar a todos los actores que conforman la cadena productiva de la aceituna, con el fin de hacer un solo frente y lograr un desarrollo sostenido. O4, F3, F4.		E5: Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable O1, O2, O3, O5, O6,F2.		E6: Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos. A4, A6, F5		E7: Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas. A1, A3, A6, F1,F2, F6		E8: Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización. O1, O2, O3, D5.		E9: Captar personal con experiencia para las campañas agrícolas. O1, O2, O3, O5, D2, D3, D6, D7.		E10: Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir los costos de operación. O1, O2, O3, O5, D2, D3, D7.		E11: Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras, proyectos de irrigación con el fin de aumentar la infraestructura de riego. O1,O2, O3,O6, D3, D4, D6,D7.		E12: Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana. O1,O2, O3, O5, D5.		E13: Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable. O1, O2, O3, O5, D1, D2, D4, D5, D6, D7.		E14: Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU. A4, A5, A6, D5.		E15: Incrementar la inversión en tecnología que nos permita aumentar la productividad. A1, A2, A4, D2, D3, D4, D6, D7.	
		V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P		
Oportunidades																															
Incremento del consumo mundial de la aceituna	0.100	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	3	0.300	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400		
Apoyo del estado: Programa GIA	0.100	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	3	0.300	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400		
Ingreso a nuevos mercados por TLC y otros convenios	0.100	4	0.400	4	0.400	4	0.400	3	0.300	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	3	0.300	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400	4	0.400		
Rutas cortas de distribución a los principales mercados	0.100	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	2	0.200	3	0.300	2	0.200	3	0.300	1	0.100	2	0.200	2	0.200	3	0.300	2	0.200	4	0.400		
Desarrollo de nuevos productos con valor agregado	0.090	3	0.270	3	0.270	3	0.270	4	0.360	4	0.360	3	0.270	2	0.180	2	0.180	4	0.360	4	0.360	2	0.180	3	0.270	3	0.270	2	0.180		
Aumento de la inversión privada	0.090	3	0.270	3	0.270	3	0.270	2	0.180	3	0.270	2	0.180	2	0.180	2	0.180	2	0.180	4	0.360	2	0.180	2	0.180	2	0.180	2	0.180		
Amenazas																															
Condiciones climáticas desfavorables (fenómeno del niño)	0.100	3	0.300	2	0.200	1	0.100	1	0.100	2	0.200	1	0.100	3	0.300	1	0.100	1	0.100	2	0.200	2	0.200	1	0.100	1	0.100	1	0.100		
Migración de Mano de Obra a la capital y otros sectores más favorecidos	0.100	3	0.240	1	0.080	2	0.160	1	0.080	1	0.080	1	0.080	3	0.240	1	0.080	3	0.240	2	0.160	1	0.080	1	0.080	1	0.080	2	0.160		
Presencia de plagas y enfermedades no controlables	0.080	3	0.240	1	0.080	2	0.160	1	0.080	2	0.160	2	0.160	3	0.240	1	0.080	1	0.080	2	0.160	2	0.160	1	0.080	1	0.080	2	0.160		
Mayor penetración de los competidores a mercados comunes	0.080	1	0.080	3	0.240	4	0.320	2	0.160	3	0.240	4	0.320	1	0.080	4	0.320	1	0.080	2	0.160	3	0.240	4	0.320	4	0.320	2	0.160		
No existe marca propia de exportación de la aceituna	0.050	1	0.050	1	0.050	2	0.100	1	0.050	3	0.150	3	0.150	1	0.050	4	0.200	1	0.050	1	0.050	1	0.050	4	0.200	4	0.200	3	0.150		
La exigencia de certificaciones de calidad a nivel internacional	0.100	1	0.100	1	0.100	3	0.300	1	0.100	3	0.300	4	0.400	3	0.300	4	0.400	1	0.100	2	0.200	3	0.300	3	0.300	4	0.400	3	0.300		
Fortalezas																															
Capacidad de ampliar áreas de cultivo por disponibilidad de suelos apropiados	0.150	4	0.600	3	0.450	3	0.450	2	0.300	3	0.450	1	0.150	3	0.450	2	0.300	3	0.450	4	0.600	3	0.450	3	0.450	2	0.300	3	0.450		
Agricultores y productores con experiencia en el cultivo y la exportación de la aceituna	0.100	4	0.400	2	0.200	2	0.200	2	0.200	3	0.300	3	0.300	3	0.300	2	0.200	4	0.400	4	0.400	3	0.300	2	0.200	3	0.300	2	0.200		
Sistemas logísticos desarrollados en las regiones productoras de aceituna	0.090	3	0.270	4	0.360	3	0.270	4	0.360	1	0.090	2	0.180	2	0.180	3	0.270	1	0.090	2	0.180	3	0.270	2	0.180	1	0.090	3	0.270		
Puertos de embarques en las principales regiones productoras de aceituna	0.095	3	0.285	4	0.380	3	0.285	3	0.285	1	0.095	2	0.190	1	0.095	3	0.285	1	0.095	2	0.190	3	0.285	2	0.190	1	0.095	3	0.285		
Promoción agroindustrial de la aceituna a nivel internacional por parte del estado (ferias)	0.085	2	0.170	2	0.170	4	0.340	2	0.170	1	0.085	4	0.340	1	0.085	4	0.340	1	0.085	1	0.085	1	0.085	4	0.340	3	0.255	3	0.255		
Las regiones productoras de aceitunas cuenta con un clima favorable para el cultivo	0.100	3	0.255	2	0.170	2	0.170	2	0.170	3	0.255	1	0.085	1	0.085	1	0.085	2	0.170	2	0.170	2	0.170	2	0.170	1	0.085	2	0.170		
Debilidades																															
Elevado número de agricultores informales del sector	0.060	1	0.060	2	0.120	1	0.060	2	0.120	2	0.120	2	0.120	4	0.240	1	0.060	2	0.120	1	0.060	3	0.180	1	0.060	3	0.180	1	0.060		
Alto costo de aprendizaje en mano de obra debido a la estacionalidad del cultivo	0.080	2	0.160	1	0.080	1	0.080	1	0.080	2	0.160	1	0.080	3	0.240	1	0.080	3	0.240	3	0.240	1	0.080	1	0.080	2	0.160	1	0.080		
Altos costos de operación	0.080	2	0.160	3	0.240	1	0.080	3	0.240	3	0.240	1	0.080	2	0.160	1	0.080	2	0.160	3	0.240	3	0.240	1	0.080	2	0.160	1	0.080		
Débil organización entre los productores	0.075	2	0.150	1	0.075	1	0.075	1	0.075	2	0.150	1	0.075	3	0.225	2	0.150	2	0.150	2	0.150	2	0.150	2	0.150	2	0.150	2	0.150		
Reducida participación en el mercado EE.UU	0.065	2	0.130	3	0.195	3	0.195	1	0.065	3	0.195	3	0.195	1	0.065	4	0.260	1	0.065	1	0.065	1	0.065	4	0.260	3	0.195	4	0.260		
Ausencia de un adecuado código de buenas prácticas agrícolas	0.060	2	0.120	1	0.060	1	0.060	1	0.060	3	0.180	3	0.180	4	0.240	1	0.060	3	0.180	1	0.060	2	0.120	2	0.120	3	0.180	1	0.060		
Rendimiento de las plantaciones inferiores a la media mundial	0.060	3	0.180	1	0.060	1	0.060	1	0.060	1	0.060	3	0.180	2	0.120	1	0.060	3	0.180	2	0.120	3	0.180	1	0.060	2	0.120	1	0.060		
Total			5.990		5.450		5.505		4.795		5.540		5.315		5.455		5.270		4.575		5.610		5.365		5.370		5.300		5.370		5.335

debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear problemas colaterales que no tengan solución. En la Tabla 27, se analizarán las estrategias tomando en cuenta los criterios antes mencionados. Aquellas estrategias que no superan esta prueba deberán ser desechadas. Según la matriz se deben retener las 13 estrategias seleccionadas, ya que cumplen los criterios de Rumelt.

6.9 Matriz de Ética (ME)

Esta es otra matriz de filtro para las estrategias retenidas, como una auditoría interna. Esta matriz busca evaluar que las estrategias retenidas no violenten aspectos relacionados con los derechos y justicia y sean buenas para los fines utilitarios. Según este análisis, las estrategias retenidas no violentan los criterios arriba mencionados. Las estrategias a evaluar por la matriz de ética son las que pasaron la prueba de Rumelt (ver Tabla 28).

Leyenda:

- E1: Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.
- E2: Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.
- E3: Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.
- E4: Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.
- E5: Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional y de los estándares de calidad exigidos.
- E6: Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.
- E7: Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.
- E8: Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir costos de operación.

Tabla 27

Matriz de Rumelt

Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2 Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3 Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4 Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5 Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6 Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7 Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8 Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir costos de operación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9 Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación tecnificados con el fin de aumentar la infraestructura de riego.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10 Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11 Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
12 Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
13 Invertir en tecnología que nos permita aumentar la productividad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 28

Matriz de Ética

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
<i>Derechos</i>													
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	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	P	P	P
Impacto al derecho del libre pensamiento	P	P	P	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	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	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	P	P	P
<i>Justicia</i>													
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
<i>Utilitarismo</i>													
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

P: Promueve, J: Justo, E: Excelente



E9: Trabajar conjuntamente con las regiones productoras para desarrollar proyectos de irrigación con el fin de aumentar la infraestructura de riego.

E10: Participar de ferias internacionales, promocionando la aceituna peruana.

E11: Promover que las empresas se certifiquen con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.

E12: Buscar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.

E13: Invertir en tecnología que nos permita aumentar la productividad.

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencias

Luego de realizar la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, se indican las estrategias que resultaron retenidas y las estrategias de contingencia que quedarán para su realización futura de ser necesaria (ver Tabla 29).

6.11 Matriz Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Se evalúan las estrategias retenidas con respecto a los objetivos a largo plazo, determinando que las mismas ayudaran a conseguir los objetivos de largo plazo trazados para la aceituna. Los objetivos a largo plazo son los siguientes:

1. Objetivo de largo plazo 1: Al 2026 incrementar el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas. En el 2015 se registraron 17,000 hectáreas.
2. Objetivo de largo plazo 2: Al 2026, el nivel de exportaciones de aceituna será 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año).
3. Objetivo de largo plazo 3: Al 2026 incrementar el rendimiento a 7.0 tm/ha. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3,7 tm/ha.

Tabla 29

Matriz de Estrategias Retenidas y Contingencias

Estrategias retenidas
1 Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.
2 Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.
3 Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.
4 Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.
5 Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.
6 Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.
7 Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.
8 Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir costos de operación.
9 Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación tecnificados con el fin de aumentar la infraestructura de riego.
10 Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.
11 Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.
12 Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.
13 Invertir en tecnología que nos permita aumentar la productividad.
Estrategias de contingencia
1 Integrar a todos los actores que conforman la cadena productiva de la aceituna, con el fin de hacer un solo frente y lograr un desarrollo sostenido.
2 Captar personal con experiencia para las campañas agrícolas.

4. Objetivo de largo plazo 4: Al 2026, posicionar la " Marca Perú" como símbolo de calidad y socialmente responsables.

En la Tabla 30, se muestran los objetivos a largo plazo que se alcanzaran con las estrategias planteadas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Como parte del análisis estratégico es fundamental anticiparse a las reacciones que tomarán los competidores ante la implementación de las estrategias retenidas, en la siguiente tabla (ver Tabla 31) se pueden ver las estrategias y la situación de nuestros competidores.

6.13 Conclusiones

En este capítulo se desarrolló el análisis estratégico en dos fases. Se inició con la presentación de la matriz FODA, en la que se generaron 17 estrategias, las cuales posteriormente fueron evaluadas utilizando las siguientes herramientas: (a) MPEYEA, (b) MBCG, (c) MIE, y (d) MGE. El resultado de estas cinco herramientas se unió en la Matriz de Decisión, en la que se decidió eliminar dos estrategias y continuar con las otras 15. Posteriormente, se aplicaron nuevas herramientas de análisis: (a) MCPE, (b) Matriz de Rumelt, y (c) Matriz de Ética. Quedaron finalmente 13 estrategias retenidas, para luego ser verificadas si estas estrategias contribuyen o no con el logro de los objetivos de largo plazo, y se encontró que la implementación de estas llevaría a alcanzar los objetivos trazados.

Según lo planteado en las estrategias, la aceituna en todas sus presentaciones necesita potencializar sus operaciones productivas y su cuota de participación en el mercado mundial, por ello, teniendo en cuenta las fortalezas con las que cuenta y las oportunidades del sector para hacer frente a las posibles amenazas, y minimizar sus debilidades, el proceso sugiere incrementar su producción, productividad y su oferta exportable

Tabla 30

Matriz de Estrategias Versus Objetivos a Largo Plazo

Estrategias		Al 2026 incrementar el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas. En el 2015 se registraron 17,000 hectáreas.	Al 2026, el nivel de exportaciones de aceituna será 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año). En el 2015 se registraron 20,000 tm.	Al 2026 incrementar el rendimiento a 7.0 tm/ha. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3,7 tm/ha.	Al 2026, posicionar la " Marca Perú" como símbolo de calidad y socialmente responsables.
1	Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.	x	x	x	
2	Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.	x	x	x	
3	Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.	x	x	x	x
5	Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.		x	x	x
6	Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.		x		x
7	Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.	x	x	x	x
8	Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.		x		x
8	Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir costos de operación.	x	x	x	
9	Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación tecnificados con el fin de aumentar la infraestructura de riego.	x	x	x	
10	Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.		x		x
11	Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.		x		x
12	Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.		x		x
13	Invertir en tecnología que nos permita aumentar la productividad.	x	x	x	

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores

		Competidor principal
		Países (Argentina)
	Estrategias Retenidas	
1	Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.	Tiene la capacidad de aumentar su siembra
2	Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.	Tiene un buen soporte en infraestructura logística
3	Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.	Tiene igual de tratados
5	Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.	Estan en constante investigacion y mejora de su productos
6	Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.	Estan en constante analisis de la proyeccion de la demanda
7	Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.	Sus practicas estan estandarizadas
8	Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.	Tienen descentralizadas sus oficinas de ventas y comercializacion
9	Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir costos de operación.	Tiene un mejor proceso, debido a su alto grado de tecnificacion
10	Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación tecnificados con el fin de aumentar la infraestructura de riego.	Pueden mejorar su capacidad tecnica agricola
11	Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.	Organizan ferias internacionales
11	Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.	Cuentan con las certificaciones necesarias para comercializar su producto por todo el mundo
12	Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.	Tienen brockers en los principales paises consumidores
13	Invertir en tecnología que nos permita aumentar la productividad.	Cuentan cin tecnologia de punta

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se define de forma específica los pasos que se deberán seguir para alcanzar la visión, es por ello que la implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados, esta etapa es más compleja que la del diseño y requiere de la colaboración de todos los miembros de la organización.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Para trazar los objetivos a corto plazo se tomaron en cuenta estas características: (a) deben ser desafiantes, (b) deben ser medibles, (c) deben ser realistas, (d) deben ser cuantitativos, (e) deben ser temporales, (f) deben ser congruentes, (g) deben ser comprensibles, (h) deben ser alcanzables, e (i) deben ser jerarquizados.

Los objetivos de corto plazo (OCP) constituyen hitos que marcan el camino para el logro de los OLP y con ello alcanzar la visión que se tiene para la aceituna el 2026, aquí se van a establecer los objetivos de corto plazo como indicadores del avance en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, para ello se debe partir del listado de los OLP. En la Tabla 32 se presentan estos objetivos de corto plazo durante el periodo 2017-2026.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para que una implementación estratégica tenga éxito, esta deberá contemplar una distribución equitativa de sus recursos, tanto financieros, humanos y tecnológicos con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos a corto plazo trazados.

7.2.1 Recursos financieros

Comprende la asignación de los recursos financieros que principalmente deben de incluirse en los presupuestos del Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobiernos Locales y Exportadores, incorporando las partidas presupuestarias pertinentes dentro de sus planes estratégicos.

Tabla 32

Objetivos de Corto Plazo de la Aceituna en el Perú

OLP	OCP
Al 2026 incrementar el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas. En el 2015 se registraron 17,000 hectáreas.	OCP 1. A partir del 2018 desarrollar conjuntamente con el estado estudios de factibilidad en el 10% de tierras que actualmente no están siendo aprovechadas por ningún tipo de cultivo en las regiones productoras de aceituna.
	OCP 2. A partir del 2018 incrementar el área de cultivo de Aceituna en 1,000 he/año.
	OCP 3. A partir del 2020 el 30% de los agricultores tradicionales, serán apoyados con financiamiento estatal o inversión privada para el desarrollo de nuevos cultivos.
	OCP 4. A partir del 2018, desarrollar con el Estado al menos un proyecto de irrigación anual para garantizar el aprovechamiento de nuevas zonas de cultivo.
Al 2026, el nivel de exportaciones de aceituna será 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año). En el 2015 se registraron 20,000 tm.	OCP 1. A partir del 2018 capacitar anualmente al 25% de productores de aceituna en las normas, procedimientos y sistemas logísticos para la exportación.
	OCP 2. A partir del 2018 incrementar las presentaciones de aceituna en un 15% anual, aumentando así la oferta exportable.
	OCP 3. En el 2019 incrementar el nivel de exportación a 20,000 tm/año.
	OCP 4. A partir del 2021 aumentar el nivel de exportaciones en 35% anualmente.
Al 2026 incrementar el rendimiento a 7.0 tm/ha. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3,7 tm/ha.	OCP 1. A partir del 2018 capacitar al 40% de los productores de aceituna, con el fin de mejorar el rendimiento por hectárea.
	OCP 2. A partir del 2018 tecnificar los sistemas de irrigación en un 15% anual hasta el 2026, en las regiones productoras de aceituna.
	OCP 3. En el 2020 crear un comité regional que se encarguen de contratar asesores españoles especializados en producción de aceituna, con el fin de capacitar 3 veces al año a los productores de aceitunas.
	OCP 4. A partir del 2021 incrementar en un 20% anual el rendimiento hectárea.
Al 2026, posicionar la " Marca Perú" como símbolo de calidad y socialmente responsables.	OCP 1. A partir del 2018 participar 3 veces por año en ferias agrícolas internacionales.
	OCP 2. En el 2018 certificar al 40% de empresas peruanas en HACCP, BPM, BRC y Global GAP, con el fin de incrementar la oferta exportable.
	OCP 3. En el 2020 el 70% de productores de aceituna, utilizarán insumos de calidad y ecológicos que ayuden a obtener un producto natural.
	OCP 4. A partir del 2018 implementar centros de formación técnica, aumentando la oferta de MO calificada, contribuyendo al desarrollo de las regiones productoras de aceituna.

Para este plan se recurrirá a fuentes y formas de financiamiento según sus necesidades, esta inversión puede ser privada o del Estado, para los productores de aceituna tenemos las siguientes fuentes de financiamiento: (a) gobierno regional, (b) COFIDE, (c) cajas rurales, (d) Banco Agrario, (e) organismos de apoyo internacional, (f) recursos propios de los propietarios de las tierras y empresas, (g) inversión nacional y (h) inversión extranjera. Estos fondos se garantizan mediante la propiedad de la tierra o con los ingresos futuros y según la rentabilidad obtenida en el sector. Estos recursos que otorgan estas entidades poseen condiciones adecuadas para la puesta en marcha de las estrategias planteadas.

Estos fondos financiarán la expansión y reconversión de las tierras de cultivo, adquisición de tecnología para el incremento de la productividad de la aceituna por hectárea. De acuerdo con T. Veli (comunicación personal, 5 de agosto de 2016, ver Apéndice A), PROMPERU brinda asesoría a los pequeños productores en cuanto a los procedimientos a seguir para la adquisición de créditos agrícolas.

7.2.2 Recursos Humanos

En esta industria la mano de obra es uno de los principales recursos, actualmente tiene que estar en constante capacitación debido a la innovación continua de tecnología y nuevos métodos de cultivo. Asimismo, se debe capacitar al personal administrativo para así poder cumplir con los requerimientos para el correcto funcionamiento de toda la cadena productiva y lograr niveles de competitividad adecuados para el mercado.

El Gobierno Central y el Gobierno Regional en conjunto con los productores y exportadores deben tomar la iniciativa para impulsar programas de capacitación a los pequeños y medianos productores enfocándose en: (a) gestión de cultivo, (b) sembrado, (c) mantenimiento y cosecha (d). La implementación de estas medidas será favorable y mejorará directamente en la competitividad del sector. De igual forma, se promoverá la asistencia a ferias internacionales y pasantías a centros de investigación tecnológica.

7.2.3 Recursos Tecnológicos

Se asignarán recursos tecnológicos para programas de innovación, investigación adaptativa, adquisición de nuevas tecnologías, certificación en Global gap y certificación orgánica, entre otras, lo que contribuirá a incrementar la productividad y competitividad en el sector.

De las investigaciones realizadas en la empresa El Olivar, el Gerente de operaciones, Ramiro Castro Marcelo, indica que se ha logrado que el sector utilice hoy en día tecnología de punta, con esto se comprueba el grado de eficiencia del uso de estos recursos, los que permite proyectar la posibilidad de alcanzar el logro del objetivo de largo plazo. Se brindará maquinaria que permita mejorar el sistema de riego, asimismo nuevas técnicas de sembrío y cosecha, y buenas prácticas agrícolas que permitan cumplir con los estándares internacionales solicitados, como manejar el control de plagas y enfermedades, buenas prácticas de fertilización así como el manejo post cosecha.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas de las estrategias presentadas van alineadas con los valores y el código de ética planteadas en el capítulo 1. A continuación se muestran las políticas que se proponen para el presenta plan estratégico:

1. Fomentar la integración y participación activa de todos los actores de la cadena productiva del sector.
2. Cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones de empaquetamientos requeridas por los compradores, como son: GAP, HACCP, BASC.
3. Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la aceituna.
4. Alentar la innovación constante.

5. Difundir e informar sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado.
6. Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de la región para minimizar el impacto en el medio ambiente y la comunidad.
7. Cuidar el medio ambiente fomentando el uso de productos que no alteren la biodiversidad.
8. Incentivar la inversión para mejorar la infraestructura logística para la exportación.
9. Incentivar a la formación de las alianzas estratégicas con los Stakeholders.
10. Propiciar relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes.

7.4 Estructura de la Organización

La asociación de productores de aceituna del Perú (ANPEAP) lidera la estructura del sector de la aceituna en el Perú (ver Figura 25), a su vez, este recibe el apoyo y soporte de varias instituciones públicas del Estado.

A continuación se detalla la función de cada entidad de apoyo que interviene en el sector de la aceituna.

1. Ministerio de Agricultura, que es el ente encargado de definir las políticas y el desarrollo agrario en el Perú y, por ende, del cultivo de la aceituna. Su rol es importante puesto que debe de promover la concertación y desarrollo de los diferentes participantes del sector de la aceituna en el Perú, en las Regiones de Ica, Lima, La libertad, Moquegua, Tacna y Arequipa.
2. La Sociedad Nacional de Industrias, quien modera los intereses de las empresas industriales peruanas.
3. ADEX (Asociación de Exportadores del Perú), mediante la Gerencia de Agro exportaciones, que se encarga de representar y prestar servicios a sus asociados.

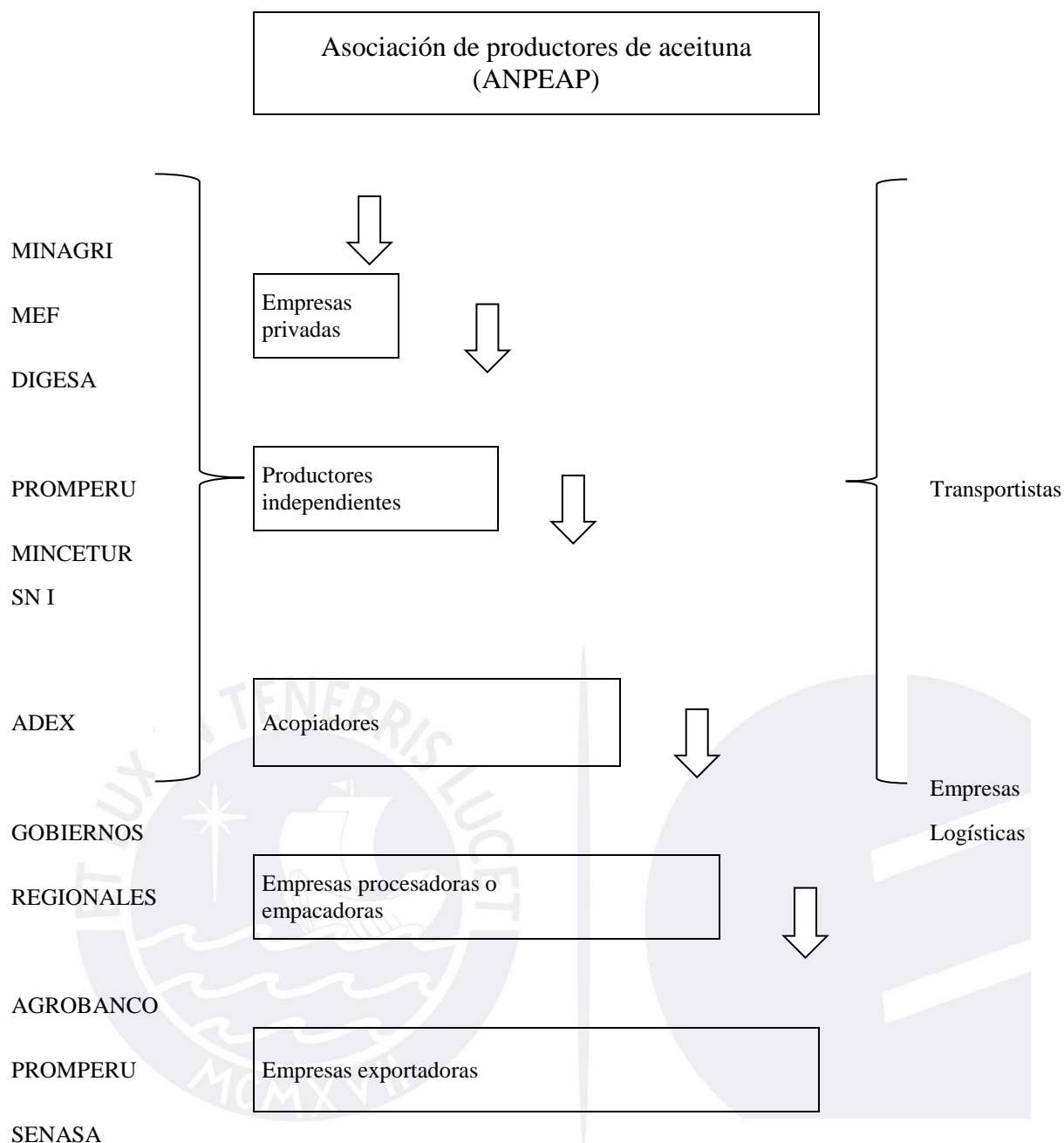


Figura 25. Estructura organizacional de la aceituna en el Perú

4. SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria), organismo oficial a nivel nacional en materia de sanidad agraria. Posee un sistema de vigilancia fitosanitaria y zoonosanitaria; desarrolla el Programas nacionales preventivos de detección y manejo integrado y brinda servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria; registra y fiscaliza los plaguicidas, semillas y viveros, entre otros.

5. PromPerú (Comisión para la Promoción de Exportaciones), que realiza las actividades de promoción comercial y lidera a la red de instituciones vinculadas, y tiene como objetivos el desarrollo de la oferta exportable, de mercados y de gestión empresarial.
6. MEF (Ministerio de Economía y Finanzas), encargada de dar la política económica, asimismo, impulsa y supervisa las inversiones públicas y privadas.
7. DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental), encargado de dar políticas, regular y fiscalizar las intervenciones en salud ambiental.
8. MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo): organismo que se encarga de definir la política de comercio exterior y de turismo, así como de las regulaciones del comercio exterior en el país.
9. Gobiernos regionales, se encargan de promover y apoyar distintos proyectos que ayudan al desarrollo del sector, en este caso de la aceituna peruana.
10. Agrobanco, institución encargada de facilitar préstamos para impulsar el desarrollo económico en el sector agrícola.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

A través de la capacitación se introducirán conceptos y conocimientos de responsabilidad social y preservación del medio ambiente. El primer paso es conocer a los *stakeholders* e identificar sus objetivos. Luego se diseñarán estrategias de responsabilidad social para poder atender los requerimientos de los diferentes grupos de interés. Se considerarán como prioritarios los siguientes aspectos: (a) desarrollo de las comunidades donde se produce la aceituna, (b) garantizar la seguridad de todos los trabajadores y (c) minimizar los efectos negativos e incrementar los positivos sobre el medio ambiente. Para esto se tiene que empezar por medir el impacto ambiental que cada ente ocasiona, bien sean productores, comercializadores, transformadores o transportistas.

En este sentido, se aplicarán Buenas Prácticas Agrícolas buscando obtener la triple rentabilidad, es decir, logrando rentabilizar económicamente la actividad combinándola con una rentabilidad social y ecológica. Es importante señalar que al mejorar las prácticas se obtendrán mejores márgenes y lo podrán sentir directamente los miembros de la cadena productiva, que les permitirá mejorar su calidad de vida.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En el planeamiento estratégico es de suma importancia el recurso humano, porque son las personas las que forman la estructura organizacional de la aceituna, ya que ellos son las que cumplirán los objetivos planteados para lograr la visión planteada para el 2026. Es así que los productores de aceitunas a través de las asociaciones, acopiadores, empresas privadas, como también las empresas exportadoras y los productores independientes son los pilares del capital humano. Los actores involucrados deben cumplir con las competencias de trabajo en equipo, empoderamiento, pro actividad e integridad para que se pueda lograr una eficiente cadena de valor de la aceituna.

Cabe mencionar que los agricultores y pobladores de las regiones Tacna y Arequipa en general tienen por costumbre el cultivo y la producción del olivo en estas zonas.

Ahora, esta mano de obra calificada, deberá estar disponible en las zonas productivas de aceituna como son las regiones de Tacna, Moquegua, Arequipa e Ica. Esto generará beneficios y dará trabajo a muchas personas que viven en la zona y en lugares aledaños y permitirá el desarrollo social de la población. La inclusión de los pobladores a través de la capacitación, brindándoles la posibilidad de tener un trabajo de calidad permitirá crear una armonía que a su vez hará sostenible este sector productivo.

7.7 Gestión del Cambio

Con el fin de gestionar adecuadamente el cambio, resulta necesario comprometer a toda la organización en las estrategias y visión, hecho que facilite desplegar las propuestas de

cambio a nivel organizacional, estructural y alineamientos estratégicos, también se va requerir la aceptación y el compromiso de todos los stakeholders que participan en la cadena productiva. Para esto se plantea la siguiente lista de acciones para que los agentes puedan enfrentar el cambio y ello permita una mejor actitud hacia la implementación de las estrategias planteadas:

1. Contar con un líder que sea capaz de comunicar la visión, los objetivos a largo plazo y las estrategias motivando a las personas y no jefes operativos que ven solo el objetivo a cortos plazo y sin ningún horizonte.
2. Lograr un clima laboral adecuado que pasa por el cumplimiento de buenas prácticas laborales, destinando los servicios suficientes a los trabajadores y compensación e incentivos adecuados.
3. Difundir una cultura de servicio al cliente interno y externo con el fin de producir y procesar lo que el cliente exige, superando sus expectativas. Es necesaria la difusión de la cultura agroexportadora a todo nivel que permita una innovación y mejora continua para obtener mejores resultados.
4. Diseñar un plan integral de comunicación, con el principal objetivo de informar a todos los participantes de las bondades que se obtendrán al implementar este planeamiento estratégico. Esta comunicación irá acompañada del logro de objetivos de corto plazo, para que las personas puedan ver y sentir las ventajas y se comprometan a continuar con los cambios.

7.8 Conclusiones

En el presente plan, se ha realizado el contrato de los objetivos a largo plazo con las acciones a seguir para los objetivos a corto plazo.

Los recursos implicarán el compromiso y la participación de entidades en el sector público como son el gobierno central, gobiernos locales y regionales, así como del sector

privado como son los productores, procesadores, exportadores, servicios conexos, organizaciones no gubernamentales, entre otros. La estructura organizacional está constituida por diferentes actores, entre ellos: MINAGRI, PromPerú, Sociedad Nacional de Industria, ADEX, MEF, DIGESA, SENASA y Gobiernos Regionales. Por eso es de gran importancia que la asociación de productores de la aceituna del Perú (ANPEAP), quienes van a liderar la estructura, se encargue de la interacción de los diferentes agentes de la cadena, transmitiendo políticas que orienten el desarrollo de la producción de la aceituna en el Perú.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Una vez culminada las etapas de planeamiento e implementación, se iniciará la tercera etapa donde se evaluará el cumplimiento del plan estratégico para la aceituna.

8.1 Perspectivas de Control

El control se hará desde las siguientes cuatro perspectivas: (a) perspectiva de aprendizaje, (b) perspectiva de procesos, (c) perspectiva de clientes, y (d) perspectiva financiera, todas estas perspectivas se volcaran en el tablero de control balanceado.

8.1.1 Perspectivas de aprendizaje

Esta perspectiva tiene como objetivo evaluar la capacidad del sector de poder resolver distintas situaciones o experiencias propias del sector. Actualmente estas perspectivas están enfocadas a lograr cumplir la visión propuesta para el 2026. Para la aceituna se han propuesto las siguientes perspectivas: (a) número de miembros del comité, (b) cantidad de variedades, (c) número de horas de capacitación impartidas por productores, (d) número de productores participantes, (e) obtención de certificación, (f) incremento de volúmenes de Ha con certificación Global GAP.

8.1.2 Perspectivas de Proceso

La segunda perspectiva desarrollada pertenece a la de proceso, estas perspectivas nos permiten monitorear y controlar los procesos de toda la cadena productiva. Los indicadores que se desarrollaron fueron: (a) incremento de la superficie cultivada, (b) mejora de infraestructura, (c) volúmenes de cultivo, (d) número de miembros de comité.

8.1.3 Perspectiva Clientes

En esta perspectiva se busca tomar posesión de los potenciales clientes, los indicadores propuestos nos permitirán medir y proyectar el mercado exterior, para esto se debe tener en cuenta el siguiente indicador: número de personas que visitaron el stand.

8.1.4 Perspectiva Financiera

Para el accionista o inversionista esta es la perspectiva más importante ya que mide su rentabilidad, lo que están obteniendo por estar inmersos en la producción y comercialización de la aceituna. Los indicadores que se han propuesto para la perspectiva financiera son los siguientes: (a) cantidad de dólares invertidos, (b) volúmenes de aceitunas exportadas y (c) uso de insumos de calidad y naturales.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de control balanceado fue diseñado categorizando los objetivos de corto plazo que se plantearon dentro de las cuatro perspectivas que contempla el mismo (ver Tabla 33). Esta herramienta ha sido diseñada para mantener un control permanente sobre la utilización de los recursos y el alcance de las actividades que se realicen dentro del marco del presente planeamiento estratégico para la aceituna.

8.3 Conclusiones

Se puede concluir que se ha definido diferentes indicadores que permitirán medir el avance de los objetivos a corto plazo, evaluar, controlar, y realizar las correcciones que sean pertinentes. El tablero de control tiene cuatro perspectivas que son evaluadas en el Planeamiento de la aceituna, la perspectiva del cliente permite evaluar los servicios e inversiones de la aceituna. La perspectiva interna está orientada a mejorar los procesos y procedimiento internos desarrollados en la aceituna para poder brindar mejores resultados para poder mejorar los números en la producción y comercialización de la aceituna. Finalmente, la perspectiva financiera que es la más importante para los accionistas e inversionistas ya que está más relacionada a la ejecución del presupuesto, que tiene por objetivo la utilización eficiente de los recursos y la generación de servicios acordes con la visión de la aceituna del Perú al 2026 que planteamos en el presente plan estratégico.

Tabla 33

Tabla Balance Scorecard de la Aceituna en Conserva

	OCP	Indicador	Unidades	Perspectiva
Al 2026 incrementar el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas. En el 2015 se registraron 17,000 hectáreas.	OCP 1. A partir del 2018 realizar conjuntamente con el estado estudios de factibilidad en el 10% de tierras que actualmente no están siendo aprovechadas por ningún tipo de cultivo en las regiones productoras de aceituna.	Número de estudios realizados	Ha	Procesos
	OCP 2. A partir del 2018 incrementar el área de cultivo de Aceituna en 1,000 he/año.	Incremento de superficie cultivada	Ha/año	Procesos
	OCP 3. A partir del 2020 el 30% de los agricultores tradicionales, serán apoyados con financiamiento estatal o inversión privada para el desarrollo de nuevos cultivos.	Número de agricultores financiados	\$/año	Procesos
	OCP 4. A partir del 2018, desarrollar con el Estado al menos un proyecto de irrigación anual para garantizar el aprovechamiento de nuevas de zonas de cultivo.	Número de proyectos ejecutados	proyectos/año	Aprendizaje
Al 2026, el nivel de exportaciones de aceituna será 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año). En el 2015 se registraron 20,000 tm.	OCP 1. A partir del 2018 capacitar anualmente al 25% de productores de aceituna en las normas, procedimientos y sistemas logísticos para la exportación.	Número de productores capacitados	Horas empleadas/Año	Aprendizaje
	OCP 2. A partir del 2018 incrementar las presentaciones de aceituna en un 15% anual, aumentando así la oferta exportable.	Numero de presentaciones nuevas	presentaciones/año	Aprendizaje
	OCP 3. En el 2019 incrementar el nivel de exportación a 20,000 tm/año.	Volúmenes de exportaciones	Tm/Año	Procesos
	OCP 4. A partir del 2021 aumentar el nivel de exportaciones en 35% anualmente.	Volúmenes de exportaciones	Tm/Año	Procesos
Al 2026 incrementar el rendimiento a 7.0 tm/ha. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3,7 tm/ha.	OCP 1. A partir del 2018 capacitar al 40% de los productores de aceituna, con el fin de mejorar el rendimiento por hectárea.	Número de horas de capacitación impartidas por productores	Horas empleadas/Año	Aprendizaje
	OCP 2. A partir del 2018 tecnificar los sistemas de irrigación en un 15% anual hasta el 2026, en las regiones productoras de aceituna.	Incremento de superficie tecnificada	Ha/año	Procesos
	OCP 3. En el 2020 crear un comité regional que se encarguen de contratar asesores españoles especializados en producción de aceituna, con el fin de capacitar 3 veces al año a los productores de aceitunas.	Número de productores capacitados	Horas empleadas/Año	Aprendizaje
	OCP 4. A partir del 2021 incrementar en un 20% anual el rendimiento por hectárea.	Volumen cosechado	Tn/Ha	Procesos
Al 2026, posicionar la "Marca Perú" como símbolo de calidad y socialmente responsables.	OCP 1. A partir del 2018 participar 3 veces por año en ferias agrícolas internacionales.	Número de personas que visitaron el Stand	Si/No	Cliente
	OCP 2. En el 2018 certificar al 40% de empresas peruanas en HACCP, BPM, BRC y Global GAP, con el fin de incrementar la oferta exportable.	Número de productores certificados	productores certificados/año	Aprendizaje
	OCP 3. En el 2020 el 70% de productores de aceituna, utilizaran insumos de calidad y ecológicos que ayuden a obtener un producto natural.	Cantidad de insumo de calidad y naturales usado	US\$ gastados en insumos de calidad / US\$ totales gastados en insumos	Financiera
	OCP 4. A partir del 2018 implementar centros de formación técnica, aumentando la oferta de MO calificada, contribuyendo al desarrollo de las regiones productoras de aceituna.	Número de personas formadas	personas graduadas/año	Aprendizaje

Capítulo IX: Competitividad de la Aceituna en el Perú

En este capítulo se realizará el análisis de los factores determinantes de la competitividad de la aceituna en el Perú.

9.1 Análisis Competitivo de la Aceituna en el Perú

El contexto competitivo de una organización está constituido por cuatro elementos interrelacionados del entorno local y que determinan la productividad potencial, desarrollando una ventaja competitiva, estos elementos son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) contexto para la estrategia, estructura y la rivalidad; y (e) industrias relacionadas y de apoyo.

Condiciones de los factores. La aceituna en el Perú presenta una gran ventaja competitiva en cuanto al clima ya que en las regiones de mayor producción, como son Tacna, Arequipa y Ica, las aceitunas se pueden dejar madurar totalmente en el árbol, antes de ser cosechadas, y se obtiene una aceituna de calidad de exportación (MINCETUR, 2013).

De igual forma, en estas regiones productoras de aceituna se han generado, en los últimos años, proyectos importantes como la hidroeléctrica de Molloco y el tramo cinco de la carretera longitudinal de la sierra, el ferrocarril Tacna y Arica (“Ocho proyectos importantes avanzan en el Sur del País,” 2013) esto va a ayudar a mejorar la deficiencia en la infraestructura vial. También existe el proyecto de irrigación Majes-Siguas II que contempló la construcción, operación y mantenimiento del embalse Angostura, infraestructura de captación de agua, túnel de trasvase de aguas y riego y distribución de agua en 38,500 ha en las regiones de Arequipa, Puno, Cusco y Tacna (BNamericas). El mejoramiento de las condiciones en recursos e infraestructura va propiciar la inversión privada y logrará incrementar las zonas de cultivo y aumentar el rendimiento por Ha de cultivo.

Condiciones de la demanda. De acuerdo a R. Castro (comunicación personal, 12 de noviembre del 2016) la principal presentación de aceitunas peruanas para la exportación es la

aceituna preparada o conservada; las exportaciones de este producto el 2015 ha sido de 13599,244 kg, 60.7% menos que el 2014 (Agro´data Perú, 2015). Las exportaciones en los últimos años se ha realizado de forma irregular, esto se debe a la falta de aprovechamiento de las ventajas competitivas como las climáticas; también se debe a que el Estado no ha apoyado al desarrollo de este sector, reduciendo la participación en el mercado mundial, pero aún así, el consumo de la aceituna ha ido en crecimiento siendo Estados Unidos el principal consumidor mundial, y Brasil el principal consumidor sudamericano.

Las aceitunas peruanas preparadas sin congelar han sido las más exportables, se exportaron a 22 países y el mercado Brasileño concentra el 69.5% de las exportaciones que significan 9'451,474 kg de aceituna, en segundo lugar está Estados Unidos con un 14.7%, seguidos de Chile, Venezuela, Francia e Italia. Los acuerdos comerciales internacionales suscritos por Perú con diferentes países permitieron el acceso de la producción peruana a nuevos mercados y promovieron la reducción de cuotas de mercado a sus competidores, tales como Chile y Argentina, debido a la política laboral sectorial que genera bajo costo de la mano de obra, entre otros factores productivos.

Contexto para la estrategia, estructura y la rivalidad. Las regiones productoras de aceituna en el Perú se encuentran organizadas, y tienen una estructura donde la encabeza la asociación de productores y exportadores de aceituna peruana (ANPEAP), pero aún así sigue siendo débil ya que existen todavía algunos productores que trabajan de forma independiente en distintas regiones y zonas de producción.

Los productores pequeños centran su producción para el consumo local debido a la baja calidad de su aceituna, y los grandes productores o empresas privadas centran su producción para el mercado de exportación, dirigen todas sus operaciones a producir una aceituna de calidad de exportación; esta, a su vez, trabaja de la mano con empresas procesadoras y exportadoras quienes se encargan de toda la logística de exportación.

Sin embargo, cabe mencionar que los productores de aceituna de las distintas regiones están orientando sus esfuerzos y recursos en mejorar sus condiciones productivas para la exportación, ya que el mercado está en crecimiento debido al aumento de consumo mundial, aunque se concentran principalmente en el mercado brasileño y estadounidense. Ahora muchos de los productores están incorporándose a la asociación de productores, para de esta forma, aprovechar el Know How y el conocimiento para la exportación, y lograr que se genere una competencia saludable con el único objetivo de incrementar la producción nacional y tratar de que la aceituna peruana logre mejorar su posición en el mercado internacional, para lograr, en un futuro cercano, arrebatarle presencia a su principal competidor que es la aceituna argentina.

Industrias relacionadas y de apoyo. En las regiones de Tacna, Arequipa y Ica se han centrado industrias o servicios conexos que ayudan a agilizar el desarrollo de las actividades de la producción y exportación de la aceituna. A esto hay que sumarle el apoyo de la cooperación técnica española, quien ha ayudado al crecimiento de la producción de aceitunas en Perú alcanzando un significativo nivel cualitativo y cuantitativo y un fuerte posicionamiento comercial de sus exportaciones.

También participan otros actores en el desarrollo del sector, como cita el Proyecto UE-PERU/PENX Mincetur. (2008), que la concertación del sector público y privado, productores y organismos internacionales, como la Asociación Pro Olivo, la asociación de productores de aceituna (ANPEAP), los gobiernos regionales, la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura y la Dirección Regional del Ministerio de la Producción en coordinación con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el apoyo significativo de desarrollo técnico y comercial de la Cooperación Técnica Española, los acuerdos comerciales internacionales suscritos por el Gobierno Peruano con diferentes países; todos estos agentes en su conjunto han permitido promover el desarrollo del sector olivícola peruano, con mayor

apertura a nuevos mercados, ser más competitivos en relación a Chile y Argentina, siendo un factor importante la política laboral sectorial que genera un bajo costo en mano de obra, así como los beneficios de aranceles de exportación.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Aceituna

El Perú, desde el 2005, muestra un desarrollo la industria olivícola sustentado en mejoras agronómicas e inyección de capital, logrando posicionarse competitivamente en el mundo, a esto se le suma las condiciones naturales que permiten que en el Perú las aceitunas se puedan dejar madurar totalmente en el árbol, antes de ser cosechadas, se obtiene una aceituna de alta calidad superior a las europeas y de otros competidores como Argentina y Chile. De igual forma, el clima permite cosechar en épocas que los competidores no pueden, logrando de esta forma una ventaja competitiva debido a las condiciones edafoclimáticas (suelo y clima) muy propicias para el cultivo de olivo. A esto se le suma los proyectos que se están desarrollando como: la hidroeléctrica de Molloco, el tramo cinco de la carretera longitudinal de la sierra, y el proyecto de irrigación Majes-Siguas II (PROINVERSION, 2013), esto va permitir fortalecer la logística en toda la cadena productiva.

9.3 Identificación y Análisis de los Principales Clústeres de Aceituna en el Perú

Según Chávez, Arata y Farfán (2008), la formación de clústeres se inició desde el 2005, y en estos últimos años, aprovechando el desarrollo de la Agro exportación y la apertura de mercados, la producción de aceituna ha ido creciendo de manera sostenida.

La cadena de valor generada por la olivicultura en las regiones de Tacna, Arequipa e Ica, que son las más representativas, ha ido creciendo e involucrado de manera directa e indirecta a un importante grupo de agricultores, entidades financieras, empresas dedicadas a la comercialización de insumos agrícolas, empresas procesadoras y exportadoras de aceituna, acopiadores, transportistas, comerciantes mayoristas, comerciantes minoristas y jornaleros agrícolas; y tiene un impacto positivo e importante en el desarrollo provincial y regional, en

la generación de empleo y divisas y en la contribución al alivio de la pobreza, esto ha generado que se formen clústeres en las regiones productoras de aceituna en todo el Perú, de esta forma han buscado sobrevivir en la globalización, en generar mayor valor agregado, así como asistencia técnica, disponer de mayor poder adquisitivo, ejercer poder de negociación en los mercados y acceder a nuevos mercados.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres de La Aceituna en el Perú

El creciente consumo de aceituna a nivel mundial ha generado que se incremente la producción de aceitunas en el Perú y que más productores se incorporen a la Asociación nacional de productores y exportadores de aceituna peruana (ANPEAP), esto ha ocasionado también que se incorporen a la cadena productiva, proveedores, empresas exportadoras y encargadas de la logística de exportación, y se ubican en las cercanías de los productores, haciendo más dinámica y proactiva el desarrollo de las operaciones, y se desarrollan así potenciales clúster. En este punto se debe tener en cuenta los siguientes aspectos estratégicos para la formación del clúster: (a) lograr la estandarización de los productos; (b) suscripción de convenios de compra y venta por adelantado, para garantizar la salida al mercado de la producción; (c) atender al cliente final y garantizar su abastecimiento regular (continuidad); (d) menor costos en los insumos; (e) mejor manejo del servicio logístico; (d) manejo descentralizado, pero eficiente de la información; (f) mayor nivel de desarrollo y de competitividad; y (g) mejoras en calidad y consistencia del producto.

9.5 Conclusiones

Es por lo anterior expuesto que el Perú necesita construir ventajas competitivas sostenibles a fin de continuar con éxito su inserción y aumento de su participación en los mercados mundiales; por ejemplo, se requiere establecer las especificaciones de calidad de la aceituna y otros requisitos complementarios sobre la base de normas internacionales de todos

los países de destino para su difusión y aplicación en la producción en las distintas regiones productoras del país, y así facilitar su comercialización interna y externa, que repercutan efectivamente en la calidad y competitividad de la aceituna a nivel mundial; fortalecer los clúster que se han formado en las distintas regiones productoras de aceituna, firmando pactos de cooperación y alianzas estratégicas sectoriales.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral constituye una herramienta para analizar de forma conjunta la visión, la misión, los valores, el código de ética, los intereses organizacionales, los objetivos tanto a largo plazo como corto plazo, las estrategias, las políticas y los recursos. Esta evaluación permite determinar si existe o no coherencia en el plan estratégico que se ha formulado (ver Tabla 34).

10.2 Conclusiones

1. La mayor producción de aceituna en el Perú se centra en la región de Tacna, en esta región se encuentran los productores con mayor participación en las exportaciones de aceituna, con un 60% del total exportado.
2. El Perú posee condiciones climáticas y geográficas idóneas a lo largo de la costa peruana para la producción de aceituna.
3. En el Perú el rendimiento promedio es 3.7 tm/he, por debajo de la media mundial que es 5.5 tm/he.
4. La organización en este sector todavía es débil, todavía hay productores que no se insertan a la asociación de productores (ANPEAP) y siguen trabajando en la informalidad, esto hace que el frente en las exportaciones sea débil en comparación de la competencia.
5. En los últimos años el Perú está viviendo un crecimiento económico, fortaleciendo el sistema financiero, propiciando de esta forma la inversión privada en el sector de la aceituna, con esto se está logrando ampliar las áreas de cultivo tanto en Tacna como en Ica, e innovar procesos con tecnología de punta, aumentando la productividad del sector y volviéndolo cada vez más competitivo.

6. En la actualidad el Estado está apoyando al sector agroindustrial, hay instituciones como el caso de PromPerú, que está ayudando a comercializar este producto a nivel internacional, a su vez mediante el programa GIA las empresas productoras están obteniendo la certificación HACCP , logrando aumentar así la oferta exportable.
7. Hay un limitado acceso al crédito para los pequeños y medianos productores de aceituna.
8. Para el 2026, con el plan estratégico planteado, la industria de la aceituna tendrá un mayor desarrollo, donde las fortalezas del sector se van a potenciar y van a reducir las amenazas, y se van a aprovechar por otro lado las oportunidades para volver a este sector más competitivo.

10.3 Recomendaciones

1. Entregar el presente PEA a la asociación de productores de aceituna del Perú (ANPEAP), con el fin de que sirva como guía y ruta a seguir para poder lograr el crecimiento sostenido del sector olivícola.
2. Se recomienda a la asociación de productores de aceituna (ANPEAP) revisar frecuentemente el entorno, tanto interno como externo, debido a que las condiciones o factores de éxito pueden cambiar; si se da este caso, se debería plantear nuevas estrategias.
3. La asociación de productores de aceituna de Perú (ANPEAP) conjuntamente el Estado debe fomentar el desarrollo de ferias internacionales en el país con el fin de presentar las bondades de la aceituna peruana.
4. Todos los productores deben hacer un solo frente común, donde puedan compartir sus diferentes prácticas agrícolas, compartir proveedores y tecnología con el fin de

poder generar Clusters en las distintas regiones productoras, y así poder hacer frente a la competencia internacional, tanto en calidad como volumen.

5. Todos los productores que se encuentran en la ANPEAP, deben obtener la certificación de calidad HACCP, de esta forma va aumentar la oferta exportable.
6. Se recomienda que se tecnifiquen todos los cultivos de olivo, con sistemas de riego por goteo con el fin de optimizar este recurso.

10.4 Futuro de la Aceituna en el Perú

El sector de la aceituna en el Perú seguirá en crecimiento, hoy en día el aumento de cultivos de aceituna se está dando no solo en Tacna y Arequipa, empresas e inversionistas del sector privado están apostando por incrementar las áreas de cultivo tecnificados en Lima e Ica, se apoyan con tecnología de punta, a esto se le suma que las regiones de Arequipa y Tacna, que son las mayores productoras de aceitunas del Perú, cuentan con una posición privilegiada y estratégica, ya que los principales importadores y consumidores de aceituna del Perú son Chile y Brasil; esto hace que la comercialización hacia estos países sea ágil, y le dan una ventaja competitiva a estas regiones, a esto se le suma las condiciones climáticas con que cuentan estas regiones, las cuales favorecen también al cultivo y a la producción de la aceituna.

Cabe mencionar que instituciones públicas, como el caso de Prom Perú, están ayudando a las empresas peruanas, brindándoles asesoría y apoyo en el área comercial y facilitándole herramientas de gestión para optar con certificaciones de calidad; con esto se está buscando aumentar la oferta exportable de aceitunas del Perú.

En los últimos años el Estado peruano está manejando políticas de apertura comercial, buscando tratados o convenios comerciales con distintos países y abrir nuevos destinos para sus productos, esto va ayudar a que las exportaciones de aceituna peruana sigan creciendo e ingresando a nuevos destinos.

Tabla 34

Plan estratégico Integral

Visión : Al 2026, el Perú será el primer país exportador de Latinoamérica de aceitunas preparadas o conservadas sin congelar, siendo reconocidos por nuestros altos estándares de calidad, utilizando tecnología de punta en todos nuestros procesos productivos, fortaleciendo la marca Perú, socialmente responsables y contribuyendo así con el desarrollo sostenido del sector olivícola del país.

Intereses de la aceituna en el Perú	Objetivos a Largo Plazo				Principios cardinales	
<p>1. Ser el primer exportador de aceituna en Latinoamérica.</p> <p>2. Incrementar las exportaciones</p> <p>3- Aumentar los volúmenes de producción y rendimiento para competir con el mercado mundial.</p> <p>4. Ampliar nuestras áreas de cultivo.</p> <p>5. Generación de empleo para las comunidades campesinas y mejorar el nivel de calidad de vida por medio de las exportaciones.</p> <p>6. Utilizar tecnología de punta a fin de reducir costos de producción y garantizar la calidad del producto final.</p> <p>7. Tener un producto que cumpla con los estándares de calidad internacional, y que proteja los recursos naturales y el medio ambiente.</p>	<p>Al 2026 incrementar el área de cultivo de aceituna a 25,000 hectáreas. En el 2015 se registraron 17,000 hectáreas.</p>	<p>Al 2026, el nivel de exportaciones de aceituna será 100,000 tm/año. (Brasil: 70,000 tm/año; USA: 26,000 tm/año y UE: 14,000 tm/año). En el 2015 se registraron 20,000 tm.</p>	<p>Al 2026 incrementar el rendimiento a 7.0 tm/ha. En el 2015 el rendimiento alcanzado fue de 3,7 tm/ha.</p>	<p>Al 2026, posicionar la " Marca Perú" como símbolo de calidad y socialmente responsables.</p>	<p>1- Influencia e terceras partes</p> <p>2- Los lazos pasados y presentes</p> <p>3- El contrabalancee de intereses</p> <p>4- La conservación de los enemigos</p>	
	OLP 1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas	
E1: Aumentar las áreas sembradas y sus rendimientos.	X	x	x		<p>1. Fomentar la integración y participación activa de todos los actores de la cadena productiva del sector.</p> <p>3. Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la aceituna.</p> <p>4. Alentar la innovación constante.</p>	
E2: Implementar la infraestructura logística para la producción y exportación.	X	x	x		<p>1. Fomentar la integración y participación activa de todos los actores de la cadena productiva del sector.</p> <p>6. Contribuir al uso sostenible de los recursos naturales de la región para minimizar el impacto en el medio ambiente y la comunidad.</p> <p>8. Incentivar la inversión para mejorar la infraestructura logística para la exportación.</p> <p>9. Incentivar a la formación de las alianzas estratégicas con los Stakeholders.</p> <p>10. Propiciar relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes.</p>	
E3: Incrementar las exportaciones con los países que se tiene TLC y otros convenios comerciales.	X	x	x	x	<p>2. Cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones de empaquetamientos requeridas por los compradores, como son: GAP, HACCP, BASC.</p> <p>5. Difundir e informar sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado.</p> <p>10. Propiciar relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes.</p>	
E4: Incrementar la calidad de la aceituna peruana exportable.		x	x	x	<p>2. Cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones de empaquetamientos requeridas por los compradores, como son: GAP, HACCP, BASC.</p> <p>4. Alentar la innovación constante.</p> <p>5. Difundir e informar sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado.</p>	
E5: Incrementar el seguimiento del desarrollo del mercado internacional, y de los estándares de calidad exigidos.		x		x	<p>2. Cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones de empaquetamientos requeridas por los compradores, como son: GAP, HACCP, BASC.</p> <p>5. Difundir e informar sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado.</p>	
E6: Implementar y desarrollar buenas prácticas agrícolas.	X	x	x	x	<p>1. Fomentar la integración y participación activa de todos los actores de la cadena productiva del sector.</p> <p>2. Cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones de empaquetamientos requeridas por los compradores, como son: GAP, HACCP, BASC.</p> <p>5. Difundir e informar sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado.</p> <p>10. Propiciar relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes.</p>	
E7: Desarrollar alianzas con Brókers y traders de aceituna, con el fin de agilizar su comercialización.		x		x	<p>2. Cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones de empaquetamientos requeridas por los compradores, como son: GAP, HACCP, BASC.</p> <p>3. Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la aceituna.</p> <p>4. Alentar la innovación constante.</p> <p>5. Difundir e informar sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado.</p>	
E8: Tecnificar los procesos de producción de aceituna con el fin de reducir costos de operación.	X	x	x		<p>1. Fomentar la integración y participación activa de todos los actores de la cadena productiva del sector.</p> <p>9. Incentivar a la formación de las alianzas estratégicas con los Stakeholders.</p>	
E9: Desarrollar conjuntamente con las regiones productoras proyectos de irrigación tecnificados con el fin de aumentar la infraestructura de riego.	X	x	x			
E10: Incrementar la participación de ferias internacionales, con el fin de aumentar la promoción de la aceituna peruana.		x		x	<p>1. Cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones de empaquetamientos requeridas por los compradores, como son: GAP, HACCP, BASC.</p> <p>5. Difundir e informar sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado.</p> <p>10. Propiciar relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes.</p>	
E11: Incrementar la certificación de empresas con normas de calidad del país de destino, con el fin de aumentar la oferta exportable.		x		x	<p>2. Cumplir con los estándares de calidad y las certificaciones de empaquetamientos requeridas por los compradores, como son: GAP, HACCP, BASC.</p> <p>5. Difundir e informar sobre las normas técnicas y estándares de calidad impuestos y/o requeridos por el mercado.</p>	
E12: Desarrollar alianzas comerciales con el fin de aumentar nuestra participación en el mercado EE.UU.		x		x	<p>9. Incentivar a la formación de las alianzas estratégicas con los Stakeholders.</p> <p>10. Propiciar relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con los clientes.</p>	
E13: Invertir en tecnología que nos permita aumentar la productividad.	X	x	x		<p>3. Buscar y fomentar la capacitación constante para el desarrollo tecnológico del sector productivo de la aceituna.</p> <p>4. Alentar la innovación constante.</p>	
Perspectiva de Aprendizaje:	<p>OCP 1. A partir del 2018 desarrollar conjuntamente con el estado estudios de factibilidad en el 10% de tierras que actualmente no están siendo aprovechadas por ningún tipo de cultivo en las regiones productoras de aceituna.</p> <p>OCP 2. A partir del 2018 incrementar el área de cultivo de Aceituna en 1,000 he/año.</p> <p>OCP 3. A partir del 2020 el 30% de los agricultores tradicionales, serán apoyados con financiamiento estatal o inversión privada para el desarrollo de nuevos cultivos.</p> <p>OCP 4. A partir del 2018, desarrollar con el Estado al menos un proyecto de irrigación anual para garantizar el aprovechamiento de nuevas zonas de cultivo.</p>	<p>OCP 1. A partir del 2018 capacitar anualmente al 25% de productores de aceituna en las normas, procedimientos y sistemas logísticos para la exportación.</p> <p>OCP 2. A partir del 2018 incrementar las presentaciones de aceituna en un 15% anual, aumentando así la oferta exportable.</p> <p>OCP 3. En el 2019 incrementar el nivel de exportación a 20,000 tm/año.</p> <p>OCP 4. A partir del 2021 aumentar el nivel de exportaciones en 35% anualmente.</p>	<p>OCP 1. A partir del 2018 capacitar al 40% de los productores de aceituna, con el fin de mejorar el rendimiento por hectárea.</p> <p>OCP 2. A partir del 2018 tecnificar los sistemas de irrigación en un 15% anual hasta el 2026, en las regiones productoras de aceituna.</p> <p>OCP 3. En el 2020 crear un comité regional que se encarguen de contratar asesores españoles especializados en producción de aceituna, con el fin de capacitar 3 veces al año a los productores de aceitunas.</p> <p>OCP 4. A partir del 2021 incrementar en un 20% anual el rendimiento hectárea.</p>	<p>OCP 1. A partir del 2018 participar 3 veces por año en ferias agrícolas internacionales.</p> <p>OCP 2. En el 2018 certificar al 40% de empresas peruanas en HACCP, BPM, BRC y Global GAP, con el fin de incrementar la oferta exportable.</p> <p>OCP 3. En el 2020 el 70% de productores de aceituna, utilizarán insumos de calidad y ecológicos que ayuden a obtener un producto natural.</p> <p>OCP 4. A partir del 2018 implementar centros de formación técnica, aumentando la oferta de MO calificada, contribuyendo al desarrollo de las regiones productoras de aceituna.</p>	<p>Perspectiva del Proceso:</p> <p>1- Incremento de superficie cultivada</p> <p>4- Volúmenes de exportaciones</p> <p>5- Incremento de superficie tecnificada</p> <p>6- Volumen cosechado</p> <p>Perspectiva Financiera:</p> <p>1-Cantidad de insumo de calidad y naturales usado</p>	<p>Valores</p> <p>Los valores que guían tanto a productores, y comercializadores de aceituna en el Perú se detallan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad. Los productos que se obtengan deben ser de la calidad que espera el cliente de acuerdo con sus especificaciones. • Desarrollo sostenible. Del entorno directo e indirecto de las zonas de cultivo. • Integración. Unidad y de cooperación de todos los involucrados en la cadena de productiva, fomentando el trabajar unidos para implementar este planeamiento estratégico y alcanzar la visión que se tiene para el sector olivícola en el Perú. • Responsabilidad. Tanto el recurso humano como los recursos naturales son gestionados con responsabilidad. Además de tener responsabilidad en el accionar con la comunidad y los colaboradores directos. • Liderazgo: Desarrollo trascendental del producto en el mundo. • Respeto. A las leyes y entre los miembros de la industria, así como con los clientes, proveedores y comunidades. <p>Código de Ética</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidado del medio ambiente. Haciendo un uso eficiente de los recursos y eliminando el impacto negativo dentro del entorno. • Calidad. Seguir todos los procedimientos del sistema de gestión de calidad, así como de los controles sanitarios para asegurar la inocuidad del producto. • Desarrollo de la comunidad. A través de acuerdos que generen objetivos comunes para el sector y la comunidad vinculada, así como promoviendo el empleo formal y el pago de todas las prestaciones establecidas por la ley. • Honestidad. Cada acción que se tome estará guiada por la ética individual y organizacional, con información transparente y guiado por las leyes y decretos nacionales.
	<p>La estructura de la aceituna está liderada por la asociación de productores de aceituna del Perú (ANPEAP), se encuentran integrados por empresa privadas, productores independientes, acopiadores, empresas procesadoras o empacadoras, empresas exportadoras, empresas empaquetadoras y empresas exportadoras, con el apoyo de MINAGRI, MEF, Digesa, MINCETUR, Prom Peru, SIN, Gobierno Regional, SENASA ADEX y Agrobanco, también cuenta con: Recursos financieros, humanos, tecnológicos, equipos y insumos agrícolas y tierras</p>					

Referencias

Agrobanco otorgó créditos por más de S/. 23 Millones a los agricultores de Tacna en el 2013.

(2014, enero). *Andina, Agencia Peruana de noticias*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-agrobanco-otorgo-creditos-mas-s-23-millones-a-los-agricultores-tacna-el-2013-492525.aspx>

Agrodata Perú (2016a). *Aceitunas Conservadas Perú Exportación Diciembre 2015*.

Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/01/aceitunas-conservadas-peru-exportacion-diciembre-2015.html>

Agrodata Perú (2016b). *Aceitunas Conservadas Perú Exportaciones Octubre 2015*.

Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2015/11/aceitunas-conservadas-peru-exportaciones-octubre-2015.html>

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica* (1a Edición). México D.F, México: Pearson Educación.

Arianzen, J. (2014). *La historia del olivo en el Perú*. Recuperado de

<http://www.historiacocina.com/paises/articulos/peru/olivoperu.htm>

Asemesa (2016). *Exportaciones Mundiales*. Recuperado de

http://www.asesesa.es/content/datos_generales_del_sector

Asociación de Exportadores (ADEX). (2015). *Data Trade. Boletines a Diciembre del 2015*.

Recuperado de <http://www.adexdatatrade.com/Boletines.aspx?g=3>

Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2015). *Cuadros Estadísticos*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

BNamericas. (2014). *Obras de riego Majes-Siguas II*. Recuperado de

<http://www.bnamericas.com/project-profile/es/obras-de-irrigacion-majes-siguas-ii-majes-siguas-ii>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2015). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021- Documento preliminar*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documentos/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Perú 2021: País OCDE / Country Member*. Recuperado de sinia.minam.gob.pe/download/file/fid/40494
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3a. ed.). Lima, Perú: Pearson Educación.
- De la Puente, J. (2011). *Brasil: Guía Práctica para Exportar. Mincetur* (1ª. ed.). Lima, Perú: Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/comercio/pom-brasil/docs/Brasil_Guia_practica_para_exportar.pdf
- Ferrer, L. (2015). Tacna lidera exportación de orégano y aceituna a Brasil. *La Republica.pe*. Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/10073-tacna-lidera-exportacion-de-oregano-y-keituna-brasil>
- Gestión de Empresas agroalimentarias (2015, 1 de mayo). Re: Ventaja competitiva y comparativa de la aceituna [Web log messages]. Recuperado de <http://empresasagroalimentarias2015.blogspot.pe/2015/05/ventaja-comparativa-y-ventaja.html>
- Giuffra, B. (2010, 22 de enero). *El emprendedor y su rol en desarrollo económico del país* [Web log messages]. Recuperado de <http://blog.objetivonegocio.com/2010/01/competitividad-empresarial/>

- Guevara, A. (2015). *Procesamiento de la aceituna*. UNAM Facultad de Ciencias Alimentarias. Lima. Recuperado de <http://www.lamolina.edu.pe/postgrado/pmdas/cursos/dpactl/lecturas/Separata%20procesamiento%20de%20la%20aceituna.pdf>.
- Guevara, R. (2010). Los econegocios: ¿Una opción estratégica para el Perú?. *Strategia* 5(16), 46-47.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015 a). *Producto bruto interno y por habitante al 2015*. Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015 b). *Proyección de población al 30 de Junio de 2015*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31-millones-151-mil-643-habitantes-8500/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015c). *Agenda económica*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/agenda_economica.pdf
- Instituto Estadística e Informática [INEI] . (2015d). *Tasa de crecimiento de la población por departamento*. Recuperado de (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm).
- Koo, W. (2016). *Aceitunas Preparadas Perú Exportación*. Recuperado de <http://www.agrodataperu.com/2016/04/aceitunas-preparadas-peru-exportacion-marzo-2016.html>

Michael Porter. (1990). *The competitive advantage of nations*. Nueva York, NY: Free Press.

Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2013). *Aceituna*. Recuperado de <http://www.proyectosperuanos.com/aceitunas.html>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2015). *Series históricas de producción agrícola de Aceituna*. Recuperado de http://frenteweb.minag.gob.pe/sisca/?mod=consulta_cult

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016 a). *El Agro con una tasa de crecimiento anual de 3%*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/publicaciones-y-prensa/noticias-2016/15938-el-agro-con-una-tasa-de-crecimiento-anual-de-3-el-peru-se-convierte-en-proveedor-mundial-de-alimentos>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016 b). *Política Nacional Agraria*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2016). *Misión y Visión*. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/?el-ministerio=mision-y-vision>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015 a). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015 b). *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025*. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceitunas*. Recuperado de http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/publicaciones/Aceituna.pdf

Ministerio de Comercio exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Norma Del Codex Para Las Aceitunas De Mesa1 Codex Stan 66-1981 (Rev. 1-1987)*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/42.pdf>

Ministerio de la Producción (2013). *Las Mypes en cifras 2013*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Murcia, H. (1974). *Guía para la Administración y Planeación de Empresas Agropecuarias*. IICA de la OEA Guatemala. Publicación miscelánea N° 112. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=1_AqAAAYAAJ&oi=fnd&pg=PA111&ots=8LI16LVTpX&sig=DaR15sEu0MddjX8sliVjePVSUPc#v=onepage&q&f=false

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo. Ventaja competitiva de las Naciones*. (pp. 184 – 263). Barcelona, España: Ediciones Deusto. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&dq=inautor:%22Michael+E.+Porter%22&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiX15Lxu9bPAhVLFJAKHQfHCa0Q6AEIHDA#v=onepage&q&f=false

Presidencia del Consejo de Ministros. (2012). *Plan nacional de descentralización y regionalización 2012-2016*. Recuperado de http://www2.pcm.gob.pe/Popup_PCM/plandescentralizacion.pdf

Ocho proyectos importantes avanzan en el Sur del País. (2013, 11 de junio). *La República* (2013). Recuperado de <http://larepublica.pe/06-11-2013/ocho-proyectos-de-inversion-avanzan-en-el-sur-del-pais>

Proyecto de Cooperación UE-PERU / PENX Mincetur. (2008). *Cadenas productivas*.

Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tu_mbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Cadenas_Productivas%2020080912.pdf

Ranking del Global Entrepreneurship (2011). *Monitor*. Babson College.

Revista Proyectos peruanos. (2013) Artículo: *Aceituna*. Recuperado de

<http://www.proyectosperuanos.com/aceitunas.html>

Sepúlveda, G., Salvatierra, R. & Rodríguez, M. (2013). *Sinopsis de la producción olivícola peruana: 2005-2011*. 31(1), 129-134. IDESIA-Chile, Enero-Abril, 2013. Recuperado de

http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-34292013000100015

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2016). *Partidas*

arancelarias del producto Aceitunas exportadas en los últimos años. Recuperado de:

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?scriptdo=cc_fp_partida&ptarifa=2005700000&_portletid_=SFichaProductoPartida&_page_=172.17100#anclafecha

Sistema Integrado de Información del Comercio [SIICEX]. (2016a). *Ficha Comercial*.

Recuperado de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=%205%20&pnomproducto=%20Aceituna

World Economic Forum (WEF) (2013). *Reporte Global de Competitividad 2015-2016*.

Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015->

[2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

Apéndice A: Entrevista a Olivos del Sur

Entrevistado: Ramiro Castro Marcelo, Gerente de Operaciones

Empresa: Olivos del Sur S.A

Fecha: 12 de noviembre, 9:00 am

Lugar: Lurín, Lima

1. La aceituna en el Perú no solamente es un tema de conservas o aceites, es ver cómo se puede incentivar el cultivo de la aceituna para un poco repotenciar, bajo esa premisa hemos tenido que tocar unas puertas, he llamado por intermedio de Joselyn a José Luis Noriega, Gerente General de Nordex, el cual fue un rotundo no, que no da ningún tipo de información a ninguna escuela de negocio, de ningún tipo porque es confidencial, además el tema confidencial es entre comillas, porque todo se conoce todo se sabe

Ya no hay nada que sea confidencial, el mundo del Olivo aquí en Perú ya no es como en la época de la década de 1990 que era cerrado, que había un Konw How de las grandes empresas productoras mayormente.

En el Perú, hace algunos años, en las décadas de los 1980 y 1990, por ejemplo, los agricultores tenían digamos era mucha diferencia entre la producción agrícola de los que tenían pequeños fundos, de los que tenían grandes fundos, los grandes fundos traían sus especialistas de España, empezaron a trabajar un producto con un mejor terminado. Nosotros teníamos un problema por ejemplo en la aceituna, nosotros tenemos en fundo del cual nosotros cosechamos y procesamos la aceituna del fundo **guan don croundi**, que es familiar del gerente de la empresa, entonces ellos por largos años tenían un convenio con una institución de Sevilla, inclusive la institución de Sevilla estuvo apostada ahí en Tacna durante muchos años, y es ahí donde se desarrollaban los criterios de siembra, la forma de cómo debería ir los cultivos, las

distancias, el tema de la nutrición de los árboles, el riego, porque allá hay un problema del agua el cual es bastante grande, la parte de Arequipa, la parte de Tacna, entonces en Tacna, gracias a esta institución, la junta directiva, dio bastante apoyo ahí, ya en Tacna, los cultivos eran más tecnificados, más elaborados todo su distribución.

2. ¿Qué es lo que han tecnificado?

La forma de cultivo del olivo, porque mayormente los cultivos más activos están en Arequipa, Yauca por ejemplo, ahí hay árboles tremendos, enorme, hay bosques, pero son árboles que han crecido porque algún familias tuvieron la oportunidad de llevar plantones y empezaron a sembrar, se empezaron a colocar los arboles sin ningún tipo de criterio técnico, las distancias, los riegos, no había esa información, ahí están, se ha hecho un bosque y hay producción, pero si tú te das cuenta la producción por árbol es distinta a la que hay en Tacna, en Tacna los árboles son más pequeños porque no se les deja desarrollar, porque justamente es un criterio técnico que se utiliza para evitar que el árbol pierda energía en crecer en vez de centrar su energía en desarrollar el fruto, entonces eso es una técnica que han aplicado en Tacna, luego empezaron a estudiar el suelo, las distancias, el agua, los nutrientes; si vas a Tacna te das cuenta porque y si vas a Yauca te das cuenta porque hay una disfunción de corte; en algunas partes de Arequipa ya hay esa forma de cultivar el olivo, en Tacna es mas

Ahora, Tacna tiene la mayor superficie de hectáreas de cultivo de olivo, hoy en el día en el Perú lo tienes, pero Ica amenaza con hacerlo, porque Ica tiene gran cantidad de terreno agria-acido, el olivo ahí está en su salsa, porque justamente ese es el terreno donde busca el olivo su desarrollo.

3. Yo he leído que el olivo en general da en cualquier tipo de terreno, ¿Por qué se interesó más en Tacna? Es un terreno más salino en Tacna y en Ica también, ¿El rendimiento sería igual? Se tiene que manejar una variable, un tipo de temperatura se tiene que manejar para que se desarrolle como usted indica porque cada cultivo tiene su peculiaridad para que se desarrolle como se quiere.

Es verdad, el tema de clima es muy importante, en el sur es un poco más propicio por los cambio de temperatura que hay, no tanto en Ica, en Ica hace un calor pero no hace el frio que se necesita en algunos instantes, por ejemplo, en las temporadas cuando el árbol está empezando a botar sus yemas, necesita cambios bruscos de temperatura porque la yema no llega a reventarse, cuando el clima en día es caluroso y en la noche es fría, estamos hablando de 28°C en el día y en la noche debajo de 15°C, esos cambios de temperatura hace que la yema se debilite y brote la flor, por eso tenemos problemas cuando viene La Niña, todo es calor y ahí no revienta, entonces que pasa, la mayoría de la yema se cae y la producción es menor.

4. Hubo un reportaje que salió en el programa dominical “Panorama” donde se vio que varios cultivos de aceituna habían dado aceitunas pequeñas, ¿a eso refiere a que no hubo cambio de temperatura?

Ahí hay dos cosas, la primera es que la yema se cae y ya no hay fruto, las unidades de fruto por árboles son menor, y otra cosa es que el árbol cuando pasa su temporada de cosecha, por ejemplo vamos a cosechar en fines de febrero-marzo-abril-mayo, las primeras cosechas se van para la aceita virgen y se van para la aceituna verde, en mayo ya se va hacer para la aceituna negra.

Lo que sucede es que cuando llega agosto-setiembre, cuando se acabó la cosecha, al árbol lo podan, para que se vaya preparando para la siguiente campaña

donde el árbol debería descansar, pero si tiene el sol el árbol no descansa, sigue botando y ya no desarrolla el fruto, porque no descansa.

Cuando lo podas evitas que el árbol se vaya expresando en ramas, hojas, pero si sigue dará frutos más pequeños, pero si haces descansar al árbol, y luego sigue su proceso de exfoliación, el fruto, entonces con la energía que ha descansado te da lo frutos más grandes y te da más unidades por árbol.

Nosotros estos 2 últimos años hemos estado fregados porque no habido invierno, entonces eso nos ha afectado la producción y hoy día hay una escasez tremenda de aceituna que hasta en algunos casos hemos tenido que importar aceituna de argentina.

5. ¿El clima solamente ha afectado a ustedes o ha atacado a todo el sector del Perú?

A todos, por el tema de temperatura debido a que no habido invierno.

6. El fenómeno del niño es cada cuatro años, quiere decir que siempre los golpea?

Sí, pero normalmente en el olivo hay un periodo bueno y hay periodo malo, hay un año donde se desarrolla bien y al otro año descansa y no desarrolla tanto pese a los cuidados que se da como la poda y todo eso, y ahora se agravado debido a que no hay cambio de temperatura, allá hemos tenido que aplicar técnicas de cultivo, para para poder obtener casi el 60% de la producción que normalmente deberíamos tener, aquí se ha podado el árbol, se le ha quitado todo tipo de riego o agua, para que no empiece a trabajar, con esto se ha obtenido una cosecha no de las mejores pero aceptable.

7. ¿En cuánto tiempo madura la planta de olivo?

Después de haber plantado se espera unos siete años para que se pueda cosechar el olivo.

8. ¿Cuánto cosechas se puede obtener de un cultivo? ¿Cuántos años de vida dura un árbol?

Los árboles que se tienen en Yauca tienen más de 100 años, es probable que tenga un tiempo de vida de 300 años. En Europa, en Italia, Grecia, los árboles son antiquísimos.

9. Entonces un árbol bien trabajado te puede durar más de 300 años?

Es muy probable, los arboles de Yauca, si bien es cierto tienen más de 100 años y siguen produciendo, pero no producen lo que deberían producir porque se le ha dejado crecer demasiado, en cambio en Tacna se le da su poda permanentemente y no lo dejan crecer, si no se pierde el rendimiento.

10. Los nutrientes que tiene la planta se distribuye en todas las zonas del árbol?
Así es, la idea es que esa energía se vaya al fruto

11. Argentina que es uno de los mayores exportadores del mundo, a ellos no les afecta la misma situación climática que el Perú?

Es de la misma manera, es a nivel mundial, en Europa, España, también sucede lo mismo.

12. El cultivo se presenta de la misma manera en todo el mundo?

Así es, el proceso es igual. En España las características organolépticas son mucho más acentuadas que acá en Perú, es mucho más favorable, porque ellos si tienen cambio brusco de clima, pueden llegar de 30°C a -5°C, el árbol recibe nieve y descansa para que al año siguiente cuando recibe el calor explosiona.

13. Los rendimientos por hectáreas del Perú con respecto al mundo ¿Cómo vamos?

Nosotros en el Perú estamos a 6.5 toneladas por hectárea, a nivel mundial en el caso de España e Italia están de 12 a 15 toneladas por hectárea debido a que ellos les favorecen el cambio de clima.

14. ¿Qué debería hacer el Perú para ser un productor más grande?

La figura que se tenía hace algunos años ya se está perdiendo, donde en 2 jaulas tenían las grandes agrícolas (**Guoam Pro**, **Norflex**), las cuales tenían un convenio con la junta de Anda Lucia de España, ellos venían al Perú, capacitaban a un ingeniero y ese ingeniero se encargaba tanto de la parte agrícola y del proceso, eran ingenieros especialistas en el tema, iban becados a España y regresaban, pero en algún momento las universidades de Tacna y Arequipa, los ingenieros han ido hacer practica ahí, eran bien reacios a recibir practicantes de esas empresas grandes, han salido con el conocimiento, y eso ha ayudado a que la producción de los pequeños parceleros o agricultores de la zona de Tacna ya vayan mejorando su producción

15. Siendo nosotros un poco desfavorables respecto al rendimiento por hectárea respecto a los países como Grecia, España ¿Cuál es la diferencia de nosotros con respecto a ellos, el sabor, textura o no hay ninguna diferencia?

Si hay diferencia, en estos países tienen sus estaciones bien definidas, el tema del agua también es muy importante, allá se está escaseando el agua, se está enviando frente agrícola pero no se está tomando en cuenta la alimentación que hay en el agua, se está peleando con Arequipa para que la represa pueda abastecer tanto Arequipa, Moquegua y Tacna, y definitivamente eso trae un cambio en las características organolépticas de la aceituna y el aceite.

16. ¿Es mejor?

No, es variable, por ejemplo hay una campaña que te puede dar un aceite oscuro, verde petróleo acentuado, y hay campañas que te salen más claros, nuestro

producto principal es el extra virgen, nosotros acopiamos, no nos abastece la producción orientada hacia el aceite, nosotros tenemos que acopiar de otras zonas, compramos de Moquegua y Tacna, hacemos el aceite y almacenamos, sabemos que hay colores, pero el grado de acidez que marca la pauta del extra virgen, el organoléptico, el sabor, el amargo, el almendrado, el sabor a hierba, el aroma, son características organolépticas que tiene el aceite de oliva, según esas evaluaciones calificamos el aceite como extra virgen, virgen o para refinar (aceite **lampad**), para que nuestro consumidor mantenga un producto estándar, nosotros mezclamos el aceite para obtener un estándar, porque el color oscuro es rechazado

17. ¿Hay una gran diferencia entre el extra virgen y el normal?

Hay extra virgen y un sabor suave(aceite refinado), el aceite refinado viene del cierre de la campaña, los productos secos, que se caen al piso, los que se quedan en el árbol y se secan, se agarra y se hace una extracción del aceite, y ese aceite te da un acidez mayor a 3 grados, no es apto para consumirlo directamente, se tiene que pasar por un proceso de refinación como pasan los otros aceite vegetales y se obtiene el sabor suave, el cual no tiene ningún sabor pero con las propiedades del aceite de olivo.

En cambio el extra virgen y el virgen si tienen sus características naturales, el extra virgen es para consumirlo crudo como en ensaladas y el virgen, nosotros tenemos otra variedad que lo llamamos el puro que de acuerdo a norma técnica, la denominación puro es un aceite mezclado entre un aceite extra virgen o virgen con un aceite refinado, se tiene cuatro productos, extra virgen, virgen, puro y refinado.

18. Ustedes acopian de otros lugares, esa gente ya está entrenada, no saben cuándo su fondo les va a dar y ahí nomás empiezan a trabajar con los acopiadores o comprar por necesidad en caso de urgencia

En realidad se planifica comprar al área aledaña a la planta, ya cuando hay necesidad externa, paso una vez con México en el cual hicimos un trato con la cadena Éxitos se pidió aceite de oliva extra virgen, ahí si tuvimos que acopiar de las zonas de Moquegua y Arequipa; o el acopio no es que se lleva el fruto a Tacna, si no que se alquila una planta que hay en estas zonas y se supervisa que se traiga el aceite para nosotros y es el cual utilizamos.

19. ¿Cómo alquiler?

Así es, porque el fruto se maltrata en el trayecto y pierde sus características, cuanto más rápido lo proceses es mucho mejor, una vez que se extrae del árbol ya comienza su proceso de oxidación

20. ¿Cuál es el tiempo óptimo de proceso después de la cosecha?

El tiempo óptimo es horas, porque todos los días se recibe producto. Antiguamente había prensas hidráulicas, donde se extraía el aceite y luego se lleva a decantar, esperar unas horas para las separación del agua y del aceite, por abajo se iba botando el agua y se quedaba con el aceite, ahora todo se hace decanta, en el huevo de la molienda hay el batido, entra al decante y te sale el agua y el aceite

21. ¿Usted cree que hoy en día las áreas de cultivos están creciendo o se han limitado a cambiar de producto?

La superficie sembrada está aumentando, desde Pucusana ya estoy viendo olivo que hace algunos años no se veía eso, esos nuevos cultivos de olivos se están orientando mucho al orgánico, con unos cuidados especiales, pero con una demanda importante al mercado Europeo.

22. ¿Quién hace aceite orgánico en el Perú? ¿Ustedes?

Nosotros no hacemos aceite orgánico, acá en el Perú, en Ica la empresa Cultivares, solo exportación debido a que no se paga el precio.

23. ¿Ustedes tienen un mercado bien ganado?

Tenemos un 40% del mercado de aceite de oliva, exportación en plástico y en vidrio, la lata ya se descontinuo.

24. ¿A qué se debe esa crecida de superficie cosechada, el negocio es bueno, la demanda está subiendo, los mismos agricultores se han dedicado a producir para al final venderlo a un acopiador?

Si hay mercado, si se revisa la información que hay en internet, casi más del 50% de la producción total peruana se la lleva Brasil, y el 70% que produce Tacna se va a Brasil, y ese es una tendencia a nivel nacional.

25. Los agricultores de Tacna envían aceituna sin procesarla (en bidones), debido a que en Brasil ellos lo procesan en una planta, así es como la exportación a Brasil.

En realidad de esta manera perdemos dinero, como país, debido a que le estamos dando materia prima.

26. Hay empresas que han comenzado a procesar el aceite y ya no están mandando materia prima, por lo cual eleva el costo

El tema importante, es que todos los de Tacna se han acostumbrado a vender, los agricultores cosechan y venden, el tema de Brasil es el precio, en cambio los argentinos si le dan mucho valor a su proceso, te venden la aceituna a un precio relativamente alto; la característica de Brasil es la aceituna solamente en salmuera, se va en cilindros de 60 Kg o en bidones de 180 Kg, que es lo que se envía a Brasil. En cambio los chilenos son más comerciales, ellos ya tienen su mercado ahí.

En el Perú, nosotros conocemos la aceituna negra y la verde, pero son procesos, se agarra el producto, se cosecha, la aceituna verde, se lava, entra a los pozos de maceración, se mete una especie de hidróxido de sodio para poder quitarle un poco el amargor, luego se lava esa soda que está en el fruto hasta que salga y luego entra recién a un proceso de salmuera y se empieza a controlar su pH, hasta que el producto este en óptimas condiciones, comestible, cuando el amargor se ha eliminado, pero hay temas de variación de color, o cuando hay demasiada cosecha se te oscurece y tienes que cosechar y te van abrir otros colores; hay una aceituna media marrón que se llama mulatas, esas no la acepta el mercado peruano.

El mercado limeño, el mayor consumidor de las aceitunas procesadas, no acepta; en cambio el mercado chileno se lleva todo debido a que ellos no les interesa el color, esto sucede debido a que ellos tienen un producto que es aceituna de color negro y ellos lo venden así, ¿cómo hacen esa aceituna? Esa aceituna es la misma aceituna negra, verde o mulata, le quitan toda la salmuera, lo dejan en neutro, luego le aplican sulfato de hierro que es un oxidante, inyectan oxígeno a los tanques y esa aceituna se convierte en el color negro y así se vende; el color para ellos es indistinto así como el sabor porque a esa aceituna ya le quitaste la sal, le quitas todo el sabor, esa aceituna no tienes sabor a aceituna es casi neutro. La mayoría de los agricultores pequeños lo mandan a Chile.

27. ¿Qué aceituna consume Estados Unidos, negra, verde?

Ellos consumen la aceituna que Chile les vende y es la que más lleva, Chile nos lleva como 20 años de ventaja en el tema de olivo y los más ventajoso son los tratados que tiene Chile con Estados Unidos.

En Estados Unidos dicen la “aceituna” hacen referencia a la aceituna chilena pero cuando llevamos la nuestra se dan cuenta que es más agradable.

En las diversas ferias que hemos participado, la aceituna peruana tiene un éxito tremendo pero aun no es muy conocido

28. ¿Han trabajado alguna vez con PromPerú?

Nosotros en Tacna tenemos una institución que se llama ProOlivo, a través de ProOlivo se trabaja con PromPerú.

29. ¿Qué deberíamos hacer para poder entrar al mercado europeo, para poder despegar?

Yo considero que el problema es que cuando se hace un trabajo con los europeos, no se puede porque están España, Grecia, Italia, toda la finca del mediterráneo, toda la parte norte de África, todos ellos son grandes productores de oliva, así que ni pensar en Europa.

Ahora Estados Unidos y Asia si es un mercado importante, el gran problema con el mercado asiático, es que si te lanzan un pedido, no vas a poder cumplir porque estas amarrado con Brasil, se tiene un cierto temor de perder a Brasil porque es caja, se tiene un cierto temor a transferir pedidos que vienen de Asia, Asia tiene mucha aceptación, son empresas que aun desean los productos en bidones para envasarlos, manufacturarlos allá.

30. Nosotros tenemos que ser tan competitivos como Chile y Brasil, tenemos que manufacturar y sacar un producto para ofrecer

El agricultor se ha centrado en lo que es fuerte, la agrícola (producto - vendo), que alguien de ellos se ponga hacer una planta procesadora es bien difícil.

Visito Tacna con frecuencia, como soy acopiador tengo entrada a diferentes empresas, voy y veo, Tacna tiene una particularidad, por ser una zona de frontera tiene una serie de beneficios que no tenemos nosotros, para traer una máquina que deshuese de forma automática, una rodajadora que son parte de nuestras necesidades, nos cuesta un

fedatal pero allá en Tacna, tú vas a la chacra y encuentras cuatro o cinco máquinas de esas, porque ellos tienen ese tipo de apoyo, que se proyectan una licitación de Fincip, que está apoyando bastante especialmente a las zonas agrícolas, presentas un proyecto de querer vender aceitunas rodaja en barriles de 40 Kg o de 20Kg, y tengo un mercado que es Brasil que me pide rodajado pero en bidones, presentas el proyecto y el Estado te da el dinero, y si lo presentas bien el proyecto te cubre el 75% no reembolsable, y es por eso que vez maquinas que solo trabajaran 1 o 2 días que están abandonados porque tuvieron ese beneficio, ya quisiera tener una máquina de esas.

31. ¿Es más complicado la exportación manufacturada por las diversas certificaciones que se tiene que cumplir?

Ese es una de las barreras, otro tema de las barreras es la parcelación cada vez más pequeñas de las zonas agrícolas, a la gente no le interesa mejorar, producir, es una situación muy informal.

32. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas que puede tener el sector en el Perú?

Como fortalece podemos decir que tenemos una gran cantidad de terrenos que podemos aumentar el frente agrícola, en Pucusana ya está creciendo, y ahora con el riego tecnificado ya no necesitas mucha logística y a través de ellos su nutriente que va a cada árbol, goteo y ya está. Y aún hay más si uno se va por toda la costa te das cuenta la cantidad de oportunidades que puede haber ahí. A diferencia de otro cultivo, necesita agua pero menos agua que el resto, parece mentira, pero los estudios en este caso si es muy importante, por ejemplo Israel, es un país ha desembolsado mucho en investigación por su misma necesidad, ya que el agua es escasa ahí, ha desarrollado técnicas y metodologías de riego exclusivamente en el olivo que están dando

resultados y lo están aplicando, la técnica de riego en Pucusana es una técnica desarrollada por Israel, el recurso agua es muy importante con respecto a otras.

33. ¿El Perú tiene agua, es una fortaleza?

El Perú, en general el agua es un problema a futuro. Por eso el riego tecnificado ha solucionado bastante el problema de la alimentación de la frontera agrícola, al tener tecnificado usas más eficiente el agua y te da oportunidad a que todo tu terreno, que va viniendo toda la costa puedes ir sembrando, y el olivo dentro de su forma de expandirse, al meterse sus raíces en zonas permiten un cambio en el terreno que te permiten convertir en un terreno agrícola para cualquier otra siembra que va de la mano y puedes ir sembrando otro tipo de cultivo alrededor del olivo.

En el tema de la fortaleza es que tenemos donde crecer y el tema del mercado.

34. El mercado de Brasil y Chile no tienes muchas exigencias, no hay certificados

Acá en el Perú, en el mercado en el aceite olivo por ejemplo, no entra en desarrollo, si bien es cierto nosotros ya tenemos acá cerca de 25 años en el tema del olivo, hemos llegado al 10% del consumo de aceites, hay una oportunidad para crecer bastante.

Las amenazas son el tema climático, no tener una producción estándar en el tiempo en cuanto al aceite, hay como la del Niño, un poco sol tu aceite no te sale tan oscuro, no sale tan acentuado el amargor; el clima en algunos cultivos es beneficioso porque tenemos clima, microclima y eso ayuda que haya otros cultivos se puedan desarrollar pero el olivo no le favorece esto.

El clima es muy inestable para el olivo, y eso hace que la plaga se genere más rápido.

35. Una debilidad del sector

La debilidad de sector es que todavía no aprendemos a trabajar en grupo, ósea no es un solo frente, nos peleamos por la cosas pequeñas a viendo un frente más

amplio que podemos ambicionar todos juntos y todos podemos beneficiarnos como país.

36. ¿ProOlive está consolidando todas las empresas?

ProOlive estamos aprendiendo a cruzar información, nos cuesta cruzar información con nosotros, no hay ese compromiso al 100% de confiar que nos conviene más trabajar juntos.

37. ¿Qué tecnología, que métodos de trabajo usan? Eso es aún un poco reacio a compartir esa información.

Claro, ahí está creciendo el proceso de consumo de la aceituna rellena, la oportunidad que tenemos que no tiene Europa, es que nosotros si tenemos como rellenar de forma natural; en nuestro caso podemos por ejemplo tenemos rocoto y lo podemos rellenar con rocoto en cambio Europa tienen que hacer un gel y le dan sabor a rocoto para luego rellenarlo de forma automática. Esto es una oportunidad que estamos aprovechando.

Nosotros hace años rellenamos, queso, ají, cebolla, ajo, apio, rocoto, pimiento porque vendíamos a granel, teníamos la oportunidad de vender frente a granel, a los autoservicios, a los mercados, llevábamos en baldes y lo vendíamos ahí, pero a medida que fueron entrando las normas de salud, antes no se trabajaba de blanco, un aceitunero que trabajaba de blanco era una cosa cocaba, el informe tiene que ser negro; cambiar ese concepto nos costó y teníamos que acostumbrar al cliente, entonces aparecieron los autoservicios que al principio trabajaban como una especie de mercado pero con las condiciones sanitarias cada vez nos iban acomodando mejor, mejorando un poco más y ya las exigencias empezaron a ser diferentes, porque el cliente, autoservicios por ejemplo tú lo llevabas a granel, encontraban un gusano, venía sanidad y en el Plaza Vea donde se vendía estos productos y rápidamente nos

echaban la responsabilidad con nosotros y nos decían que arreglemos nuestros problemas de limpieza, y cuando vamos a ver es que tenemos moscan en el almacén, son larvas que están eclosionando, entonces ya poco a poco, como había ese traslado de responsabilidad, todo producto envasado, porque la única garantía es que el producto envasado tú te haces responsable, se ha ido mejorando el proceso, las condiciones de procesamiento de cada planta.

38. El Olivar a que apunta ahora, ¿mantener su 40% de mercado nacional o expandirse? ¿qué porcentaje exportan de toda su producción?

Nosotros desde hace 15 años, cuando nos dimos de cuenta que éramos aceites dependientes, ósea el aceite era el principal negocio y en segunda línea era la aceituna, veníamos que teníamos que diversificar porque se venía la amenaza europea, cuando hay alta producción, vienen acá, te invaden y nuestro principal son estos así que tienen buscar otras alternativas, entonces hemos abiertos otras líneas de producción, trabajamos el aceite de olivo, trabajamos la aceituna y aparte estamos haciendo salsa por ejemplo, la vinagreta, etc. para las ensaladas, hemos desarrollado una línea de salsas que ya está en el mercado y en los últimos años hemos empezado a trabajar sobre la línea de aderezos y molidos como el ají molido, rocoto molido, y los aderezos que están hecho para el pavo, pollo, anticucho, etc. Y también tenemos alianzas estratégicas con V Iru de Trujillo que nosotros le vendemos el aceite de olivo y se llevan este refinado y ellos nos abastecen de espárragos, palmito, etiquetado para nosotros, para complementar la línea.

Hoy en día, la cantidad de máquinas procesadoras de aceite han aparecido, que procesan 100litros/hora de aceite de olivo, entonces está más asequible para pequeño productores, puedes procesar aceites puedes procesar por todo la zona; a nosotros ya nos venden aceites y lo que hacemos es ver la calidad de aceite.

39. ¿Todo su mercado es nacional?

Ahorita nosotros tenemos Centro América, a ellos le hemos despachado cuatro contenedores de 40 pies a lo largo del año, y va con un mixto, aceite, salsas, aderezo y va todo para allá.

40. ¿Este año no han exportado nada?

Este año hemos estado viendo el tema de la revalidación de nuestro JACSA, llego el pedido de marzo, pero por el proceso de validación, desde ahí no exportamos y nos dijeron para el próximo año

41. Nuestro costo de operación con respecto a otros países ¿es más bajo o más alto?

Todavía tenemos un costo alto, por el tema de la tecnificación, todavía somos más manual, la aceituna en el caso de PROEMSA, el que da más mano obra de obra, para el personal es una oportunidad pero para nosotros es un costo es la línea de aceituna, en la línea de aceite puedo trabajar con 3 personas y producir 10 mil piezas en una jordana, ya que esa máquina, llena las botellas, tapa y etiqueta, solo tenemos que gente que carga los envases, vigila el llenado y el otro va descargando a la caja, puede ser entre cuatro o 10 toneladas por jornada, en cambio en la aceituna como es manual, sea para deshuesar, rellenar, envasado que aún es manual, para línea de aceituna manejo 12 personas y estoy produciendo 3 mil unidades, mi limitación es que tengo diversidad de envases, 100 gramos , 150 gramos, kilo, balde, no tengo un estándar que pueda automatizar. La idea es centralizarnos en un empaque o en dos y hacerlo automático, pero en tema de rellenado aun no entramos en eso, porque el consumo es poco para poder invertir en maquinaria automatizada.

42. ¿En qué porcentaje es nuestro costo es mayor con respecto a otros países?

Nuestro costo en la aceituna puede alcanzar el 10% del costo del producto, no debería ser mayor a 5%.

43. ¿Usted cómo ve el mercado de la aceituna de acá cinco a 10 años? Se va a desarrollar o va a seguir igual

Creo que es una tendencia, que va a demorar más de cinco años en cambiarlo, por lo mismo nos estamos en desarrollar nadie quiere dar el primer paso, y en el aceite de oliva nosotros hemos desarrollado el mercado con mucho esfuerzo y trabajo, porque antes del Olivar estaba el Cota que era una empresa familiar que ya no existe, que es lo que hacían ellos, ellos una vez al año iban, hacían su cosecha, una parte utilizaban para aceites, lo envasaban en la lata, lo distribuían y de ahí hasta el próximo año, luego entro Montefiori, que era una familia que era afina a nuestra empresa, vendíamos su producto y como vimos que había mercado, empezamos nosotros hacer, y sacamos el Olivar, y lo que nos costó fue hacer campañas, promociones, avisos en los periódicos, en todos los medios menos en televisión, y así hemos desarrollado el aceite de mercado de aceite de oliva. En algún momento, con estos frentes agrícolas que están aumentando y con la tecnología que va barateando el costo.

44. El precio de aceite oliva es 3 veces más que el aceite que se consume acá en el Perú.

Así es, y es una tema de estrategia porque los autoservicios no nos dejan bajar los precios, porque los autoservicios ellos acostumbran que te ponen un precio alto y a ti te ponen un precio bajo, y ese es el gran abuso que tienes los autoservicios. Pero no nos sueltan porque somos líderes; hace poco nos cerró supermercado peruano, quisimos ajustar el precio, y ellos nos dijeron bájame el 10% si no te compro, y nos cerraron las puertas, pero a la semana nos llamaron y nos dijeron que lo vendamos para enero.

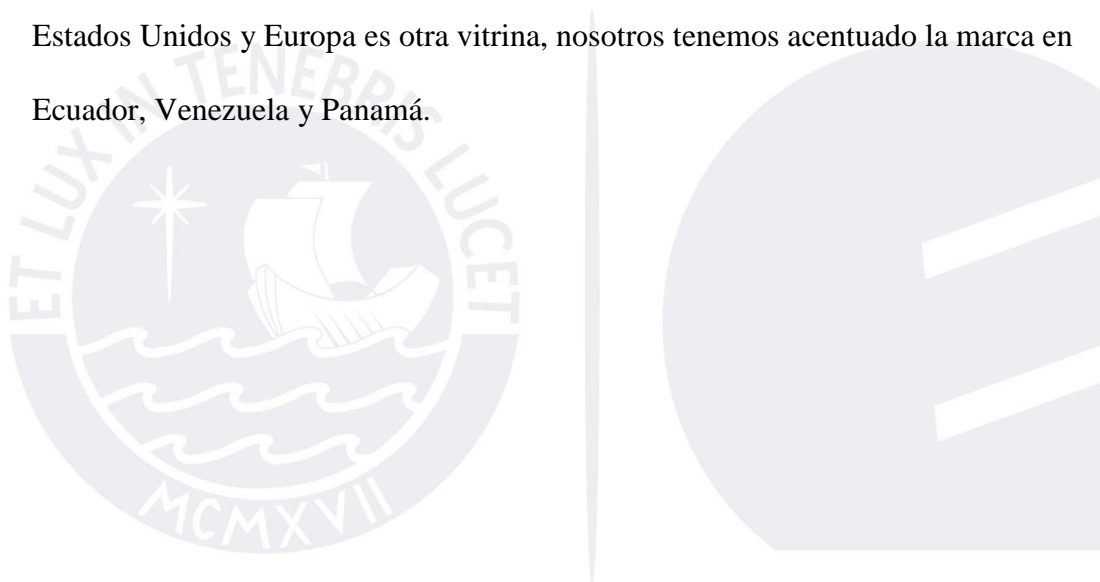
45. Hay aceite de oliva metro ¿ustedes también lo envasan?

No, porque ellos pagan muy barato, hay una empresa que es del grupo que lo está haciendo, venden lo mismo que por volumen le han sacado precio y cobran los gastos de flete que ya se encargan de estos.

Nuestro precio alto es adrede, los autoservicios como marca le sacan el jugo. Ellos ganan por los dos lados, uno que ven el Olivar que se vende solo y su producto que le dan precio.

46. Ustedes no pueden exportan con su marca, sino con otra marca como sucede en muchos casos, por ejemplo, Virú, Camposol, etc.

Así es, nosotros si tenemos registrado la marca, pero tenemos ese problema, Estados Unidos y Europa es otra vitrina, nosotros tenemos acentuado la marca en Ecuador, Venezuela y Panamá.



Apéndice B: Entrevista PromPerú

Entrevistado: Tatiana Veli P., Departamento de Agronegocios

Asociación: PromPerú

Fecha: Viernes 5 de agosto, 4:00 pm

Lugar: San Isidro, Lima

1. Nosotros sabemos cuál es la situación actual del cultivo de la exportación de la aceituna en el Perú, lo que sabemos básicamente, es que Tacna es la principal región de cultivo y exportadora, luego sigue Arequipa, La Libertad, Lima, Ica, es un poquito saber cuál es la situación actual, como están organizados ellos ahora, me imagino que debe de haber una asociación nacional de agricultores solo de olivo.

Tenemos un gremio que es Pro-Olivo que es una asociación de las empresas de las aceitunas de olivo, que por el momento tiene una participación activa, con respecto a una interacción directa con los empresarios.

2. Pro-Olivo se dedica a una capacitación técnica con proyección a las empresas nacionales ahorita puedan fortalecerse más para exportar o para mejorar su producto, esa es la actividad que hace Pro-Olivo

Pro-Olivo tiene como objetivo y finalidad es generar estas capacidades, promover y ayudar a las empresas para que ellas sigan su proceso de internalización o comercialización, es una de las asociaciones que existe en Tacna, tenemos una **orser** también en Tacna que está a cargo de Juan Carlos Magallanes y tenemos una región como PromPerú (Sede en Arequipa) que se encarga de supervisar estas regiones para que se pueda llevar un trabajo conjunto con las empresas, en su desarrollo de capacidades, herramientas de gestión, etc.

3. Para cualquier producto o exclusivamente para aceituna

El tema de las aceitunas es uno de los productos que nosotros como país, como PromPerú específicamente, hemos priorizado, hemos realizado un análisis de todos los productos que cuentan con un potencial exportador y que tienen mayor presencia en el mercado, en el cual nosotros podemos empezar atacar o desarrollar fortalezas para iniciar el proceso de internalización con las empresas, uno de ellos es la aceituna peruana, y con respecto a la aceituna peruana, no hemos enfocado netamente en las aceitunas de Tacna que tienen mayor nivel de producción.

4. ¿Por qué no Arequipa y Moquegua que son lugares donde se cultivan las aceitunas? ¿Por qué no enfocarnos a esas tierras para que también se fomente más el cultivo de la aceituna? ¿Hay algún problema referente a esos lugares?

No, en principio está considerado también las otras regiones, esta considera Arequipa, Moquegua, pero en Tacna esta la mayor cantidad de empresas

5. Porque solamente en Tacna esta la mayor cantidad de empresas, se están enfocando un poco a Tacna, a explotar Tacna en estos momentos

En Tacna están la mayor cantidad de empresas comercializadoras, actualmente, exportadoras de las aceitunas peruanas.

6. ¿En Tacna se está dando la mayor cantidad de agricultores, la mayor cantidad de operadores logísticos que están encargados para la exportación básicamente de la aceituna?

Si, lo que pasa es que Tacna es un mercado que ya se ha desarrollado en un tema de exportaciones, entonces ellos ya tienen una ruta logística para sus exportaciones a Brasil, sus exportaciones a Chile, los accesos y los canales han hecho que Tacna haya tenido este avance con las empresas de ese entonces.

7. Sabemos que Tacna a enfocado mucho su exportación hacia Brasil, ahorita el mercado brasileño no está bien económicamente, ¿Cómo hacemos en este caso con las

empresas que de repente tenían un volumen de exportación y visto la coyuntura actual económica de Brasil, como podemos ayudar a estas empresas que vean otros mercados?

Precisamente esa era la problemática que nosotros hemos notado, que muchas empresas como principal mercado tiene Brasil, esta es una de las empresas que tiene mayor comercialización o mayor nivel de exportación para el mercado de Estados Unidos, muchas registras de exportaciones, tienen altas exportaciones, tienen una experiencia exportadora abismal, el problema con ellos es que les hace falta capacitaciones, no tiene programas; la primera vez que visitamos Tacna nos dimos con la gran sorpresa y novedad que ninguna sola tenía certificación JACSA, entonces, si tenemos un potencial exportador con estas empresas, pero ni una sola tiene programas básicos como BPM o sistema de calidad que son necesarios para el mercado de Estados Unidos, como pretendemos llevar oferta peruana exportable a uno de los principales importadores del mundo, que es Estados Unidos en principio, que es lo que estamos haciendo, hemos hecho un reconocimiento de las principales empresas que hayan tenido una implementación básica en la planta procesadora, y nosotros, dentro de PromPerú, tenemos un programa que se llama la ruta exportadora, que consta de varios módulos de asistencia y gestión empresarial a las empresas, para que al finalizar este ciclo la empresa se encuentre apta de atender un mercado específico.

8. ¿La asesoran técnicamente?

Exacto, dentro de estos módulos de la ruta exportadora, tenemos uno de ellos, que se ha implementado para la ruta especializada de las aceitunas o la ruta especializada de los olivos, quiere decir que solo las empresas de la aceitunas o de los olivos, pueden seguir este ciclo para que finalmente se encuentren en la capacidad de exportar, uno de ellos incluye por el ejemplo el programa JACSA, el programa GIA

(Gestión de Inocuidad Alimentaria), que ha ingresado este año en Julio, 10 empresas aproximadamente, espera que estas 10 empresas, para enero-febrero del próximo año, culminen esta capacitación, esta asistencia e implementación la certificación para las empresas en Tacna. Una vez que estas hayan sido implementadas, pues se continuara con el proceso, que es el tema de promoción para las aceitunas, porque nosotros tenemos un foco principal, actualmente nosotros no nos estamos enfocando en cubrir mercado brasilero, porque cualquier empresa lo está haciendo y lo hace muy bien, porque a Brasil inclusive ingresan las aceitunas que no son aptas para el consumo humano, que tiene un alto contenido de sal.

9. ¿Eso quiere decir que Brasil no es país exquisito en la parte de calidad del producto, no es un mercado como Estados Unidos que te pide más requisitos para poder entrar a su mercado?

Podrían también entrar directamente a Estados Unidos, como ejemplo esta empresa que se muestra en la foto, tiene un nivel muy básico de producción de procesos, tiene grandes volúmenes de exportaciones a Brasil sin ningún cuidado, sin ninguna restricción.

10. ¿No hay ninguna norma sanitaria tanto en Perú para que salga y como Brasil para que reciba? ¿no hay norma sanitaria que regula si está entrando algo de mala calidad?

Eso siempre depende del mercado, de la oferta y la demanda. Ninguna de estas empresas tienen certificaciones, ninguna tienen JACSA.

11. ¿Ellos exportan así nomás?

En muchos de los casos las capacidades de producción o las herramientas que usan ellos para la producción de las aceitunas, no digo que exportemos productos que no sean adecuados para el mercado, pero hay mercado para lo que exportamos

12. ¿Se está haciendo estas capacitaciones como un plan macro o como se está haciendo a como vienen las cosas? ¿Existes un plan estratégico general?

Si claro, existe un plan operativo institucional dentro de las cuales priorizamos mercados y productos, inclusive la región Tacna tiene un rol de actividades que se enmarcan desde el 2015 y finalizan en el 2017 como primer avance para estas empresas exportadoras, hay una ruta especializada para las aceitunas, se contrata a consultores, especialistas, tomando en cuenta las características de nuestra aceituna peruana.

13. ¿Todo ese gasto lo hace PromPerú?

Con respecto al GIA, hace un par de años se tuvo una iniciativa, era gratuito para las empresas, sucede que las empresas se retiraban del programa, pero ahora se les pide un monto simbólico para que se comprometan a terminar el programa y una vez finalizado le den un valor a la inversión.

14. Capacitamos a las empresas exportadoras ¿Qué hacemos con los agricultores?

Hay un programa que lo ve directamente el gobierno Vinagri, con el área de desarrollo exportador, gestor de proveedores, que se encarga de gestionar todo el proceso y las relaciones comerciales entre el exportador y comercializadores, y en la mayoría de los casos como en Tacna existe ambos.

15. ¿Qué porcentaje va al interior del país?

No tengo el dato exacto, pero puedo conseguirlo.

16. ¿Cómo es que consiguen información cuantitativa?

Nosotros tenemos buenas herramientas para buscar información cuantitativa, yo les puedo pasar el link, son programas muy completos que pueden ustedes instalar, tengo información hasta del primer trimestre del 2016, y es muy importante que se centren en un sola partida.

17. ¿Por qué la aceituna congelada se exporta más que los otros productos? ¿Qué es lo que falta en los otros productos?

El tema es bastante amplio, con las aceitunas hemos estado en una misión tecnológica que es parte de las actividades de promoción, ya sabemos que tenemos potencial con las aceitunas peruanas, ahora estamos trabajando es mercado Estados Unidos y aceitunas, tuvimos una feria en Estados Unidos y solo hubo una empresa que innovo con mermelada de aceituna.(muestra fotos)

18. ¿Quiénes son los cuatro mejores exportadores del Perú?

Norbex, La Novia, Gibe, Portal del Olivo, nos hemos dado cuenta que se están limitando y no están innovando en sus productos.

19. ¿Fue aceptada la innovación?

Fue una presentación buena, pero tenemos muchas ideas que están en su fase primaria, que les hace falta salir de ese cascarrón, hace falta innovar en tema de promoción, por ejemplo la adecuación del sabor para el paladar americano, pero eso no es difícil para las empresas peruanas, solo es cambiar el nivel de la sal y sacan al sabor del mercado lo pide.

20. ¿Sería importante innovar en la aceituna que nos interesa potenciar? ¿Podría ser un insumo para la cocina? Ya que tenemos un respaldo dado que somos una potencia gastronómica

Nos falta bastante innovación con las empresas de aceitunas, otros países tienen las aceitunas verdes, negras, deshuesadas, rodajas, con pimienta, con champiñones, con varios ingredientes, nosotros estamos restringiendo y no tenemos mucho.

21. ¿Proponer un plan estratégico?

El camino más fácil de empresario es exportar su producto, ya no tiene acceso a la información de mercado americano y se le parece muy difícil a Estados Unidos, es por eso que no se atreven al mercado estadounidense. Solo hay cinco o seis empresas que llegan a Estados Unidos mediante el TLC, solo estas empresas de las tantas tienen esta poca información.

22. ¿El empresario peruano no se proyecta al mercado de Estados Unidos por falta de información?

Es una de las barreras, en cuanto a las fortalezas es todas tienen experiencia de exportación, tienen experiencia en adecuación de sus productos al mercado del proveen, tienen el equipamiento técnico para obtener producto de calidad, tienen recurso para financiar su innovación; debilidades es falta de información de acceso al mercado, en Tacna no hay empresa con certificaciones, se financian con recursos propios. Nosotros tenemos programas de financiamiento como el SEPAL, en la cual una de las empresas fue acreedora para el financiamiento, pueda generar recursos y abastecer a otros mercados.

23. ¿Por qué estos empresarios no podrían ingresar a estos programas de financiamiento que ustedes están promoviendo?

Nosotros no estamos dando el programa de financiamiento, nosotros damos herramientas para mejorar su proceso. La ruta exportadora cuenta con módulos, desde una empresa que no tiene nada, va siguiendo con el tratamiento de la página web, empaques y embalajes, gestión empresarial hasta que llega el punto que esta empresa está capacitada para el tema de las certificaciones y pueda lanzarse al mercado internacional, solo ahí es cuando intervenimos diciendo que se ha capacitado con PromPerú, ahora viene con nosotros y nos encargamos de la promoción ya que tu producto es exportable.

Vinagri interviene con producción y maquinaria y si es tema de desarrollo de capacidades y gestión exportadora es PromPerú y lo temas de promoción igual es PromPerú, tenemos varias actividades, llevamos grupos de empresarios para capacitarse, luego regresan al Perú y la implementan, durante los eventos que se tiene al año se trae a compradores del extranjero para que puedan hacer negociaciones o intercambiar comunicación con los exportadoras y puedan llegar a contratar su negocio, en toda la línea del sector agrario.

24. ¿Qué fecha es el evento?

Finales de este mes, como la fecha del 24.

25. Yo estoy innovando en el tema del agua, sacando un producto innovador, ¿Hay ferias donde pueda presentar mi producto?

Claro que sí, parte del programa que nosotros llevamos con las empresas a esta interacción es llevarlo principalmente a plataformas, en agro tenemos cuatro líneas negocios, tenemos los productos frescos, los productos procesados, café y cacao y los super fus, dentro de los productos procesados tenemos dos ferias emblemáticas, una es la Summer Fancy Food que es en New York y la otra es en Seattle Paris, la Summer Fancy Food es una de las mejores plataformas de innovación del producto, tú vas y es un observatorio mundial de las tendencias con respecto a cada categoría del producto, para competir en el mercado internacional mínimo tienes que asistir a estas ferias para que te puedas fijar que es lo que el mundo nos muestra.

26. Tengo que certificarme con PromPerú, para que ustedes me puedan apoyar

Exactamente, nosotros cuando realizamos los eventos hacemos una convocatoria nacional, y se invita a todas las empresas peruanas a participar, hay unos criterios mínimos, por lo menos debe tener un año de haberse constituido la empresa, tener experiencia en el mercado nacional o haber realizado al menos una exportación,

luego se evalúa a toda la oferta exportable, verificando que cuenten con todas las certificaciones que pide el mercado, por ejemplo JACSA es una de las principales certificaciones y va a depender del mercado hacia donde se va exportar.

27. ¿Qué información más nos podrías brindar?

Son 14 empresas seleccionadas para este periodo, representan a siete asociaciones de lo que son aceitunas, ProOlivo, Asociación Productores de Aceituna, etc.

Partes de la meta del 2015 al 2016 es incrementar la exportación tradicional en un 15%, que esto incluye incrementar las importaciones, nuestro sistema de medición son los niveles de exportación y mientras más exportaciones tengamos para este caso que es el mercado de Estados Unidos estaremos cumpliendo con la meta, y para eso se habían desarrollado unos planes de actividades que las tenemos pre escritas mediante la ruta especializada de las aceitunas, este plan de actividades lo hace Desarrollo Exportador que es otra área.

Tenemos el GIA, el cual estamos participando con 10 empresas, estas empresas el próximo año si es que salen acreditadas van a estar participando en eventos de promoción internacional en el extranjero siempre y cuando hayan cumplido y terminado su procesos de evaluación, digamos que nos constante a nosotros, y a pesar de que hay empresas con mayor nivel de exportación quedaron bastante cortos en comparación con la competencia.

28. ¿Cortos en qué?

En innovación, negociación, promoción, porque ninguna empresa de aceituna, anteriormente, se había promocionada por si sola en una feria internacional

29. ¿Eso lo has motivado?

Los ha motivado pero también los ha dado contra la pared, como darse cuenta de su dura realidad, en verdad hace falta bastante trabajar con las empresas de aceitunas, tenemos bastante potencial, hay bastante mercado.

30. Los empresarios que se han ido a las ferias y han visto la dura realidad, evalúan y tienen miedo a invertir, miden sus factores de tiempo y dinero se le hace más factible vender rápido.

Exactamente, por la comodidad, muchas empresas se están acomodando con el mercado de Brasil, pero ya va llegar que una empresa salga de su zona de confort, empiece a innovar en el mercado americano, y este mercado de Brasil se empieza acentuar y entonces va a seguir otro a dar el gran salto, nosotros tenemos que inyectarle la iniciativa de seguir adelante, olvidándose de Brasil y yendo a un mejor mercado que es Estados Unidos. Para esto se necesita la predisposición de las empresas para saltar al mercado americano, porque cómodamente ellos van a seguir vendiendo a Brasil sin mostrar mejora en el proceso porque les está yendo bien.

31. Desde tu punto de vista ¿Qué consideras tu que se debería hacer para poder potenciar con mayor fuerza este producto?

Nosotros estamos trabajando arduamente en el tema de promoción, porque queremos diferenciar a las aceitunas peruanas, queremos un promover en el mundo un nuevo signo distintivo como olivos del Perú y queremos crear un margen de diferencia de las aceitunas peruanas con las demás aceitunas, y nosotros tenemos muchas ventajas, los principales países importadores son Estados Unidos, Alemania y Francia, pero los exportan a Estados Unidos son España, Italia, quienes no maduran su aceituna del árbol, entonces nosotros estamos tratando de recoger de armar una propuesta de valor y estamos trasmitiendo al mundo para que mediante ese respaldo

se transmita los olivos del Perú, para que tengamos ese producto bien diferenciado antes lo ojos de los grande compradores.

32. ¿Estas aceitunas no pasan por el todo proceso de maduración?

Estados Unidos compara aceitunas más verdes que negras, las aceitunas negras que venden España no están negras cuando las cortan del árbol, si no que cuando están verdes las cortan y mediante un proceso aparte, las hacen madurar y las ponen negras, en nuestro caso es natural, llegan a su color natural del olivo en el árbol y esa es parte de nuestra propuesta para el mundo diciendo que esto es olivos del Perú; para esto necesitamos el respaldo de las empresas. Además nuestras tierras del sur están adaptadas para sembrar cualquier tipo de variedad, nosotros podemos adecuar las aceitunas de otros países, debido a que nuestro problema es el proceso del deshuesado, dado que no llega a la pepa de la aceituna, pero con el producto adecuado podemos automáticamente producirla.

Estamos empezando bien, una de las diez empresas va a salir con certificación JACSA, se espera que las diez para junio-julio ya estén certificadas.

33. ¿Cuál es el nombre del proyecto que tienen para apoyarlos?

La ruta especializada de las aceitunas. Ayudarlos para que logren las certificaciones. Hay algunos programas que ven el agro.

34. Hay cuatro partidas arancelarias ¿Cuál es la que más se trabaja?

La partida de procesados y conservados, esa es la que nosotros trabajamos para el proceso.

35. ¿Porque las otras partidas no?

Hay una partida que es apta para el consumo humano pero se comercializa para Brasil, que es la partida 07, ese es el camino fácil a los cuales están yendo los exportadores, hay muchas exportaciones no deberían darse; si es que queremos crear

empresas exportadoras con una base sólida y con todas las certificaciones posibles para que sea reconocido en el mercado mundial, porque finalmente es parte de prestigio de nuestro país.

36. Las empresas se están yendo a lo fácil y no una visión a largo plazo

Si , la realidad es solamente (muestra presentacion), exportan a Estados Unidos, van Nordex, La Novia, Guibe, Biombi; Nordex factura más de 10 millones con un volumen de 350 000 toneladas métricas, y solo hay estas cinco o seis empresas de exportación hacia Estados Unidos.

37. ¿Todas son las partidas arancelarias?

Para que ustedes hagan su estudio han cogido los seis primero dígitos, que son las partidas del sistema armonizado, para Estados Unidos esto se va a desglosar en 15 o 20 partidas más, por eso es que escojan una sola partida.

38. ¿Cuál es la estrategia comercial?

Como estrategia comercial nos estamos enfocando el producto y mercado priorizado es Estados Unidos, porque creemos que la empresa que llegue venderé a Estados Unidos podrá vender a cualquier otro destino; por eso nuestro objetivo es capacitar a la empresa para que llegue a satisfacer plenamente el mercado de Estados Unidos y barrer sin ningún otro problema a otros mercados.

39. ¿Cuál es la etapa más difícil?

La etapa más difícil es el tema de las certificaciones y para otros productos es el tema de las innovación, es muy importante siempre mantenerse innovado, es un producto procesado debemos asegurarnos que este en constante cambio, innovación y darle un mayor proceso en la elaboración si es que queremos que se mantenga en el mercado internacional.

40. ¿has consumido aceitunas de otros países?

Si, con mi paladar me quedo con la aceituna peruana, pero el paladar del americano y europeo es muy diferente, y el consumo también es diferente.

41. En España la aceituna es más agria, más amarga y viene con aceite de olivo.

Ahora con el aceite de oliva hay propuesta, en Tacna hay cuatro o cinco empresas que exportan en buena forma.

42. ¿Exportamos aceite de oliva?

Si exportamos aceite de oliva, en Israel hemos ganado un concurso como aceite de oliva peruana.

43. ¿Cuál de los productos en si está más fácil para poder mejorarlo? Respecto a las aceitunas

Las aceitunas en conservas estamos trabajando (200570), la que más se exporta. El tema de innovación incluye todas las partidas excepto el que no es apto para el consumo humano.

44. ¿El aceite de olivo tiene otra partida?

Si tiene otra partida aparte de la aceituna.

45. Dentro de la ruta especializada ¿Qué problemas han tenido? ¿los exportadores están apoyando?

Les comente que estamos iniciando con el programa GIA, para que estas empresas se capaciten con JACSA, he escuchado que algunas empresas se retiraron y luego volvieron ingresar al programa.

46. ¿Por qué se retiraron?

Desanimó de seguir con el curso, con el taller, falta de inversión, tiempo. Justo antes que vinieran pregunte como va con el programa, y me comentaba que 10 empresas se inscribieron, y que si eran las 10 de un inicio, y me dijo que no que se

había retirado y se espera que estas 10 terminen y lleguen hasta el final, porque es un tema de disciplina.

47. ¿hay un FODA del olivo de las empresas peruanas?

Claro que sí, que la falta de asistencia técnica es la que nos llevado a capacitarlos a ellos, falta de certificaciones.

48. ¿El GIA tiene una misión, visión?

El objetivo del GIA es que las empresas tengan sus certificados, esa es la meta, estas empresas ingresan y no se queden con feedback recibido, si no que una vez terminado estas empresas inviertan y se acrediten de inmediato con las certificaciones de JACSA.

49. De las 10 empresas que está en el GIA ¿son las más grandes?

Hay algunas grandes que no están el GIA, debido a que hay restricciones, empresas grandes si ya no les hace falta, algunas que exportan a Estados Unidos y algunas con certificaciones.

50. Tacna y Moquegua son áreas donde se produce la aceituna ¿Qué le falta para que sea otro parque industrial más?

No nos estamos cerrando a Tacna, si dentro de nuestro programa aparece una empresa se le añade, porque las oficinas en Arequipa, vea la zona de Arequipa, Moquegua, Tacna; entonces crea que estamos este GIA para esta oficina regional que asiste directamente a Tacna pero como está dentro de su dependencia puede otras empresas ingresar. El área de Desarrollo Exportador ha viajado y una por una de las empresas se las visita y se conversa con el gerente general o con el encargado de la empresa para poder ver su nivel compromiso para llevar a cabo el proyecto, el programa y el desarrollo no solamente es con ellos, se lleva un asesor a la planta, el asesor trabaja con el encargado de planta, con el gerente, con el compromiso,

entonces les va asesorando, y les va indicando en que va invertir. Muchos de los casos no han tocado donde las plantas, las paredes eran de esteras, pisos de esteras, bidones de aceitunas totalmente descubierto sin ningún tipo de protección y tenían mucha capacidad de exportación.

51. Margen de ganancia

Muestra una presentación con los rankings de precios, otro de los temas es que vende su producto a granel, todo lo sacan a bidones.

52. ¿No tienen certificaciones?

Entre todas las empresas hay casos donde una empresa se ha puesto al día, muy empeñosa, de todas maneras quiere invertir, cambio todo para la planta, pero al momento de certificarse, le hicieron una observación, lo desanimaron, nos dijeron que conversaran con algunas autoridades para que el proceso sea más claro y tengan un mejor feedback.

53. ¿el GIA se puede compartir para saber qué es lo que lleva ese proyecto?

No, el GIA es básicamente que cuando tú te vas certificar con el JACSA, te asignan un consultor que mira todos tus puntos críticos, lo que hace PromPerú es asignarte un asesor para que antes de la evaluación ya se encuentre lista. Es una asistencia técnica.

54. Virú, siempre innovaban, arreglaban los ambientes, ¿sabrás algo de eso tema?

Virú es una de las empresas líderes en el sector, tienen un buen nivel de exportación, para su línea de negocios, ellos podrían ser un buen ejemplo de las empresas que correctamente se implementa y se acoge a las certificaciones, que tiene muchas certificaciones.

55. Si Brasil nos cambia el modo de entrada ¿Es una amenaza?

Sí claro, es una debilidad no tener diversificados los mercados, además se necesitan las certificaciones.

56. ¿Cuál es la partida no permitida?

Me parece que es la 07 que no es apta para el consumo humano.

57. ¿se podrían adoptar algunas prácticas exitosas de los argentinos?

No hemos analizado directamente Argentina más que su niveles de exportaciones ya que ellos también abastecen a Brasil, pero nuestro enfoque es el mercado de Estados Unidos, nuestra visión tecnológica que la hemos tenido ha sido netamente Estados Unidos.

58. ¿Los asesores que ustedes manda apoyar en la ruta especializada, son netamente peruanos?

No todos, porque dentro de Desarrollo Exportador tenemos una gran cantidad de consultores de todo el mundo.

