

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

**“ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA ACEITUNA
TACNEÑA DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL
MERCADO INTERNACIONAL”**

TESIS

Presentada por:

Bach. KÉNETH ADALID CHUQUIMIA ITURRY

Para optar el Título Profesional de:

INGENIERO COMERCIAL

TACNA – PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL JORGE BASADRE GROHMANN - TACNA

Facultad de Ciencias Jurídicas y Empresariales

Escuela Profesional de Ingeniería Comercial

TESIS

**“ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA ACEITUNA
TACNEÑA DENTRO DE LAS PERSPECTIVAS DEL
MERCADO INTERNACIONAL”**

TESIS SUSTENTADA Y APROBADA EL 29 DE DICIEMBRE DEL 2017,
SIENDO EL JURADO CALIFICADOR:

PRESIDENTE:



Mgr. GERÓNIMO VÍCTOR DAMIÁN LÓPEZ

SECRETARIO:



Dr. MANUEL SEGUNDO CAIPA RAMOS

VOCAL:



Dr. LUIS ALBERTO ROCCHETTI HERRERA

ASESOR:



Dr. PEDRO PABLO CHAMBI CONDORI

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy.

A mi querida familia, en especial a mi madre Janeth por apoyarme en todo momento, por sus consejos y su amor infinito.

A mis queridos abuelos Edgar y Dennys, por la confianza puesta en mí, su cariño y los valores que me inculcaron.

A Claudia, por su gran comprensión, apoyo y motivación para cumplir mis metas.

Y a la UGPC, por el financiamiento brindado y apoyo para la elaboración de la presente tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida. A mi familia y enamorada, por ser mi soporte cada día. A mi casa superior de estudios y maestros, que con su sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional, y con especial cariño a mi profesor MBA. Carlos Marcenaro Ubillús (Q.E.P.D.), quien dejó una gran huella y valiosas lecciones para enfrentarme a la vida.

CONTENIDO

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
CONTENIDO	v
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	xiii
INDICE DE ANEXOS	xviii
RESUMEN	xix
ABSTRACT	xx
INTRODUCCION	1
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Formulación del problema	7
1.2.1 Problema General	7
1.2.2 Problemas Específicos	8
1.3 Justificación e importancia de la investigación	8
1.3.1 Justificación	8
1.3.2 Importancia	9
1.4 Objetivos	10

1.4.1	Objetivo General	10
1.4.2	Objetivos específicos	10
1.5	Hipótesis.....	11
1.5.1	Hipótesis general.....	11
1.5.2	Hipótesis específicas.....	11
1.6	Alcances y limitaciones de la investigación	12
1.6.1	Alcances.....	12
1.6.2	Limitaciones	12
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....		13
2.1	Antecedentes.....	13
2.1.1	Internacionales.....	13
2.1.2	Nacional	18
2.2	Base teóricas	22
2.2.1	Análisis de competitividad	22
2.2.2	Estructura competitiva del sector	24
2.2.3	Análisis interno y externo del sector.....	30
2.2.4	Factores de producción.....	41
2.2.5	Estrategia de comercialización.....	43
2.2.6	Diamante de Porter	45
2.3	Definición de términos	48
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO		51

3.1	Tipo, nivel y diseño de la investigación.....	51
3.1.1	Tipo	51
3.1.2	Nivel	51
3.1.3	Diseño	51
3.2	Población y muestra de estudio.....	52
3.2.1	Población	52
3.2.2	Muestra	52
3.3	Técnicas e instrumentos de investigación	53
3.3.1	Técnica.....	53
3.3.2	Instrumento	53
3.4	Técnicas de procesamiento de datos	53
	CAPITULO IV: RESULTADOS	54
4.1	Presentación de los resultados.....	54
	CAPITULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO Y DISCUSIÓN	95
5.1	Análisis interno y externo del sector	95
5.1.1	Análisis FODA.....	95
5.1.2	Análisis PESTE	98
5.1.3	Cadena de valor.....	116
5.2	Estructura competitiva del sector.....	125
5.2.1	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	125
5.2.2	Ventaja competitiva	132

5.2.3	Estrategia competitiva	134
5.3	Factores de Producción	136
5.3.1	Factor Tierra.....	136
5.3.2	Factor Capital	149
5.3.3	Factor Trabajo	150
5.4	Estrategia de comercialización	152
5.4.1	Mezcla de marketing	152
5.5	Aplicación del Diamante de Porter.....	158
5.5.1	Condiciones de los factores	159
5.5.2	Condiciones de la demanda.....	160
5.5.3	Industrias relacionadas y de apoyo	161
5.5.4	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	162
5.5.5	Gobierno	163
5.5.6	Perfil competitivo del sector	164
	CONCLUSIONES	166
	RECOMENDACIONES	168
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169
	ANEXOS	180

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resultados relacionados al tipo de sociedad.	55
Tabla 2	Resultados relacionados al número de trabajadores.	56
Tabla 3	Resultados relacionados al número de años en el mercado... 58	
Tabla 4	Resultados relacionados al tipo de producto que comercializa.	59
Tabla 5	Resultados relacionados a la cantidad exportada durante el último año en Toneladas Métricas (TM).	61
Tabla 6	Resultados relacionados a la cantidad vendida en el mercado local durante el último año en Toneladas Métricas (TM).....	62
Tabla 7	Resultados relacionados al tipo de envase más utilizado.	64
Tabla 8	Resultados relacionados a la estrategia asumida en el tipo de precio.	65
Tabla 9	Resultados relacionados al tipo de Incoterm utilizado en más del 50 % de sus operaciones.	67
Tabla 10	Resultados relacionados al porcentaje que representan los costos totales del precio final.	68
Tabla 11	Resultados relacionados al puerto de embarque que utilizan para sus exportaciones.	70

Tabla 12	Resultados relacionados al destino del más del 50 % de sus exportaciones.	71
Tabla 13	Resultados relacionados al medio de comercialización utilizado en más del 50 % de sus operaciones.	73
Tabla 14	Resultados relacionados al medio de promoción más utilizado.	74
Tabla 15	Resultados relacionados a la rentabilidad sobre las ventas obtenidas durante el último año (de acuerdo al Estado de Resultados).	76
Tabla 16	Resultados relacionados al monto estimado del capital que tiene invertido en su negocio (en soles).	77
Tabla 17	Resultados relacionados a la antigüedad promedio de las máquinas y equipos.	79
Tabla 18	Resultados relacionados a la ejecución de actividades de investigación y desarrollo.	80
Tabla 19	Resultados relacionados a la tenencia de alguna certificación de calidad.	82
Tabla 20	Resultados relacionados a la tenencia de denominación de origen.	83
Tabla 21	Resultados relacionados a la posibilidad de diversificar su negocio en los próximos 3 años.	85

Tabla 22	Resultados relacionados a la posibilidad de abrir sucursales de su empresa en los próximos 3 años.	86
Tabla 23	Resultados relacionados a la tenencia de un Plan Estratégico para los próximos 3 años.	88
Tabla 24	Resultados relacionados al tipo de estrategias funcionales que aplica.....	89
Tabla 25	Resultados relacionados a la frecuencia con la que capacita a su personal.	91
Tabla 26	Resultados relacionados a la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes.....	92
Tabla 27	Resultados relacionados a la visita regular a los clientes	94
Tabla 28	Acuerdos comerciales del Perú	100
Tabla 29	Precios FOB referenciales en Kilogramos (US\$ / KGR).	106
Tabla 30	Riesgo País en América Latina medido en puntos básicos (Pbs) a enero del 2017.....	107
Tabla 31	Número de productores agropecuarios por departamentos..	109
Tabla 32	Factores de Tecnología e Innovación del Perú.....	112
Tabla 33	Procesamiento de aceituna verde y aceituna negra.	121
Tabla 34	Principales exportadores de aceituna de mesa en el mundo en el 2015	129
Tabla 35	Principales importadores de aceituna peruana en el 2016. ..	131

Tabla 36	Producción de aceituna a nivel mundial expresado en TM...	137
Tabla 37	Producción de aceituna a nivel nacional expresado en TM (2002-2014).	139
Tabla 38	Superficie cosechada de aceituna a nivel mundial expresado en Hectáreas – 2014.	141
Tabla 39	Superficie cosechada de aceituna a nivel nacional expresado en Hectáreas (2002-2014).....	143
Tabla 40	Rendimiento de la aceituna a nivel mundial (TM /Ha)-2014..	144
Tabla 41	Rendimiento de la aceituna a nivel nacional expresado en TM/Ha (2002-2014).....	146
Tabla 42	Precios FOB por Kilogramo en 2016.....	156
Tabla 43	Tabla de calificaciones para determinar el nivel de competitividad.	159
Tabla 44	Matriz de ponderación para Condiciones de los factores.....	160
Tabla 45	Matriz de ponderación para Condiciones de los demanda ...	161
Tabla 46	Matriz de ponderación para Industrias relacionadas y de apoyo.	162
Tabla 47	Matriz de ponderación para Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.	163
Tabla 48	Matriz de ponderación para Gobierno.....	164
Tabla 49	Perfil competitivo del sector de la aceituna tacneña.	165

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.	25
Figura 2. Cadena de valor genérica de Porter.	30
Figura 3. Modelo general de cadena de valor genérica para productos agropecuarios.....	33
Figura 4. Modelo para el análisis del entorno general.	41
Figura 5. Las 4P de la mezcla del marketing.	45
Figura 6. Diamante de la Competitividad.	47
Figura 7. Resultados relacionados al tipo de sociedad.....	55
Figura 8. Resultados relacionados al número de trabajadores.....	57
Figura 9. Resultados relacionados al número de años en el mercado. .	58
Figura 10. Resultados relacionados al tipo de producto que comercializa.	60
Figura 11. Resultados relacionados a la cantidad exportada durante el último año en Toneladas Métricas (TM).	61
Figura 12. Resultados relacionados a la cantidad vendida en el mercado local durante el último año en Toneladas Métricas (TM).	63
Figura 13. Resultados relacionados al tipo de envase más utilizado.....	64

Figura 14. Resultados relacionados a la estrategia asumida en el tipo de precio.	66
Figura 15. Resultados relacionados al tipo de Incoterm utilizado en más del 50 % de sus operaciones.	67
Figura 16. Resultados relacionados al porcentaje que representan los costos totales del precio final.	69
Figura 17. Resultados relacionados al puerto de embarque que utilizan para sus exportaciones.	70
Figura 18. Resultados relacionados al destino del más del 50 % de sus exportaciones.	72
Figura 19. Resultados relacionados al medio de comercialización utilizado en más del 50 % de sus operaciones.	73
Figura 20. Resultados relacionados al medio de promoción más utilizado.	75
Figura 21. Resultados relacionados a la rentabilidad sobres las ventas obtenidas durante el último año (de acuerdo al Estado de Resultados).	76
Figura 22. Resultados relacionados al monto estimado del capital que tiene invertido en su negocio (en soles).	78
Figura 23. Resultados relacionados a la antigüedad promedio de las máquinas y equipos.	79

Figura 24. Resultados relacionados a la ejecución de actividades de investigación y desarrollo.....	81
Figura 25. Resultados relacionados a la tenencia de alguna certificación de calidad.....	82
Figura 26. Resultados relacionados a la tenencia de denominación de origen.....	84
Figura 27. Resultados relacionados a la posibilidad de diversificar su negocio en los próximos 3 años.....	85
Figura 28. Resultados relacionados a la posibilidad de abrir sucursales de su empresa en los próximos 3 años.	87
Figura 29. Resultados relacionados a la tenencia de un Plan Estratégico para los próximos 3 años.....	88
Figura 30. Resultados relacionados al tipo de estrategias funcionales que aplica.....	90
Figura 31. Resultados relacionados a la frecuencia con la que capacita a su personal.....	91
Figura 32. Resultados relacionados a la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes.....	93
Figura 33. Resultados relacionados a la visita regular a los clientes.....	94
Figura 34. Variación Anual del PBI (%) (2002-2017)	105

Figura 35. Calificación Crediticia Latinoamericana según Standard and Poors (Abril 2017)	108
Figura 36. Número de empleos en el sector agropecuario en el 2012 (Miles de empleos).....	110
Figura 37. Valor de pérdidas en el Sector Agrario debido al cambio climático (2000-2010).....	115
Figura 38. Flujo de proceso de la aceituna.	118
Figura 39. Modalidad para acondicionar la aceituna antes de su venta.	123
Figura 40. Participación por regiones en la producción de aceituna.....	129
Figura 41. Producción de aceituna a nivel nacional expresado en TM (2002-2014).	138
Figura 42. Superficie cosechada de aceituna a nivel nacional expresado en Hectáreas (2002-2014).....	142
Figura 43. Rendimiento de la aceituna a nivel nacional expresado en TM/Ha (2002-2014).....	145
Figura 44. Comparativo de la producción nacional y la producción de la región Tacna expresado en TM (2002-2014).	147
Figura 45. Comparativo de la superficie cosechada a nivel nacional y la superficie cosechada en la región de Tacna expresado en Hectáreas (2002-2014).....	148

Figura 46. Comparativo de los rendimientos a nivel nacional y los rendimientos de la región de Tacna (TM/Ha) (2002-2014).	148
Figura 47. Canal de distribución de la aceituna tacneña.	155

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Partidas arancelarias del producto "Aceituna"	181
Anexo 2. Ordenanza regional que nombra a la aceituna de mesa como producto bandera de la región Tacna.....	182
Anexo 3. Cuestionario.....	184
Anexo 4. Confiabilidad del instrumento.....	186

RESUMEN

El propósito principal de este trabajo es analizar y medir el nivel de competitividad del sector de la aceituna de la región de Tacna dentro de las perspectivas del mercado internacional. Para cumplir este propósito, se realizó un estudio teórico y práctico basado en algunos de los principales aportes del reconocido economista Michael Porter. Asimismo, la información utilizada para el desarrollo de esta investigación se obtuvo a través de entrevistas, encuestas, papers, visitas de campo e interacción con algunos actores del sector estudiado. Además, se realizó una revisión bibliográfica que dará el sustento teórico a este trabajo.

Para alcanzar el objetivo de esta investigación, se aplicó un cuestionario con 27 preguntas cerradas de alternativa múltiple en su mayoría, y algunas del tipo dicotómicas, a los productores y exportadores de aceituna de la región de Tacna. Con los resultados obtenidos, se hizo el análisis competitivo del sector, y mediante aplicación del modelo del Diamante de Porter, se llega a la conclusión que el nivel de competitividad del sector de la aceituna tacneña es bueno, apoyado en el resultado de la evaluación que arroja un índice de 3,17.

Palabras clave: Análisis de competitividad, aceituna tacneña.

ABSTRACT

The main purpose of this research is to analyze and measure the level of competitiveness of the olive sector from the Tacna region within the perspectives of the international market. To fulfill this purpose, a theoretical and practical study was carried out based on some of the main contributions of the renowned economist Michael Porter. Also, the information that has been used for the development of this research was obtained through interviews, surveys, papers, field visits and interaction with some of the actors in the sector studied. In addition, a bibliographic review was carried out that will give theoretical support to this work.

In order to achieve the objective of this research, a questionnaire was applied with 27 closed questions of multiple alternatives in their majority, and some of the dichotomous type, to olive producers and exporters of the Tacna region. With the results obtained, the competitive analysis of the sector was made, and by applying the Porter Diamond model, it is concluded that the level of competitiveness of the Tacna olive sector is good, supported by the result of the evaluation that it gives an index of 3.17.

Keywords: Analysis of competitiveness, Tacna olive.

INTRODUCCION

La tesis titulada: “Análisis de competitividad de la aceituna tacneña dentro de las perspectivas del mercado internacional”; es una investigación que se basa en realizar un análisis competitivo del sector de la aceituna tacneña, enfocándose principalmente en la aceituna preparada o conservada sin congelar (aceituna de mesa) - partida arancelaria 2005700000, puesto que ésta, entre 5 partidas de este producto, representa el 74 % del valor FOB exportado en el año 2016 (Anexo 1).

El Capítulo I: Planteamiento del Problema, contiene aspectos relacionados a la descripción y formulación del problema, justificación e importancia, objetivos, alcances y limitaciones de la investigación.

El Capítulo II: Marco Teórico, incluye los antecedentes del estudio y se explica, citando bases teóricas, los conceptos fundamentales a ser aplicados en los capítulos posteriores.

En el Capítulo III: Marco Metodológico, se detalla el tipo, nivel y diseño de la investigación, población y muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, y el procedimiento y análisis en el tratamiento de la información.

El Capítulo IV: Análisis de Resultados contiene el análisis e interpretación de los resultados obtenidos del cuestionario de 27 preguntas aplicado a los productores y exportadores de aceituna de la región Tacna, donde se obtuvo información de las características del sector.

Seguidamente, y tomando en consideración los resultados del cuestionario, en el Capítulo V: Análisis competitivo y Discusión, se realiza el análisis competitivo del sector de la aceituna tacneña en donde se hace el análisis interno y externo del sector, a través del Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), Análisis PESTE (Factores político, económico, social, tecnológico y ecológico) y la Cadena de Valor. En un segundo punto de este análisis competitivo se analiza la estructura competitiva que incluye, además de las 5 fuerzas competitivas, el estudio de la ventaja y estrategia competitiva.

Seguidamente, y en función del análisis competitivo que se pretende hacer al sector de la aceituna tacneña se analiza los factores de producción que influyen a la competitividad y finalmente en este capítulo se evalúa la estrategia de comercialización que aplica este sector a través de la mezcla del marketing, con la finalidad de buscar una estrategia de marketing basada en el estudio del producto, plaza, precio y promoción.

Como un último apartado de este capítulo, y tomando en cuenta el análisis competitivo realizado al sector, se procede a la medición del nivel de competitividad, esto a través de la metodología de la aplicación del Diamante de Porter, en donde se mide cuán competitivo es el sector mediante la evaluación de ciertas variables que se consideren determinantes.

Finalmente, esta investigación aspira a ser una herramienta para el correcto diseño de una estrategia competitiva que permita desarrollar las capacidades competitivas de las empresas tacneñas dedicadas a la producción y exportación de aceituna, y más ahora que estamos en un mundo donde las empresas enfrentan el reto de la competitividad y el ingreso a nuevos mercados. De tal manera, este estudio contribuye no sólo a ellos, sino también al desarrollo económico de la región de Tacna.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Perú es un país que goza de un gran potencial agroindustrial en general ya sea por su ubicación geográfica y/o su diversidad de climas, y a su extensión territorial. El crecimiento constante de exportación de productos agropecuarios y su calidad hace que éstos adquieran ventajas comparativas y competitivas con otros países, siendo la aceituna de mesa uno de los principales productos bandera de la región de Tacna que compiten a nivel mundial (Anexo 2).

El fruto del olivo, la aceituna llega al Perú proveniente de Sevilla - España aproximadamente en 1959, fecha en la que también fue introducida a Chile y Argentina, países que también procesan este producto, fueron los españoles quienes encontraron en la costa peruana, entre Ica y Tacna, las condiciones necesarias de clima y suelo para que este producto se desarrollará adecuadamente (Salazar y Villanueva, 2015).

Se ha podido conocer que, en los últimos años a nivel nacional, ha habido un constante crecimiento en la exportación de este fruto, pero a partir del 2015 hasta la actualidad y a causa del Fenómeno el Niño este crecimiento se ha estancado un poco y ha decrecido levemente producto de la vejería que afecto a la producción.

De acuerdo al Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior – SIICEX (2016), en el 2016 el Perú exportó al mercado exterior 13 336 TM de aceituna preparada o conservada sin congelar, con un valor FOB de US\$ 24 482 467, teniendo un leve 2 % de decrecimiento en comparación del periodo 2015.

Tacna por su parte, es la región estrella en la producción de este fruto, algunas cifras son alentadoras, de acuerdo con el informe redactado por la Dirección Regional de Agricultura de Tacna (2015, p.4) las exportaciones de aceituna preparada o conservada sin congelar (aceituna en salmuera) en el 2013 alcanzaron las 14 784 TM y en el 2014 la cifra aumentó, como causa del boom exportador que hubo dicho año en Perú, llegando a 24 803 TM exportadas.

Muchos de los productores, en especial los pequeños productores de aceitunas de la región Tacna, tienen a su alcance una limitada oferta exportable, se presume que esto es debido a factores como la escasa

capacitación y conocimiento técnico - tecnológico, bajo acceso a fuentes de financiamiento, deficiente manejo de recursos naturales (agua - suelo) y existencia de minifundios (finca agrícola de dimensiones tan reducidas que impiden alcanzar una escala de explotación eficiente). Estos y algunos factores más, influyen en gran medida en la cadena de valor de la aceituna, ya que no llega a ser un producto de primera clase que lo haga diferenciarse de otros países más competitivos (Aldave y Tello, 2014).

Por ejemplo, la atomización de las tierras incrementa la presencia de minifundios, lo cual provoca la limitada presencia de los productos en los mercados internos y externos que requieren grandes volúmenes de producción. Todo esto genera que los productores de aceituna trabajen con capacidad limitada ya que no cuentan con la cantidad adecuada de materia prima y capacitación debida tales como planificación de cultivos, transferencia tecnológica, capacidad de investigación e inteligencia de mercados.

He ahí que resulta importante realizar esta investigación, para poder identificar todos aquellos factores internos y externos que influyen para que los productores y pequeños exportadores no lleguen a alcanzar una rentabilidad económica acorde a su trabajo y esfuerzo desplegado, pese a que cuentan con un perfil exportador viable y con mucho potencial gracias

a la calidad de sus productos. A su vez, esta investigación busca analizar la estructura competitiva del sector de la aceituna y así determinar las ventajas competitivas con las que cuenta el sector para de este modo, ver cómo la región Tacna, con su producto la aceituna, puede llegar a posicionarse en el exigente mercado internacional.

Por lo expuesto anteriormente resulta de sumo interés realizar esta investigación y de este modo poder contribuir al desarrollo productivo y económico de la región, dando así respuesta a las interrogantes de investigación propuestas.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

El problema general se propone a modo de pregunta y se encuentra relacionado con la importancia de incrementar la competitividad de la aceituna tacneña en el mercado internacional, ésta se formula de la siguiente manera:

¿Cuál es el nivel de competitividad de la aceituna tacneña dentro de las perspectivas del mercado internacional?

1.2.2 Problemas Específicos

Estos se han propuesto a modo de pregunta y se encuentran relacionados con las variables que contribuirán a resolver el problema general, estos se proponen de la siguiente manera:

- a) ¿Cuáles son los aspectos internos y externos que afectan al sector de la aceituna tacneña?
- b) ¿Cuál es la estrategia competitiva que asume el sector de la aceituna tacneña?
- c) ¿Cómo los factores de producción influyen en la competitividad de la aceituna tacneña?
- d) ¿Cuál es la estrategia de comercialización que aplica el sector de la aceituna tacneña?

1.3 Justificación e importancia de la investigación

1.3.1 Justificación

Se ha podido observar un importante crecimiento en el sector agroindustrial de la ciudad de Tacna, representado en gran medida por la aceituna, producto que ha sabido posicionarse en el mercado nacional e internacional, convirtiendo a Tacna en la región líder en este rubro, la cual cuenta con 80 000 hectáreas de área potencial para este cultivo, variable

que puede ser aprovechada estratégicamente, elevando la competitividad de este producto en el mercado internacional.

El presente trabajo de investigación se justifica teóricamente en lo propuesto por Deming (1989), en su libro titulado “Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis”, el cual propone que una de las formas de incrementar la productividad sin sacrificar la calidad de los productos, es mediante la mejora de la cadena productiva con énfasis en el capital humano.

La justificación práctica del presente trabajo de investigación está representada por la necesidad de llevar a cabo un trabajo de campo que proporcione información sobre la situación real del nivel de competitividad de la aceituna tacneña en el mercado internacional, esto permitirá contribuir con los objetivos de los productores, asociaciones y demás interesados en potenciar este recurso bandera de la región de Tacna.

1.3.2 Importancia

La relevancia de la presente investigación está determinada por la utilidad de los resultados a los que se espera llegar, los cuales estarán a disposición de los grupos de interés, con la finalidad de incrementar la productividad y competitividad de la aceituna tacneña en el mercado

internacional, producto bandera en la región de Tacna, el cual se exporta en cantidades considerables al mercado internacional.

De no potenciar esta variable, se estaría destruyendo valor en el sector productivo, dejando escapar oportunidades que permitirían posicionar adecuadamente este producto en el mercado internacional.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar el nivel de competitividad de la aceituna tacneña dentro de las perspectivas del mercado internacional.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Realizar un análisis interno y externo del sector de la aceituna tacneña.
- b) Analizar y determinar la estrategia competitiva que asume el sector de la aceituna tacneña.
- c) Determinar cómo los factores de producción influyen en la competitividad de la aceituna tacneña.
- d) Analizar la estrategia de comercialización que se aplica en el sector de la aceituna tacneña.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

El nivel de competitividad de la aceituna tacneña dentro de las perspectivas del mercado internacional es bueno.

1.5.2 Hipótesis específicas

- a) La principal fortaleza del sector es la calidad del producto y la principal debilidad es el poco desarrollo de actividades de innovación y desarrollo. Factores externos como los ciclos económicos, aspectos políticos y sociales, y la tecnología generan competitividad a la aceituna tacneña.
- b) El sector de la aceituna tacneña asume una estrategia de diferenciación apoyándose en las ventajas competitivas que posee.
- c) Los factores tierra, trabajo y capital influyen positivamente en la competitividad de la aceituna tacneña.
- d) La estrategia de comercialización que aplica el sector de la aceituna tacneña es eficiente.

1.6 Alcances y limitaciones de la investigación

1.6.1 Alcances

La presente investigación considera como sujetos de investigación, a las empresas exportadoras de aceituna de la ciudad de Tacna (Perú), formalmente constituidas que cuenten con zonas cultivo, plantas de proceso y realicen la exportación al mercado internacional, ya sea directamente o a través de un bróker.

1.6.2 Limitaciones

Para el desarrollo del presenta trabajo de investigación se han considerado las siguientes limitaciones:

- Se cuenta con una base de datos desactualizada de las empresas productoras y exportadoras de aceituna de la ciudad de Tacna, este será el punto de partida para la presente investigación.
- Poca colaboración y compromiso de parte de la muestra de estudio, ya que no todas las empresas tuvieron el mismo grado de respuesta para acceder y brindar la información requerida.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

Llorente (2013), en su tesis doctoral titulada “Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura. Aplicaciones empíricas al cultivo de la Dorada (*sparus aurata*) y la Lubina (*dicentrarchus labrax*)”, toma conocimiento de una disminución del rendimiento económico de las empresas productoras de estas dos especies de peces (las más importantes de España). Es así que sugiere la existencia de un problema de competitividad que impide a las empresas españolas reducir sus costos de producción e incrementar su productividad para adaptarse a la nueva situación de competencia en los mercados, de este modo busca identificar aquellos factores determinantes para la competitividad de su proceso productivo, los cuales contribuyan finalmente a la mejora de su eficiencia.

Al final de esta investigación el autor llega a la conclusión que las empresas piscícolas dedicadas al cultivo de estas especies no obtienen ventaja competitiva por factores técnicos, y esto se debe a que las tecnologías de producción e infraestructura son ofertadas sin restricciones en el mercado por empresas globalizadas. La principal razón de la pérdida de competitividad ha sido un cambio en la estrategia competitiva que se resume a la venta de una mayor cantidad de producto con un menor margen comercial, es decir, se evidencia el uso de economías de escala, donde las empresas con una mejor gestión de costos obtienen mejores márgenes de ganancia.

Aguilar, Galindo, Fortanelli y Contreras (2011), en su publicación titulada “Factores de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en México”, realizan un análisis sobre la necesidad de incrementar la competitividad del sector productor de caña de azúcar en México, esto debido al incremento de la oferta global, los autores hacen uso de la metodología del Benchmarking y de las 5 fuerzas de Porter (2000).

Las conclusiones del estudio determinan que existen factores técnicos y económicos que limitan el crecimiento de la industria, se recomienda mejorar la gestión de costos y diversificar la oferta del sector a través de subproductos que vienen generando demanda en el mercado internacional.

Bárceñas, de Lema y Trejos (2009), en su trabajo de investigación titulado “Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México”, hace un análisis de las medianas y pequeñas empresas con la finalidad de determinar los factores que influyen en la competitividad de las mismas, para tal fin, correlacionan el éxito empresarial con factores internos como los recursos humanos, la planeación estratégica, la innovación, la tecnología y la certificación de calidad, la muestra estuvo compuesta por 405 empresas, todas de origen mexicano.

Los resultados estadísticos determinaron que las variables innovación, tecnología y planeación estrategia presentan valores positivos y significativos, por lo que los autores recomiendan que las empresas que deseen incrementar su competitividad deberán innovar en sus productos, procesos y gestión, mejorar su nivel tecnológico y contar con un plan estratégico.

Segarra (2008), en su tesis doctoral titulada “Creación de un modelo para el estudio de la competitividad de un sector industrial tradicional: aplicación al sector del mueble de hogar de la comunidad valenciana”, caracteriza y analiza el comportamiento de los sectores industriales, determinando adecuadamente la relación existente entre las variables exógenas,

dependientes de la estructura y la organización del sector, y las endógenas, específicas de cada empresa y las relaciona con los recursos que poseen y las capacidades que desarrollan en la competitividad del mismo, para esto hace uso de la metodología de las 5 fuerzas de Porter (2000).

Al final de su estudio llega a la conclusión que el sector del mueble del hogar de la comunidad Valenciana tiene una serie de ventajas competitivas con las que puede hacer frente a las amenazas del mercado internacional. Las principales ventajas que la autora muestra es la capacidad de dirección y gestión, definición clara de estrategias, conocimiento de costos, alto conocimiento de los procesos (know-how), capacidad de adaptación a los cambios del entorno, generación de imagen de marca, capacidad creativa y de innovación. Además concluye que cuanto más adaptada a las necesidades de la empresa se encuentra la cartera de recursos, y más amplio el desarrollo de capacidades (competencias distintivas), mayor es la competitividad de la empresa

Fortuny (2002), en su tesis doctoral “Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario aplicada al subsector oleícola Catalán. Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial”, busca examinar como el sector catalán del aceite de oliva podría mejorar sus resultados empleando las herramientas de

planificación y dirección estratégica. Se analizan los factores del entorno externo e interno que afectan a las empresas.

En este estudio, el autor utiliza la metodología del diamante de Porter (1998) para obtener un diagnóstico apropiado del sector y medir su nivel de competitividad, aplica un modelo estadístico multivariante, así como analiza las curvas de experiencia y concentración de este sector, para finalmente proponer un mapa de clúster y micro clúster el cual incluye a las empresas productoras de aceite de oliva de la región de Cataluña - España.

El autor concluye que la estructura de las plantaciones, la climatología, las prácticas agronómicas y la recolección son factores decisivos para el sector, pues configuran la variabilidad de la oferta y determinan el costo de la materia prima. Además reconoce que ese sector está fragmentado debido a la falta de comunicación y confianza entre los productores. Las empresas se han centrado en producir y han reducido las actividades de comercialización a mercados internacionales. Sólo algunas empresas que tienen capital internacional poseen la estructura necesaria para controlar la distribución de aceite en el país.

El aceite que se produce en esa región es diferenciable por lo que el autor recomienda utilizar la estrategia genérica de diferenciación propuesta por Porter (2000) y aprovechar las ventajas competitivas que tiene para

posicionar el producto en el mercado internacional en cooperación estrecha entre la empresa privada y el Gobierno.

2.1.2 Nacional

Alfaro, Maldonado, Paredes y Ticona (2016), en su tesis titulada “Modelo de articulación público-privada para mejorar la competitividad de los pequeños agricultores del Valle Viejo de Olmos”, consideran que los agricultores de la zona del Valle Viejo de Olmos desarrollan actividades de manera poco competitiva, esto generado por la baja dotación de recurso hídrico con el que cuenta, lo cual genera una baja calidad de vida en los agricultores.

Salazar y Villanueva (2015), en su tesis titulada “La cadena de valor y productividad para mejorar las exportaciones de aceitunas en el fundo La Noria SAC 2011-2013”, realizan un análisis en una empresa productora y exportadora de aceituna de mesa de la ciudad de Tacna, en cual identifican los problemas que afectan el sistema productivo y proponen la metodología de la Cadena de Valor como instrumento apropiado para incrementar la productividad de la empresa.

El trabajo realizado les permitió conocer que factores como la mala infraestructura, el tiempo de recolección y la escasa capacitación influyen en el rendimiento de la empresa, limitando el poder generar una mayor

productividad, finalmente el análisis estadístico les permitió determinar que el modelo de la cadena de valor y la competitividad esperada se encuentran directamente correlacionados, por lo que recomiendan incluir este modelo en todas las empresas del sector.

Burgos (2014), en su trabajo de investigación titulado “La política de capacitación como un mecanismo para la mejora de su competitividad: análisis del sector maderero en el distrito de Villa el Salvador-Lima Metropolitana”, presenta el análisis de la relación existente entre la capacitación en la industria manufacturera y la competitividad, para tal fin define como sujetos de investigación a todas las empresas de Lima Metropolitana dedicadas a la manufactura de muebles, partes y piezas de madera inscritas en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña.

El autor aplica un instrumento a una muestra de 73 empresas, en donde evalúa el nivel de instrucción, el tipo de capacitación, el nivel de ventas, la productividad, la inversión en tecnología y los incentivos otorgados a los trabajadores, finalmente concluye que no es suficiente aplicar políticas de capacitación para incrementar la competitividad de las empresas de un sector determinado, sino que se requieren de otras variables como el acceso a financiamiento, mejoras tecnológicas, innovación, nuevos mercados, etc.

Maquín y Valerie (2015), en su trabajo de investigación titulado “Mejora de la distribución de productos a nivel local de una empresa manufacturera de aceituna y sus derivados”, presentan un modelo heurístico y un algoritmo para determinar la ruta más eficiente para la distribución de los productos de una empresa dedica a la aceituna y sus derivados, la investigación considero el mapeo de los clientes y el análisis de variables como distancia en Km, volumen de carga, horarios de entrega y tiempo de servicios.

El trabajo concluyó con la propuesta de dos rutas críticas para la óptima distribución del producto, para tal fin se usaron los softwares LINGO y MATLAB, recomendando finalmente que toda empresa debe desarrollar alternativas eficientes para el transporte de sus productos, que le permitan incrementar sus ganancias y satisfacer a sus clientes.

Solari (2014), en su trabajo de investigación titulado “Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos en sus operaciones: estudio de caso”, presenta la hipótesis sobre que las empresas que innovan de forma efectiva obtienen un crecimiento efectivo de sus ventas, aumentan su participación en el mercado, obtienen mejores precios y logran diferenciar su oferta, el autor

propone la implementación de un nuevo modelo de operaciones, el cual contribuirá con la diferenciación que requiere el sector.

Finalmente el autor concluye, que una reducción en los tiempos de atención, producto de la innovación implementada provocara una mejor percepción de los clientes con relación al servicio adquirido y que la reducción de costos contribuirá a mejorar los ingresos económicos.

Nahuamel (2013), en su tesis titulada “Competitividad de la cadena productiva de café orgánico en la provincia de La Convención, Región Cusco”, presenta un análisis del nivel de competitividad de la cadena productiva del café orgánico en la región de Cusco, en donde considera que es necesario mejorar los niveles de productividad, rendimiento, costos y calidad del producto, con la finalidad de acceder a nuevos mercados y obtener mejores ganancias.

El autor aplicó un instrumento de investigación en una muestra de 285 productores de café orgánico y desarrollo la metodología de la cadena de valor propuesta por Porter (1998), luego de describir la situación actual del sector, el autor concluyó que la competitividad de este sector depende estrechamente de factores como los costos de producción, disponibilidad de mano de obra, servicios logísticos y certificación orgánica.

2.2 Base teóricas

2.2.1 Análisis de competitividad

Pedros y Milla (2012), en su libro titulado “Análisis del entorno”, señalan que al realizar un análisis competitivo, lo que se busca es relacionar a la empresa con su entorno y para ello se debe aplicar la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter, propuesto por Porter (2000), el cual permite obtener información de cinco fuerzas competitivas básicas, que afectan la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado, y juntas permiten determinar la rentabilidad potencial del sector. De igual forma, el autor considera que este análisis permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa participante del sector.

Codas (2012), en su trabajo titulado “Evolución del Concepto de Competitividad”, considera que el análisis competitivo debe partir de la valoración de los factores organizacionales que permiten generar oportunidades para mejorar la calidad de vida de los seres humanos, esto permitirá que las empresas sean sostenibles en el tiempo, estableciendo objetivos estratégicos con base en valores morales y éticos.

Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2009), en su trabajo titulado “Competitividad urbana en México: una propuesta de medición”, consideran que la competitividad es un proceso altamente localizado que promueve la

especialización y la eficacia local. Por lo tanto, cada lugar ofrece ventajas específicas dependiendo de sus diversos factores de atracción, a lo que se le llama "ventajas competitivas". Estos autores identifican dos tipos: las estáticas y las dinámicas. Las primeras son el resultado de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical. Entre ellas se encuentran la localización geográfica, disponibilidad de infraestructura y estándares medioambientales. Las segundas surgen de la capacidad innovadora y son creadas por los gobiernos, empresas, asociaciones y/o redes de ciudades.

Escorsa, Maspons y Llibre (2001), en su libro titulado "De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva", consideran que el análisis competitivo debe considerar variables como la inteligencia competitiva, herramienta que permite desarrollar un diagnóstico a partir de la obtención, análisis, interpretación y difusión de información estratégica relacionada a los factores de la industria y sus competidores.

Oster (2000), en su libro titulado "Análisis moderno de la competitividad", considera que cada año el número de empresas que sale del mercado va en aumento, esto debido a la falta de estrategias que permitan sostener los negocios en el mercado, en este entorno la planeación estratégica se

constituye como un instrumento fundamental para el cambio que las empresas deben implementar.

2.2.2 Estructura competitiva del sector

2.2.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter

Oster (2000) define este modelo como el instrumento que sirve para explicar el nivel general de rentabilidad que se puede obtener en una industria en particular, esto explicado a través de cinco factores:

1. La amenaza de nuevos competidores.
2. La amenaza de productos sustitutos.
3. La intensidad actual de la competencia.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. El poder de negociación de los proveedores.

Amaya (2005, p.40), en su libro titulado “Gerencia: Planeación y Estrategia”, indica que “existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial”.

De acuerdo con Dvoskin (2004, p.191), en su libro titulado “Fundamentos de Marketing”, menciona que el modelo de las 5 fuerzas de Porter debe ser

utilizado para “identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de la organización a partir del ejercicio de la competencia, en una medida tal que obligue a la organización a tomar cursos de acción para evitar que dicho ejercicio de la competencia la afecte”. La Figura 1 muestra el modelo de las 5 fuerzas.

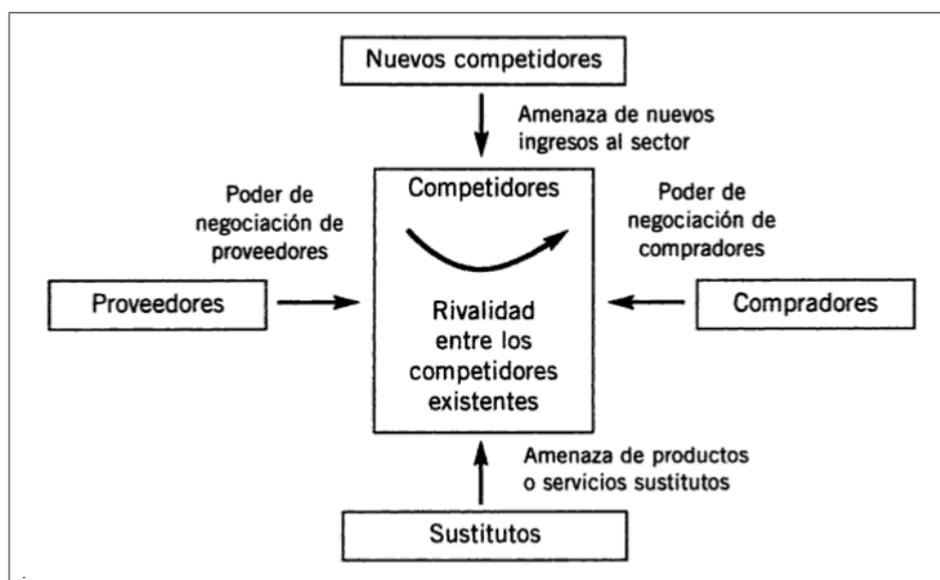


Figura 1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

Fuente: Dvoskin (2004, p.191)

2.2.2.2 Ventaja competitiva

Porter (1987), en su libro titulado “Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior”, define a este término como aquello que distingue favorablemente a una empresa o sus productos del

resto de sus competidores y se ve reflejado en el valor que crea para sus compradores o clientes.

La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Amaya (2005) indica que la ventaja competitiva radica en la mente de los consumidores y no en la de la organización. Se hace realidad cuando los clientes reconocen que la empresa tiene una mejor situación, o se diferencia de su competencia y, por ende, posee una mayor rentabilidad que las otras empresas del sector ya que su producto o servicio se prefiere frente a los de su competencia.

Asimismo, el autor indica que las empresas que optan por la innovación incluyendo nuevas tecnologías o nuevos procedimientos, presentan productos innovadores que se anticipan a las necesidades nacionales e internacionales, y esto favorece a su competitividad.

Tarí (2000), en el libro titulado “Calidad total: fuente de ventaja competitiva”, considera la calidad total como instrumento para alcanzar la

ventaja competitiva, para lo cual presenta el modelo de Shewhart propuesto por Deming (1989), el cual busca la mejora de cualquier actividad de la empresa a través de cuatro etapas claramente definidas: la planificación, la ejecución, el control y la acción.

Hay (2003), en su libro titulado “Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva”, considera que aplicar herramientas para eliminar desperdicios en las actividades de compra, fabricación y distribución, permite a las organizaciones construir ventajas competitivas dentro de un proceso productivo ágil, eficiente y orientado a la calidad.

El autor considera que esta metodología no solo permite obtener una reducción en costos considerable, sino que permite reducir los tiempos de atención al cliente, así como el tiempo de lanzamiento de nuevos productos al mercado.

2.2.2.3 Estrategia competitiva

Porter (2000), en su libro titulado “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, define a la estrategia competitiva como todas aquellas acciones ofensivas o defensivas que toma la empresa con el objetivo de posicionarse en la industria, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. El

autor, además, plantea tres estrategias genéricas que buscan la creación de un posicionamiento a largo plazo. Estas estrategias son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Por otro lado, Quero (2008, p.37), en su publicación titulada “Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo”, menciona que “el directivo de una organización puede a través de estrategias competitivas desarrollar una gran gama de alternativas que le permitan aprovechar sus fortalezas y oportunidades para generar ventajas competitivas que la situé por encima de sus competidores y a su vez alcanzar el éxito”.

De acuerdo con el autor, estas estrategias deben estar orientadas a generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales, transformando de esta forma las ventajas comparativas en ventajas competitivas.

Hax (2004), en su libro titulado “Estrategias para el liderazgo competitivo”, considera que las organizaciones deben hacer frente a los cambios del entorno mediante el desarrollo de la estrategia del liderazgo competitivo, el cual supone alinear las prácticas gerenciales de corto plazo con los objetivos empresariales de largo plazo, manteniendo unida la planificación empresarial con la gestión.

El autor también diferencia los dos tipos de estrategias que pueden implementarse, la primera, la estrategia de negocio, que considera la Unidad Estratégica de Negocio (UEN), la misión del negocio, el análisis de la industria y el posicionamiento competitivo; la segunda, la estrategia corporativa la cual considera el análisis del medio externo, la segmentación de los negocios, la estrategia horizontal, vertical, etc.

Calderón (2003), en su publicación titulada “Dirección de recursos humanos y competitividad”, considera que la dirección del Recurso Humano se constituye como una capacidad organizacional para la gestión de activos intangibles, que permite construir ventajas competitivas sostenibles en la empresa. Las personas en una organización tienen la capacidad de generar valor mediante el incremento de la productividad, mejoras en la atención del cliente y la obtención de mejores resultados económicos.

El autor indica que tradicionalmente las empresas fundamentaban su ventaja competitiva en las economías de escala, nuevas patentes, regulaciones favorables del mercado y acceso a financiamiento de bajo costo, enfocando las estrategias en reducción de costos, adquisición de nuevas tecnologías y una mayor participación de mercado, factores que frenaban el ingreso de nuevos competidores, pero que restaban

importancia al recurso humano, llegando en muchas ocasiones considerar la reducción de personal como parte de las acciones estratégicas a aplicar.

2.2.3 Análisis interno y externo del sector

2.2.3.1 Cadena de valor

Porter (1987) considera que la competitividad empresarial no puede ser vista como un todo dentro de la organización, sino que esta debe dividirse en cada una de las actividades que generan valor, las cuales están destinadas a obtener mayores ingresos del mercado. La Figura 2 muestra el modelo propuesto por el autor.

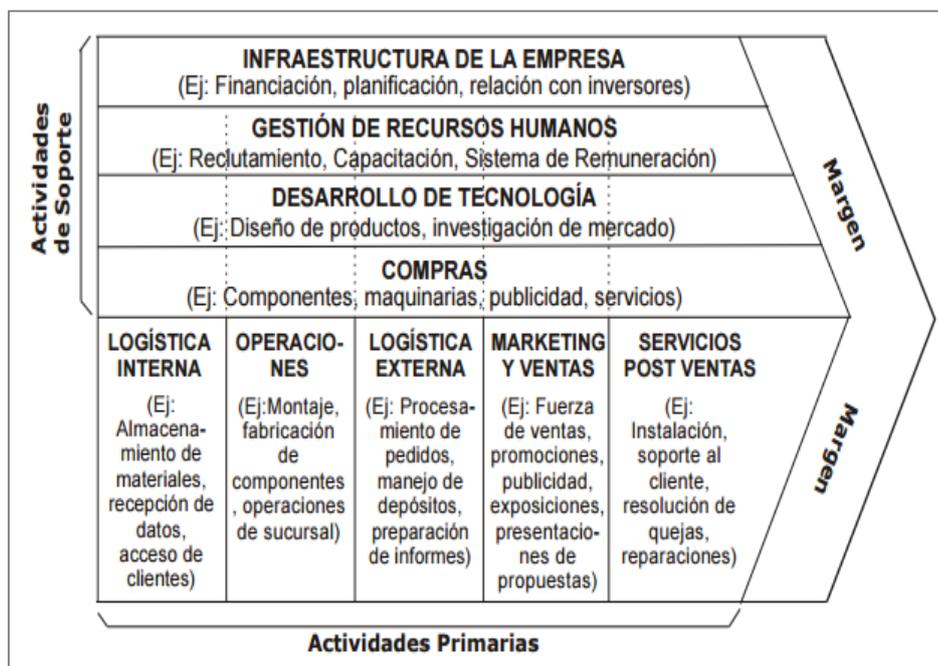


Figura 2. Cadena de valor genérica de Porter.

Fuente: Porter (1987, p.37).

El autor divide las actividades, entre actividades primarias y actividades secundarias, las primeras están orientadas a la creación de un producto/servicio y su posterior venta, mientras que las segundas están orientadas a proporcionar insumos, tecnología, recursos humanos y demás soportes para el funcionamiento sostenido del negocio en el mercado.

La Fundación Andalucía Emprende (2014), en su publicación titulada “Cadena de Valor”, considera que esta metodología identifica dos fuentes de ventajas competitivas, el liderazgo en costos y la diferenciación, esta última según el autor, implica la realización de una actividad de manera exclusiva, percibida por los clientes como especial.

Hansen y Birkinshaw (2007), en su trabajo titulado “La cadena de valor de la innovación”, consideran que las empresas se enfrentan a nuevos desafíos, ante los cuales no basta el contar con acceso a fuentes de financiamiento o control adecuadamente los costos de producción, el entorno actual exige evaluar las deficiencias en los sistemas de innovación empresarial y a partir de ese diagnóstico proponer la metodología de la Cadena de Valor de la Innovación, la cual consta de tres fases:

- La generación de la idea.
- La concreción de la idea.
- La difusión de la idea.

Mediante esta herramienta los ejecutivos obtienen una mirada integral de su desempeño en innovación, detectando los eslabones débiles y proponiendo acciones de mejora.

Finalmente, Suárez et al. (2016), en su artículo de investigación titulado “Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño”, describen el procedimiento metodológico para el diseño de cadenas de valor para productos agropecuarios. Los autores definen y proponen un modelo general de cadena de valor para productos agropecuarios teniendo en cuenta el desarrollo de la agregación de valor en los eslabones de la cadena para el producto final (desde el producto agropecuario primario hasta el transformado listo para su comercialización). La Figura 3 muestra el modelo propuesto por los autores, el cual se diferencia del modelo propuesto por Porter.

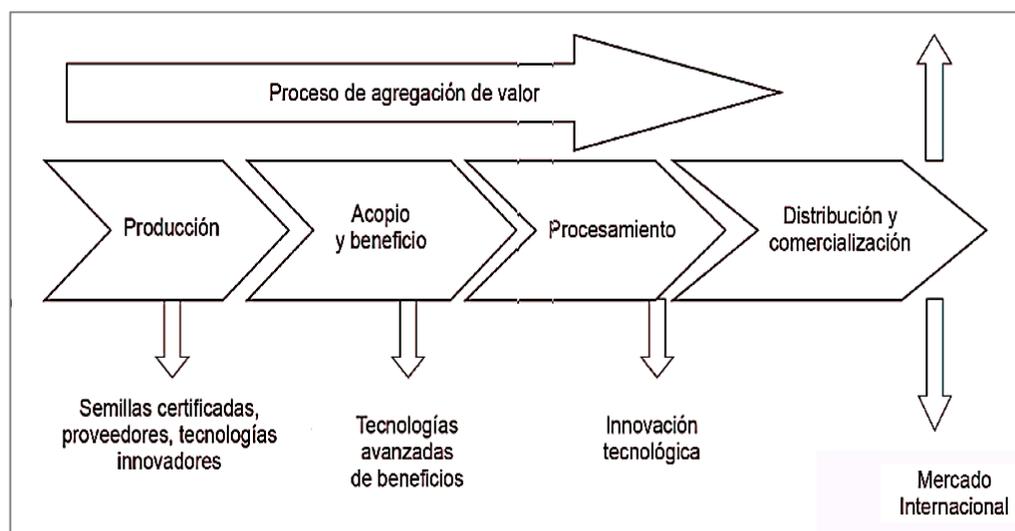


Figura 3. Modelo general de cadena de valor genérica para productos agropecuarios.

Fuente: Suárez et al. (2016, p.59).

2.2.3.2 Análisis FODA

Talancón (2006), en su publicación titulada “La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, considera que el análisis FODA es una forma de evaluar sistemáticamente las organizaciones, tanto públicas como privadas, poniendo énfasis en sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) y en los factores externos (Oportunidades y Amenazas).

Esta herramienta, según el autor, permite evaluar de forma sencilla la situación actual en la cual una organización desarrolla sus actividades,

obteniendo un diagnóstico que permite proponer acciones que mejoren la situación actual, se debe considerar como fortalezas a los recursos valiosos y a la capacidad competitiva, como debilidad a una actividad que la organización realice forma deficiente, por otro lado las oportunidades están representadas por los factores ambientales no controlados por la organización que favorecen su crecimiento y las amenazas son los factores ambientales negativos que pueden llegar a convertirse en problemas para la organización.

El autor propone algunos ejemplos de cada uno de los factores que componen el análisis FODA:

a. Fortalezas

- Capacidades fundamentales.
- Recursos financieros adecuados.
- Buena imagen corporativa.
- Liderazgo en el mercado.
- Estrategias bien ideadas.
- Acceso a economías de escala.
- Sin presiones competitivas.
- Tecnología propia.
- Ventaja en costos.

- Campañas publicitarias exitosas.
- Productos innovadores.
- Experiencia en el mercado.

b. Debilidades

- No cuenta con dirección estratégica clara.
- Instalaciones obsoletas.
- Rentabilidad inferior al mercado.
- Falta de talento gerencial.
- Abundancia de problemas operativos.
- Falta de investigación y desarrollo.
- Línea limitada de productos.
- Débil imagen en el mercado.
- Débil red de distribución.
- Incapacidad para financiar nuevos proyectos.
- Costos unitarios más altos que la competencia.

c. Amenazas

- Entrada de nuevos competidores con menores costos.
- Incremento en la venta de productos sustitutos.
- Crecimiento lento del mercado.

- Comportamiento adverso del tipo de cambio.
- Requisitos reglamentarios costosos.
- Vulnerabilidad a la recesión.
- Creciente poder negociación de compradores y proveedores.
- Cambio en las necesidades de los compradores.
- Cambios demográficos adversos.

d. Oportunidades

- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
- Expandir la línea de productos.
- Diversificación en productos relacionados.
- Integración vertical, tanto hacia adelante como hacia atrás.
- Eliminación de barreras comerciales.
- Rápido crecimiento de mercado.
- Inactividad de la competencia.

Villagómez, Mora, Barradas y Vásquez (2014), en su publicación titulada “El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación”, consideran al análisis FODA como un instrumento para conocer el entorno que rodea a una organización, tanto en el ambiente interno como el ambiente externo, es ideal para evaluar las áreas de una

organización con el objetivo de lograr un mayor efectividad y competitividad.

Ballesteros et al. (2015), en su publicación titulada “Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”, indican que el análisis FODA es una herramienta que permite evaluar la situación de una organización a través de un análisis descriptivo para conocer las oportunidades que se pueden alcanzar al implementar un plan de acción o estrategia corporativa.

Olivera y Hernández (2011), en su trabajo titulado “El análisis DAFO y los objetivos estratégicos”, definen esta herramienta como un instrumento que facilita la planeación estratégica, proporciona la información necesaria para tomar acciones correctivas y para el despliegue de planes de mejora.

El autor considera que para el desarrollo del análisis es necesario seleccionar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen impacto en misión y visión de la organización, se recomienda la creación de un taller de expertos y desarrollar la técnica del brainstorming o lluvias de ideas.

2.2.3.3 Análisis PESTE

Chapman (2004), en su trabajo titulado “Análisis DOFA y análisis PEST”, considera al análisis PESTE como una herramienta adecuada para determinar el crecimiento o declive de un mercado, información a partir de la cual es posible conocer la posición, potencial y dirección de un negocio, su nombre está compuesto por las iniciales del análisis de cinco factores: político, económico, social, tecnológico y ecológico.

El autor recomienda que el análisis PESTE se lleve a cabo antes del análisis FODA, ya que este permite identificar los factores externos que pueden estar afectando a la organización. Se recomienda valorar los siguientes factores en cada una de las variables.

a. Factores Políticos

- Legislación en el mercado local.
- Legislación internacional.
- Procesos y entidades regulatorias.
- Políticas gubernamentales.
- Políticas de comercio exterior.

b. Factores Económicos

- Situación económica local.

- Tendencia en la economía local.
- Impuestos.
- Tasas de interés.
- Tipos de cambio.

c. Factores Sociales

- Tendencia de estilo de vida.
- Demografía.
- Cambio de leyes que afecten los factores sociales.
- Moda.
- Factores étnicos.
- Factores religiosos.

d. Factores Tecnológicos

- Desarrollo tecnológico.
- Financiamiento para investigación.
- Madurez de la tecnología.
- Tecnologías de información.
- Potencial de innovación.
- Licencias y patentes.

e. Factores Ecológicos

- Asuntos ambientales.
- Asuntos climáticos.

Pedros y Milla (2012, p.34) consideran que el análisis PESTE “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero pueden afectar a su desarrollo futuro”. De acuerdo con los autores, al realizar el análisis se deben responder las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad la organización?
- b) ¿Cuáles de entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para la organización?
- c) ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte de 3 a 5 años?
- d) ¿Qué oportunidades o desventajas genera para la organización la evolución prevista de estos factores?

Finalmente el autor propone un modelo para el desarrollo del análisis del entorno general, el cual se encuentra basado en el análisis PESTE, este modelo se presenta en la Figura 4.

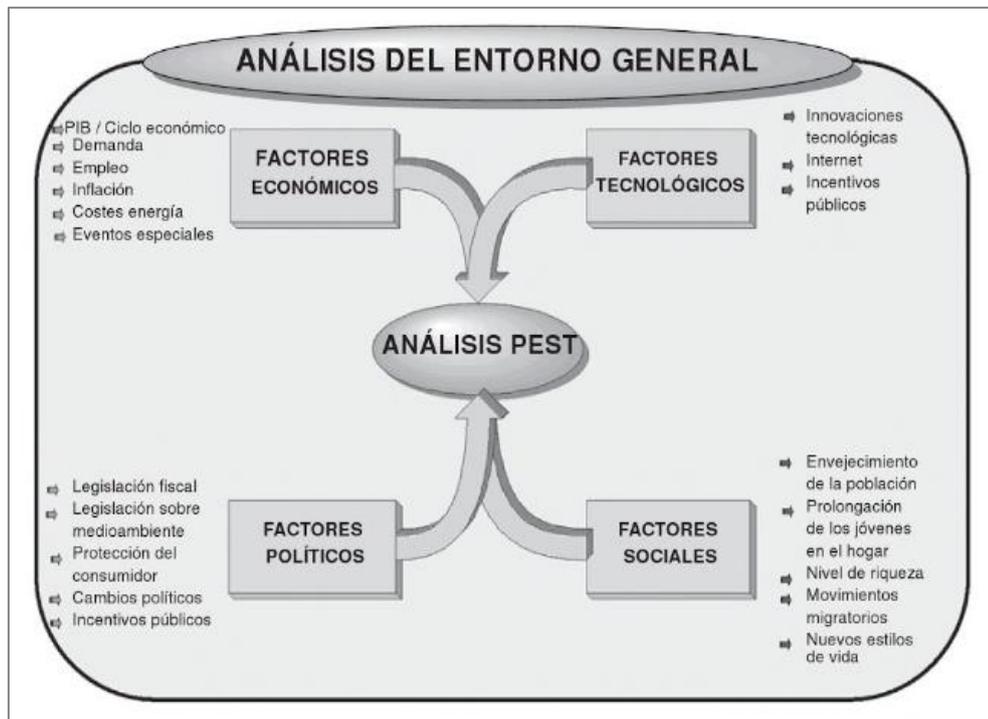


Figura 4. Modelo para el análisis del entorno general.

Fuente: Pedros y Milla (2012, p.34).

2.2.4 Factores de producción

Oltra (1993), en su libro titulado “Sociedad y economía competitiva: un análisis del estado del malestar”, señala que el nivel de ventaja competitiva que puedan abarcar las empresas de un país está determinado por la cantidad, y sobre todo, por la calidad de los factores de producción, que no suele ser algo que viene con uno, sino que los crea la nación. Sin embargo, por más que el gobierno tenga un papel fundamental y constructivo en la creación de dichos factores, esta creación no puede quedar sólo en sus manos. A mayor inversión en el desarrollo de los factores de producción

por parte de la empresa, más eficaces serán estos factores. Además, indica que dejar de invertir en la creación y mejora de los factores de producción es un error fatal en la competencia internacional.

El papel del Gobierno en la creación de factores de producción competitivos está justificado por los beneficios que se genera en la economía, puesto que los sectores productivos del país se ven beneficiados y esto genera un círculo virtuoso que tiene como fin último el crecimiento del PBI.

La etapa fundamental del proceso económico de cualquier empresa es la producción, es ahí donde se generan y transforman los bienes y servicios para su posterior inserción al mercado. En este proceso se combinan tres factores productivos básicos que son: la tierra, el trabajo y el capital.

La tierra se puede definir como el conjunto de recursos naturales de utilidad en la producción de bienes y servicios. Utilizar este factor eficientemente será causal de mayor competitividad.

El trabajo, por su parte, es el conjunto de recursos humanos que existen en un territorio, cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas. Recursos humanos cualificados generan mejores resultados para la organización, lo que genera mayor competitividad.

El capital se define como el conjunto de bienes disponibles fruto de una inversión con los que se puede producir otros bienes y servicios y obtener ingresos. Una empresa considera como capital la maquinaria, edificios, productos almacenados, materia prima, entre otros, pero para obtener este capital, se necesita de un adecuado acceso a financiamiento. Sin financiamiento, ya sea propio o privado, no se puede producir, lo que afecta directamente a la productividad.

2.2.5 Estrategia de comercialización

2.2.5.1 La mezcla de marketing

McCarthy (1960), en su libro titulado “Basic Marketing: A Managerial Approach”, propone un marco estratégico de 4 elementos o variables que contiene un grupo de herramientas tácticas, el cual enfatiza la importancia del consumidor, y así, de una manera más eficaz, poder analizar aquellos elementos primordiales del marketing como el autor los denomina: las 4P del marketing. Estas variables son el producto, plaza, promoción y precio.

Además, el autor menciona que la mejor forma de usar las 4P es en el orden anteriormente mencionado, de esta manera es mejor analizado. En resumen, luego que los consumidores (mercado objetivo) han sido estudiados, se desarrolla el producto, el cual debe satisfacer a este mercado. Seguidamente se busca la manera (plaza) para llegar a ese

mercado objetivo. La promoción informa al mercado objetivo sobre la disponibilidad del producto, el cual ha sido diseñado para ellos. Finalmente, el precio es establecido en función de la reacción esperada del consumidor hacia el producto.

Desde el punto de vista del autor, estos 4 elementos son controlables por la empresa, a diferencia de aquellos elementos como son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (PESTE), los cuales son incontrolables para ésta.

Kotler y Armstrong (2008, p.52), en su libro Fundamentos de Marketing, desarrollan el concepto de Marketing mix o Mezcla de marketing, el cual lo definen como “el conjunto de herramientas de marketing tácticas y controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta”.

A la Mezcla de marketing, los autores también la denominan las “Cuatro P”, y consideran que la combinación correcta de sus elementos: producto, precio, plaza y promoción, llevaría a tener un programa de marketing eficaz ideal para la empresa y sus planes de posicionamiento en el mercado.

El autor enfatiza que las estrategias que las empresas deseen tomar deben estar definitivamente centradas en el cliente, de este modo se garantiza que la empresa tenga éxito en el mercado competitivo actual. A

través de la aplicación del Marketing mix se crea valor en los consumidores meta y posteriormente se desarrolla una estrategia específica para el posicionamiento del producto. La Figura 5 muestra las herramientas de marketing debajo de cada una de las 4P.



Figura 5. Las 4P de la mezcla del marketing.

Fuente: Kotler y Armstrong (2008, p.53).

2.2.6 Diamante de Porter

El entorno específico o sectorial se refiere al conjunto de factores que afectan a un grupo de empresas que comparten el mismo sector de actividad y tienen características en común. El Diamante de Porter o Diamante de la Competitividad es un modelo que permite identificar las

variables determinantes del nivel de competencia del sector, en este caso, el sector de la aceituna de Tacna.

De acuerdo a su enfoque, el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende en gran parte del contexto que rodea a las empresas que forman cada sector, pues éstas no son entes aislados (Indacochea, 2016).

Este modelo se basa en la interrelación de cuatro grupos de atributos: las Condiciones de los Factores; las Condiciones de la Demanda; las Industrias relacionadas y de apoyo; y las Estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. Además se complementa con dos elementos más: el Azar y el papel del Gobierno (ver Figura 6).

Al hablar de interrelación, se refiere a que el efecto que cada uno de los factores pueda causar depende de la situación de los otros, de que las ventajas de uno, pueden crear o perfeccionar ventajas en otros, y de que las desventajas de uno pueden acarrear desventajas en los otros. La base de la competitividad de un sector, depende del mutuo esfuerzo de todos los factores.

Los sectores exitosos de la economía internacional, son aquellos a los cuales el diamante de competitividad es favorable. Sin embargo, esto no implica que todas las empresas del sector sean exitosas. Cuanto más

competitivo sea el entorno, tanto más probable que algunas empresas se queden en el camino, ya que no todas tienen las mismas capacidades y habilidades, ni explotan similarmente el entorno (Mansilla, 2005).

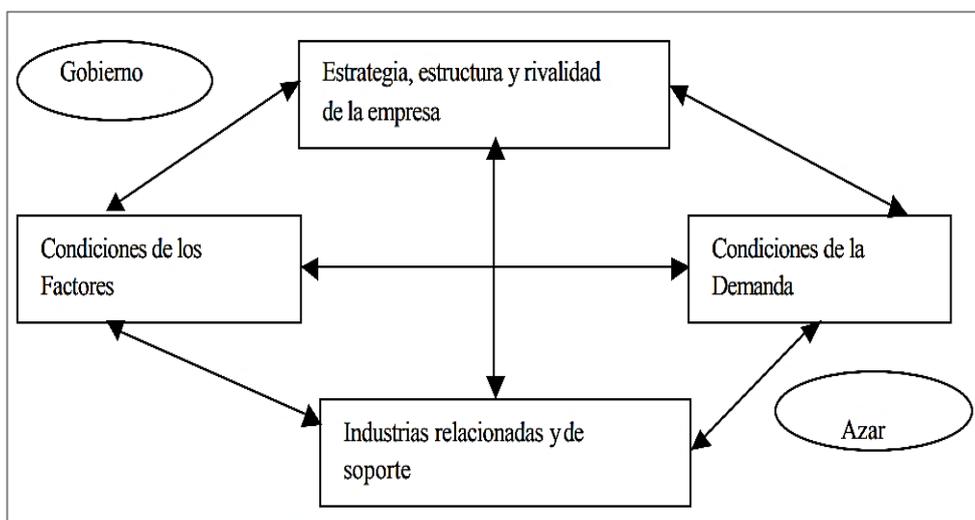


Figura 6. Diamante de la Competitividad.

Fuente: Mansilla (2005, p.77).

2.3 Definición de términos

- a) **Aceituna de mesa.** Producto preparado a partir de frutos sanos de variedades determinadas de olivo cultivado (*Olea Europea L.*), cogido en el estado de madurez adecuados y de calidad tal que, sometido a un determinado proceso de elaboración, proporcione un producto listo para el consumo y de buena conservación para el comercio internacional (Consejo Oleícola Internacional - COI, 2004).

- b) **Competitividad.** Capacidad de competir de la empresa, de sostener su posición de forma duradera ante las otras empresas del sector, esta competitividad vendrá determinada por unas características de la empresa y por unas condiciones del entorno (Fortuny, 2002).

- c) **Entorno.** Diversidad de factores que afectan la forma de trabajar, el estilo de vida, comportamiento y patrones de compra de los consumidores. Cambia cada vez con mayor velocidad, de la mano con el desarrollo tecnológico (Johnson et al., 2001).

- d) **Estrategia.** Es la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a los competidores para poder obtener un rendimiento superior al de ellos. Tiene como principal objetivo mejorar la posición competitiva de una empresa o sector (Porter, 2000).

- e) **Exportación.** Es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo con fines comerciales. Es la salida legal de una mercancía o servicio destinado a un comprador ubicado fuera del territorio aduanero, quien la nacionalizará y comercializará en su mercado doméstico (Cueva, 2008).
- f) **Mercado internacional.** Conjunto de actividades comerciales realizadas entre compañías de diferentes países y atravesando las fronteras de los mismos, se trata de una rama del comercio el cual ha venido a cobrar mayor importancia hoy en día debido al fenómeno de la globalización. Las actividades del mercado internacional pueden incluir desde mercancías, servicios e incluso bienes financieros, los cuales día a día son intercambiados entre distintas entidades tanto públicas como privadas (Cueva, 2008).
- g) **Organización.** Conjunto de personas cuyos esfuerzos se coordinan para obtener un determinado resultado, para ello es necesario que las personas se organicen, coordinen y ordenen su acción (López, 1996).

h) PRO OLIVO. Asociación sin fines de lucro, conformada por empresas procesadoras y/o exportadoras de aceituna, aceite de olivo y derivados, que tiene como misión fortalecer la cultura empresarial de sus asociados.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, nivel y diseño de la investigación

3.1.1 Tipo

El tipo de investigación se ha definido como básica ya que este estudio tiene como finalidad la obtención y recopilación de información que permita construir conocimiento, el cual será añadido a la información ya existente relacionada a la competitividad de la aceituna tacneña.

3.1.2 Nivel

La presente investigación es de nivel descriptivo puesto que su propósito es analizar, estudiar y describir aquellas características y comportamientos que llevan a la competitividad del sector de la aceituna tacneña dentro de las perspectivas del mercado internacional.

3.1.3 Diseño

Se ha definido como no experimental y de corte transversal, ya que en esta investigación no se manipularán las variables elegidas, la observación

toma un papel muy importante en el análisis de características, efectos, causas, etc., así como también la recolección de datos se hará en un solo momento dentro del periodo establecido para la presente investigación.

3.2 Población y muestra de estudio

3.2.1 Población

La población está conformada por todas las empresas legalmente constituidas dedicadas tanto a la producción, acopio, comercialización y exportación de aceituna en salmuera en la región de Tacna, esto debido a que la investigación se enfoca en el análisis de competitividad dentro de las perspectivas del mercado internacional. La población estimada para la presente investigación es de 30 empresas.

3.2.2 Muestra

Tratándose de una población con un número controlable de elementos, se ha determinado llevar un muestreo por conveniencia, considerando como muestra a la población de 30 empresas, con la finalidad de obtener la mayor cantidad de datos de los sujetos de investigación.

3.3 Técnicas e instrumentos de investigación

3.3.1 Técnica

Para la presente investigación se ha definido como técnica a la encuesta porque permitió recoger información de las características actuales del sector de aceituna tacneña de manera rápida y garantizando el anonimato de los participantes.

3.3.2 Instrumento

Se utilizó como instrumento al cuestionario, el cual fue construido para poder facilitar a alcanzar los objetivos de la investigación, con 27 preguntas cerradas de alternativa múltiple en su mayoría, y algunas del tipo dicotómicas, validado adecuadamente mediante el coeficiente del Alpha de Cronbach.

3.4 Técnicas de procesamiento de datos

Los datos se analizaron en el software estadístico SPSS V. 22, ideal para el procesamiento de datos en ciencias sociales. Los resultados se presentarán en tablas de frecuencias e histogramas, ideales para analizar los resultados, en donde se describen las características actuales del sector de la aceituna tacneña, para su posterior análisis de competitividad.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Presentación de los resultados

Este capítulo tiene como finalidad presentar los resultados obtenidos a partir de la aplicación de un cuestionario con 27 ítems a los productores exportadores de aceituna de mesa de la región Tacna. Los resultados presentados y analizados a continuación sirven para describir las características del sector de la aceituna tacneña, y de acuerdo a ello elaborar el análisis competitivo de este sector, teniendo como objetivo principal determinar si la aceituna tacneña es un producto competitivo dentro de las perspectivas del mercado internacional.

Ítem 01: Tipo de sociedad

Tabla 1.

Resultados relacionados al tipo de sociedad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	S.A.	10	33,3	37,0	37,0
	S.A.C.	11	36,7	40,7	77,8
	S.C.R.L.	2	6,7	7,4	85,2
	E.I.R.L.	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

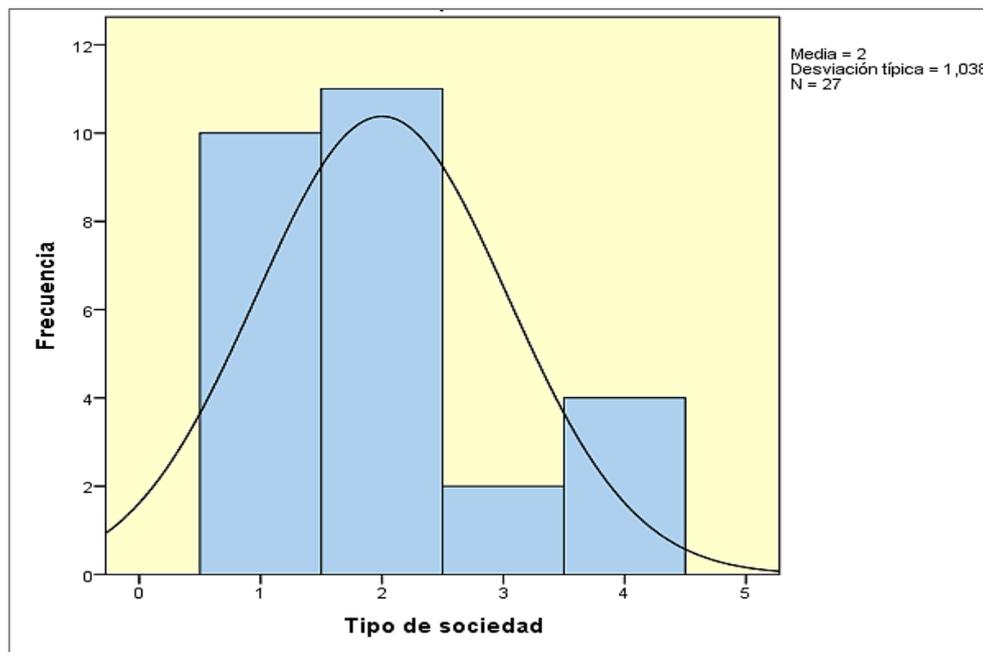


Figura 7. Resultados relacionados al tipo de sociedad.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1 y Figura 7, se muestra que el tipo de sociedad bajo el cual están constituidos las empresas estudiadas, se distribuye principalmente en dos, en Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.) con un 40,7 %, y Sociedad Anónima (S.A.) con un 37 %. En contraste, la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.) y la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, sólo tienen un 14,8 % y 7,4 % de representatividad en el tipo de constitución de las empresas respectivamente.

Ítem 02: Número de trabajadores

Tabla 2.

Resultados relacionados al número de trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	11 - 20	1	3,3	3,7	3,7
	21 - 30	11	36,7	40,7	44,4
Válidos	31 - 40	10	33,3	37,0	81,5
	Más de 41	5	16,7	18,5	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

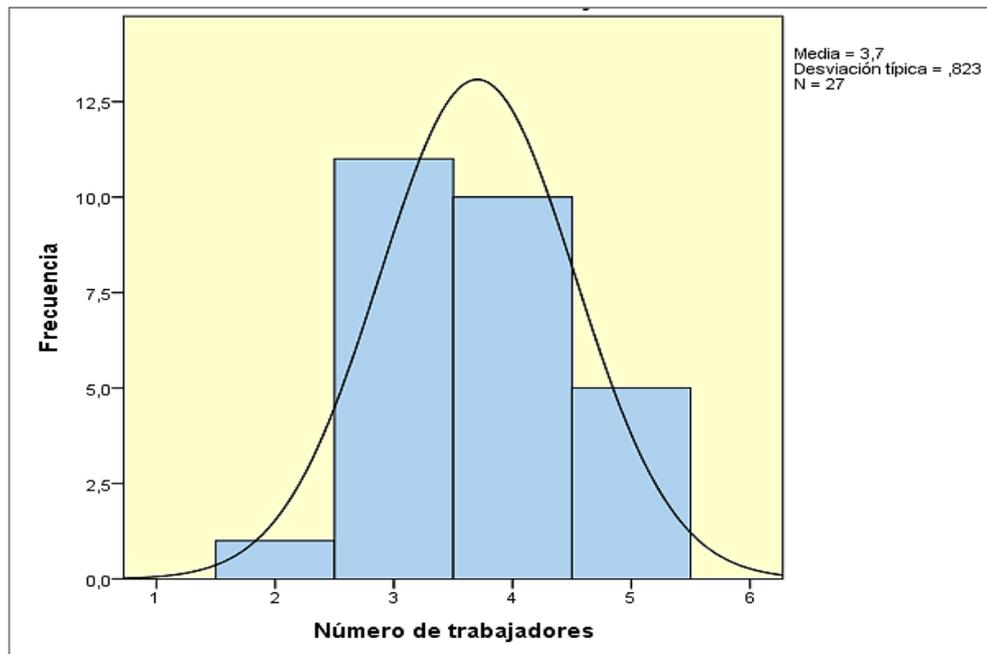


Figura 8. Resultados relacionados al número de trabajadores

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2 y Figura 8, se muestra que el 40,7 % de empresas indica que el número de trabajadores con los que cuenta actualmente se ubica en el rango de 21 a 30; seguidamente, el 37 %, indica que cuenta con 31 a 40 trabajadores; el 18,5 %, cuenta con más de 41 trabajadores; y por último, el 3,7 % de las empresas indica que cuenta con 11 a 20 trabajadores en la actualidad.

Ítem 03: Años en el mercado

Tabla 3.

Resultados relacionados al número de años en el mercado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 - 5	7	23,3	25,9	25,9
	6 - 10	3	10,0	11,1	37,0
	11 - 15	8	26,7	29,6	66,7
	16 - 20	5	16,7	18,5	85,2
	Más de 21	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

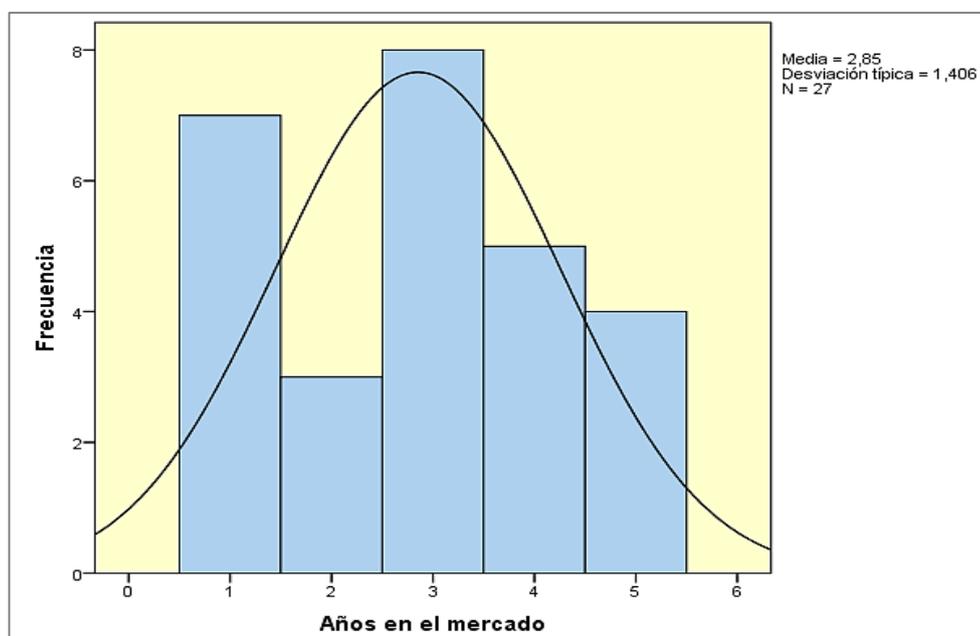


Figura 9. Resultados relacionados al número de años en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 y Figura 9, se muestra que los años en el mercado que llevan las empresas estudiadas son, en su mayoría, diferentes (alto grado de dispersión), en donde el 29,6 % de empresas indica que llevan en el mercado entre 11 a 15 años; el 25 %, entre 1 a 5 años; el 18,5 %, entre 11 a 15 años; el 14,8 % lleva más de 21 años; y por último, el 11,1 %, indica que llevan en el mercado de aceitunas entre 6 a 10 años.

Ítem 04: Tipo de producto que comercializa

Tabla 4.

Resultados relacionados al tipo de producto que comercializa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sólo Aceituna Negra	4	13,3	14,8	14,8
	Sólo Aceituna Verde	1	3,3	3,7	18,5
	Aceituna Negra y Verde	22	73,3	81,5	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

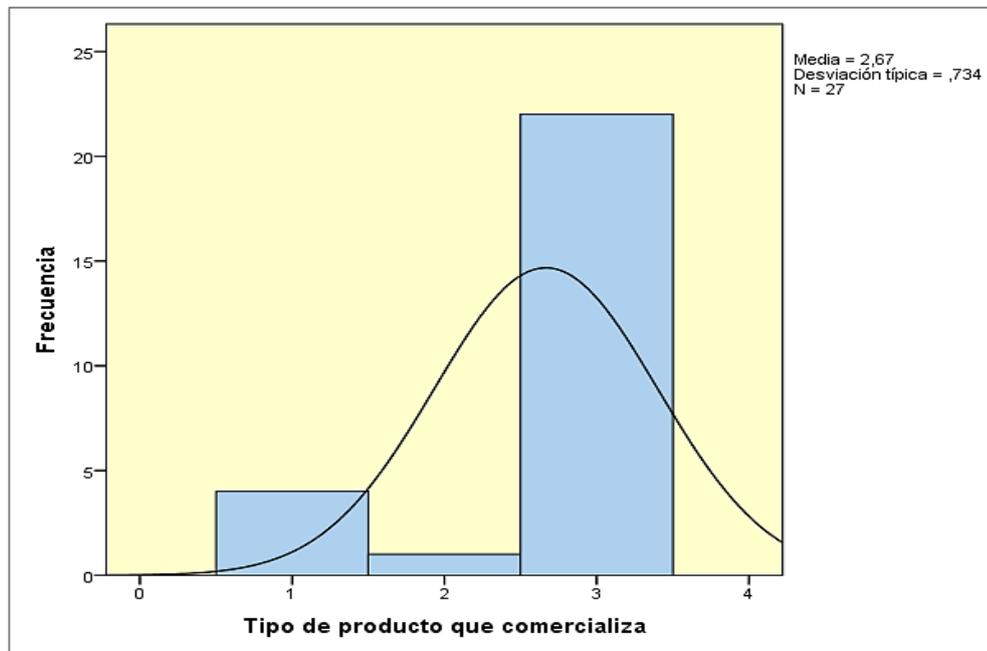


Figura 10. Resultados relacionados al tipo de producto que comercializa.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 y Figura 10, se muestra que el 81,5 % de empresas indica que el tipo de producto que comercializa, ya sea para el mercado local o extranjero, son las aceitunas negras y verdes; el 14,8 %, indica que comercializan sólo la aceituna negra; y el 3,3 %, señala que comercializan sólo la aceituna verde.

Ítem 05: Cantidad exportada durante el último año en TM

Tabla 5.

Resultados relacionados a la cantidad exportada durante el último año en Toneladas Métricas (TM).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	151 a 250 TM	8	26,7	29,6	29,6
	251 a 350 TM	5	16,7	18,5	48,1
Válidos	351 a 450 TM	11	36,7	40,7	88,9
	Más de 451 TM	3	10,0	11,1	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

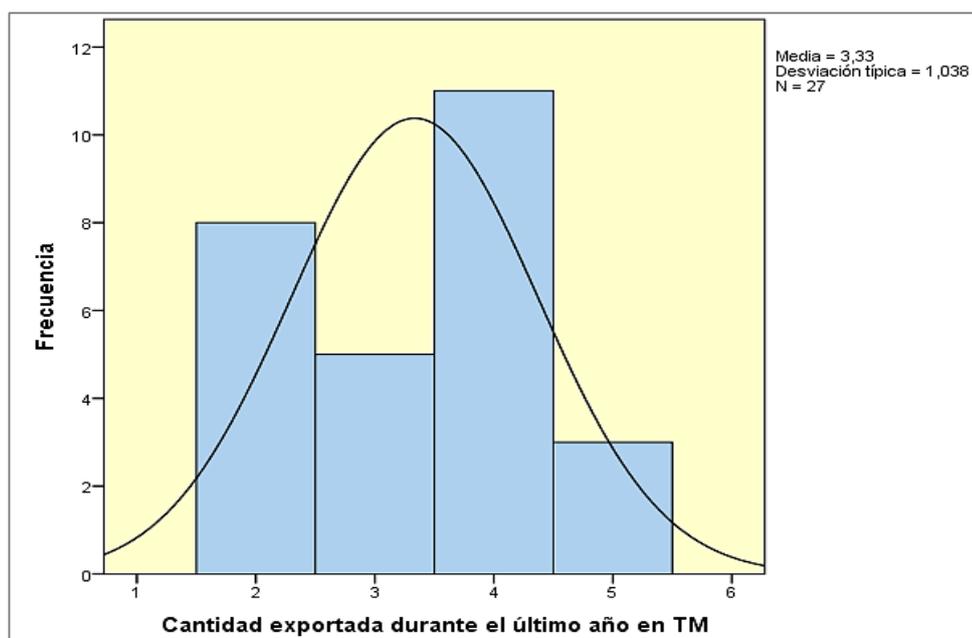


Figura 11. Resultados relacionados a la cantidad exportada durante el último año en Toneladas Métricas (TM).

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 y Figura 11, se muestra que el 40,7 % de empresas señala que la cantidad exportada, en Toneladas métricas, durante el último año osciló entre 351 a 450 TM; el 29,6 %, indica que la cantidad exportada osciló entre 151 a 250 TM; el 18,5 %, entre 251 a 350 TM; y por último, el 11,1 %, indica que exportaron más de 451 TM.

Ítem 06: Cantidad vendida en el mercado local durante el último año en TM

Tabla 6.

Resultados relacionados a la cantidad vendida en el mercado local durante el último año en Toneladas Métricas (TM).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Hasta 100 TM	14	46,7	51,9	51,9
	101 A 150 TM	7	23,3	25,9	77,8
Válidos	201 A 300 TM	2	6,7	7,4	85,2
	Más de 300 TM	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

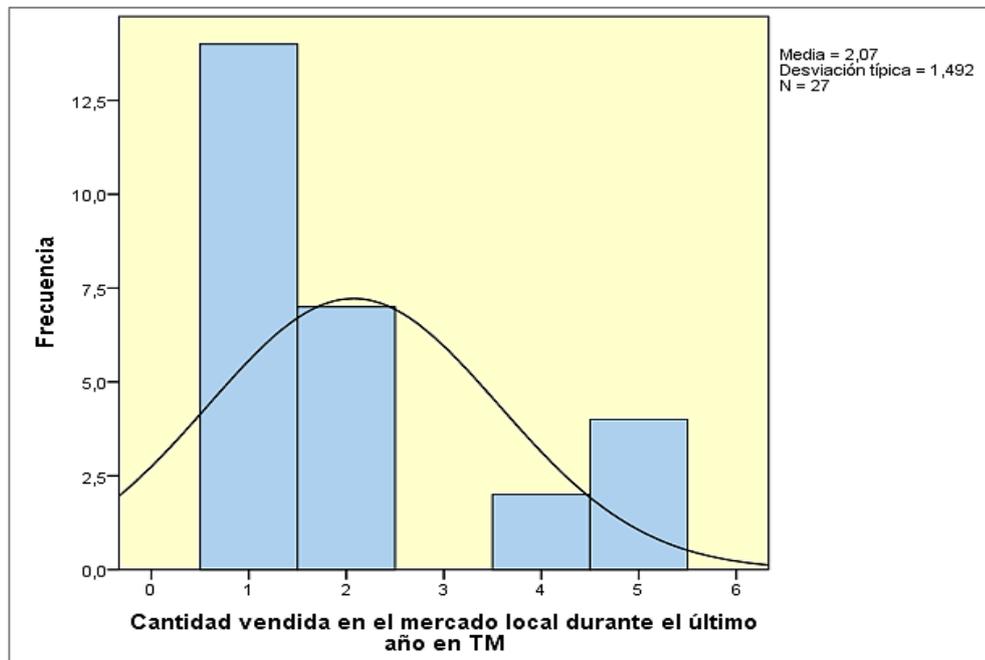


Figura 12. Resultados relacionados a la cantidad vendida en el mercado local durante el último año en Toneladas Métricas (TM).

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 y Figura 12, se muestra que el 51,9 % de empresas señala que la cantidad vendida en el mercado local, en toneladas métricas, durante el último año no fue superior a 100 TM; el 25,9 %, indica que la cantidad vendida osciló entre 101 a 150 TM; el 14,8 %, indica que superó las 300TM; y el 7,4 %, señala que vendieron entre 251 a 300 TM.

Ítem 07: Tipo de envase más utilizado

Tabla 7.

Resultados relacionados al tipo de envase más utilizado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bidón 80 Litros	23	76,7	85,2	85,2
	Otro	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

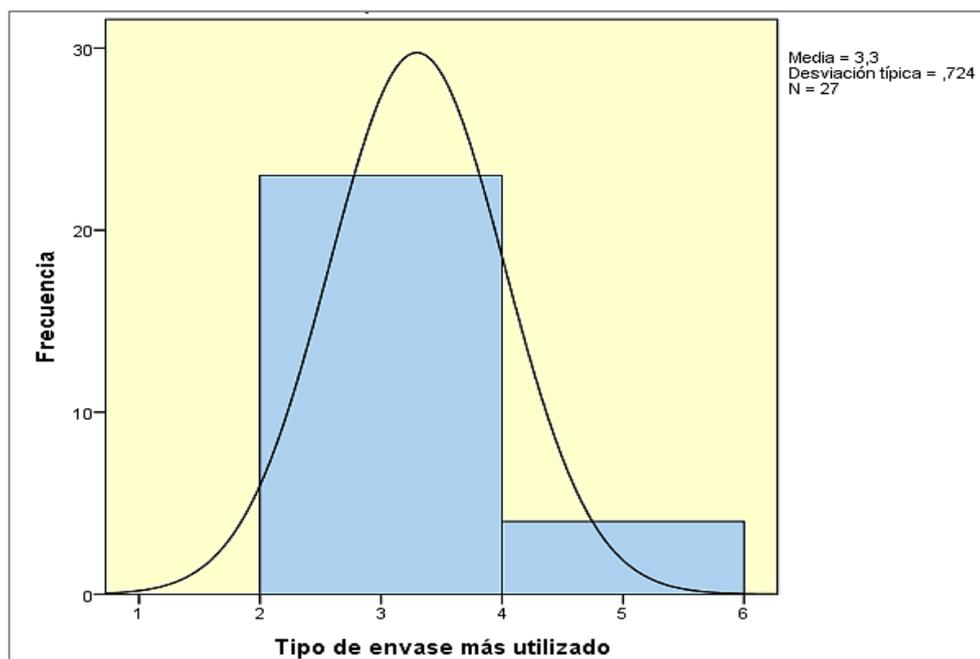


Figura 13. Resultados relacionados al tipo de envase más utilizado.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 y Figura 13, se muestra que el 85,2 % de empresas indica que el tipo de envase más utilizado para la comercialización de la aceituna que producen es el bidón de 80 litros; y el 14,8 % restante, indica que, de las opciones propuestas como respuesta, ninguna de ellas es las que más utiliza, señalando que utilizan otro tipo envase como el envase de 60 kilogramos.

Ítem 08: Tipo de precio

Tabla 8.

Resultados relacionados a la estrategia asumida en el tipo de precio.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Varia por cliente	23	76,7	85,2	85,2
Válidos	Con descuento	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

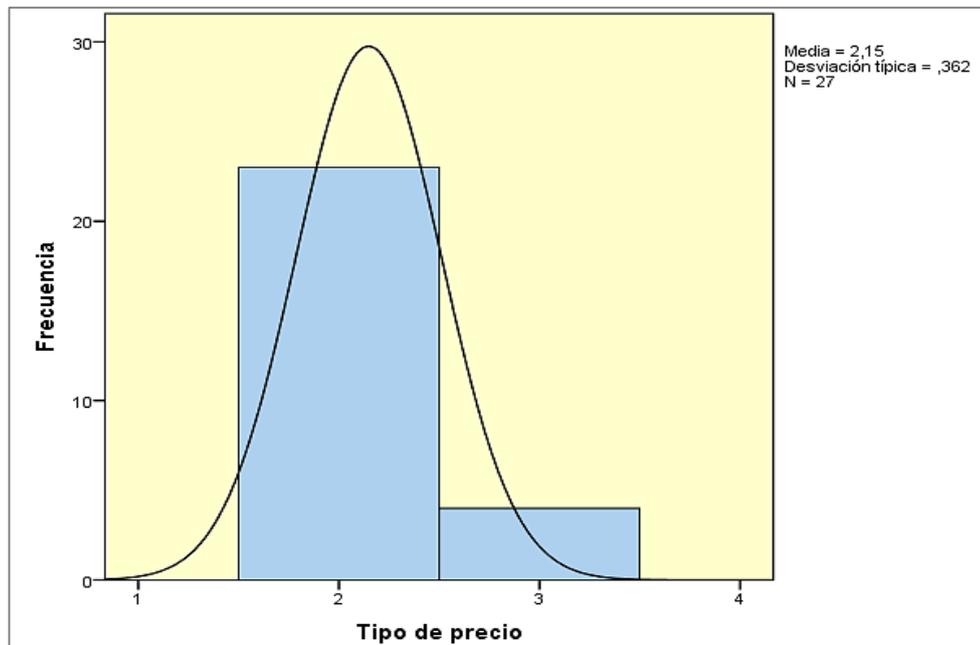


Figura 14. Resultados relacionados a la estrategia asumida en el tipo de precio.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 8 y Figura 14, se muestra que el 85,2 % de empresas señala que la estrategia asumida para el tipo de precio, es aquella que varía por cliente; y el 14,8 % restante, indica que la estrategia asumida es aquella en la que venden sus productos con algún descuento.

Ítem 09: Tipo de Incoterm utilizado en más del 50 % de sus operaciones

Tabla 9.

Resultados relacionados al tipo de Incoterm utilizado en más del 50 % de sus operaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EXW	1	3,3	3,7	3,7
	FOB	23	76,7	85,2	88,9
	CFR	3	10,0	11,1	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

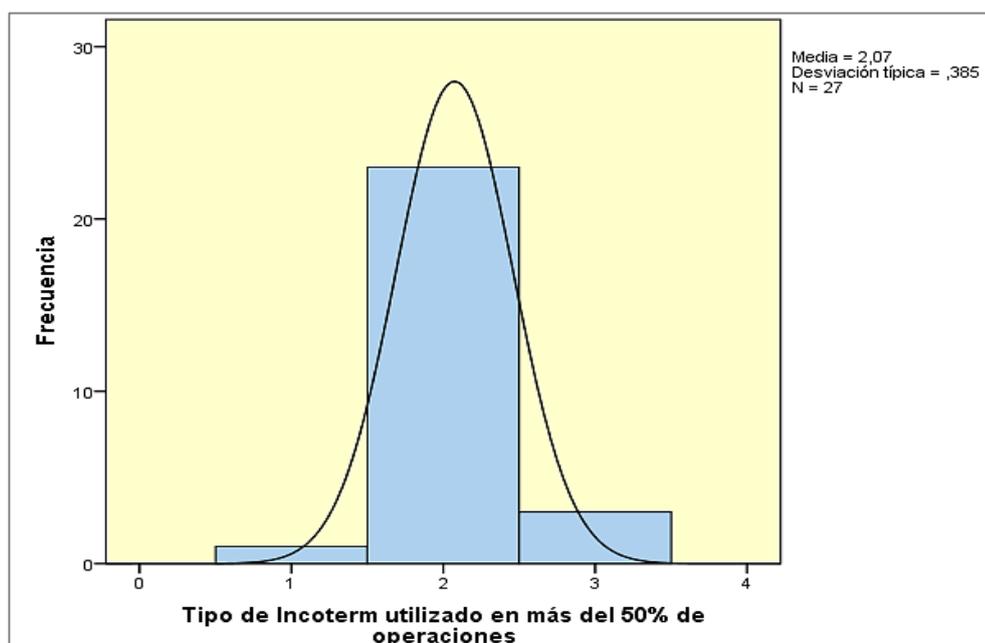


Figura 15. Resultados relacionados al tipo de Incoterm utilizado en más del 50 % de sus operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 y Figura 15, se muestra que el 85,2 % de empresas señala que el tipo de Incoterm utilizado en más del 50 % de sus operaciones es el FOB (Free on board o Libre a bordo); el 11,1 %, indica que es el CFR (Cost and freight o Coste y flete); y el 3,7 %, señala que es el EXW (Ex Works o Puesto en fábrica) el Incoterm utilizado en más del 50 % de sus operaciones.

Ítem 10: Porcentaje que representan los costos totales del precio final

Tabla 10.

Resultados relacionados al porcentaje que representan los costos totales del precio final.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	60 %	8	26,7	29,6	29,6
Válidos	70 %	19	63,3	70,4	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

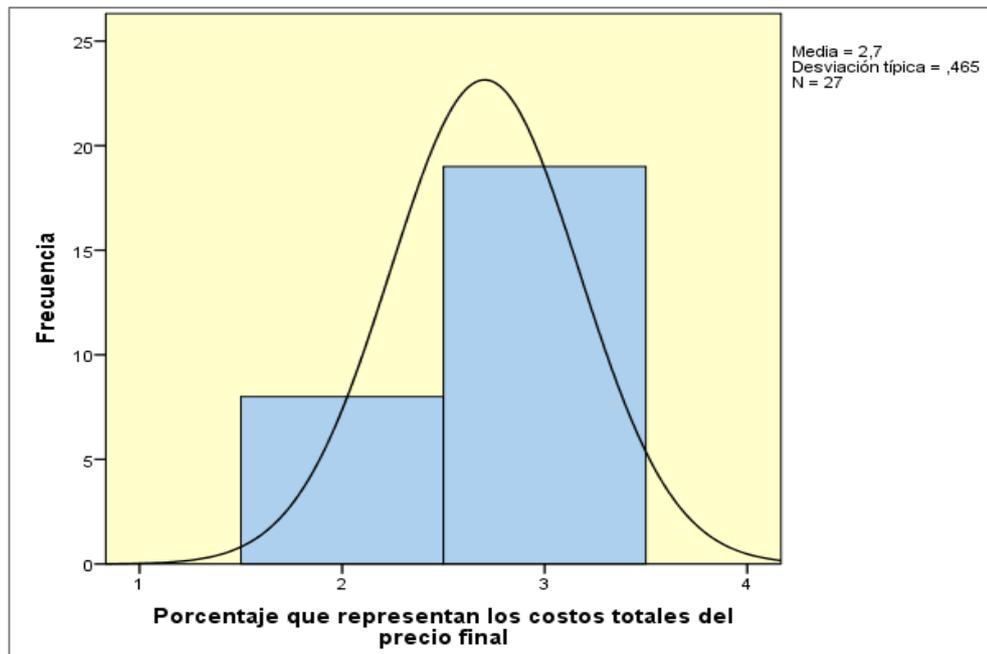


Figura 16. Resultados relacionados al porcentaje que representan los costos totales del precio final.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 10 y Figura 16, se muestra que el 70,4 % de empresas indica que el porcentaje que representan los costos totales del precio final de su producto equivale al 70 %; y el 29,6 % restante, señala que el porcentaje que representan los costos totales del precio final de su producto equivale al 60 %.

Ítem 11: Puerto de embarque

Tabla 11.

Resultados relacionados al puerto de embarque que utilizan para sus exportaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ilo	2	6,7	7,4	7,4
	Arica	25	83,3	92,6	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

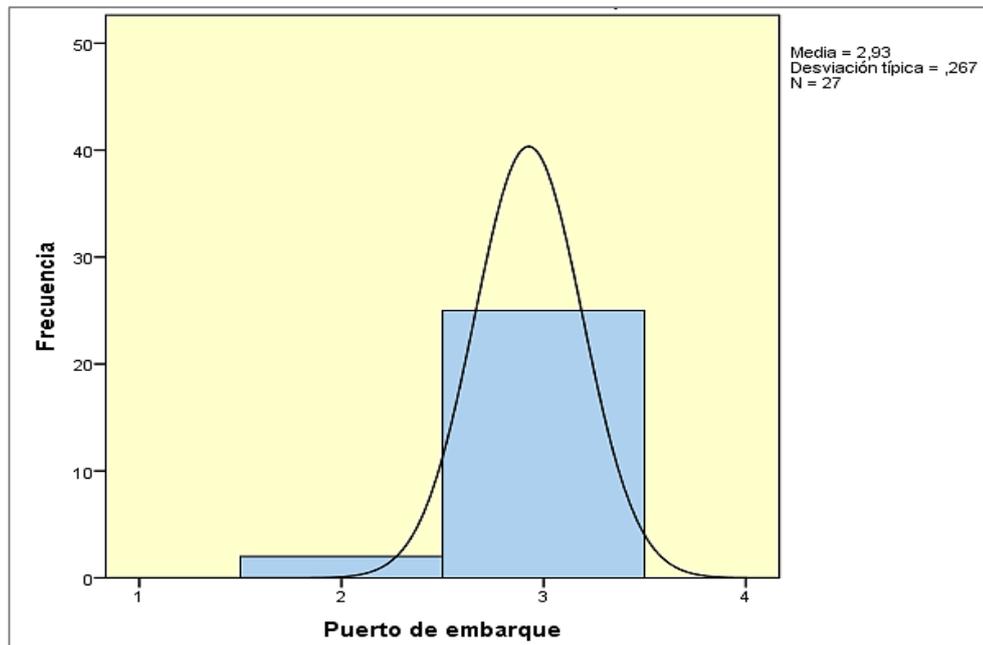


Figura 17. Resultados relacionados al puerto de embarque que utilizan para sus exportaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11 y Figura 17, se muestra que el 92,6 % de empresas indica que el puerto de embarque que utilizan para poder exportar la aceituna que producen es el Puerto de Arica; y el 7,4 %, señala que el puerto de embarque que utilizan es el Puerto de Ilo.

Ítem 12: Destino del más del 50 % de sus exportaciones

Tabla 12.

Resultados relacionados al destino del más del 50 % de sus exportaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
	Brasil	25	83,3	92,6	92,6
Válidos	Chile	2	6,7	7,4	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

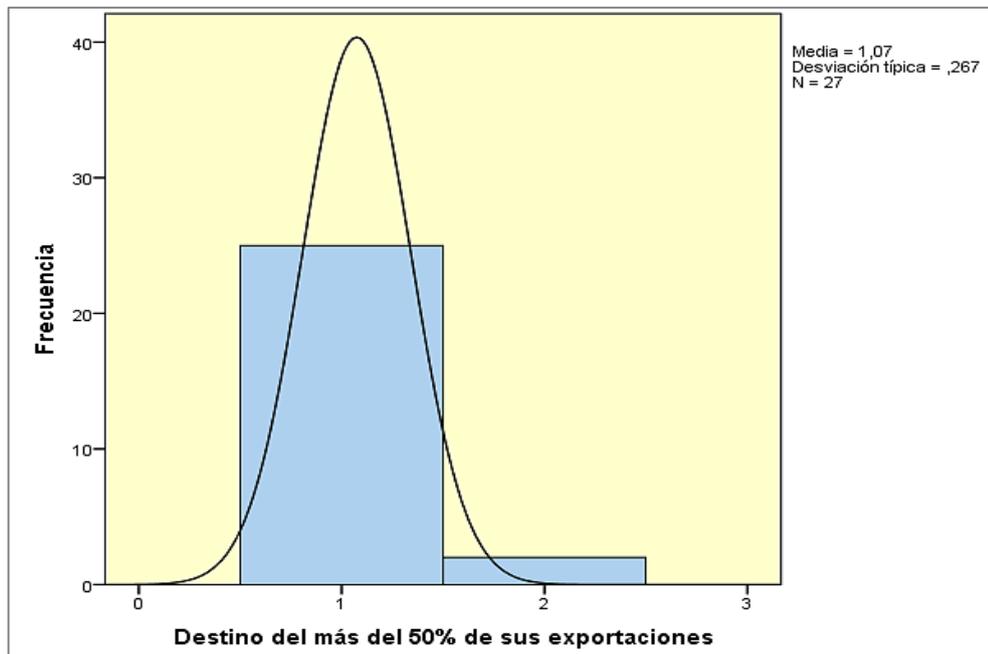


Figura 18. Resultados relacionados al destino del más del 50 % de sus exportaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 12 y Figura 18, se muestra que el 92,6 % de empresas indica que el destino del más del 50 % de sus exportaciones es Brasil; en contraste con el 7,4 %, que señala que Chile es el destino del más del 50 % de sus exportaciones.

Ítem 13: Medio de comercialización utilizado en más del 50 % de sus operaciones

Tabla 13.

Resultados relacionados al medio de comercialización utilizado en más del 50 % de sus operaciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Venta directa al exterior	19	63,3	70,4	70,4
	Bróker extranjero	8	26,7	29,6	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

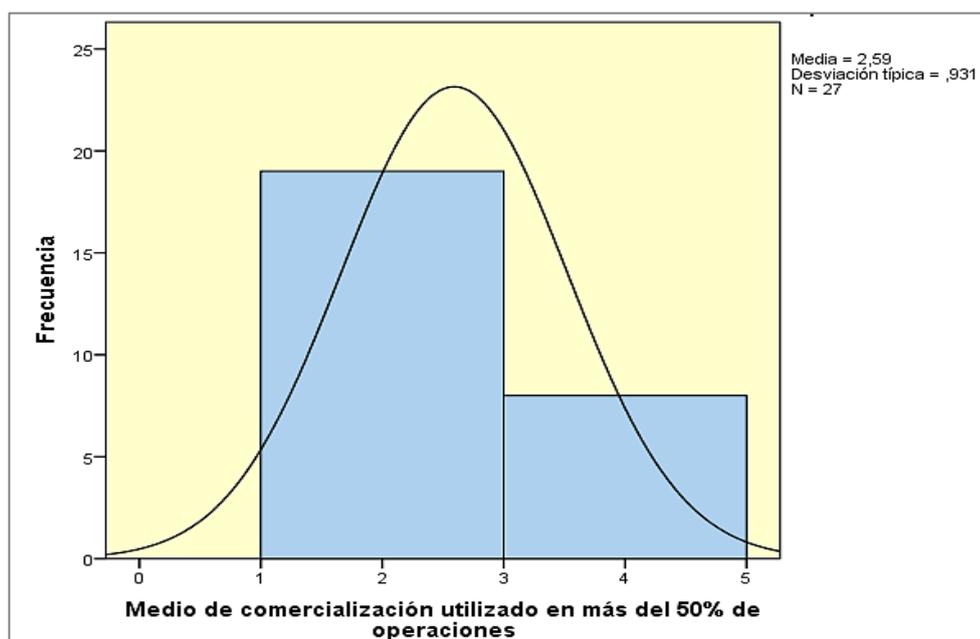


Figura 19. Resultados relacionados al medio de comercialización utilizado en más del 50 % de sus operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 13 y Figura 19, se muestra que el 70,4 % de empresas indican que el medio de comercialización que utilizan en más del 50 % de sus operaciones es a través de la venta directa al exterior (sin intermediarios); en contraste con el 29,6 % de empresas que señalan que ellos sí solicitan los servicios de algún intermediario, conocido como Bróker extranjero.

Ítem 14: Medio de promoción más utilizado

Tabla 14.

Resultados relacionados al medio de promoción más utilizado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Página web	2	6,7	7,4	7,4
Válidos	Ferías	19	63,3	70,4	77,8
	Viajes	6	20,0	22,2	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

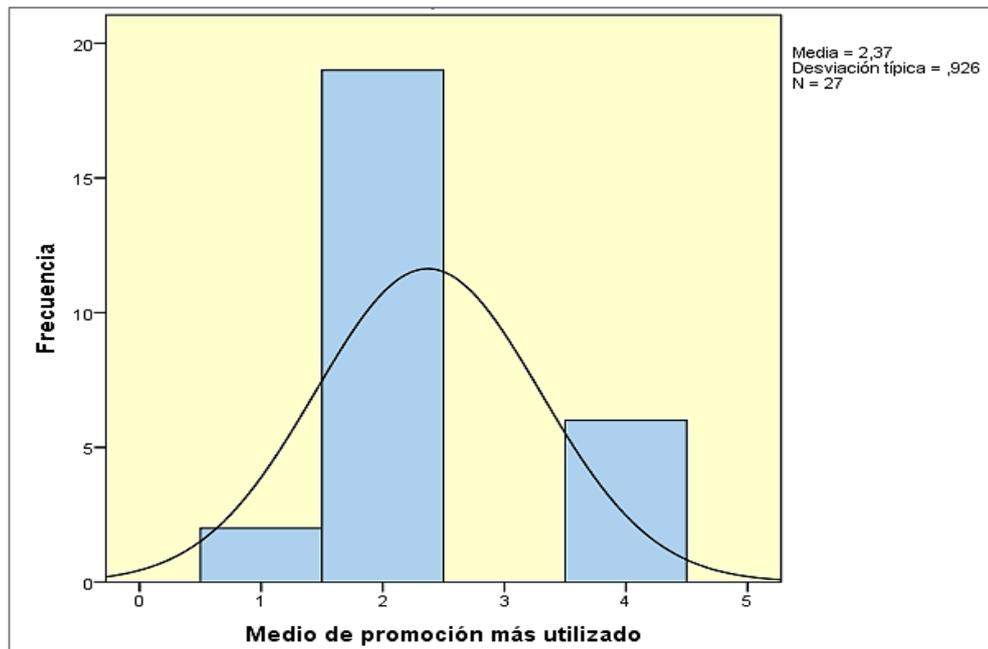


Figura 20. Resultados relacionados al medio de promoción más utilizado.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14 y Figura 20, se muestra que 70,4 % de empresas indican que el medio de promoción más utilizado son las Ferias; el 22,2 %, señalan que el medio de promoción que más utilizan son los Viajes; y el 7,4 %, indican que promocionan su aceituna a través de Página web.

Ítem 15. Rentabilidad sobres las ventas obtenidas durante el último año (de acuerdo al Estado de Resultados)

Tabla 15.

Resultados relacionados a la rentabilidad sobres las ventas obtenidas durante el último año (de acuerdo al Estado de Resultados).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 6 % a 10 %	4	13,3	14,8	14,8
	De 11 % a 15 %	15	50,0	55,6	70,4
	De 16 % a 20 %	8	26,7	29,6	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

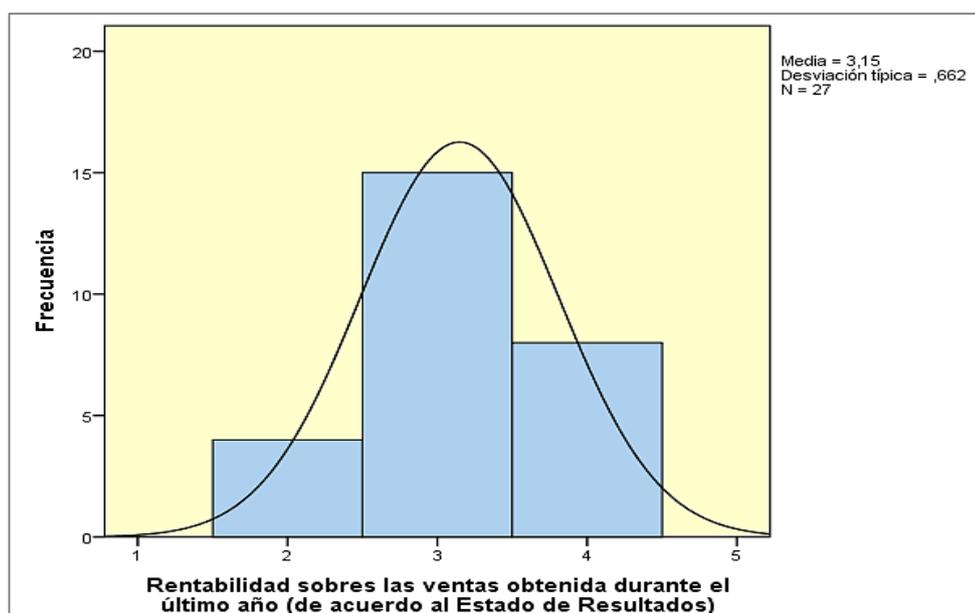


Figura 21. Resultados relacionados a la rentabilidad sobres las ventas obtenidas durante el último año (de acuerdo al Estado de Resultados).

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 15 y Figura 21, se muestra que el 55,6 % de empresas, indica que la rentabilidad sobre las ventas que obtuvieron durante el último año está comprendida entre 11 % a 15 %; el 29,6 %, señalan que la rentabilidad sobre las ventas que obtuvieron se encuentra entre 16 % a 20 %; y el 14,8 %, indica que la rentabilidad sobre las ventas que obtuvieron, se encuentra entre 6 % a 10 %.

Ítem 16. Monto estimado del capital que tiene invertido en su negocio (en soles)

Tabla 16.

Resultados relacionados al monto estimado del capital que tiene invertido en su negocio (en soles).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hasta 500 mil	3	10,0	11,1	11,1
	Hasta 1 millón	16	53,3	59,3	70,4
	Hasta 2 millones	8	26,7	29,6	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

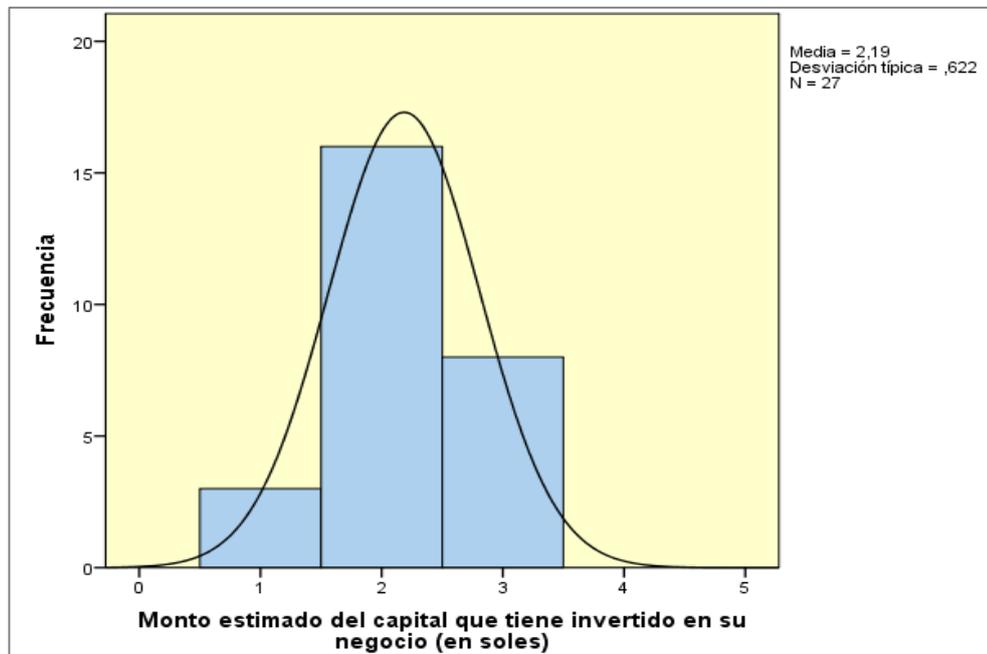


Figura 22. Resultados relacionados al monto estimado del capital que tiene invertido en su negocio (en soles).

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 16 y Figura 22, se muestra que el 59,3 % de empresas indica que el monto estimado de capital que tienen invertido en su negocio de producción y exportación de aceituna es de hasta 1 millón de soles; el 29,6 %, señala que el monto estimado de capital que tienen invertido asciende hasta 2 millones de soles; y el 11,1 %, indica que el monto estimado de capital que tienen invertido no supera los 500 mil soles.

Ítem 17: Antigüedad promedio de las máquinas y equipos

Tabla 17.

Resultados relacionados a la antigüedad promedio de las máquinas y equipos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 6 a 10 años	8	26,7	29,6	29,6
	De 11 a 15 años	14	46,7	51,9	81,5
	De 16 a más años	5	16,7	18,5	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

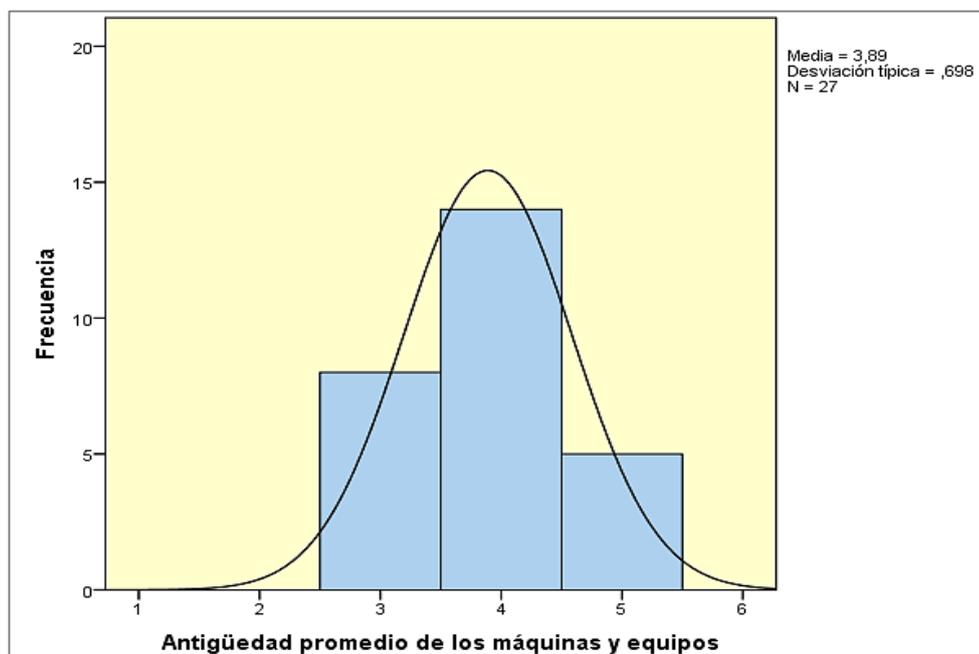


Figura 23. Resultados relacionados a la antigüedad promedio de las máquinas y equipos.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 17 y Figura 23, se muestra que el 51,9 % de empresas, indica que la antigüedad promedio de las máquinas y equipos con las que cuentan en su empresa es de 11 a 15 años; el 29,6 %, señala que la antigüedad promedio es de 6 a 10 años; y el 18,5 %, indica que la antigüedad promedio de las máquinas y equipos con las que cuentan en su empresa es de 16 años a más.

Ítem 18: ¿Realiza investigación y desarrollo?

Tabla 18.

Resultados relacionados a la ejecución de actividades de investigación y desarrollo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	60,0	66,7	88,9
	Si	9	30,0	33,3	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

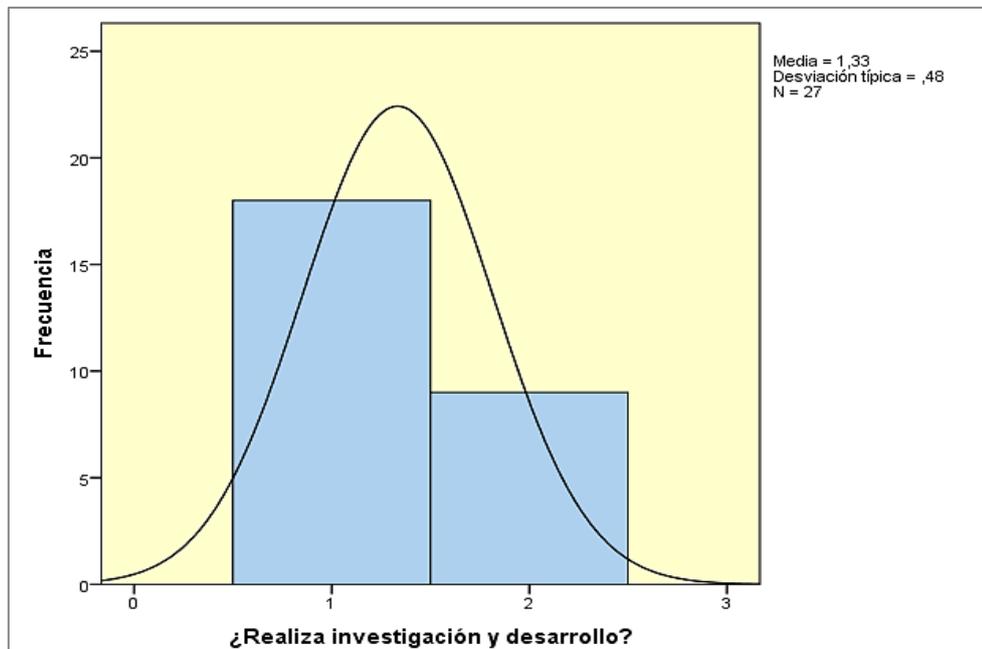


Figura 24. Resultados relacionados a la ejecución de actividades de investigación y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 18 y Figura 24, se muestra que el 66,7 % de empresas, señala que no realizan actividades de investigación y desarrollo (I + D); en contraste con el 33,3 %, que indica que sí realizan actividades de I + D.

Ítem 19: ¿Cuenta con alguna certificación de calidad?

Tabla 19.

Resultados relacionados a la tenencia de alguna certificación de calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	10,0	11,1	11,1
	Sí	24	80,0	88,9	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

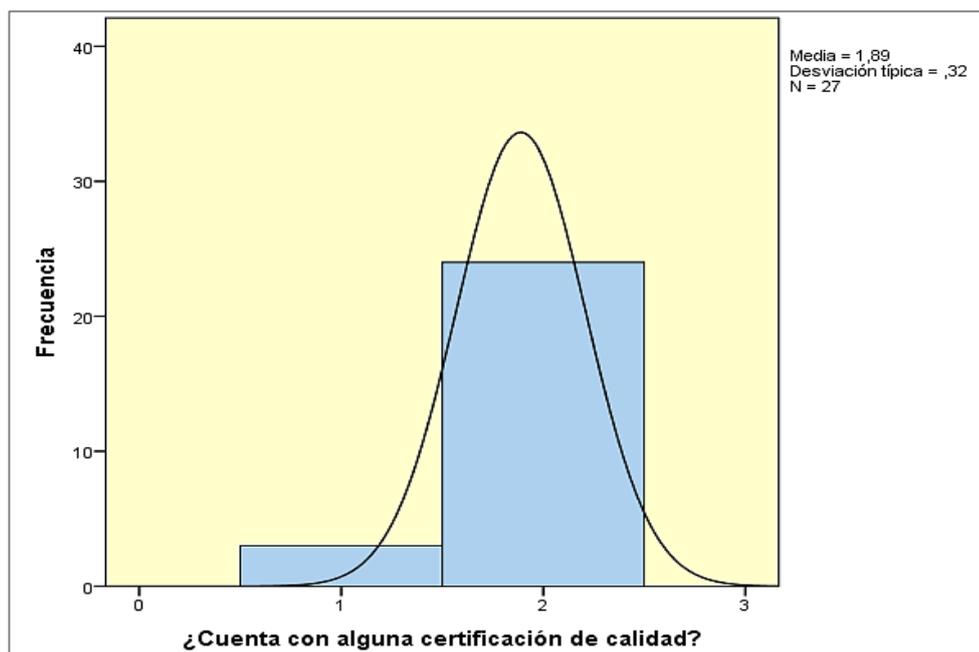


Figura 25. Resultados relacionados a la tenencia de alguna certificación de calidad.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 19 y Figura 25, se muestra que el 88,9 % de empresas indica que sí cuentan actualmente con alguna certificación de calidad; en contraste, el 11,1 %, señala que actualmente no cuentan con alguna certificación de calidad.

Ítem 20: ¿Su producto cuenta con denominación de origen?

Tabla 20.

Resultados relacionados a la tenencia de denominación de origen.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	27	90,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

*En el 2015, Tacna fue acreedora a la denominación de origen de la “Aceituna de Tacna”, sin embargo, el Comité Regulador, el cual es la última instancia para poder otorgar la denominación de origen a las empresas de aceituna tacneñas, no se encuentra conformado.

Fuente: Elaboración propia.

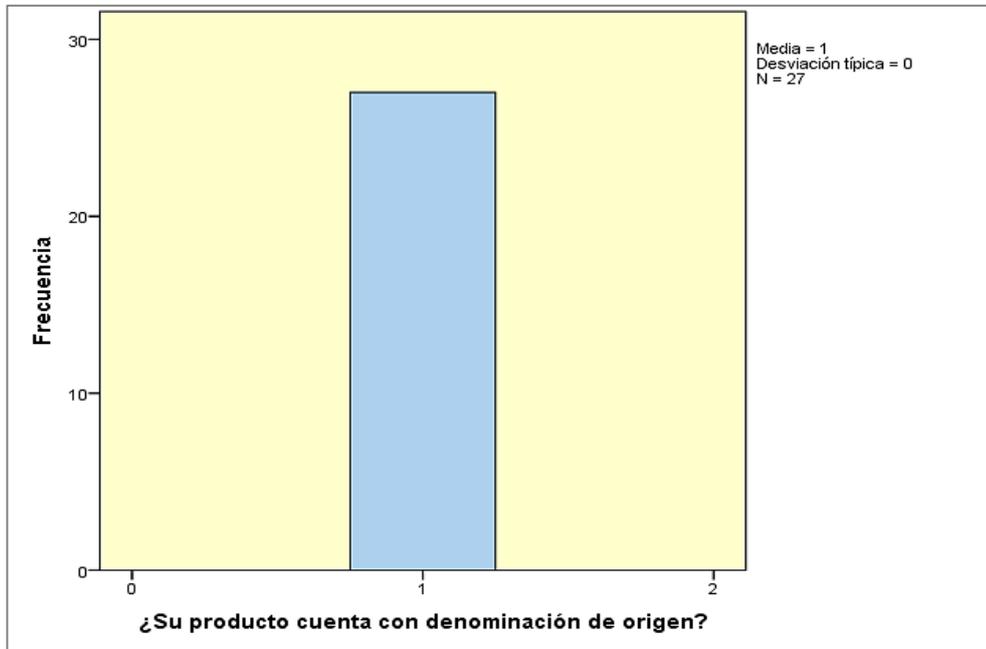


Figura 26. Resultados relacionados a la tenencia de denominación de origen.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 20 y Figura 26, se muestra que el 100 % de las empresas indica que sus productos no cuentan actualmente con denominación de origen.

Ítem 21: ¿Piensa diversificar su negocio en los próximos 3 años?

Tabla 21.

Resultados relacionados a la posibilidad de diversificar su negocio en los próximos 3 años.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	6,7	7,4	7,4
	Si	25	83,3	92,6	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

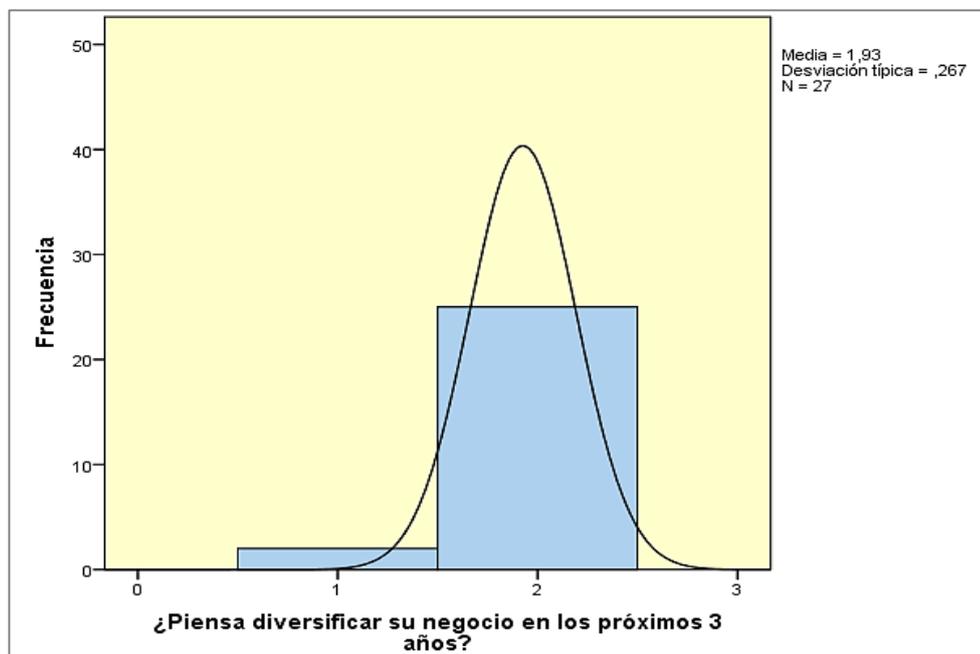


Figura 27. Resultados relacionados a la posibilidad de diversificar su negocio en los próximos 3 años.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 21 y Figura 27, se muestra que el 92,6 % de empresas indica que sí piensan diversificar su negocio en los próximos 3 años; en contraste, el 7,4 %, señala que no piensan diversificar su negocio en los próximos 3 años.

Ítem 22: ¿Piensa abrir sucursales de su empresa en los próximos 3 años?

Tabla 22.

Resultados relacionados a la posibilidad de abrir sucursales de su empresa en los próximos 3 años.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	66,7	74,1	74,1
	Sí	7	23,3	25,9	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

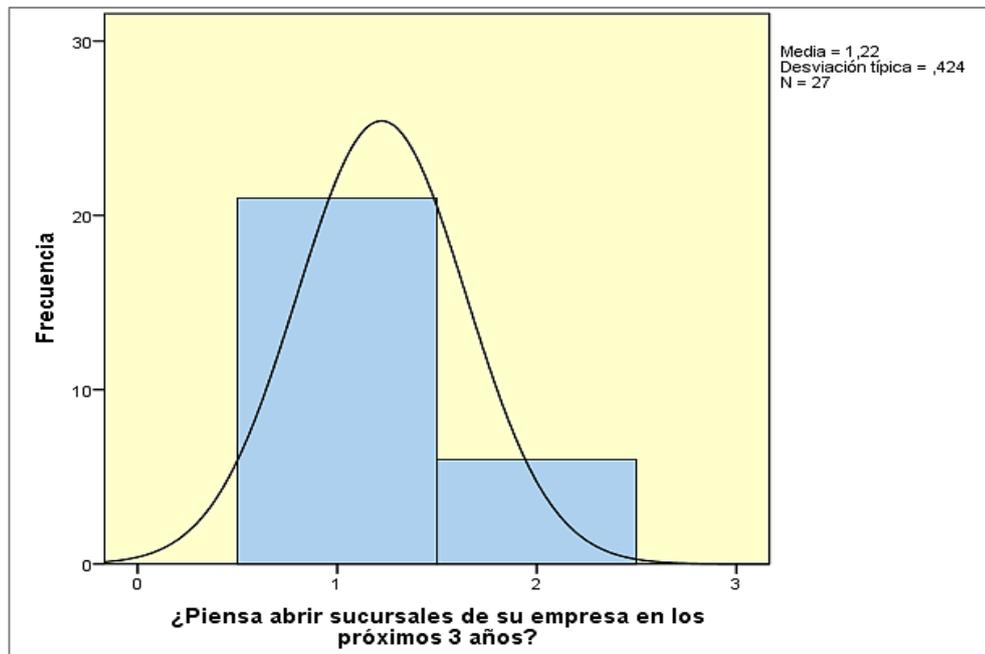


Figura 28. Resultados relacionados a la posibilidad de abrir sucursales de su empresa en los próximos 3 años.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 22 y Figura 28, se muestra que el 74,1 % de empresas indica que no piensan abrir sucursales de su empresa en los próximos 3 años; en contraste, el 25,9 %, señala que sí piensan abrir sucursales de su empresa en los próximos 3 años.

Ítem 23: ¿Cuenta con Plan Estratégico para los próximos 3 años?

Tabla 23.

Resultados relacionados a la tenencia de un Plan Estratégico para los próximos 3 años.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	73,3	81,5
	Sí	5	16,7	100,0
	Total	27	90,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	10,0	
	Total	30	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

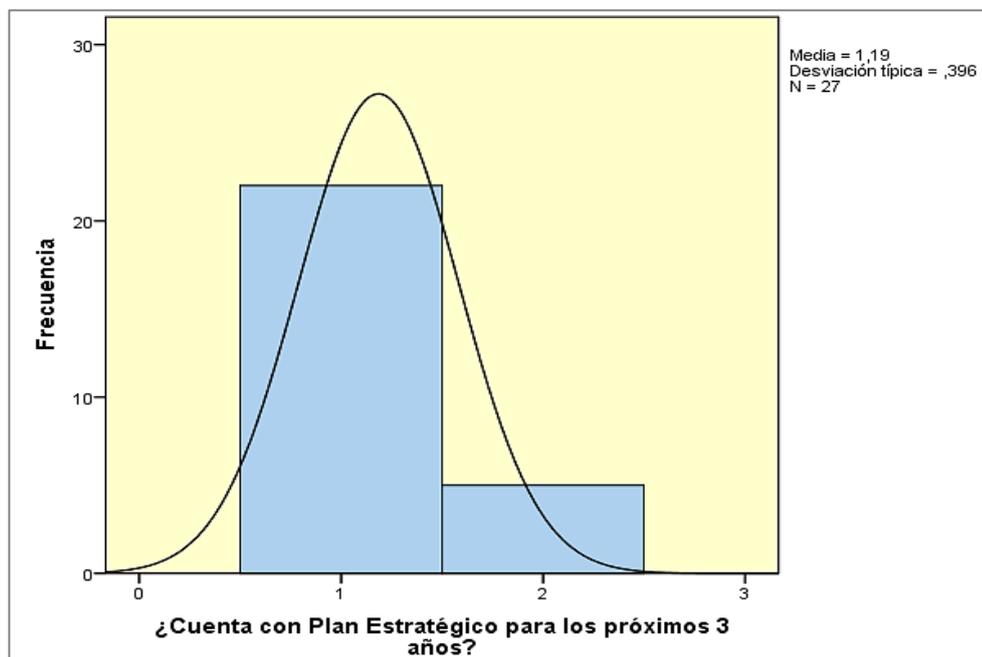


Figura 29. Resultados relacionados a la tenencia de un Plan Estratégico para los próximos 3 años.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 23 y Figura 29, se muestra que el 81,5 % de empresas, indica que no cuentan con un Plan Estratégico para los próximos 3 años; en contraste, el 18,5 %, señala que sí cuentan con un Plan Estratégico para los próximos 3 años.

Ítem 24: ¿Qué tipo de estrategias funcionales aplica?

Tabla 24.

Resultados relacionados al tipo de estrategias funcionales que aplica.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Comercial	21	70,0	77,8	77,8
	Financiera	4	13,3	14,8	92,6
	Producción	2	6,7	7,4	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

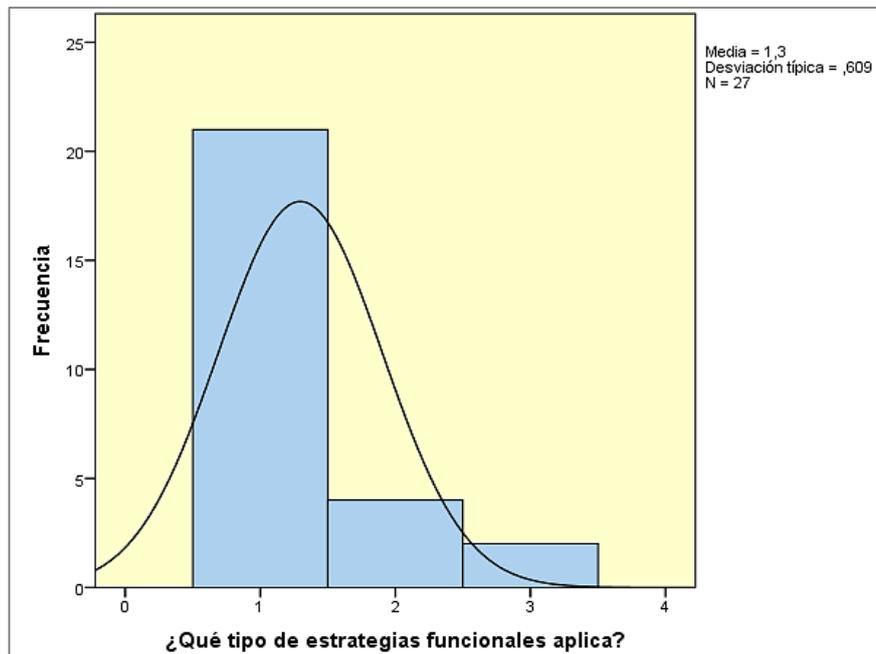


Figura 30. Resultados relacionados al tipo de estrategias funcionales que aplica.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 24 y Figura 30, se muestra que el 77,8 % de empresas indica que la estrategia funcional que aplica es la estrategia comercial; el 14,8 %, señala que aplica la estrategia financiera; y el 7,4 %, indica que la estrategia funcional que aplica es la de producción.

Ítem 25: Frecuencia con la que capacita a su personal

Tabla 25.

Resultados relacionados a la frecuencia con la que capacita a su personal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Semestral	18	60,0	66,7	66,7
	Anual	9	30,0	33,3	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

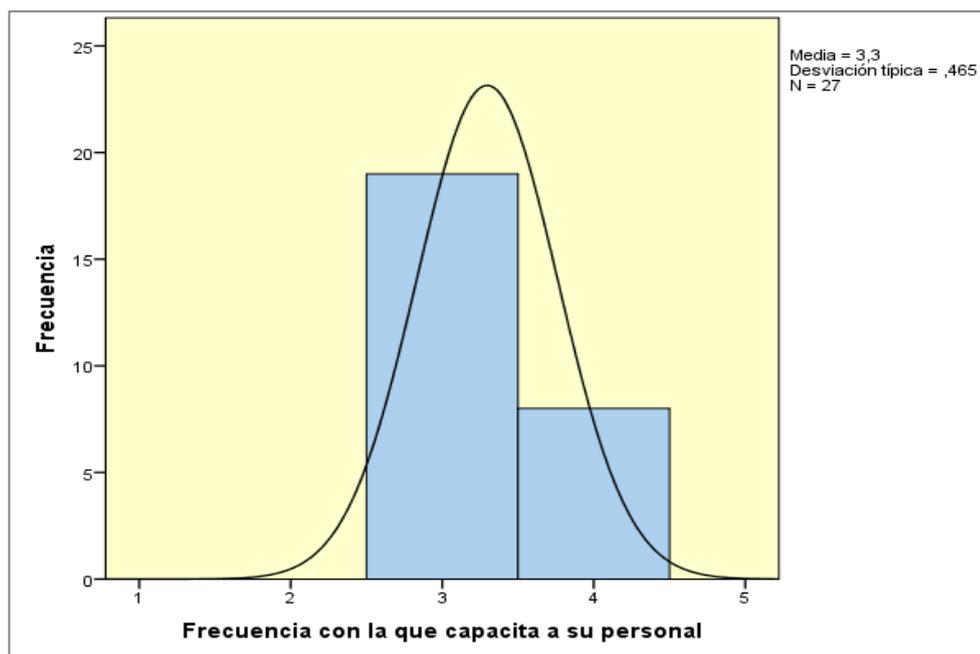


Figura 31. Resultados relacionados a la frecuencia con la que capacita a su personal.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 25 y Figura 31, se muestra que el 66,7 % de empresas, indica que la frecuencia con la que capacitan a su personal es semestral; en contraste, el 33,3 %, señala que la frecuencia con la que capacitan a su personal es anual.

Ítem 26: ¿Aplica encuestas de satisfacción a sus clientes?

Tabla 26.

Resultados relacionados a la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	76,7	85,2	85,2
	Sí	4	13,3	14,8	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
Total		30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

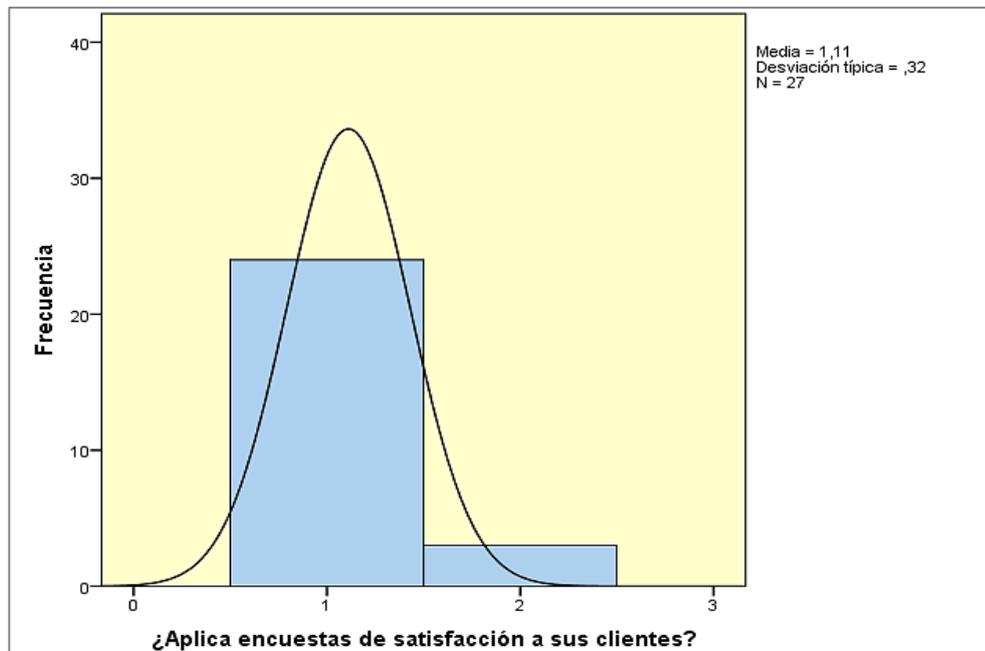


Figura 32. Resultados relacionados a la aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 26 y Figura 32, se muestra que el 85,2 % de empresas, indica que no aplican encuestas de satisfacción a sus clientes; en contraste, el 14,8 %, señala que sí aplican encuestas de satisfacción a sus clientes.

Ítem 27: ¿Visita regularmente a sus clientes?

Tabla 27.

Resultados relacionados a la visita regular a los clientes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
	No	12	40,0	44,4	44,4
Válidos	Sí	15	50,0	55,6	100,0
	Total	27	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	10,0		
	Total	30	100,0		

Fuente: Elaboración propia.

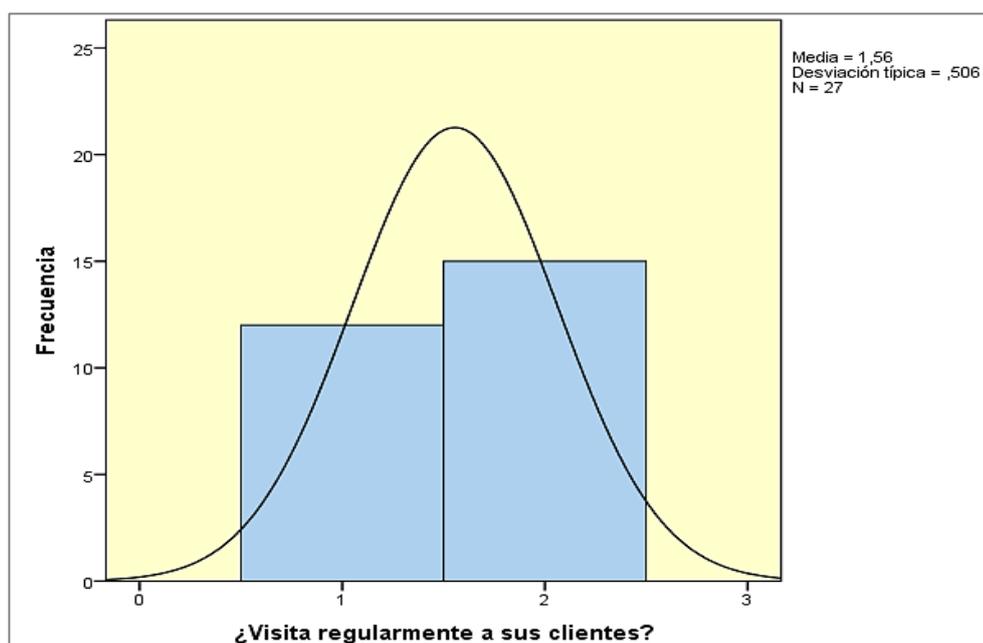


Figura 33. Resultados relacionados a la visita regular a los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 27 y Figura 33, se muestra que el 55,6 % de empresas, indica que sí visitan regularmente a sus clientes; y el 44,4 %, señala que no visitan regularmente a sus clientes.

CAPITULO V

ANÁLISIS COMPETITIVO Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis interno y externo del sector

5.1.1 Análisis FODA

a. Fortalezas

- Experiencia empresarial exportadora por parte de los productores de aceituna.
- Sistemas logísticos desarrollados para los exportadores de aceituna.
- Personal capacitado.
- Región de Tacna cuenta con un clima y condiciones de suelo favorable para el cultivo.
- Empresarios con tendencias de exportar su aceituna con valor agregado (diferenciación).
- Región de Tacna declarada como área libre de la mosca de la fruta.
- Ubicación geográfica estratégica de la región para el desarrollo comercial.

- Participativa organización y asociación entre los productores.
- Políticas de libre comercio, acompañado de alianzas estratégicas entre Estado y empresarios, que promueven el crecimiento de exportaciones.
- Promoción de la aceituna en ferias a nivel internacional con apoyo de organismos del Estado como el Ministerio de Comercio exterior y Turismo (MINCETUR), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) y la Cámara de Comercio de Tacna.

b. Debilidades

- Las empresas de sector no cuentan con un plan estratégico.
- Mayoría de empresas no desarrollan actividades de investigación y desarrollo.
- Proceso de producción poco estandarizado, lo que dificulta que resulte un producto homogéneo y con los mismos estándares de calidad.
- Escasez de recursos hídricos en la región.
- Empresas se ven afectados por el fenómeno de la vecería.
- La aceituna tacneña aún no cuenta con Denominación de Origen (regulado).

- Alta dependencia del mercado brasileiro.
- Ausencia de un adecuado código de buenas prácticas agrícolas.

c. Oportunidades

- Crecimiento del consumo mundial de la aceituna.
- Aumento de la inversión privada.
- Ingreso a nuevos mercados por TLC y otros convenios.
- Rutas cortas de distribución a los principales mercados.
- Demanda creciente de nuevos productos con valor agregado.
- Creciente demanda de alimentos orgánicos.
- Crecimiento de la demanda internacional, principalmente en el mercado de Estados Unidos.

d. Amenazas

- Fluctuaciones de precio de productos agropecuarios exportables en el mercado internacional.
- Menores costos de la aceituna española.
- Competidores tienen mayor penetración en mercados comunes.
- Nuevas exigencias de aseguramiento de calidad a nivel internacional (certificaciones).

- Rechazo a la aceituna tacneña por no cumplir con normas técnicas.
- Factores de riesgo no controlables como plagas y enfermedades.
- Condiciones climáticas desfavorables como el fenómeno del niño.

5.1.2 Análisis PESTE

a. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En el 2012 se puso en marcha el Plan Agrario Regional para la región Tacna, el cual tiene como propuesta principal lograr y garantizar el desarrollo agrario sostenible de la región, enfocándose principalmente en los cultivos bandera como el olivo, orégano y vid.

El Plan Agrario Regional tiene como objetivo duplicar las 33 mil hectáreas de cultivo que había en aquel año, a 63 mil hectáreas, además busca generar ventajas competitivas y valor agregado en el campo de la agro exportación mediante inversión social y económica, concertando programas de recursos hídricos, sanidad agraria, cadenas productivas, producción agrícola y fortalecimiento institucional.

De esta manera, con el apoyo del Gobierno Regional de Tacna a través de este plan, se busca fortalecer al sector agrario, el cual, para los intereses

del sector de la aceituna, resulta muy beneficioso reforzando las expectativas a futuro de ésta.

Se asume que hay y seguirá habiendo apoyo en lo que respecta a promoción, capacitación y gestión de servicios concernientes al sector para el óptimo desarrollo y crecimiento competitivo de la industria de la aceituna, obteniendo así una percepción en cuanto a calidad cada vez más atractiva para este fruto.

Por otro lado, a nivel nacional se tienen los acuerdos comerciales de los que Perú es parte y los cuales benefician tanto a importadores y exportadores. Gracias a estos acuerdos, los principales mercados del mundo están abiertos, y millones de consumidores pueden conocer y disfrutar los productos y servicios que Perú produce y exporta.

Actualmente Perú cuenta con 21 acuerdos comerciales en vigencia, 4 por entrar en vigencia y 6 que se encuentran en negociación. Estos acuerdos son presentados, a continuación, en la Tabla 28.

Tabla 28.

Acuerdos comerciales del Perú.

En Vigencia	Por entrar en Vigencia	En Negociación
<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdo sobre Facilitación del Comercio de la OMC. - Acuerdo de Libre Comercio entre Perú - Comunidad Andina. - Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y los Estados Parte del MERCOSUR. - Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba. - El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). - Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile. - Acuerdo de Integración Comercial Perú – México. - Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ- EE.UU. - Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá. - Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur. - Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China. - Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA). - Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea. - Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales. - Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón. - Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá. - Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea. - Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica. - Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela. - Alianza del Pacífico Primer Protocolo. - Tratado de Libre Comercio Perú – Honduras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratado de Libre Comercio Perú – Guatemala. - Alianza del Pacífico Segundo Protocolo. - Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP). - Acuerdo de Profundización Económico Comercial entre la República del Perú y la República Federativa del Brasil. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Programa de DOHA para el Desarrollo - Organización Mundial del Comercio. - Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA). - Tratado de Libre Comercio Perú - El Salvador. - TLC Perú – Turquía. - Acuerdo Comercial Perú – India. - Tratado de Libre Comercio Perú-Australia.

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2017).

De los 21 acuerdos comerciales vigentes, los que actualmente favorecen al sector de la aceituna son el TLC con Estados Unidos y el TLC con Chile, puestos ambos en vigencia desde el año 2009 en el gobierno de Alan García. En lo que refiere a la exportación de la aceituna, a estos mercados se están entrando gradualmente, ya que el principal importador a nivel nacional es Brasil (67 %), pero en los últimos años está aumentando el interés por la aceituna tacneña en estos dos mercados, especialmente en Estados Unidos.

Con el mercado de Brasil se cuenta con un acuerdo comercial suscrito el año 2016, pero éste aun no es encuentra en vigencia. Cabe señalar, que Brasil es el principal socio comercial del Perú a nivel latinoamericano, el 2015 el intercambio comercial superó los US\$ 3 mil millones, siendo además el primer país de destino de las exportaciones.

Contar con un acuerdo comercial con Brasil resultará mucho más beneficioso para el sector de la aceituna tacneña, puesto que las importaciones de nuestro producto en dicho país, además de contar actualmente con un arancel aplicable de 0 % (ACE Perú - Mercosur), podría contar con algún otro beneficio tributario, en donde el beneficiado es el

cliente brasilero y, por consecuencia, haría de nuestro producto competitivo frente a la competencia

En cuanto a la legislación, actualmente esté vigente en el Perú la Ley 27360 - Ley de Promoción del Sector Agrario en la cual el Gobierno Peruano promueve beneficios temporales en materia tributaria, laboral y de seguridad social con la finalidad de declarar de interés prioritario la inversión y desarrollo de este sector, específicamente de las personas naturales y jurídicas cuya actividad económica sea el cultivo y/o crianza (con excepción de la industria forestal), o la actividad agroindustrial.

A continuación, se detallan los beneficios comprendidos en materia tributaria:

- El impuesto a la renta se determina aplicando una tasa diferencial del 15 % sobre la renta neta (a diferencia de la mayoría de la actividad productiva del país, que maneja una tasa del 30 %).
- Los beneficiarios a esta ley pueden depreciar, a razón del 20 % anual, el monto de las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y obras de riego.
- Durante la etapa pre-productiva y durante un plazo máximo de cinco años, las personas naturales y jurídicas, pueden acogerse al

Régimen de Recuperación anticipada del Impuesto General a las Ventas (IGV) y recuperar lo pagado por las adquisiciones de bienes de capital, insumos, servicios y contratos de construcción.

- Los beneficios tributarios antes mencionados tienen vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2021.

El marco que regula la producción de aceitunas de mesa en Perú es la Norma Técnica Peruana 209.098 del año 2006 que regula las definiciones, requisitos y rotulado de la aceituna de mesa en país

En diciembre de 2014, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) registró la petición realizada por la Central de Asociación de Productores de Olivo (CEAPO) para la Denominación de Origen Protegida (DOP) para la aceituna de Tacna, variedad sevillana de Perú o criolla: tipos verde, negra y mulata, como sello de calidad y diferenciación para este tipo de elaboración de aceituna, la cual fue finalmente reconocida en 2015.

También existe el Informe Técnico 344-2010-APR/SSIN/LBL presentado frente al OSCE Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado para reconocer a la aceituna negra del Perú como un bien de interés nacional.

A nivel internacional están las normativas Trade Standard Applying to Table Olives (COI, 2014) y la norma del CODEX (STAN 66, 1981, rev 2013), que regula a escala global los diferentes aspectos del proceso de elaboración de aceitunas de mesa como son los tipos de aceituna, preparaciones comerciales reconocidos, formas de presentación, calidad y seguridad, etiquetado, aditivos, acondicionamiento, etc.

b. Fuerzas económicas y financieras (E)

Para medir el crecimiento de la economía del país y de cualquier otro se utiliza el PBI como variable macroeconómica. En la Figura 34 se presenta la variación porcentual del PBI, desde el año 2002 hasta el 2017, aclarando que los últimos 2 años (2016 y 2017) son proyecciones.

Se puede observar que desde el 2003 hubo un crecimiento constante, llegado a su cúspide de mayor crecimiento en el año 2008, cuando llegó a 9,1 %. No obstante, a consecuencia de la crisis económica mundial, al año siguiente en 2009 nuestra economía alcanzó el crecimiento mínimo de 1 %. El año 2010 nuestra economía se recuperó llegando a un 8,5 % de crecimiento, pero a partir de 2011 hasta el 2014 la tasa de crecimiento tuvo un descenso llegando a 2,4 %.

Actualmente se espera para este año alcanzar el crecimiento de 4,6 %, aunque hay muchas posibilidades que no se llegue a la meta y se deba

ajustar dicha proyección, puesto que hubo factores que influyeron como los efectos del Niño Costero y el retraso de proyectos. Ante este panorama, se espera que la inversión privada mejore progresivamente, aunque esto dependerá de cómo mejore el clima de negocios y de los impactos de las facultades delegadas solicitadas por el Ejecutivo.

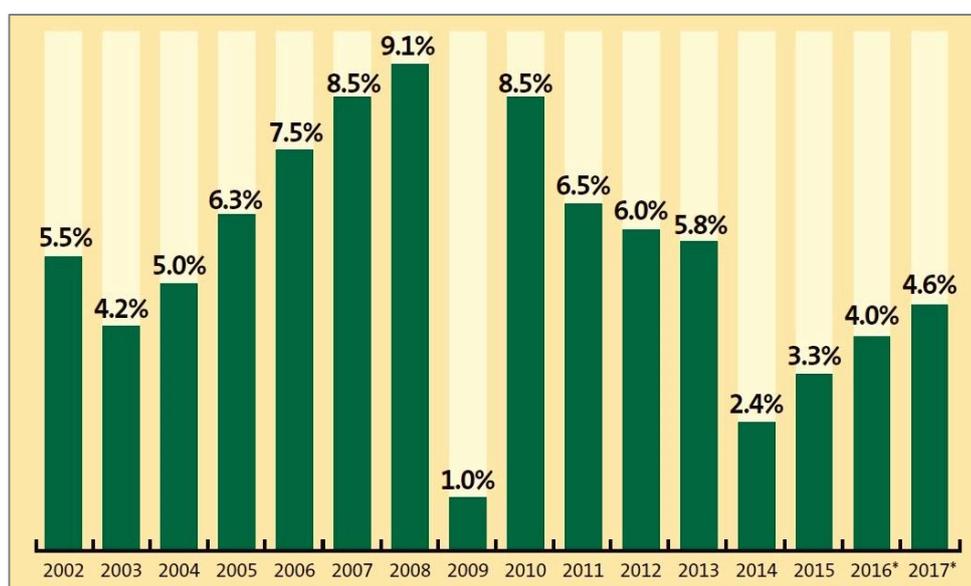


Figura 34. Variación Anual del PBI (%) (2002-2017).

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú - BCRP (2016).

Por otro lado, el precio FOB de la aceituna por kilogramo ascendió a US\$ 1,74 en diciembre del año 2015, y pudo incrementarse a US\$ 2,14 en diciembre del 2016, siendo 23 % mayor con respecto del año anterior, este se debió a factores estrictamente externos, estrictamente externos, ocasionando que se genere un aumento en el precio de la aceituna (ver Tabla 29)

Tabla 29.

Precios FOB referenciales en Kilogramos (US\$/KGR).

Mes	2016	2015	Variación (%)
Diciembre	2,14	1,74	23 %
Noviembre	1,89	1,81	4 %
Octubre	1,84	2,24	-18 %
Septiembre	1,89	2,41	-22 %
Agosto	1,69	1,97	-14 %
Julio	1,53	2,07	-26 %
Junio	1,54	1,95	-21 %
Mayo	1,70	2,07	-18 %
Abril	2,34	1,71	37 %
Marzo	1,86	1,80	3 %
Febrero	2,26	1,58	43 %
Enero	1,97	1,54	28 %

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas - SUNAT (2017).

Cabe resaltar además que Agrobanco otorgó 1641 créditos por más de 23 millones de soles para los agricultores de la región Tacna con el fin de que puedan invertir en la mejora de sus cultivos, esto es un impulso para los agricultores, lo que repercutirá en el crecimiento del PBI en los próximos años.

Para finalizar, en la Tabla 30 se presenta el Ranking Latinoamericano de Riesgo País y se resalta a Perú como el segundo (Chile ocupa el primer lugar) con menor Riesgo País a nivel de América Latina gracias a sus

políticas económicas. Cabe recordar que el Riesgo País mide la probabilidad de que un país incumpla el pago de su deuda.

Tabla 30.

Riesgo País en América Latina medido en puntos básicos (Pbs) a enero del 2017.

Posición	País	Riesgo (Pbs)
1	Chile	149
2	Perú	151
3	Panamá	167
4	Colombia	211
5	Uruguay	225
6	Brasil	296
7	México	313
8	República Dominicana	377
9	Argentina	461
10	El Salvador	520
11	Ecuador	619
12	Venezuela	2070

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Desarrollo peruano (2017 a).

Además, una de las tres principales agencias calificadoras de riesgo Standard and Poor's (SyP) califican a Perú como un país BBB+ (ver Figura 35) y dan una perspectiva estable para el 2017 esto hace que el país sea visto como un país más seguro y atractivo para los inversionistas extranjeros, este escenario podría hacer más competitivo al agro exportador debido a que reduce los costos de financiamiento e impulsa la inversión local.

respecto al año 1994. Del total de productores agropecuarios, Tacna representa sólo el 1 % con 22 059 productores. En la Tabla 31 se observa la distribución de los productores agropecuarios por departamentos del Perú.

Tabla 31.

Número de productores agropecuarios por departamentos.

Departamento	Número de Productores Agropecuarios	Porcentaje (%)
Total	2 260 973	100,0
Cajamarca	339 979	15,0
Puno	215 170	9,5
Cusco	182 058	8,1
Ancash	169 938	7,5
Piura	142 850	6,3
Junín	135 849	6,0
La Libertad	127 279	5,6
Ayacucho	113 768	5,0
Huánuco	106 926	4,7
San Martín	91 224	4,0
Apurímac	83 328	3,7
Lima	78 518	3,5
Huancavelica	74 922	3,3
Amazonas	69 562	3,1
Loreto	67 585	3,0
Lambayeque	59 102	2,6
Arequipa	58 202	2,6
Pasco	32 556	1,4
Ica	32 522	1,4
Ucayali	25 580	1,1
Tacna	22 059	1,0
Moquegua	14 205	0,6
Tumbes	8 141	0,4
Madre de Dios	6 642	0,3
Callao	3 008	0,1

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2013).

La actividad agropecuaria en el Perú proporciona empleo a 180 500 trabajadores permanentes y 13 867 400 trabajadores eventuales (ver Figura 36). Según el sexo de los ocupados, el 81,2 % de los trabajadores permanentes son hombres y el 18,8 % son mujeres; en el caso de los trabajadores eventuales la composición de género es: 72,8 % hombres y 27,2 % mujeres (INEI, 2013).

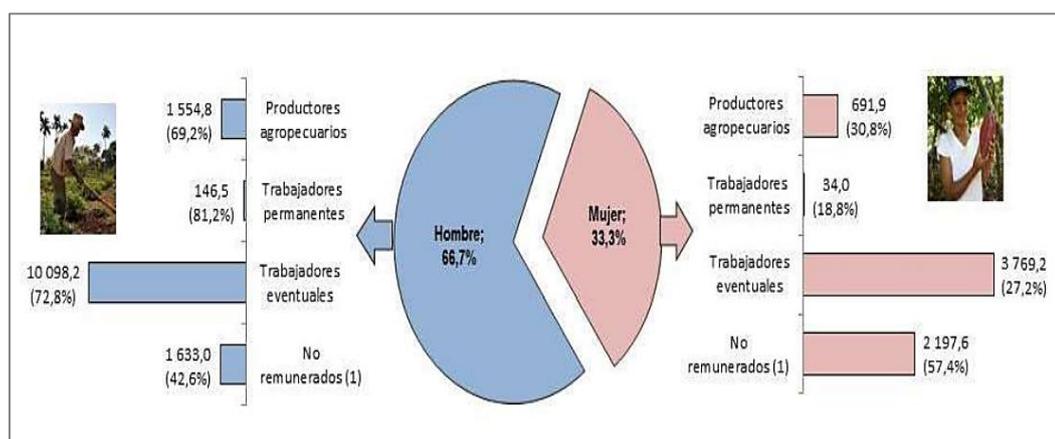


Figura 36. Número de empleos en el sector agropecuario en el 2012 (Miles de empleos).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2013).

d. Fuerzas tecnológicas (T)

En las industrias, la tecnología es de mucha importancia, por su impacto en la productividad y, por ende, en su competitividad. Poder asignar una parte de los recursos a la investigación y desarrollo (I+D) es vital para las mejoras tecnológicas. Teniendo en cuenta que las empresas deben innovar

con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores, el hecho que no se desarrolle actividades de I+D en el sector, debilita la competitividad del sector de aceituna tacneña en comparación de otros competidores que sí lo hacen.

En el Informe de Competitividad del World Economic Forum (WEF, 2015) mostró que el Perú ocupa la posición 88 y 116 en los pilares de tecnología e innovación, respectivamente, de un total de 140 países (ver Tabla 32).

Esto dos aspectos vienen a ser debilidades significantes para el país, puesto que ambos pilares y especialmente en lo que respecta a innovación, el país se encuentra por abajo del promedio, mostrando actualmente un estado de retraso en su preparación tecnológica y capacitación de innovación y desarrollo con respecto a otros países de la región, lo cual amenaza el crecimiento económico sostenible y el desarrollo de los distintos sectores productivos, incluido el de la aceituna.

Tabla 32.

Factores de Tecnología e Innovación del Perú.

Tecnología	Puntaje	Posición/ 140
1. La disponibilidad de las tecnologías más recientes.	4,5	84
2. Absorción de la tecnología a nivel de empresa.	4,5	77
3. Transferencia de tecnología.	4,9	33
4. Personas que utilizan Internet (%).	40,2	88
5. Suscripciones de banda ancha fijo de Internet.	5,7	80
6. Banda ancha de Internet, kb/s por usuario.	36,4	66
7. Suscripciones de banda ancha móvil.	13,7	106

Innovación	Puntaje	Posición /140
1. Capacidad de innovación.	3,6	105
2. La calidad de las instituciones de investigación científica.	2,9	117
3. Gasto de la empresa en I + D.	2,7	115
4. Colaboración universidad-industria en I + D.	3,1	108
5. Adquisición del gobierno de productos de avanzada tecnología.	2,7	123
6. Disponibilidad de científicos e ingenieros.	3,2	117
7. Patentes, solicitudes / millón habitantes.	0,3	84

Fuente: Elaboración propia. Tomado de World Economic Forum - WEF (2015).

El Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna al 2023, elaborado por el Gobierno Regional de Tacna (2014), tiene entre su lista de proyectos de inversión al 2023, dentro del indicador Promoción científica y tecnológica, el cual tiene como finalidad transferir y generar nuevas tecnologías, el crear proyectos de investigación aplicado a la aceituna y otros productos bandera de la región.

Además, en el indicador Promoción de la inversión y la competitividad empresarial, que tiene como finalidad incrementar la productividad y calidad de la oferta exportables, se destaca el proyecto de Capacitación y asistencia técnica en previsión y control integrado del barrenillo y orthezia en el cultivo del olivo en la región Tacna, el cual tiene como objetivo la eliminación de plagas teniendo como meta 600 hectáreas y un costo total de 680 mil soles.

Por último, el Gobierno Regional tiene una serie de proyectos con el fin fomentar la innovación tecnológica y la certificación de productos de exportación, como por ejemplo la creación y desarrollo de marcas, asistencia técnica y capacitación para el mejoramiento de procesos industriales y certificación de la calidad de productos agroindustriales, fortalecimiento de la cadena productiva de la aceituna, entre otros.

Es así que, con estos proyectos se puede fortalecer y hacer más competitivos el sector del olivo, a sabiendas que es uno de los productos exportables más importantes de la región, y por ende se le da la importancia que corresponde para seguir creciendo a pesar de las dificultades que atraviesa en estos últimos años.

e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El territorio peruano, en los últimos años, se ha visto afectado por diversos desastres naturales. Sequías, inundaciones, huaycos, friaje, heladas y terremotos son los más frecuentes, originando grandes pérdidas económicas y de seres vivos; esto como consecuencia de su variada geografía y clima, así como del impacto ambiental de las actividades económicas (Fung et al., 2014).

Según la Secretaría General de la Comunidad Andina (2009), el fenómeno de El Niño, es un fenómeno hidro-meteorológico al cual el Perú es altamente vulnerable debido a su ubicación geográfica; sin embargo, es importante aclarar que los daños ocasionados no son consecuencia directa del fenómeno sino que éste ocasiona el incremento de lluvias, las cuales originan inundaciones y huaycos. Del mismo modo, podría generar déficit de lluvias que conducen a sequías, incendios forestales, y heladas.

En los últimos años, Tacna fue una de las regiones mayor afectada por este fenómeno. En lo que respecta al sector en estudio, el Niño azotó las 16 mil hectáreas de cultivos de olivo que la región alberga como consecuencia de la sequía, plagas y altas temperaturas.

Es inminente que el sector agrario es altamente vulnerable a los efectos del cambio climático. El Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI (2013 a) indica que las pérdidas generadas por desastres naturales, a nivel nacional, son millonarias (ver Figura 37), impacta directamente en la disminución de superficie de tierra, reducción del rendimiento por superficie, brote de plagas y enfermedades y reducción en la calidad de la producción.

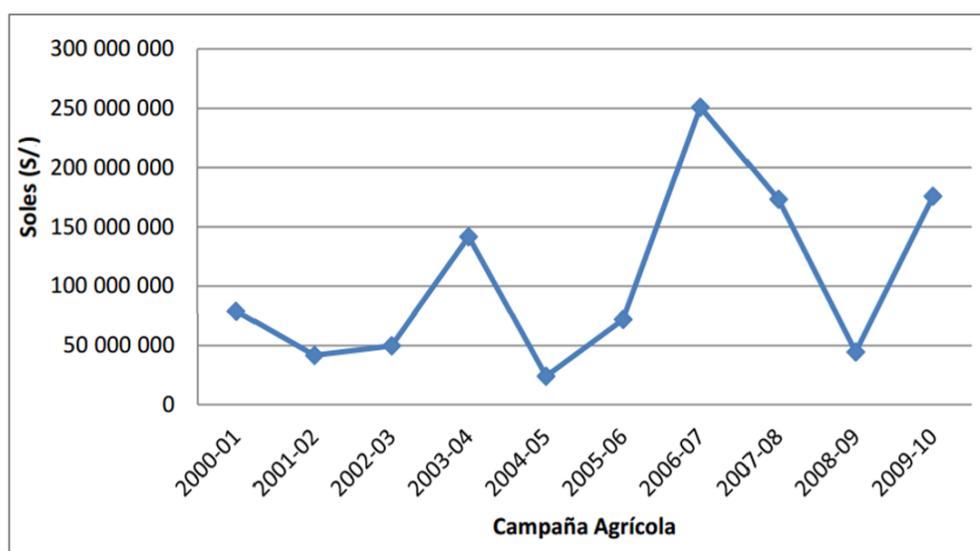


Figura 37. Valor de pérdidas en el Sector Agrario debido al cambio climático (2000-2010).

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2013 b).

A partir de este panorama, el Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI formula el Plan de Gestión de Riesgo y Adaptación al Cambio Climático en el Sector Agrario, Período 2012-2021, el cual es un

instrumento de gestión que proporciona estrategias, lineamientos de políticas, propuestas y acciones consensuadas con las regiones para la reducción de los riesgos, vulnerabilidades y disminuir los efectos del cambio climático en este sector.

5.1.3 Cadena de valor

De acuerdo a nuestro estudio, se aplica el modelo propuesto por Suárez et al. (2016), en detrimento del modelo genérico de Porter, puesto que el primero es aplicable a productos agropecuarios y se adapta mejor a los objetivos que se desea cumplir.

a. Producción

En la región, las principales empresas exportadoras cuentan con sus propias plantas de producción de olivo (ventaja competitiva), aunque también acopian materia prima de otros productores (dependiendo de la oferta exportable), antes de la cosecha.

La producción de aceituna se realizan de dos maneras: agricultor tradicional y agricultor exportador, razón por la cual el desarrollo del producto es poco homogéneo, los agricultores tradicionales no cuentan con asistencia administrativa y técnica por lo que no realizan adecuadas prácticas agrícolas como podas anuales, tratamiento sanitario,

abonamiento balanceado, riego oportuno, tratamiento de plagas y enfermedades y cosecha rápida de la aceituna; a diferencia del exportador que posee mejores y mayores herramientas para la producción, procesamiento y comercialización del producto. Todo estos puntos, como se mencionó anteriormente, genera un desarrollo poco homogéneo del sector lo que impide la estandarización en el proceso de producción, ocasionando la disminución de la calidad del producto terminado.

Es por esto que existen diferencias tecnológicas en todos los integrantes de la cadena marcado permanentemente por la baja innovación productiva y bajo nivel de investigación, falta de transferencia tecnológica a los actores de la cadena de valor y falta de personal técnico capacitado y falta de certificaciones de calidad. Actualmente, las empresas exportadoras, en su gran mayoría) cuentan con certificados como BPMG (Buenas prácticas de manufactura y gestión), BPL (Buenas prácticas de laboratorio), Kosher (Garantía de calidad) y GS1 (Estándar global de trazabilidad implementado). Los pequeños agricultores sólo se limitan a contar con un sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos), el cual es fundamental para poder comercializar.

La etapa de producción del cultivo demora 9 meses aproximadamente, desde el inicio de la campaña entre los meses de julio y agosto hasta la

cosecha de la aceituna verde entre fines de marzo e inicios de abril (ver Figura 38). En lo que respecta a la aceituna negra, ésta debe dejarse madurar en rama un mes y medio más aproximadamente, tiempo en el cual el fruto cambia de color verde a negro, éste proceso es conocido como “vereo”.

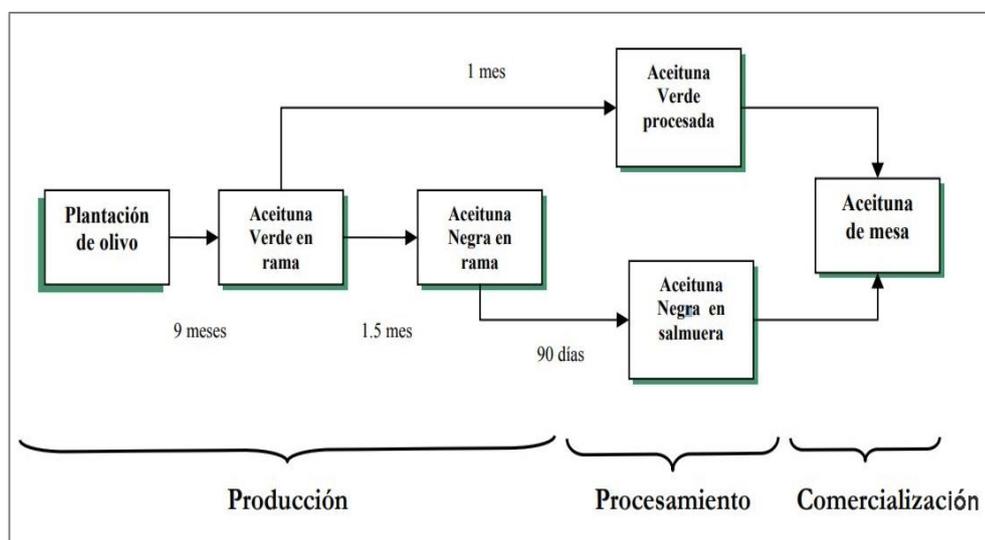


Figura 38. Flujo de proceso de la aceituna.

Fuente: Agrobanco (2013).

Las aceitunas se deben cosechar en su madurez fisiológica, es decir cuando hayan alcanzado su máximo desarrollo y cuando presenten un color verde limón (amarillento intenso), la pulpa debe poseer una consistencia media que al realizar un corte perpendicular el hueso se desprende con facilidad, la cosecha se efectúa a mano, arrancando una a una las aceitunas, a fin de evitar golpes y limaduras, que desmerecen la

calidad del producto. Se les debe colocar en jabas cosecheras con capacidad no menor a 25 kg (Guevara, 2015).

Cabe mencionar que un porcentaje pequeño de la producción, conjuntamente con la aceituna de descarte es llevada a las plantas aceiteras para el procesamiento de aceite de olivo.

b. Acopio

En algunos casos los acopiadores son de las mismas empresas exportadoras y en otros casos, los acopiadores son los mismos agricultores los cuales se asociaron y vienen a actuar como intermediarios que abastecen a los actuales exportadores, como por ejemplo la Planta de Acopio de Sama y la de los Palos. Estos espacios de acopio sirven para que los pequeños agricultores/productores reduzcan sus costos y negocien en conjunto, obteniendo más beneficios al vender sus aceitunas.

Cabe mencionar que la oferta proveniente de los pequeños agricultores generalmente se destina al mercado nacional, pero también hay un pequeño porcentaje el cual es destinado para abastecer a las empresas exportadoras, y ésta última se da a través de la comercialización “en pie”. Esta modalidad de comercialización se da cuando los acopiadores compran la producción antes de la cosecha y se encargan de efectuar la cosecha por su cuenta (Agrobanco, 2013).

Estos acopiadores, además de actuar como intermediario, dan uniformidad al producto, deben hacer que se cumplan ciertas exigencias de calidad y así poder comercializar en el mercado nacional e internacional y posicionarse como un producto de primera calidad que genere competitividad en el mercado internacional.

c. Procesamiento

Al igual que la etapa de producción, la etapa de procesamiento es distinta en razón de procesos y tiempo entre la aceituna verde y la aceituna negra (ver Tabla 33).

Para ser consumida como aceituna de mesa, la aceituna, sea verde o negra, debe ser procesada para quitarle acidez y darle la textura adecuada. En cada caso el proceso es diferente. La aceituna verde requiere ser tratada con una solución cáustica, actividad que requiere cierto nivel de experticia y destreza técnica. Es un proceso que dura un mes; en cambio el tratamiento de la aceituna negra es más simple, pero más largo a la vez, pues debe dejarse reposando en salmuera (agua con sal, a 12° Baumé en promedio), por un lapso de 90 días, al cabo de los cuales se encontrará lista para su consumo.

Tabla 33.

Procesamiento de aceituna verde y aceituna negra.

Aceituna verde procesada
1. Desinfectar los recipientes.
2. Preparación de soda cáustica (un día de anticipación).
3. Almacenamiento (traslado a bodega).
4. Pre Selección (separación de aceitunas podridas, con taco, de restos y basuras).
5. Quemado (colocar las aceitunas en la solución cáustica para eliminar sabor amargo (oleoperina).
6. Lavados: 2 lavados con agua pura para eliminar la soda cáustica. (Dejar correr agua, y reposar 4 horas, hasta completar 2 lavados).
7. Fermentación (por 1 hora y media): Preparación de salmuera con: agua, sal, ácido acético o ácido láctico y ácido cítrico.
8. Control de concentración de sal y PH (nivel de acidez). Optimo en nivel de sal: 7 baumé. Optimo en nivel de acidez: 3,5 o 4 PH.
9. Todo el proceso dura un mes.

Aceituna negra en salmuera
1. Cosecha (90 días después de la aceituna verde en rama).
2. Almacenamiento (traslado a bodega).
3. Pre Selección (separación de aceitunas podridas, con taco, de restos y basuras).
4. Fermentación (por 3 meses): Preparación de salmuera con agua y sal.
5. Control de concentración de sal y PH (nivel de acidez). Optimo en nivel de sal: 12º baumé. Optimo en nivel de acidez: 3,5 o 4 PH.
6. Todo el proceso dura 3 meses.

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Guevara (2015).

Una vez acabado el proceso de fermentación, las aceitunas estarán listas para su selección y clasificación, para posteriormente envasarlo. En el proceso de selección y clasificación se separa la aceituna buena (que va

al calibrado inmediato) de la aceituna defectuosa (llamada también rendida) y la aceituna irrecuperable (llamada también descarte). Seguidamente, en aquellas aceitunas que no han sido envasadas directamente, se realiza un proceso de almacenamiento.

Para el envasado, debe cumplirse con ciertos recursos mínimos que están en las normas COI (2004) o las del CODEX alimentarias (Stan-66, 1981, rev 2013) para aceitunas de mesa. Por ejemplo, en este último se menciona que la concentración mínima de cloruro sódico (sal) debe ser 6,0 % y en cuanto al límite máximo de pH (nivel de acidez), éste debe ser 4,3.

Las aceitunas se envasan cuidadosamente en frascos de vidrio de diferentes capacidades, también se pueden utilizar bolsas de polietileno (plástico). La salmuera agregada puede ser fresca de 23° salómetros, agregando 0,2 a 0,5 % de ácido láctico o 0,1 - 0,2 % de ácido acético y debe ser sometida a una temperatura de 80 a 82°C para favorecer la conservación y estabilidad (Guevara, 2015). La Figura 39 muestra un esquema de cómo se deben realizar las actividades para contribuir con la estabilidad del producto final antes de su comercialización.

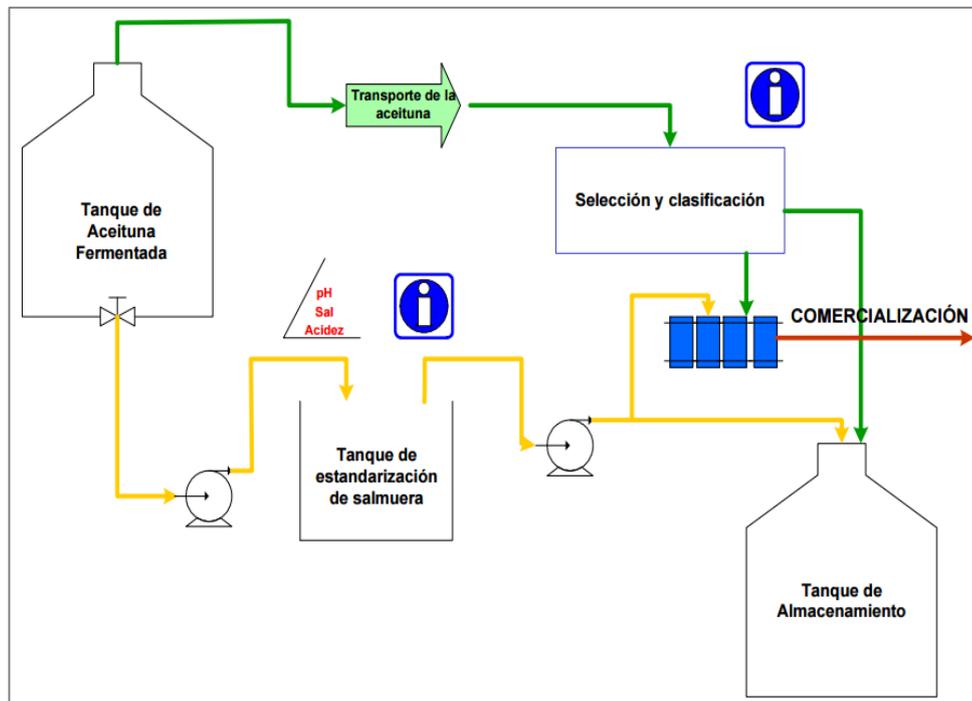


Figura 39. Modalidad para acondicionar la aceituna antes de su venta.

Fuente: Guevara (2015, p.15).

d. Comercialización

Una vez se tenga la seguridad de que el producto final cumple con los requisitos exigidos por la legislación nacional e internacional del lugar en el que se va a comercializar el producto, puede ya procederse a la distribución del mismo.

Previamente se concerta con el cliente los términos en el cual se hará la compra-venta, ya sea de manera directa entre vendedor y cliente, o a través de un bróker internacional. Buena parte de las empresas exportadoras de la región cuentan con representantes, principalmente en Brasil, puesto que

la mayor parte de la producción que se exporta es al mercado de dicho país, seguido de Estados Unidos y Chile, y algunos mercados europeos como Francia e Italia, que desde el 2016 está empezando a tomar más importancia.

La gran mayoría de las empresas tacneñas (92,6 %) exportan sus productos a través del puerto de Arica (TPA), llevando la mercancía hacia Chile desde Tacna a través de camiones acondicionados para este tipo de productos. La operación se realiza bajo términos del Incoterm FOB (free on board) en el 85,2 % de los casos, es decir que el vendedor (productores tacneños) hace la entrega de la mercancía de exportación y la coloca a bordo del barco, y a partir de ahí el comprador (clientes extranjeros) soporta todos los costes y riesgos de daño o pérdida, quitando de alguna responsabilidad al vendedor.

Por último, en lo que concierne al servicio post venta, que es una parte fundamental para fidelizar al cliente, en la región Tacna, las empresas en su mayoría realizan alguna actividad de servicio post venta como visitar regularmente a sus clientes, por otro lado, una pequeña parte aplica encuestas de satisfacción a sus clientes. Las empresas deben tomar en cuenta que aplicar correctamente el servicio post venta, además, le da un

valor agregado para que los clientes escojan a sus empresas frente a la competencia.

5.2 Estructura competitiva del sector

5.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

a. Primera fuerza: Amenaza de nuevos competidores

En todo sector siempre existe la amenaza de que ingresen nuevos competidores, atraídos principalmente por su rentabilidad. En este mundo globalizado, donde las condiciones de mercado son de competencia perfecta, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, puesto que su entrada al mercado es libre y los productos que ofrecen las empresas del sector son casi parecidos.

Pero, así como existe la amenaza latente de que ingresen nuevos competidores, también éstos deben estar preparados para saltar las barreras de entrada que el sector imponga. Esto muchas veces dificulta el ingreso de dichos competidores al mercado, lo cual es un punto a favor para el sector de la aceituna tacneña, quienes, de todos modos y a un mediano plazo, deben estar preparados y ser competitivos frente a estas amenazas.

La industria tacneña se ve amenazada por el gran crecimiento y fuerte posicionamiento que está desarrollando el vecino país de Chile en mercados comunes como Estados Unidos. Ellos tienen ciertas ventajas competitivas con el tratado que tienen suscrito con dicho país.

Este país lleva varios años buscando posicionarse en el mercado norteamericano y están teniendo éxito puesto que si a un norteamericano le mencionas el término “aceituna”, este lo asociará a Chile y no a Perú. A pesar de esto, en los últimos años, a través de ferias en las cuales nuestra aceituna ha llegado a este potencial mercado, los consumidores valoran más nuestro producto, especialmente porque el sabor es más agradable que la aceituna chilena, sin embargo, aunque nuestro producto sea del agrado del paladar norteamericano, éste aún está lejos de ser conocido.

Por otra parte, países muy bien posicionados como España en Europa y a nivel mundial y Argentina a nivel Sudamérica, invitan a la aparición de nuevas empresas competidoras, puesto que en dichos países ingresar en este sector es muy rentable.

A esto también se le suma el hecho que se vienen gestionando diversos tratados entre los distintos países y a nivel mundial, lo que genera que este sector llegue a ser más atractivo para nuevos competidores.

b. Segunda fuerza: Amenaza de los sustitutos

Según Fernández y Fernández (1988), la capacidad de un producto para que sea sustituto de otro se basa en la relación entre el binomio prestaciones/precios de ambos. Por consecuencia, esta segunda fuerza obliga a las empresas a tratar de diferenciar sus productos y cuidar los precios.

A pesar de este concepto, se puede afirmar que, para bien del sector, no se corre con alguna amenaza de un producto sustituto para la aceituna.

Puede considerarse como un sustituto indirecto a algunos productos que se consumen como snacks, tal es el caso de las papas fritas, maníes y otros frutos secos, sin embargo estos no llegan a compararse con el sabor y la textura inconfundible de la aceituna.

c. Tercera fuerza: Rivalidad entre los competidores actuales

La intensidad de la competencia depende mucho de la estructura del sector. En el caso del sector de la aceituna tacneña, éste está en expansión, por ende las empresas pertenecientes pueden desarrollarse y el sector sigue creciendo.

La rivalidad no es tan intensa, como sí lo podría ser en caso el sector esté maduro, el mercado saturado, donde solo se puede uno posicionar quitando cuota de mercado a otras empresas.

A nivel mundial los principales exportadores de aceituna de mesa son los países de España y Egipto. A nivel Sudamérica, se ubica como un competidor fuerte a Argentina, el cual viene a ser uno de los principales rivales a superar (ver Tabla 34).

Y a nivel Nacional, aunque la región Tacna saque bastante ventaja en cuestión de producción, rendimientos, y exportación, ubicamos a la vecina región de Arequipa (Inversiones Yauca) como competidor actual (Tacna tiene el 75,9 % de participación de la producción peruana de aceituna; Arequipa, el 19,6 %); el cual representa, así como la aceituna tacneña, a Perú como país exportador de este fruto (ver Figura 40).

Tabla 34.

Principales exportadores de aceituna de mesa en el mundo en el 2015.

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

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX (2016).

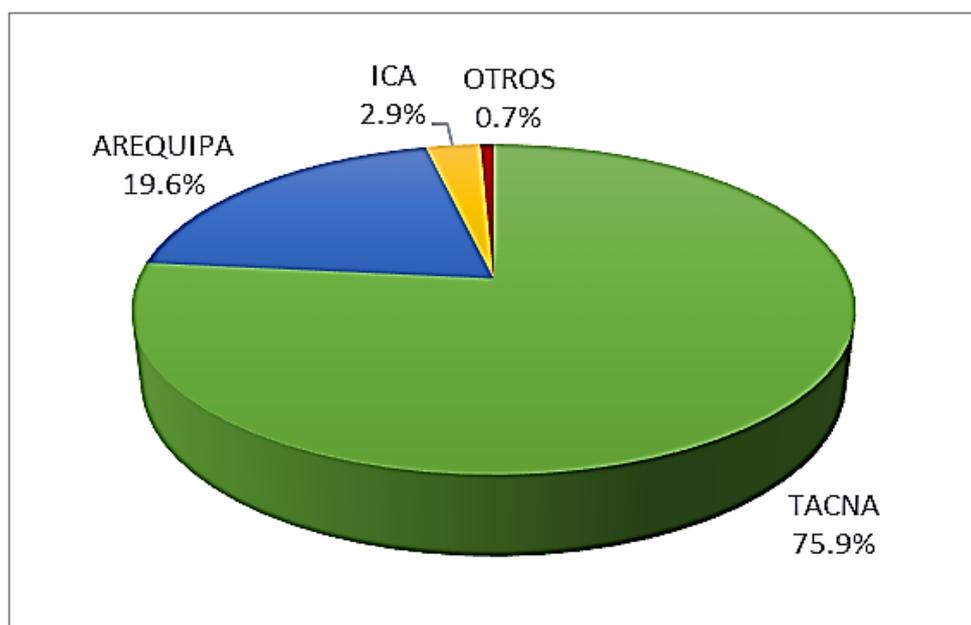


Figura 40. Participación por regiones en la producción de aceituna.

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

d. Cuarta fuerza: Poder de negociación de los clientes

El poder de los clientes será alto si se dan alguno o varios de estos factores: si el comprador es único, si las empresas del sector son proveedores poco clave para el cliente, si la oferta es mayor que la demanda, si existe una amenaza de integración hacia atrás o si son productos estandarizados sin ninguna diferenciación.

Actualmente, el principal cliente de aceituna tacneña, según el 92,6 % de empresas encuestadas, es Brasil. A nivel nacional, el principal destino de las exportaciones de aceituna tacneña es también Brasil, el cual tiene 67 % de representatividad, seguido de Estados Unidos (17 %) y Chile (5 %) (ver Tabla 35).

Debido al tamaño y demanda de dichos mercados en relación con la oferta de la región Tacna, y viendo que existe un fuerte posicionamiento de los competidores, agregándole además que los canales de distribución de los clientes en dichos mercados son óptimos, se puede afirmar que el poder de negociación de los clientes en este sector es alto.

Tabla 35.

Principales importadores de aceituna peruana en el 2016.

Posición	Mercado	Participación (%)
1	Brasil	67
2	Estados Unidos	17
3	Chile	5
4	Venezuela	2
5	Francia	1
6	México	1
7	Australia	1
8	Italia	1
9	Canadá	1
10	Otros Países (16)	4

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior - SIICEX (2016).

e. Quinta fuerza: Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores será alto si se cumplen algunos o varios de estos factores: si los proveedores se encuentran bien organizados gremialmente, si hay pocos de ellos y los insumos que suministran son claves para las empresas del sector, si tienen fuertes recursos y exista una amenaza de integración hacia adelante.

En este caso, los proveedores del sector son los agricultores productores de aceituna de la región de Tacna, los cuales en general son minifundistas, cuentan con un nivel bajo de tecnología y en técnicas y cuidado de sus cultivos.

Se cuenta con una gran cantidad de proveedores que abastecen a los exportadores tacneños y de esta manera se llega a la conclusión que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

5.2.2 Ventaja competitiva

Tacna cuenta con una posición estratégica y privilegiada, puesto que los principales clientes son los países de Brasil y Chile; lo cual hace que la comercialización hacia estos países sea ágil y fluida, a esto se le suma las condiciones climáticas que favorecen inmensamente al cultivo y producción de aceituna. Además, la tierra (suelo) es de buena calidad para cultivar el olivo. Tacna, cuenta con una ventaja adicional que es la mano de obra disponible a raíz de la migración de familias enteras de la zona del Altiplano

La calidad de la aceituna negra en Tacna ha sido reconocida en el país e internacionalmente. La aceituna negra se diferencia de las producidas en otros países como España y Argentina debido a que la maduración de los frutos es natural y se produce en los árboles, obteniéndose aceitunas naturales de delicioso sabor, de jugosa pulpa y de un color muy particular, asimismo es un importante insumo de la gastronomía peruana haciendo del Perú uno de los principales productores y exportadores mundiales de aceituna negra y verde; además la maduración y fermentación de la aceituna es natural.

Dos marcas tacneñas de aceites de oliva que producen y comercializan en la región han obtenido medallas de oro en concursos internacionales como “Ángeles International Extra Virgin Olive Oil Competition” en el 2015, demostrando que en la región se produce aceituna y derivados de muy alta calidad.

Es muy importante el hecho que la maduración de la aceituna tacneña sea natural, ya que como se mencionaba, en España, las aceitunas negras que se venden, no toman ese color de forma natural, sino que cuando están verdes las cortan del mismo árbol y mediante un proceso tecnológico, las hacen madurar artificialmente en mucho menos tiempo que si lo hicieran de manera natural (demora 3 meses).

Este punto en especial, y agregado a los demás mencionados genera una ventaja competitiva frente a los demás países que debe saber aprovechar, a esto hay que agregarle el factor Marketing, promocionar a la aceituna tacneña como un producto natural, para que los clientes lo conozcan más y así se posicione cada año más en los mercados internacionales.

5.2.3 Estrategia competitiva

Adoptar una estrategia competitiva es de suma importancia para que un producto como la aceituna pueda posicionarse en el mercado internacional. Por ejemplo, la estrategia que se adopta para el mercado de Brasil es la de liderazgo en costes con muy poca diferenciación, puesto que los brasileros no son muy exquisitos con lo que respecta a innovación, envases modernos, etiquetas novedosas.

En muchos casos, las empresas medianas tienen un nivel muy básico en lo que respecta a producción y procesos, pero aun así exportan en grandes volúmenes. Esto se debe a que Brasil en un gran porcentaje hacen se encargan de darle el famoso valor agregado; en cambio, para el mercado de algunos países europeos como Italia y Francia, pero en especial de Estados Unidos, el cual es un mercado al cual se está ingresando lento pero progresivamente, el ingreso de aceitunas de mesa y su posicionamiento resulta una tarea algo complicada puesto que se necesitan una gran cantidad de certificaciones, al cual no todas las empresas tacneñas son capaces, a un corto plazo, de tener.

Además de las certificaciones, se encuentra el tema de la innovación. Un producto elaborado como aceitunas de mesa, para el agrado del consumidor norteamericano, debe estar en constante cambio, tener

mayores procesos de elaboración que le den más valor al producto y de este modo posicionar a la aceituna tacneña en la mente del consumidor y así tener más presencia en el mercado internacional.

De esta manera, se concluye que la estrategia competitiva que el sector de la aceituna tacneña aplica actualmente es la de liderazgo en costes para el mercado brasilero, pero actualmente tiene el reto de llegar a nuevos mercados como el de Estados Unidos, Francia e Italia en los cuales debe aplicar una estrategia de diferenciación para poder posicionarse y mantenerse en el mercado. Ante ello, el sector se enfrenta al reto de la innovación, donde vender un producto diferenciado y con alto valor agregado, tendrá bastante importancia en la preferencia del consumidor.

5.3 Factores de Producción

5.3.1 Factor Tierra

- **Producción mundial**

La producción mundial de aceitunas se destina principalmente a la obtención de aceites (90 %) y el resto se consume como aceituna de mesa (10 %). Alrededor del 50 % de la producción de aceituna de mesa corresponde a aceitunas verdes, de 30 a 35 % se elabora como aceitunas negras y el resto se destina a la elaboración de aceitunas de color intermedio y aceitunas rellenas (Huarca, 2013).

El principal productor de aceituna a nivel mundial es España, y le siguen importancia Italia, Grecia, Turquía y Túnez. En América, el principal productor es Argentina, seguido de Estados Unidos, y a continuación, se encuentra Perú, en donde, al 2014, hubo una producción de 151 927 TM, ubicándose de esta manera en el puesto 16 del ranking mundial de producción de aceituna (ver Tabla 36).

Tabla 36.

Producción de aceituna a nivel mundial expresado en TM.

Posición	País	2010	2011	2012	2013	2014
1	España	8 014 000	7 140 749	8 140 454	7 733 431	9 768 545
2	Italia	3 170 700	3 376 656	3 849 388	3 656 918	4 619 265
3	Grecia	1 809 800	2 180 056	2 572 466	2 443 843	3 086 959
4	Turquía	1 415 000	1 500 753	1 710 858	1 625 315	2 053 030
5	Túnez	876 400	1 178 027	1 401 852	1 331 760	1 738 297
6	Marruecos	1 483 510	1 146 787	1 221 328	1 160 262	1 465 594
7	Siria	960 400	936 996	815 187	774 427	929 313
8	Egipto	611 900	610 902	696 428	661 607	835 714
9	Argelia	555 200	469 580	502 451	477 328	602 941
10	Portugal	239 600	332 131	371 987	353 387	416 625
11	Argentina	165 000	203 500	231 990	220 391	278 388
12	Libia	180 000	186 178	212 243	201 631	254 692
13	Jordania	171 672	147 657	168 329	159 913	201 995
14	Estados Unidos	172 370	90 672	135 153	124 135	160 063
15	Perú	75 035	73 092	92 594	57 767	151 927
16	Líbano	97 600	85 691	97 688	92 803	118 202
17	Australia	71 200	83 023	94 646	90 482	102 949
18	Palestina	99 000	73 188	83 434	79 263	91 778
19	Albania	70 000	68 458	78 042	74 608	84 888
20	Israel	73 500	54 300	61 902	59 178	67 332
21	Otros (27)	266 299	260 536	292 842	279 957	323 065
Total Mundial		20 578 186	20 198 932	22 801 263	21 658 407	27 351 560

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura – FAO (2015).

- **Producción a nivel nacional**

La producción de aceitunas en el Perú en el año 2014 fue de 151 927 TM, consiguiéndose, como se aprecia en la Figura 41, un crecimiento significativo de 163 % respecto a lo producido en el año 2013, que fue de 57 767 TM. Además, como se observa en dicha figura, el nivel de producción alcanzado en 2014, es superior al de todos los años anteriores.

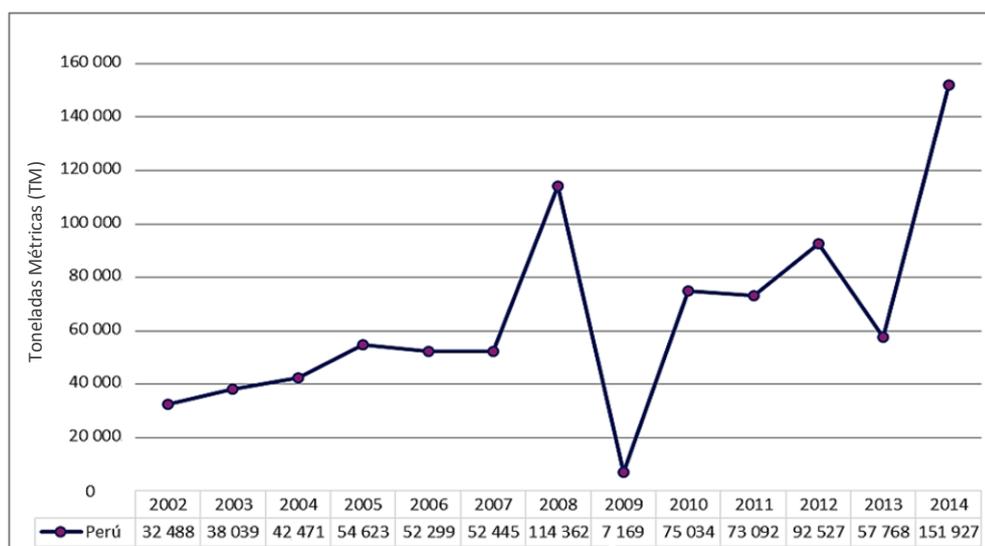


Figura 41. Producción de aceituna a nivel nacional expresado en TM (2002-2014).

Fuente:Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI (2015).

De acuerdo a la Tabla 37, en donde se aprecia la producción de aceituna dividido por regiones, se observa que en los últimos 13 años existe una evolución de crecimiento del 368 % en la producción a nivel nacional de este fruto.

Como principal región productor de aceituna tenemos a Tacna que al 2014 abarca el 75,9 % equivalente a 115 351, posteriormente se encuentra Arequipa con un 19,6 % equivalente a 29 739 toneladas. También encontramos a Ica, La Libertad, Lima y Moquegua que representan alrededor del 5 % de la producción nacional. De todas las regiones se puede ver que Tacna, desde 2002 hasta 2014, es el que ha tenido una mayor evolución con respecto a la producción, creciendo en un 561 %.

Tabla 37.

Producción de aceituna a nivel nacional expresado en TM (2002-2014).

Año	Arequipa	Ica	La Libertad	Lima	Moquegua	Tacna	Total
2002	12 512	754	120	823	820	17 459	32 488
2003	11 921	826	139	685	1 006	23 462	38 039
2004	13 133	1 009	144	947	510	26 728	42 471
2005	18 484	1 177	140	986	471	33 365	54 623
2006	13 859	1 284	114	989	527	35 526	52 299
2007	14 571	1 013	123	1 199	135	35 404	52 445
2008	36 615	1 274	117	1 412	1 342	73 602	114 362
2009	45	1 228	138	1 106	33	4 619	7 169
2010	26 990	1 321	133	1 387	533	44 670	75 034
2011	13 987	1 651	134	1 783	709	54 748	73 092
2012	25 916	2 174	137	2 331	559	61 959	92 527
2013	4 267	3 792	125	1 883	389	47 313	57 768
2014	29 739	4 333	156	1 855	493	115 351	151 927

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

- **Superficie cosechada a nivel mundial**

La superficie cosechada de aceituna a nivel mundial, como se aprecia en la Tabla 38, supera las 11 millones de hectáreas. Esta superficie está distribuida a lo largo de los 5 continentes, tanto en el hemisferio norte, como en el hemisferio sur, en un total de 47 países.

El país que cuenta con la mayor cantidad de superficie cosechada es España (23 %) con 2 584 564 hectáreas. Perú, por su parte, se ubica en el puesto 15, en superficie cosechada a nivel mundial, muy por debajo de su principal competidor en la región que es Argentina.

Tabla 38.

Superficie cosechada de aceituna a nivel mundial expresado en Hectáreas – 2014.

Posición	País	Hectáreas
1	España	2 584 564
2	Túnez	1 839 600
3	Italia	1 350 000
4	Grecia	1 160 000
5	Marruecos	1 020 000
6	Turquía	798 493
7	Portugal	358 513
8	Argelia	330 000
9	Irán	136 619
10	Jordania	132 582
11	Argentina	100 000
12	Líbano	53 646
13	Albania	47 152
14	Israel	33 000
15	Perú	16 444
16	Uruguay	10 000
17	Otros (31)	1 224 340
Total		11 194 953

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Consejo Oleícola Internacional - COI (2015).

- **Superficie cosechada a nivel nacional**

La superficie cosechada de aceitunas en el Perú en el año 2014 fue de 16 444 hectáreas, consiguiéndose, como se aprecia en la Figura 42, un mínimo crecimiento de 3,41 % respecto a lo cosechado en el año 2013, que

fue de 15 902 hectáreas. Además, como se observa en dicha figura, desde el 2010 la superficie que se cosecha en el Perú sigue en aumento.

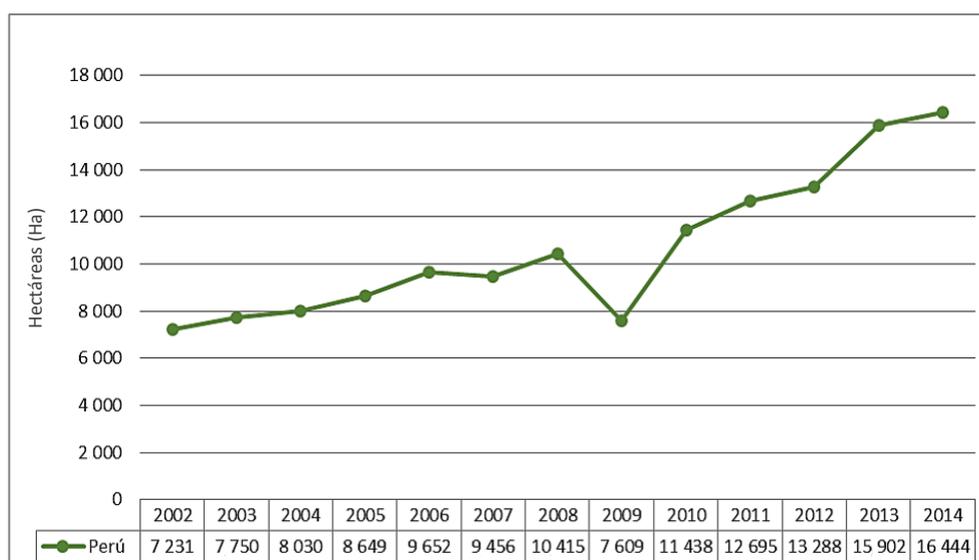


Figura 42. Superficie cosechada de aceituna a nivel nacional expresado en Hectáreas (2002-2014).

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

De acuerdo a la Tabla 39, en donde se aprecia la producción de aceituna dividido por regiones, se observa que en los últimos 13 años existe una evolución de crecimiento del 127 % en la producción a nivel nacional de este fruto.

Tacna es la región que más superficie de aceituna ha cosechado en el 2014, con un total de 11 469 hectáreas equivalente al 70 %, posteriormente se encuentra Arequipa con 3 616 hectáreas equivalente al 22 %. También encontramos a Ica, La Libertad, Lima y Moquegua que representan

alrededor del 8 % de la superficie cosechada a nivel nacional. De todas las regiones se puede ver que Tacna, desde 2002 hasta 2014, es el que ha tenido una mayor evolución con respecto a la superficie cosechada, creciendo en un 561 %.

Tabla 39.

Superficie cosechada de aceituna a nivel nacional expresado en Hectáreas (2002-2014).

Año	Arequipa	Ica	La Libertad	Lima	Moquegua	Tacna	Total
2002	3 039	439	70	226	231	3 226	7 231
2003	3 050	439	82	201	331	3 647	7 750
2004	3 045	439	70	203	170	4 103	8 030
2005	3 044	438	82	203	152	4 730	8 649
2006	3 126	457	82	203	319	5 465	9 652
2007	3 136	388	82	211	160	5 479	9 456
2008	3 524	423	82	230	289	5 867	10 415
2009	284	417	82	213	275	6 338	7 609
2010	3 751	474	82	253	276	6 602	11 438
2011	3 712	534	82	253	284	8 100	12 695
2012	3 815	634	82	244	284	8 229	13 288
2013	3 779	529	82	253	272	10 987	15 902
2014	3 616	595	94	312	358	11 469	16 444

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

- **Rendimientos a nivel mundial**

En la Tabla 40 se aprecia el rendimiento que tuvo el sector aceituna entre los principales países productores de dicho fruto durante el año 2014. El rendimiento resulta de la división de la producción de aceituna expresado en toneladas métricas entre la superficie cosechada de aceituna expresada en hectáreas, durante el mismo período. En dicha tabla se destaca a Perú como el país que obtuvo el mayor rendimiento en la producción de aceituna, siendo éste de 9,24 TM/Ha. en el año 2014, delante de potencias como España, Italia y Argentina.

Tabla 40.

Rendimiento de la aceituna a nivel mundial (TM/Ha) – 2014.

Posición	País	Rendimiento (TM/Ha)
1	Perú	9,24
2	España	3,78
3	Italia	3,42
4	Argentina	2,78
5	Grecia	2,66
6	Turquía	2,57
7	Líbano	2,20
8	Israel	2,04
9	Argelia	1,83
10	Albania	1,80
11	Jordania	1,52
12	Marruecos	1,44
13	Portugal	1,16
14	Túnez	0,94

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura – FAO (2015).

- **Rendimientos a nivel nacional**

En la Figura 43 se aprecia el rendimiento que tuvo el sector aceituna en el Perú durante estos últimos años. En donde, a lo largo del período comprendido entre 2002 y 2014, el mayor rendimiento de aceituna se obtuvo durante el año 2008, llegando a 10,98 TM/Ha, sin embargo, al año siguiente, y debido a la crisis mundial del 2009, se obtuvo el rendimiento más bajo, siendo tan sólo de 0,94 TM/Ha.

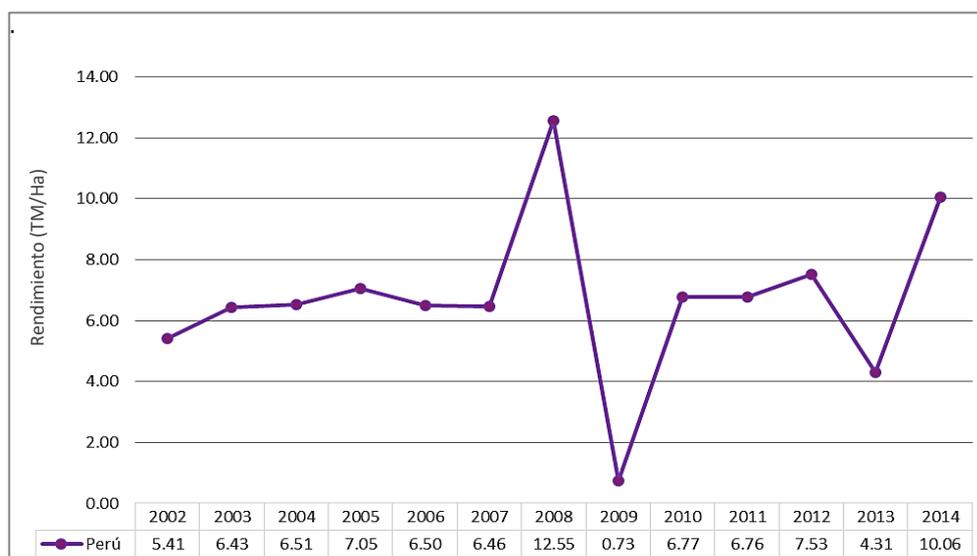


Figura 43. Rendimiento de la aceituna a nivel nacional expresado en TM/Ha (2002-2014).

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

De acuerdo a la Tabla 41, en donde se aprecia los rendimientos obtenidos de aceituna por región, destaca Tacna, como la región con mejor

rendimiento en el 2014, siendo ésta de 10,06 TM/Ha, seguido de Arequipa con 8,22 TM/Ha.

Tabla 41.

Rendimiento de la aceituna a nivel nacional expresado en TM/Ha (2002-2014).

Año	Arequipa	Ica	La Libertad	Lima	Moquegua	Tacna	Total
2002	4,12	1,72	1,71	3,64	3,55	5,41	4,49
2003	3,91	1,88	1,70	3,41	3,04	6,43	4,91
2004	4,31	2,30	2,06	4,67	3,00	6,51	5,29
2005	6,07	2,69	1,71	4,86	3,10	7,05	6,32
2006	4,43	2,81	1,39	4,87	1,65	6,50	5,42
2007	4,65	2,61	1,50	5,68	0,84	6,46	5,55
2008	10,39	3,01	1,43	6,14	4,64	12,55	10,98
2009	0,16	2,94	1,68	5,19	0,12	0,73	0,94
2010	7,20	2,79	1,62	5,48	1,93	6,77	6,56
2011	3,77	3,09	1,63	7,05	2,50	6,76	5,76
2012	6,79	3,43	1,67	9,55	1,97	7,53	6,96
2013	1,13	7,17	1,52	7,44	1,43	4,31	3,63
2014	8,22	7,28	1,66	5,95	1,38	10,06	9,24

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

Por último, se presenta en las siguientes 3 figuras (ver Figuras 44, 45 y 46), un comparativo entre la producción, superficie cosechada y rendimiento a nivel nacional y la producción, superficie cosechada y rendimiento en la región de Tacna, en donde se aprecia claramente la importancia que tiene Tacna en el sector de aceituna, región donde las

áreas de cultivo se encuentran en proceso de expansión, incentivadas por el incremento de las ventas al exterior.

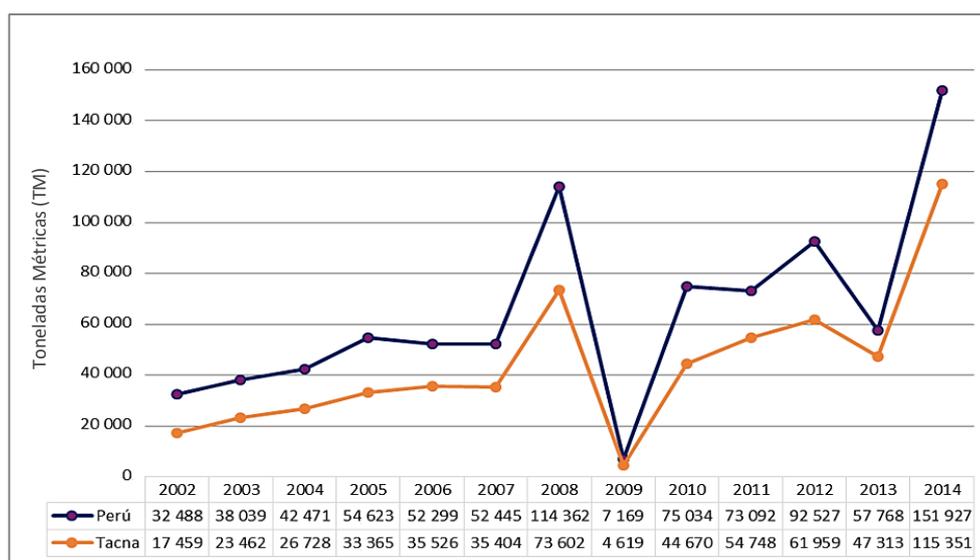


Figura 44. Comparativo de la producción nacional y la producción de la región Tacna expresado en TM (2002-2014).

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

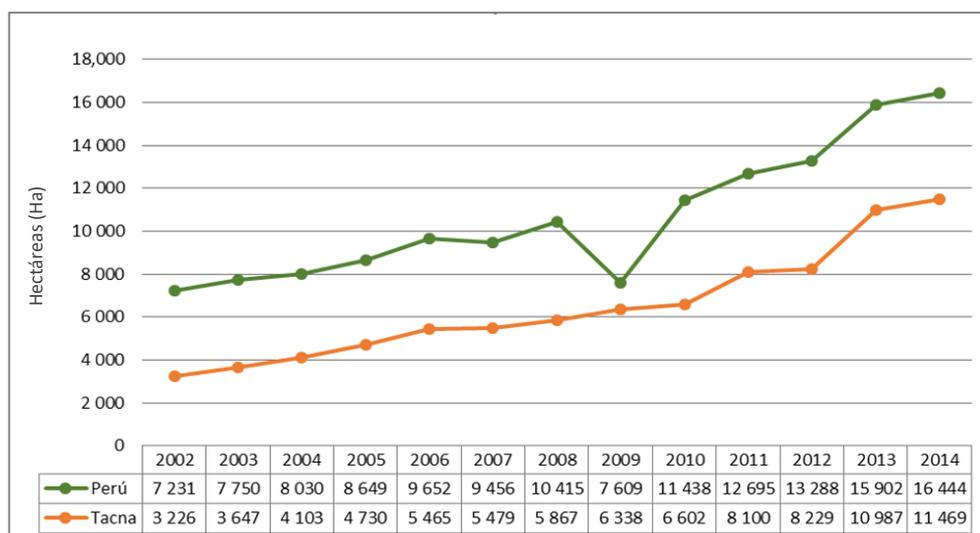


Figura 45. Comparativo de la superficie cosechada a nivel nacional y la superficie cosechada en la región de Tacna expresado en Hectáreas (2002-2014).

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

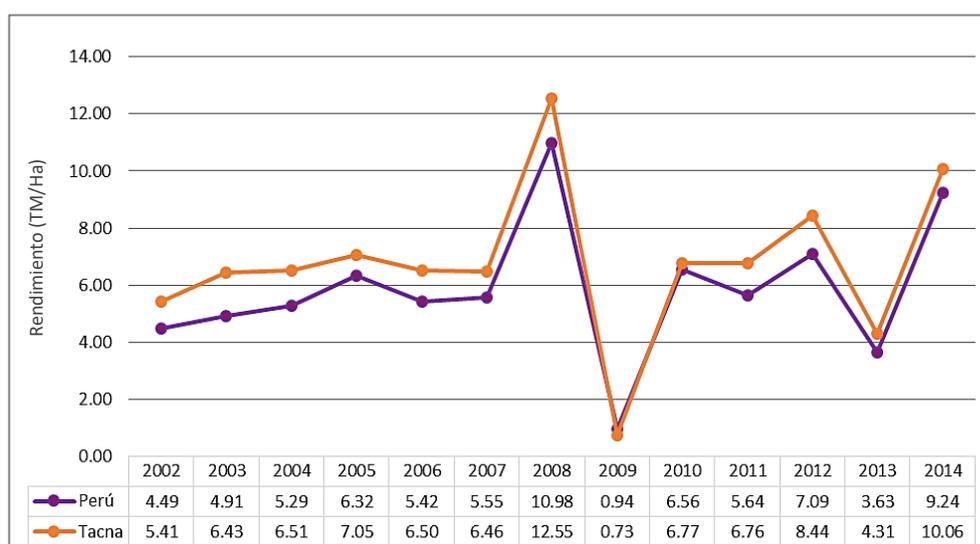


Figura 46. Comparativo de los rendimientos a nivel nacional y los rendimientos de la región de Tacna (TM/Ha) (2002-2014).

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI (2015).

5.3.2 Factor Capital

Los productores de olivo de la región Tacna, en su mayoría son pequeños y medianos, lo cual les lleva a asociarse para obtener un buen volumen de ventas y así poder tener una mejor negociación con los exportadores de este fruto.

En muchos casos, estos productores adquieren ingresos que les permite tan sólo (en el lenguaje de competitividad actual) poder sobrevivir en el mercado. No adquieren grandes beneficios, pero con eso les alcanza para poder vivir el día a día, sin embargo no son suficientes para poder reinvertir en sus parcelas, lo que genera menor productividad.

El acceso al financiamiento es un factor que influye en la competitividad de una empresa o un sector. En el caso del sector de la aceituna tacneña, por el lado de las empresas grandes (exportadoras), ellos se pueden financiar con su capital propio, y si no cuentan en ese momento con capital de trabajo, tienen un acceso más fácil a créditos bancarios como el financiamiento pre embarque y post embarque, así como la compra de documentos para obtener liquidez inmediata por la compra de cuentas por cobrar del exterior, o también en el mismo AGROBANCO (Banco dedicado a otorgar créditos al sector agro). En resumen, los agroexportadores del sector de la aceituna tacneña si cuentan con acceso a financiamiento.

En cambio, por el lado de los pequeños y medianos productores, como se mencionó en un comienzo, tienen el capital de trabajo justo para poder producir. Además, ellos tienen más limitaciones para acceder a financiamiento.

Finalmente, como estrategia a futuro se debe fomentar los créditos para estos productores, así ellos serán capaces de producir una aceituna de mejor calidad, asimismo, mejorar sus cadenas productivas y por ende producir una aceituna más homogénea, y así al momento de que los exportadores acopien, ellos se lleven un producto de calidad, de esta manera el mercado extranjero se lleva un producto de mejor calidad, así la aceituna tacneña, a la larga llegue a ser reconocido como una de las mejores aceitunas a nivel mundial.

5.3.3 Factor Trabajo

En este sector, como en todos, la mano de obra es uno de los principales recursos, hoy en día se sabe que el trabajador tiene que estar en constante capacitación debido a la innovación continua de tecnología y nuevos métodos de cultivo.

Según la encuesta realizada, al menos una vez al año, las empresas realizan capacitaciones a sus trabajadores. Actualmente las capacitaciones se deben a la necesidad de la empresa de contar con un personal calificado y productivo en el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, y por ende la competitividad de la empresa.

Asimismo, es necesario capacitan al personal administrativo, ya que ahora se deben adaptar a los nuevos conocimientos y tendencias que ofrece el sector, especialmente en temas de la cadena productiva, y así lograr niveles de competitividad adecuados para el mercado.

Actualmente las instituciones del Estado como PROMPERÚ, la Cámara de Comercio, el Gobierno Regional y la Asociación PRO OLIVO impulsan programas de capacitación a los pequeños y medianos productores, así como a los exportadores de aceituna de la región. La implementación de estos programas será favorable y mejorará directamente en la competitividad del sector.

5.4 Estrategia de comercialización

5.4.1 Mezcla de marketing

a. Producto

Según el Consejo Oleícola Internacional (COI, 2004), la aceituna de mesa es definido como el producto preparado a partir de frutos sanos de variedades determinadas de olivo cultivado (*Olea Europea L.*), cogido en el estado de madurez adecuados y de calidad tal que, sometido a un determinado proceso de elaboración, proporcione un producto listo para el consumo y de buena conservación para el comercio internacional.

El tipo de aceituna que más se comercializa según la preparación comercial es la aceituna verde natural y negra natural, que se caracterizan por ser tratadas directamente con una salmuera, donde sufren una fermentación total o parcial, y conservadas con o sin acidificantes.

La principal variedad que se produce en la región es la aceituna sevillana, conocida en el Perú como criolla (variedad más antigua del país). A su vez, puede tener varias presentaciones para la venta como enteras, deshuesadas, rellenas, en rodajas, entre otros. Y según la categoría comercial (calidad), estas son:

- a) Extra, “Fantasía” o “A”, aceitunas de calidad superior que posean en grado máximo las características propias de su variedad y su preparación comercial.
- b) Primera, “Selecta” o “B”, aceitunas de buena calidad con un grado de madurez adecuado y que presenten las características propias de la variedad.
- c) Segunda, “Estándar” o “C”, aceitunas de mesa que, no pudiendo clasificarse en las dos categorías anteriores, respondan a las condiciones generales definidas para las aceitunas de mesa.

Todos estos tipos de aceituna que se producen en la región Tacna y que están destinados al consumo directo como aceitunas de mesa, deben estar regidos y aplicados bajo las normas CODEX, que garantiza la calidad del mismo.

b. Plaza

El sector de la aceituna tacneña cuenta actualmente con 2 modelos de canal de distribución (ver Figura 47). En el primer modelo, el exportador no cuenta con una plantación propia de olivo, pero si cuenta con una planta de procesamiento, ésta obtiene su materia prima a través de los pequeños productores de la zona o a través de acopiadores, dependiendo de su plan de aprovisionamiento.

En el segundo modelo, el cual es más común en las grandes empresas de la región, los exportadores cuentan con plantaciones propias, y sólo dependiendo la demanda existente, compran más materia prima para su procesamiento y posterior distribución.

A partir de ahí, en ambos modelos, el exportador tacneño, negocia con el importador de otro país y para garantizar este proceso, se realiza el seguimiento hasta la entrega del producto y el pago, en algunos casos, por intermedio del agente comercial (bróker) contratado para este fin, en el 30 % de los casos. En el otro 70 %, la venta se hace de manera directa entre el exportador y el importador.

La venta de la mercancía al extranjero, en su gran mayoría se hace a través del muelle natural de Tacna: Arica. La operación se realiza bajo términos FOB, según la información dada por los exportadores.

Finalmente, el importador a través de los detallistas hace llegar el producto final al consumidor, quien según su percepción dará la valoración en calidad de la aceituna tacneña.

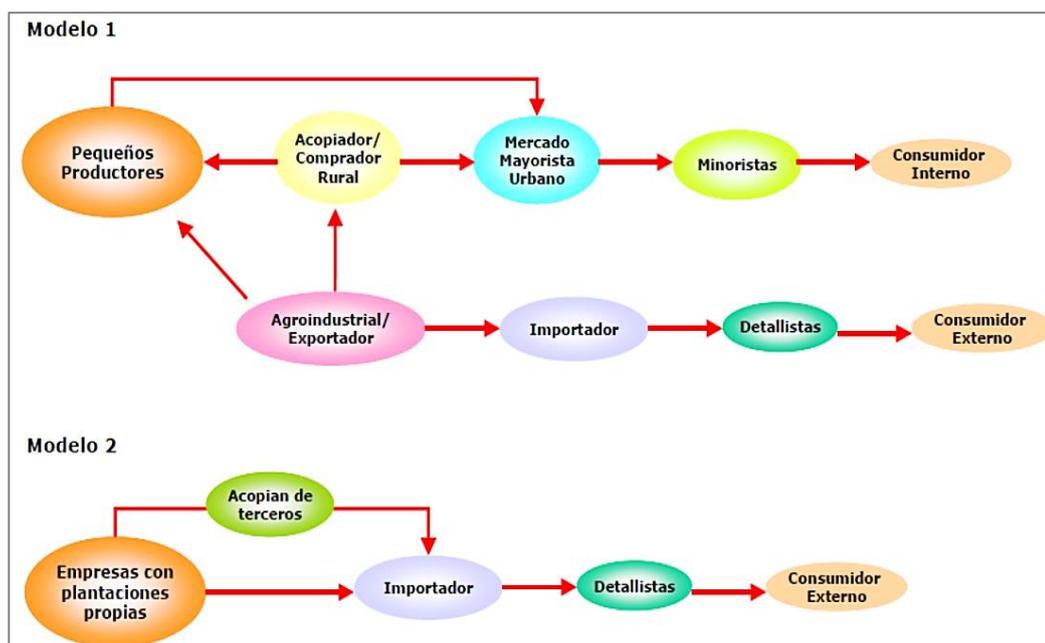


Figura 47. Canal de distribución de la aceituna tacneña.

Fuente: Agrobanco (2013).

c. Precio

Los precios que con los cuales la aceituna se vende en los mercados internacionales no son fijos, varían por cliente en la gran mayoría de casos (85,2 %). Estos precios se ajustan dependiendo del mercado al cual se vende y a los costos fijos y variables que incurrieron en la elaboración del producto final.

Clientes en Brasil y Chile, en donde la estrategia asumida es la de liderazgo en costes, el precio no suele ser tan alto como para tener un amplio margen de ganancia.

Considerando los resultados de la encuesta en donde se señala que los costos totales representan en la mayoría de casos (70,4 %) el 70 % del precio final y que el margen de ganancia o rentabilidad sobre las ventas en un 51,9 % de los casos oscila entre 11 % a 15 %, asimismo la cantidad exportada que oscila entre 351 a 450 TM en la mayoría de casos (40,7 %), se puede llegar a pensar que existe un buen margen ganancia actualmente para los exportadores de aceituna. Es bueno, pero aplicando otra estrategia como la de diferenciación, el resultado podría ser más beneficioso.

Por otro lado, si se ingresa al mercado de Estados Unidos, la estrategia que se asumiría es la de Diferenciación, vender productos con alto valor agregado y de alta calidad, apoyándose del I + D, en la que los precios podrían seguir variando por cliente pero el margen de ganancia sería algo más amplio, generando mayores ingresos, más empleo, y logrando que el sector sea más competitivo frente a otros países. Los precios que se manejaron hasta el año 2016 se muestran en la Tabla 42.

Tabla 42.

Precios FOB por Kilogramo en 2016.

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1,97	2,26	1,86	2,34	1,70	1,54	1,53	1,69	1,89	1,84	1,89	2,14

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas – SUNAT (2017).

d. Promoción

Los medios de promoción más utilizados por los exportadores de la región de Tacna son las ferias (70,4 %), seguido de los viajes comerciales (22,2 %) y la promoción a través de página web (7,4 %).

Actualmente, las ferias son el medio de promoción más utilizado. Además, tienen un papel muy importante en hacer conocer la calidad de la aceituna tacneña en diferentes mercados extranjeros.

Actualmente, se cuenta con el apoyo de instituciones del Estado como MINCETUR y PROMPERU, que organizan ferias y dan apoyo a las empresas para que puedan promocionar a su marca y las bondades de la aceituna tacneña en dichos países.

Hoy en día, las empresas exportadoras con el apoyo de las instituciones antes mencionadas buscan dar más promoción a la aceituna tacneña en los mercados internacionales, principalmente en Estados Unidos, ya que es un mercado potencial para nuestro producto. Se busca diferenciar a nuestra aceituna del resto de aceitunas que se importa a ese país, aprovechando que, en comparación de la competencia, la maduración del fruto es 100 % natural.

5.5 Aplicación del Diamante de Porter

Llegado a este punto del análisis competitivo, como último paso, se procede a aplicar el Diamante de Porter a través de la Matriz de Perfil Competitivo propuesto por David (2003), el cual nos va a determinar el nivel de competitividad del sector de la aceituna tacneña.

La calificación final del nivel de competitividad es resultado del promedio de la evaluación de cinco de los seis determinantes o componentes del diamante.

Se considera para la evaluación a: las Condiciones de los factores; las Condiciones de la demanda; las Industrias relacionadas y de apoyo; la Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y el Gobierno.

No se considera para esta evaluación el factor Azar, puesto que son acontecimientos casuales, que no lo pueden controlar ni las empresas ni el Gobierno. Por lo tanto resulta difícil medir, sin embargo las variables o factores que se encuentran dentro de este componente son importantes para tenerlos en cuenta.

La calificación es de 1 a 4, tal como se muestra en la Tabla 43.

Tabla 43.

Tabla de calificaciones para determinar el nivel de competitividad.

Calificación	Interpretación
1	Bajo
2	Regular
3	Bueno
4	Excelente

Fuente: Elaboración propia.

5.5.1 Condiciones de los factores

De acuerdo a la Tabla 44, se observa un nivel de competitividad de 2,97 en el determinante “Condiciones de los factores”, lo cual es una calificación relativamente buena, impulsado por el clima propicio que tiene la ciudad de Tacna para el cultivo de este fruto y por sus altos índices en el rendimiento de la producción, pero que sin embargo, necesita mayor fomento y apoyo en los temas de investigación y desarrollo (I+D).

Tabla 44.

Matriz de ponderación para Condiciones de los factores.

COMPETITIVIDAD					
FACTOR	TACNA			IDEAL	
	Peso	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
– Clima propicio	0,20	4	0,80	4	0,80
– Recursos naturales	0,15	2	0,30	4	0,60
– Existencia de personal calificado	0,15	3	0,45	4	0,60
– Infraestructura física	0,10	3	0,30	4	0,40
– Infraestructura técnica	0,10	3	0,30	4	0,40
– Investigación y desarrollo	0,08	1	0,08	4	0,32
– Rendimiento de la producción	0,08	4	0,32	4	0,32
– Recursos de capital	0,08	3	0,24	4	0,32
– Disponibilidad de puertos	0,06	3	0,18	4	0,24
SUMA	1		2,97		4

Fuente: Elaboración propia.

5.5.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo a la Tabla 45, se observa un nivel de competitividad de 3,70 en el factor “Condiciones de la demanda”, lo cual es una calificación muy buena, impulsado por el crecimiento del mercado mundial y por la exigencia de estos mercados, que ahora exigen un producto diferenciado con valor.

Tabla 45.

Matriz de ponderación para Condiciones de la demanda.

COMPETITIVIDAD					
TACNA					
IDEAL					
FACTOR	Peso	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
– Crecimiento del mercado	0,35	4	1,40	4	1,40
– Exigencia del mercado	0,35	4	1,40	4	1,40
– Mercados potenciales	0,30	3	0,90	4	1,20
SUMA	1		3,70		4

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3 Industrias relacionadas y de apoyo

De acuerdo a la Tabla 46, se observa un nivel de competitividad de 3,25 en el componente “Industrias relacionadas y de apoyo”, lo cual es una calificación buena, impulsado por la existencia de proveedores de materia prima, que ofrecen un producto de calidad, pero que sin embargo, puede mejorar.

Tabla 46.

Matriz de ponderación para Industrias relacionadas y de apoyo.

COMPETITIVIDAD					
FACTOR	TACNA			IDEAL	
	Peso	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
– Proveedores de materia prima	0,25	4	1,00	4	1,00
– Proveedores de insumos	0,20	3	0,60	4	0,80
– Acceso al financiamiento	0,20	3	0,60	4	0,80
– Servicios de transporte	0,15	3	0,45	4	0,60
– Acceso a la información comercial	0,10	3	0,30	4	0,40
– Instituciones que brindan capacitaciones	0,10	3	0,30	4	0,40
SUMA	1		3,25		4

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

De acuerdo a la Tabla 47, se observa un nivel de competitividad de 2,65 en el componente “Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa”, lo cual es una calificación regular, debido principalmente a que las empresas del sector, en su mayoría, no desarrollan un plan estratégico y al regular nivel en el desarrollo de la cadena productiva.

Tabla 47.

Matriz de ponderación para Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

COMPETITIVIDAD					
FACTOR	Peso	TACNA		IDEAL	
		Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
– Grado de asociatividad	0,20	3	0,60	4	0,80
– Identidad de marca	0,20	3	0,60	4	0,80
– Desarrollo de la cadena productiva	0,15	2	0,30	4	0,60
– Costos de producción	0,15	3	0,45	4	0,60
– Valor agregado	0,15	3	0,45	4	0,60
– Desarrollo de plan estratégico	0,10	1	0,10	4	0,40
– Rivalidad entre empresas	0,05	3	0,15	4	0,20
SUMA	1		2,65		4

Fuente: Elaboración propia.

5.5.5 Gobierno

De acuerdo a la Tabla 48, se observa un nivel de competitividad de 3,30 en el componente complementario “Gobierno”, lo cual es una calificación buena, impulsado principalmente por la promoción que da el Gobierno hacia las exportaciones, seguido de formulación de planes de desarrollo y de la cantidad de acuerdos comerciales vigentes.

Tabla 48.

Matriz de ponderación para Gobierno.

COMPETITIVIDAD					
FACTOR	TACNA			IDEAL	
	Peso	Calificación	Evaluación	Calificación	Evaluación
– Promoción de las exportaciones	0,30	4	1,20	4	1,20
– Formulación de planes de desarrollo	0,20	3	0,60	4	0,80
– Acuerdos comerciales vigentes	0,20	3	0,60	4	0,80
– Riesgo País	0,15	3	0,45	4	0,60
– Entidades estatales que erradican las plagas	0,15	3	0,45	4	0,60
SUMA	1		3,30		4

Fuente: Elaboración propia.

5.5.6 Perfil competitivo del sector

Luego de realizar el análisis competitivo del sector con apoyo de la aplicación del modelo del Diamante de Porter, se llega a la conclusión que el nivel de competitividad del sector de la aceituna tacneña es bueno, apoyado en el resultado de la evaluación que arroja un índice de 3,17 (ver Tabla 49), donde el principal determinante fue el de “Condiciones de la demanda”, sustentado en el crecimiento de la demanda mundial, siendo una gran oportunidad para este sector, además que la exigencia del mercado por productos con mayor valor agregado, impulsa a las empresas a mejorar sus productos y procesos, llevándoles a ser más competitivos.

Esto concuerda con lo mencionado por Colana et al. (2017), quienes consideraban que la aceituna aún no había alcanzado su techo en este negocio y que dicho crecimiento se podía dar en la medida que se pueda duplicar la presencia de la aceituna peruana en todos los mercados posibles.

Tabla 49.

Perfil competitivo del sector de la aceituna tacneña.

Determinante	Evaluación
– Condiciones de los factores	2,97
– Condiciones de la demanda	3,70
– Industrias relacionadas y de apoyo	3,25
– Estrategia, estructura y rivalidad de empresas	2,65
– Gobierno	3,30
Promedio	3,17

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

PRIMERA. El nivel de competitividad del sector de la aceituna en Tacna es bueno, alcanzando un índice de 3,17 de 4 posible, mediante la metodología de aplicación del Diamante de Porter, el cual permite identificar las variables determinantes del nivel de competencia del sector y darles una ponderación según su importancia para su posterior calificación de acuerdo al análisis competitivo que previamente se realiza.

SEGUNDA. La principal fortaleza y, a su vez, ventaja competitiva del sector es la calidad de la aceituna. Esta ha sido reconocida en el país e internacionalmente, puesto que se diferencia de las producidas en otros países por la maduración de los frutos, la cual en Tacna y Perú se da de manera natural.

TERCERA. La principal debilidad del sector es su poca actividad en investigación y desarrollo (I+D), siendo este un factor determinante para la competitividad, puesto que el mercado lo que solicita son productos diferenciados con valor; y para esto se debe innovar no sólo en productos sino en procesos.

CUARTA. El sector de la aceituna tacneña adopta actualmente una estrategia de liderazgo en costes, para su principal cliente Brasil, y por las nuevas tendencias y nuevos mercados exigentes como el de Estados Unidos, el sector adopta una estrategia de diferenciación apoyándose en las ventajas competitivas que posee.

QUINTA. La producción de aceituna en Tacna en 2014 fue la mayor en lo que viene del siglo XXI, alcanzando el total de 115 351 TM. Por el lado del rendimiento de producción, fue el más alto a nivel nacional y mundial en 2014, lo que demuestra la eficiencia que tiene este sector, y que es capaz de competir a nivel mundial.

SEXTA. Actualmente se tiene mano de obra calificada, además que las empresas capacitan al menos una vez al año a sus trabajadores, lo que genera competitividad. De igual manera el acceso a financiamiento para obtener capital de trabajo es bueno para los exportadores, no así para los pequeños productores.

SÉPTIMA. El factor marketing es muy importante. La estrategia de comercialización que adopta el sector, es eficiente. La presencia en ferias de exportadores tacneños es importante para abrir puertas a nuevos mercados y posicionarse mejor en aquellos en donde ya se tiene presencia.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. A las instituciones del Estado competentes, promocionar a la aceituna tacneña, especialmente en el mercado de Estados Unidos, puesto que es un mercado potencial que se adapta a los atributos que tiene la aceituna tacneña. Al promocionar el producto se debe enfocar en su ventaja competitiva que es un producto donde su proceso de maduración es 100 % natural, y de esta manera los clientes y los potenciales conozcan más este producto, valoren sus atributos y así se posicione cada año más en los mercados internacionales.

SEGUNDA. A los productores y exportadores de aceituna, poner más énfasis en el desarrollo de la cadena productiva. Las instituciones de apoyo deben seguir fomentando las capacitaciones a los empresarios de este sector, y de igual manera a los pequeños agricultores, puesto que de ellos depende que se produzca una aceituna más homogénea y así, cuando los exportadores acopien, estos se lleven un producto bueno, así el mercado extranjero se lleva un producto con mejores estándares de calidad, y que en definitiva lleve a la aceituna tacneña a ser reconocida como una de las mejores aceitunas a nivel mundial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agrobanco (2013). *Comercialización de Olivo*. Recuperado de <http://www.agrobanco.com.pe/data/uploads/ctecnica/027-a-olivo.pdf>
- Aguilar, N., Galindo, G., Fortanelli, J., y Contreras, C. (2011). Factores de competitividad de la agroindustria de la caña de azúcar en México. *Región y sociedad*, 23(52), 261-297.
- Aldave, A., y Tello C. (2014). *Análisis del mercado californiano de estados unidos para viabilizar la exportación de conservas de aceitunas verdes para los productores de Tacna – 2014*. Universidad Privada del Norte, Trujillo, Perú.
- Alfaro, J., Maldonado, M., Paredes, R., y Ticona, E. (2016). *Modelo de articulación público-privada para mejorar la competitividad de los pequeños agricultores del Valle Viejo de Olmos*. Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Universidad Santo Tomás de Aquino, Huancayo, Perú.

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza (2014). *Cadena de Valor*. Recuperado de <https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/desarrollo-de-ideas-de-negocio/cadena-de-valor/>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Variación Anual del PBI (%) (2002-2017)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/Tablas-estadisticos.html>.

Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., y Bazán, L. (2015). Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. *Revista Uruguaya de Enfermería*, 5(2).

Bárcenas, R., de Lema, D., y Trejo, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de gerencia*, 14(46).

Burgos M. (2014). *La política de capacitación como un mecanismo para la mejora de su competitividad: análisis del sector maderero en el distrito de Villa el Salvador-Lima Metropolitana*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Cabrero, E., Orihuela, I., y Ziccardi, A. (2009). Competitividad urbana en México: una propuesta de medición. *Eure (Santiago)*, 35(106), 79-99.
- Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar*, 13(22), 157-172.
- Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Codas, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75-82.
- CODEX - Normas alimentarias internacionales (2013). *Norma del CODEX para las aceitunas de mesa*. Recuperado de www.fao.org/input/download/standards/243/CXS_066s.pdf
- Colana, J., Melgar, C., Moreno, R., y Muñoz, J. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Aceituna en el Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Consejo Oleícola Internacional (COI). (2004). *Norma comercial aplicable a las aceitunas de mesa*. Recuperado de www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/3627-normotes

Consejo Oleícola Internacional (COI). (2015). *Análisis internacional sobre costes de producción de aceite de oliva*. Recuperado de <http://www.internationaloliveoil.org/documents/viewfile/10741-international-olive-oil-production-costs-study/1>

Cueva, F. (2008). *Fundamentos De Comercio Internacional: Un Enfoque Empresarial*. Lima, Perú: Marienfeld.

David F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica, 9na Edición*. Ciudad de México, México: Editorial Prentice Hall.

Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, 17-21.

Desarrollo peruano (2017 a). *Riesgo País en América Latina medido en puntos básicos (Pbs) al 19 de enero del 2017*. Adaptado de BCRP. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/01/el-peru-en-el-ranking-latinamericano.html>

Desarrollo peruano (2017 b). *Calificación Crediticia Latinoamericana según Standard and Poors. (Abril 2017)*. Adaptado de Standard and Poor's. Recuperado de <http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2017/04/la-carrera-de-la-calificacion.html>

Dirección Regional de Agricultura de Tacna. (2015). *Taller Tacna 2015*.

Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-tacna-2015.pdf>

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Escorsa, P., Maspons, R., y Llibre, J. (2001). *De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva*. Madrid, España: Prentice hall.

Fernandez, E. y Fernandez, Z. (1988). *Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.

Fortuny, J. (2002). Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario aplicada al subsector oleícola catalán. Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial.

George, D. y Mallery P. (1995). *SPSS/PC + step by step: a simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, EEUU.

Gobierno Regional de Tacna. (2014). *Plan de Desarrollo Regional Concertado Tacna al 2023*. Recuperado de http://ww2.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/PLAN_B2014.pdf

- Guevara A. (2015). *Procesamiento de aceituna*. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.
- Hansen, M., y Birkinshaw, J. (2007). La cadena de valor de la innovación. *Harvard Business Review*, 85(6).
- Hax, A. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Hay, E. (2003). *Justo a tiempo: la técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Huarca, J. (2013). *Análisis técnico económico del cultivo del olivo (olea europea) en el distrito de Bella Unión, Provincia de Caravelí, Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.
- Indacochea, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios. La prospectiva empresarial: Más allá del planeamiento estratégico*. Ciudad de México, México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2013). *Resultados Definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016 a). *Proyección de población al 30 de Junio de 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016 b). *Población de Tacna al 26 de agosto de 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/departamento-de-tacna-cuenta-con-una-poblacion-de-346-mil-habitantes-9270/>

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y., y Mazagatos, V. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing (8a. edición)*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Llorente, I. (2013). *Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura. Aplicaciones empíricas al cultivo de la dorada (Sparus Aurata) y la lubina (Dicentrarchus Labrax)*. Universidad de Cantabria, Santander, España.

Mansilla, N. (2005). *Impacto del ATPDEA en el sector textil y de confecciones del Perú-caso TSC*. Universidad Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Maquín, R., y Valerie, G. (2015). *Mejora de la distribución de productos a nivel local de una empresa manufacturera de aceituna y sus derivados*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

McCarthy, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Illinois, Estados Unidos: Homewood, Ill, R.D. Irwin.

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2013 a). *Políticas y Programas de Cambio Climático en el Sector Agrario, Perú*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) (2013 b). *Valor de pérdidas en el Sector Agrario debido al cambio climático*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/>

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2015). *Anuario estadístico de producción agrícola*. Recuperado de <http://siea.minag.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de: <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

- Nahuamel, E. (2013). Competitividad de la cadena productiva de café orgánico en la provincia de La Convención, Región Cusco (No. E16 N3-T). Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima, Perú.
- Olivera, D., y Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*.
- Oltra, V. (1993). *Sociedad y economía competitiva: un análisis del estado del malestar*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO). (2015). *Producción de aceituna a nivel mundial expresado en TM*. Recuperado de <http://www.fao.org/faostat/en/#data>
- Oster, S. (2000). *Análisis moderno de la competitividad*. Ciudad de México, México: Oxford University Press.
- Pedros, D., y Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. México: Cecsa.
- Porter, M. (1998). *La Ventaja Competitiva de las naciones*. España: Vergara Editor S.A.

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsá.

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave del desarrollo. *Negotium: Revista de Ciencias gerenciales*, 4(10), 3.

Salazar, F., y Villanueva, K. (2015). *La cadena de valor y productividad para mejorar las exportaciones de aceitunas en el fundo La Noria SAC 2011-2013*. Universidad Femenina del Sagrado Corazón, Lima, Perú.

Segarra, M. (2003). *Creación de un modelo para el estudio de la competitividad de un sector industrial tradicional: aplicación al sector del mueble de hogar de la Comunidad Valenciana*. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2016). *2005700000 - Aceitunas preparadas o conservadas, sin congelar*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/>

Solari, L. (2014). *Mejora de la competitividad en una empresa de servicios aeroportuarios a partir de la innovación de procesos en sus operaciones: estudio de caso*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Suárez M., Hernández G., Roche C., Freire M., Alonso O., y Campos M. (2016). Cadenas de valor de productos agropecuarios en seis municipios de Cuba. I. Metodología para su diseño. *Pastos y Forrajes*, 39(1), 56-63.

Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) (2017). *Precios FOB referenciales en Kilogramos (US\$ / KGR)*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/aduanas.html>

Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.

Tarí, J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia, España: Compobell, S.L.

Villagómez, J., Mora, Á., Barradas, D., y Vázquez, E. (2014). El análisis FODA como herramienta para la definición de líneas de investigación. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 35, 1121-1131.

World Economic Forum (WEF). (2015). *Factores de Tecnología e Innovación del Perú*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Partidas arancelarias del producto "Aceituna"

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	FOB-16 (\$)	% PARTICIP.	% Var 16-15
	ACEITUNAS PREPARADAS			
2005700000	O CONSERVADAS, SIN CONGELAR	24 497 139	74,39 %	-2,00 %
	ACEITUNAS CONSERVADAS			
711200000	PROVISIONALMENTE, TODAVIA IMPROPIAS EL CONSUMO INMEDIATO	7 946 275	24,13 %	-13,00 %
	ACEITUNAS PREPARADOS			
2001901000	O CONSERVADOS EN VINAGRE O ACIDO ACETICO	362 153	1,10 %	-12,00 %
709920000	ACEITUNAS	126 262	0,38 %	29,00 %
	DEMAS ACEITES Y SUS FRACCIONES OBTENIDOS EXCLUSIV. DE ACEITUNA, INCL. REFINADO			
1510000000		171	0,00 %	--

Fuente: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas – SUNAT (2017).

Anexo 2. Ordenanza regional que nombra a la aceituna de mesa como producto bandera de la región Tacna


GOBIERNO REGIONAL TACNA
CONSEJO REGIONAL
LEY 27867
ORDENANZA REGIONAL
Nro. 028-2010-CR/GOB.REG.TACNA

EL CONSEJO REGIONAL DEL GOBIERNO REGIONAL DE TACNA

 **POR CUANTO:**
El Consejo Regional del Gobierno Regional de Tacna, con fecha veintiuno de diciembre del año dos mil diez, en Sesión Ordinaria, aprobó la siguiente Ordenanza Regional;

CONSIDERANDO:
Que, el artículo 191 de la Constitución Política del Estado, señala que: *“Los Gobiernos Regionales tienen autonomía política y administrativa en los asuntos de su competencia”*;

Que, mediante Decreto Supremo Nro.015-2004-MINCETUR, se crea la Comisión Nacional de Productos Bandera - COPROBA, teniendo el encargo de elaborar una Estrategia Nacional Integrada de Identificación, Promoción y Protección de la Identidad de los Productos Bandera, tanto en el interior como en el exterior del país;

 Que, dicha Comisión, atendiendo a la primera etapa de elaboración de dicha estrategia, mediante Decreto Supremo Nro.025-2005-MINCETUR, declara como productos bandera del Perú a los siguientes productos: Gastronomía Peruana, Pisco, Maca, Algodón Peruano, Camélidos Peruanos, Lúcumá y Cerámica de Chulucanas;

Que, la Región Tacna cuenta con productos o expresiones culturales cuyo origen o transformación han ocurrido en el territorio tacneño, con características que representan la imagen de nuestra región, dentro y fuera del país, y, que cumplen con los criterios establecidos para identificar un producto bandera regulado por la COPROBA, siendo estos: a) El Origen, b) En Relación a Producción y Gestión, y c) Potencial de Exportación;

Que, por los motivos antes mencionados, resulta conveniente primero al Aceite de Oliva, Aceituna de Mesa, Orégano y Pisco como Productos Bandera de la Región Tacna; ya que esto permitirá que dichos productos no solo cuenten con la protección adecuada sino también se les brinde las respectivas facilidades de colocación y posicionamiento en el exterior;

 Que, con Oficio Nro.070-2010-RRCH-CR-GOB.REG/TACNA de fecha 09.Diciembre.2010, la señora Consejera Regional Lic. Ruby Rospigliosi de Chenguayén, remite la propuesta normativa “Declarar al Aceite de Oliva Aceituna de Mesa, Orégano y Pisco como Productos Bandera de la Región Tacna”, solicitando la exoneración del pase a Comisión;



GOBIERNO REGIONAL TACNA
CONSEJO REGIONAL
LEY 27867
ORDENANZA REGIONAL
Nro. 028-2010-CR/GOB.REG.TACNA

Que, el Pleno del Consejo Regional, en mérito a sus atribuciones, y por las consideraciones expuestas, debatido y conforme a los artículos 15 literal a), 36 y 37 literal a) y 38 de la Ley 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y el Reglamento Interno del Consejo Regional de Tacna, en Sesión Ordinaria de la fecha, ha aprobado la siguiente;

ORDENANZA REGIONAL:

ARTÍCULO PRIMERO: DECLARAR AL ACEITE DE OLIVA, ACEITUNA DE MESA, ORÉGANO Y PISCO, COMO PRODUCTOS BANDERA DE LA REGIÓN TACNA.

ARTÍCULO SEGUNDO: DISPONER que la Gerencia General Regional, Gerencia Regional de Desarrollo Económico, Dirección Regional Sectorial de la Producción, realicen los trámites necesarios, con la finalidad de que dichos productos sean incorporados por el COPROBA, en la lista de Productos Bandera.

ARTÍCULO TERCERO: PUBLICAR y DIFUNDIR la presente Ordenanza Regional en el Diario Oficial "El Peruano" en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 42 de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales.

Comuníquese al señor Presidente del Gobierno Regional de Tacna, para su promulgación.

En la ciudad de Tacna, al día veintitrés de Diciembre del año dos mil diez.



[Firma manuscrita]
Prof. JAVIER TELLEZ MAITA

Consejero Delegado del Consejo Regional de Tacna



POR TANTO:

Mando se registre, notifique, difunda y cumpla.

Dado en la sede del Gobierno Regional de Tacna, al día veintitrés de Diciembre del año dos mil diez.



[Firma manuscrita]
FRON. HUGO FROLAN ORDOÑEZ SALAZAR

Presidente Regional del Gobierno Regional Tacna

Anexo 3. Cuestionario

CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene por objetivo recopilar información con el fin de estudiar y analizar la competitividad de la aceituna tacneña dentro de las perspectivas del mercado internacional. La información recabada será procesada anónimamente con todas las reservas del caso. Ruego que conteste cada una de las preguntas. De antemano agradezco su gentil e importante colaboración. **Marque con una "X"**

1. Tipo de sociedad.

S.A.	S.A.C.	S.C.R.L.	E.I.R.L.	Otra (mencione)
------	--------	----------	----------	-----------------

2. Número de trabajadores.

0 - 10	11 - 20	21 - 30	31 - 40	41 a más
--------	---------	---------	---------	----------

3. Años en el mercado.

1 - 5	6 - 10	11 - 15	16 - 20	21 a más
-------	--------	---------	---------	----------

4. Tipos de producto que comercializa.

Sólo aceituna negra	Sólo aceituna verde	Aceituna negra y verde	Otro (mencione)
---------------------	---------------------	------------------------	-----------------

5. Cantidad exportada durante el último año en TM.

Hasta 150 TM	151-250 TM	251-350 TM	351-450 TM	451 TM a más
--------------	------------	------------	------------	--------------

6. Cantidad vendida en el mercado local durante el último año en TM.

Hasta 100 TM	101-150 TM	151-200 TM	251-300 TM	301 TM a más
--------------	------------	------------	------------	--------------

7. Tipo de envase más utilizado.

Balde 15 litros	Bidón 50 litros	Bidón 80 litros	Bidón 120 litros	Otro (mencione)
-----------------	-----------------	-----------------	------------------	-----------------

8. Tipo de precio

Fijo	Varia por cliente	Con descuento
------	-------------------	---------------

9. Tipo de Incoterm utilizado en más del 50% de sus operaciones.

EXW	FOB	CFR	CIF	Otro (mencione)
-----	-----	-----	-----	-----------------

10. Porcentaje que representan los costos totales del precio final.

50%	60%	70%	80%	90%
-----	-----	-----	-----	-----

11. Puerto de embarque.

Callao	Ilo	Arica	Matarani	Otro (mencione)
--------	-----	-------	----------	-----------------

12. Destino del más del 50% de sus exportaciones.

Brasil	Chile	U.S.A.	Italia	Otro (mencione)
--------	-------	--------	--------	-----------------

13. Medio de comercialización utilizado en más del 50% de sus operaciones

Venta local	Venta directa al exterior	Bróker nacional	Bróker extranjero	Sucursal en destino
-------------	---------------------------	-----------------	-------------------	---------------------

14. Medios de promoción más utilizado

Página web	Ferías	Facebook	Viajes	Otro (mencione)
------------	--------	----------	--------	-----------------

15. Rentabilidad sobre las ventas obtenida durante el último año (de acuerdo al Estado de Resultados).

Hasta 5%	6% - 10%	11% - 15%	16% - 20%	21% a más
----------	----------	-----------	-----------	-----------

16. Monto estimado del capital que tiene invertido en su negocio (en soles).

Hasta 500 mil	Hasta 1 millón	Hasta 2 millones	Hasta 3 millones	Más de 3 millones
---------------	----------------	------------------	------------------	-------------------

17. Antigüedad promedio de las máquinas y equipos.

3 años	4 a 5 años	6 a 10 años	11 a 15 años	16 a más
--------	------------	-------------	--------------	----------

18. ¿Realiza investigación y desarrollo?

No	Si
----	----

19. ¿Cuenta con alguna certificación de calidad?

No	Si
----	----

20. ¿Su producto cuenta con denominación de origen?

No	Si
----	----

21. ¿Piensa diversificar su negocio en los próximos 3 años?

No	Si
----	----

22. ¿Piensa abrir sucursales de su empresa en los próximos 3 años?

No	Si
----	----

23. ¿Cuenta con Plan Estratégico para los próximos 3 años?

No	Si
----	----

24. ¿Qué tipo de estrategias funcionales aplica?

Comercial	Financiera	Producción	Recursos Humanos	Tecnológicas
-----------	------------	------------	------------------	--------------

25. Frecuencia con la que capacita a su personal.

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Nunca
---------	------------	-----------	-------	-------

26. ¿Aplica encuestas de satisfacción a sus clientes?

No	Si
----	----

27. ¿Visita regularmente a sus clientes?

No	Si
----	----

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 4. Confiabilidad del instrumento

En el caso de la confiabilidad del instrumento se usó el método estadístico Alfa de Cronbach en base al criterio de George y Mallery (1995), que indica que si el Alpha es mayor que 0,9 (el instrumento de medición es excelente); en el intervalo 0,9 – 0,8 (el instrumento es bueno); entre 0,8 – 0,7 (el instrumento es aceptable); en el intervalo 0,7 – 0,6 (el instrumento es débil); entre 0,6 – 0,5 (el instrumento es pobre) y si es menor que 0,5 (no es aceptable).

Para el presente instrumento se obtuvo un valor de 0,743, tal como se muestra en el cuadro siguiente. El referido valor se considera como aceptable estadísticamente por la tendencia de la aproximación a la unidad.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,743	27