

# **Un proceso de descomoditización: “La aceituna con Denominación de Origen en el Perú”**

*Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires,*

*Área Agronegocios y Alimentos*

**Christel Lucero Choque Yarasca**

Licenciada en Administración- Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica - 2012

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires

## **TUTOR**

**Evangelina Dulce**

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)  
Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)  
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

## **JURADO DE TRABAJO FINAL**

Jurado

**Raúl Pérez San Martín**

Ingeniero Agrónomo (Universidad de Buenos Aires)  
Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

**Facundo Neyra**

Licenciado en Gestión de Agroalimentos (Universidad de Buenos Aires)  
Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 18 de JULIO de 2016

## **DEDICATORIA**

*A mi madre Lina Aludia por  
sus enseñanzas y por  
alentarme en todo momento.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Dios, por las fuerzas y la salud que me permitieron realizar este trabajo de investigación.*

*A los docentes del Programa de Agronegocios y Alimentos, por su contribución y orientación que permitieron desarrollar este trabajo.*

*A mis amigas Beatriz, Ruth y Vanessa compañeras del departamento que estuvieron en todo el curso brindándome su apoyo.*

*A todos mis compañeros becarios de Perú, con quienes hemos compartidos la cursada, experiencias e intercambio de conocimientos.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Estructura del trabajo. ....	1
1.2. Situación Problemática Inicial. ....	2
1.3. Delimitación.....	3
1.4. Objetivos Generales .....	3
1.3.1. Objetivos específicos .....	3
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>4</b>
2.1. Metodología .....	4
2.1.1. Tres Vías de Joskow.....	4
2.1.2. El Diamante de Porter .....	6
2.1.3. El Análisis FODA .....	8
2.1. Marco conceptual .....	8
<b>CAPÍTULO III: LA ACEITUNA</b> .....	<b>9</b>
3.1. Definición del producto.....	9
.....	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO IV: VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL</b> .....	<b>10</b>
4.1. Regulaciones legales de Perú .....	10
4.2. Regulaciones legales Internacionales.....	11
<b>4.3. Conclusión</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO V: VÍA DE LA MODERNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL</b> .....	<b>13</b>
5.1. Estrategias Genéricas .....	13
5.2. Denominaciones de origen de la aceituna en el Mundo.....	13
5.2.1. DO de la aceituna de Tacna en el Perú .....	14
5.3. Modelo del Diamante de Porter. ....	17
5.3.1. Condiciones de los factores.....	17
5.3.4. Condiciones de la demanda.....	18
5.3.2. Industrias relacionadas y de apoyo .....	19
5.3.3. Estrategias, estructura y rivalidad: .....	20
5.3.5. El gobierno y los hechos fortuitos.....	20
5.4. Análisis De Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). ....	23
5.5. Conclusión .....	23
<b>CAPÍTULO VI: VÍA DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA</b> .....	<b>25</b>
6.1. Estructura de Gobernanca .....	25

6.1.2 Atributos de la transacción entre el Exportador – Importador (T3).....	26
Fuente: Elaboración propia .....	27
6.1.3 Esquema de contratación simple en términos de confianza entre el Exportador – Importador.....	27
6.1.4. Características de la inversión en activos específicos.....	28
6.2. Conclusión .....	29
<b>CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>30</b>
<b>CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>32</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1: Ubicación de la DO de la aceituna en el departamento de Tacna .....	3
Figura 2. 1: Tres vías de Joskow .....	5
Figura 2. 2: El diamante de Porter. ....	7
Figura 3. 1: El árbol del olivo, la aceituna y el aceite de oliva .....	9
Figura 5. 1: Denominaciones de Origen de aceituna en el mundo, 2014 .....	13

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 5. 1: Organigrama tentativo del Consejo Regulador de la Aceituna de Tacna ..	16
Gráfico 5. 2: Evolución de producción de las principales zonas productoras de aceituna en el Perú, en el período 2000 – 2013 .....	17
Gráfico 5. 3: Exportaciones peruanas de aceitunas preparadas o conservadas, en el año 2014 - Partida 2005700 (en porcentaje) .....	19
Gráfico 5. 4: Principales empresas exportadoras de aceitunas preparadas o conservadas de Perú, en el año 2014 - 200570 (en porcentaje del valor FOB) .....	20
Gráfico 5. 5: Diamante de la competitividad de la aceituna preparada o conservada de Tacna .....	22
Gráfico 6. 1: Estructura tentativa de coordinación del subsistema de Agronegocios de la DO de la Aceituna de Tacna. ....	25
Gráfico 6. 2: Esquema de contratación simple en la exportación del subsistema de la aceituna preparada o conservada .....	28

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 6. 1: Características de las Inversiones en Activos Específicos de Exportador – Importador, 2015 .....	27
Cuadro 6. 2: Características de las Inversiones en Activos Específicos del subsistema de la aceituna preparada o conservada con DO. ....	28

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**ACE 58** - Acuerdo de Complementación Económica N° 58  
**CEAPO** -Central de Asociaciones de Productores de Olivo  
**COI** - Consejo Oleícola Internacional  
**DIRCETUR** - Dirección Regional de Comercio Exterior  
**DO** - Denominación de Origen  
**FAO** – Food and Agriculture Organization of the United Nations  
**FODA** – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,  
**INDECOPI** - El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual  
**INIA** - Instituto Nacional de Innovación Agraria  
**MERCOSUR** - Mercado Común del Sur  
**MFAO** - Mercado de Futuros del Aceite de Oliva  
**MINAGRI** - Ministerio de Agricultura y Riego de Perú  
**OCER** - Oficina Comercial de Exportación Regional  
**OMC** - Organismo Mundial de Comercio  
**OMPI** - Organización Mundial de la Propiedad Intelectual  
**ONG** - Organización No Gubernamental  
**PIB** -Producto Bruto Interno  
**PROMPERÚ**- Comisión de promoción del Perú para la Exportación y el Turismo  
**SENASA** - Servicio Nacional de Sanidad Agraria de Perú  
**SIICEX** - sistema integrado de información de comercio exterior  
**SUNAT** - Superintendencia Nacional de Administración Tributaria de Perú.  
**TLC** – Tratado de Libre Comercio.

## RESUMEN

A nivel mundial la aceituna era considerada un producto de especialidad por sus propiedades. Asimismo, su principal producto derivado es el aceite de oliva que cotiza en el Mercado de Futuros, haciendo que la aceituna se muestre como un producto commodity, siendo aprovechado por muchos países que producen a gran escala. Perú aunque solo exporta el 2% de aceitunas a nivel mundial, este sistema de agronegocio es una importante actividad económica que genera muchas fuentes de trabajo. Es así que el sector olivícola peruano ha desarrollado estrategias para ingresar a un mercado con menos competidores, logrando la reciente certificación de la Denominación de Origen de la aceituna de Tacna. El **objetivo** del presente trabajo de investigación fue identificar los factores institucionales y organizacionales sobre los cuáles se apalancó el negocio de la aceituna preparada o conservada de Perú, para obtener la DO de la aceituna de Tacna enfocado hacia el mercado externo. Las **metodologías** aplicadas fueron las tres vías de Joskow, el diamante de Porter, el análisis FODA. La información utilizada para este estudio fue de fuentes de información secundaria, obtenidas de las más resaltantes publicaciones técnicas de organizaciones relacionadas al sistema de agronegocio de la aceituna. Los **resultados** más relevantes mostraron que los factores institucionales que apalancaron la obtención de la DO de la aceituna de Tacna, son las reglamentaciones legales nacionales e internacionales que beneficiaron en el reconocimiento de la importancia e interés para esta certificación. Los factores organizacionales que apalancaron a la DO fueron el nivel de coordinación que existe entre los actores del subsistema de aceituna preparada y conservada. Teniendo la estructura de gobernancia de formas híbridas en la transacción entre el exportador e importador. Cabe destacar, que aún no se ha constituido el Consejo Regulador, organismo fundamental para exportar con este certificado, debido a algunas fallas organizacionales existentes. Por lo tanto, la aceituna de Tacna aún se encuentra en proceso de convertirse en un producto de especialidad.

**Palabras clave:** aceitunas, denominación de origen, commodity, especialidades y competitividad.

## **ABSTRACT**

Worldwide olive was considered a specialty product for its properties. Also, its main derivative product is olive oil which is traded in the futures market, making olive is displayed like a commodity product, being used by many countries that produce large scale. Peru although only exports the 2% of olives to level world, this system of agribusiness is an important activity economic that generates many sources of work. It is so the Peruvian olive industry has developed strategies for entering a market with fewer competitors, making the recent certification of the designation of origin of the olives of Tacna. The objective of the present research was to identify the institutional and organizational factors on which the business of olives prepared or preserved in Peru, for the DO of the olive of Tacna focused towards the external market is levered. The methodologies applied were the three-way Joskow, the diamond of Porter, the SWOT analysis. The information used for this study was from sources of secondary information, obtained from the most outstanding technical publications of organizations related to the system of agribusiness of the olive. The most relevant results showed that institutional factors that leveraged the Tacna olives DO obtain, are national and international legal regulations that benefited in recognition of the importance and interest to this certification. The organizational factors that leveraged to DO were the level of coordination between the actors of the subsystem of prepared and preserved olives. Taking the structure of governance of hybrid forms in the transaction between the exporter and importer. It should be noted, still not the Control Board, Central Agency has been established to export this certificate, due to some existing organizational failures. Therefore, the olive of Tacna still is located in process of convert is in a product's specialty.

Key words: olives, denomination of origin, commodity, specialties and competitiveness.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Estructura del trabajo.**

El presente trabajo de investigación posee la siguiente estructura:

El Capítulo I, incluye la situación problemática, delimitación, objetivos generales y específicos.

El Capítulo II, se describe la metodología de investigación y el marco teórico que se empleará en el trabajo de estudio.

El Capítulo III, describe la aceituna como producto diferenciado y commodity.

El Capítulo IV, contiene la descripción del análisis de la vía institucional, el cual detalla las reglamentaciones a nivel nacional e internacional que fomentan el crecimiento del subsistema de aceituna y de la Denominación de Origen de la aceituna de Tacna.

El Capítulo V, abarca la descripción de las Denominaciones de Origen de aceituna en el mundo y en el Perú. También, incluye en análisis de la Moderna Organización Industrial a través del diamante de Porter del subsistema de la aceituna de Tacna. Así como herramienta complementario el Análisis FODA.

El Capítulo VI, comprende el análisis de la vía de la estructura de gobernancia, en la que se describe la estructura tentativa de coordinación del subsistema aceituna de Tacna con Denominación de Origen, atributos de la transacción y el esquema de contratación.

El Capítulo VII, contiene las conclusiones del trabajo de investigación en relación a los objetivos planteado.

Por último, el Capítulo VIII que detalla la bibliografía utilizada.

## 1.2. Situación Problemática Inicial.

Según el Consejo Oleícola Internacional (COI), la aceituna es un fruto comestible proveniente del árbol de olivo. Esta planta es originaria de Grecia y Asia menor, la cual se extendió desde Irán, Siria y Palestina al resto de la cuenca del mediterráneo.

La aceituna es un producto diferenciado por las propiedades medicinales y nutritivas, es así que se le podía considerar un producto de especialidad. Asimismo, también es un producto esencial para la elaboración de aceite de oliva que se cotiza actualmente en el Mercado de Futuros del Aceite de Oliva (MFAO) situado en España. Esta producción de aceituna a gran escala muestra al producto como un Commodity.

A nivel mundial, la producción de aceitunas está liderada por España, mostrándose como el principal productor con el 29% de participación (4,6 millones de Toneladas), seguido por otros países como: Grecia con el 15% (2,2 millones de toneladas), Italia con el 13% (2 millones de toneladas) Turquía con el 11% (1,7 millones de toneladas) y otros (FAO, 2014).

Por otro lado, la aceituna de mesa para consumo directo es exportada en mayores porcentajes como aceituna preparada o conservada. Siendo los principales países exportadores de aceituna preparada o conservada España con una participación del 47 % (0,43 millones de toneladas); Grecia con el 12% (0,11 millones de toneladas), Marruecos con el 10% (89 mil toneladas), Turquía con el 8% (69 mil toneladas) y entre otros países (Trade Map – UN COMTRADE, 2014).

Aunque Perú se ubicó como el octavo exportador de aceituna preparadas o conservadas del mundo y el segundo exportador en América Latina, luego de Argentina. Tan solo tiene una participación del 2% de exportación de aceituna preparada a nivel mundial (SUNAT, 2014).

Perú destina sus exportaciones de aceitunas preparada o conservada a los países de Brasil con el 84% (19 mil toneladas), el segundo destino EE.UU con el 4% ( casi mil toneladas), el tercer país de destino fue Chile con el 4% (con 0,9 mil toneladas), y entre otros países (PROMPERÚSTAT, 2014).

La producción anual de aceituna peruana es de aproximadamente 57 mil toneladas. Esta producción se concentra principalmente en el departamento de Tacna, que produce 47 mil toneladas (82%), luego Arequipa con 4 mil toneladas (7.4%), seguido Ica con 4 mil toneladas (6.6%) y entre los otros departamentos de Perú (4 %) (Minagri, 2013). Esta producción y comercialización de aceituna sin diferenciación hace que se muestre como un producto Commodity.

Es así, que a inicios del 2015 la aceituna de Tacna se convierte en la novena denominación de origen de Perú. Anteriormente se ha reconocido a otros productos y frutos con DO como el Pisco, el Maíz Blanco Gigante del Cusco, la Cerámica de Chulucanas, el Pallar de Ica, el Café de Villa Rica, el Loche de Lambayeque, el Café de Machu Picchu-Huadquiña y la Maca Junín-Pasco (Indecopi, 2015).

Ante este escenario, el Perú ha empezado a desarrollar estrategias agroalimentarias para diferenciar su producción, es así que se logró obtener la certificación de la Denominación

de Origen de la Aceituna de Tacna. En este sentido, surge como pregunta de investigación **¿Cuáles son los factores institucionales y organizacionales en los que se apalancó el subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú, para obtener la Denominación de Origen de la aceituna de Tacna?**

### 1.3. Delimitación

El presente estudio se encuentra delimitado tanto temporal como espacial. A nivel temporal fue definido dentro del contexto comercial de aceitunas preparadas o conservadas. Y a nivel espacial o geográfico, la investigación se enmarca dentro del área de la Denominación de Tacna que corresponde a todo el departamento de Tacna, tal como se muestra figura 1.1.

**Figura 1. 1: Ubicación de la DO de la aceituna en el departamento de Tacna**



**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

### 1.4. Objetivos Generales

Identificar los factores institucionales y organizacionales, sobre los cuáles se apalancó el subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú, para obtener la Denominación de Origen de la aceituna de Tacna enfocado hacia el mercado externo.

#### 1.3.1. Objetivos específicos

**Objetivo Específico 1:** Identificar los factores institucionales en los que se apalancó el subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú, para obtener la Denominación de Origen de la aceituna de Tacna.

**Objetivo Específico 2:** Identificar los factores organizacionales en los que se apalancó el subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú, para obtener la Denominación de Origen de la aceituna de Tacna.

## **CAPÍTULO II. METODOLOGÍA Y MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1. Metodología**

Para lograr los objetivos del estudio se emplearon como metodología el **MODELO DE LAS 3 VIAS DE JOSKOW** complementarias que abordan temas asociados con la organización y performance del mercado, propuesto por Joskow (1995). Estas vías de análisis son:

- Vía del Ambiente Institucional
- La Moderna Organización Industrial (donde se empleará el Diamante de Porter y el Análisis FODA)
- Vía de la estructura de gobernanca.

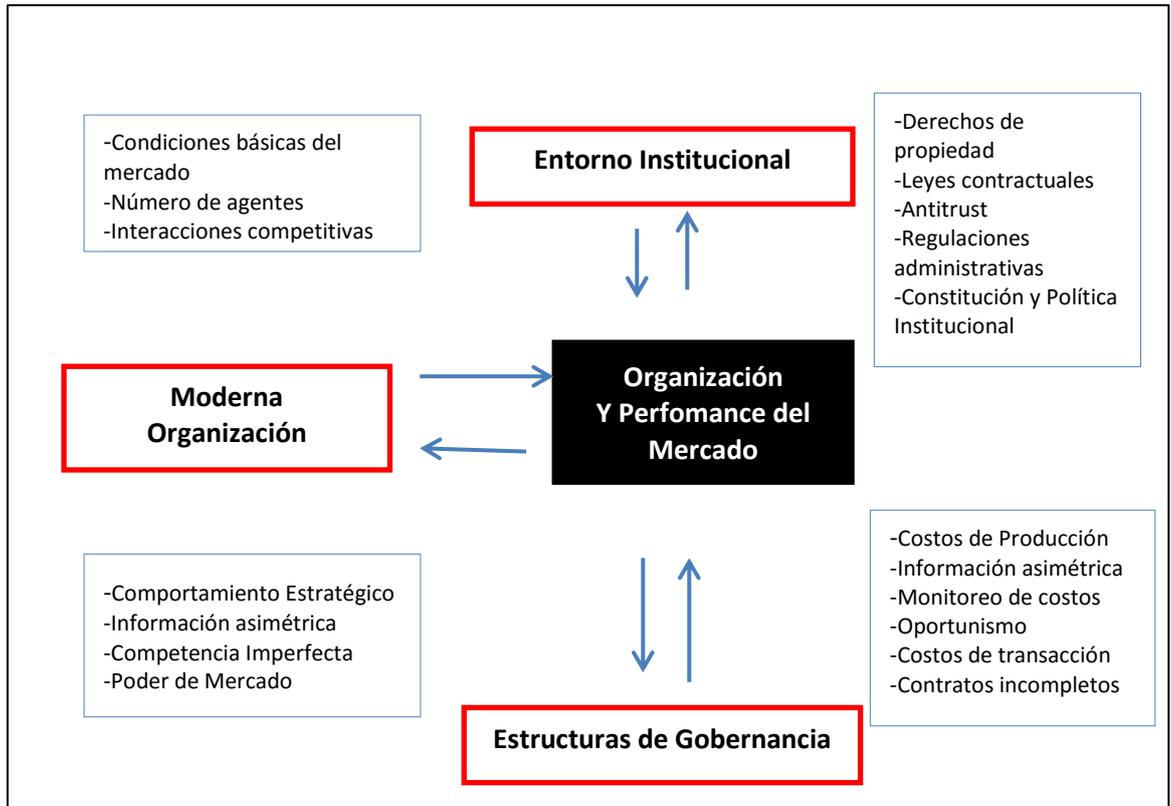
La información utilizada para esta investigación en su mayoría fueron fuentes secundarias, obtenidas principalmente de publicaciones técnicas de organizaciones relacionadas al sector de la aceituna, como el Consejo Oleícola Internacional (COI), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT), el sistema integrado de información de comercio exterior (SIICEX), la Asociación de Procesadores Exportadores de Aceitunas, Aceite de Oliva y Derivados del Perú (Pro olivo), la Central de Asociaciones de Productores de Olivo (CEAPO), la Dirección Regional de Comercio Exterior (DIRCETUR) y la Oficina Comercial de Exportación Regional de Tacna (OCER - TACNA).

#### **2.1.1. Las Tres Vías de Joskow**

Según Joskow (1995) la organización y performance del mercado, aborda la estructura de los mercados y las firmas en ellos, cómo se comportan los proveedores, productores, intermediarios, consumidores en estos mercados y cómo se desempeñan estos mercados en términos de precios, costos, calidad de productos, innovación, asignación de riesgo y otros indicios de desempeño que afectan el grado de éxito alcanzado por las empresas en este sector.

Asimismo, sostiene que para comprender mejor las cuestiones organizacionales, conductuales y de desempeño del mercado, conviene hacerlo a través de tres vías de análisis que determinan el campo de la nueva economía institucional. Como se muestran en la siguiente figuran 2.1.

**Figura 2. 1: Tres vías de Joskow**



**Fuente:** P. Joskow, 1996

A continuación se detallan cada una de las tres vías de análisis:

***-Vía del Ambiente Institucional***

North (1990), indica que el ambiente institucional comprende las reglas de juegos formales e informales que dan marco a la interacción de los agentes económicos. También se refiere a las reglas de juegos formales como el conjunto de leyes, decretos, resoluciones y normas que regulan la actividad económico-social. Mientras que las reglas informales constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres que acompaña el contexto formal.

Para Ordoñez (2009), el ambiente institucional toma un papel determinante en la organización y para el performance de los mercados. Además, define el contexto en donde se desenvuelve la actividad económica destacando la organización política, el sistema judicial, el sistema legislativo, la burocracia y el grado de enforcement. North (1990), indica que las instituciones fueron creadas por el hombre para dar orden y reducir la incertidumbre.

El presente trabajo describió el ambiente institucional donde se detallan las reglas de juego que rige el sector de la aceitunas de Tacna – Perú para definir los derechos de propiedad que se producen en este negocio

### ***-Vía de la Moderna Organización Industrial***

Joskow (1995), sostiene que la moderna Organización Industrial permite entender las estrategias empresariales, y de cómo se construyen las ventajas y los niveles de competitividad. En esta vía comienza por especificar ciertas condiciones básicas económicas y del mercado que caracterizan los costos de producción, la demanda de productos, el número de proveedores y consumidores, la información disponible para los agentes económicos, y la naturaleza de las interacciones conductuales entre ellos. La moderna organización industrial crea un marco de referencia para analizar cómo los cambios en el ambiente institucional que pueden afectar la estructura del mercado, el comportamiento de la firma y el performance del mismo; también como se involucran los actores en el sistema.

### ***-Vía de la Estructura de Gobernancia***

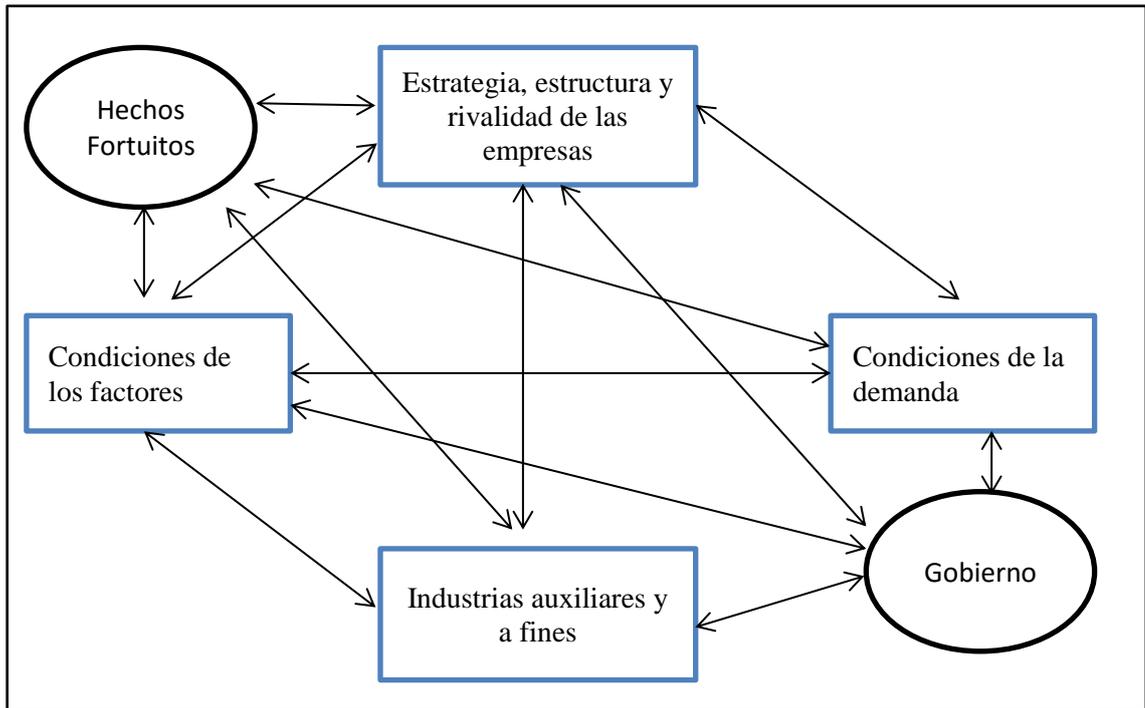
La vía de Estructura de Gobernancia se encarga de comprender las razones del porque varios acuerdos institucionales y de comportamientos emergen y se adaptan en desafío de minimizar los costos de transacción. Según Williamson (1996), la economía de los costos de transacción se ocupa de la “micro institución de gobernanza” de mercados, formas híbridas e integración vertical como elecciones organizacionales que buscan disminuir los costos de transacción. Se debe al análisis organizacional los supuestos del comportamiento humano y la transacción como unidad básica. Asimismo, en las estructuras de gobernanza se analiza el comportamiento estratégico y las transacciones.

#### **2.1.2. El Diamante de Porter**

El análisis del diamante de Porter es un modelo a raíz de un estudio realizado en diez países diferentes en relación a tamaño, ubicación, cultura, entre otros factores. Este modelo explica el proceso para desarrollar la competitividad.

El estudio de Porter (1990), afirma que el éxito de una nación se debe a las ventajas competitivas y no a las ventajas comparativas que presenta. Asimismo, considera que los sectores con capacidad para competir dependen en gran medida del entorno y condiciones que lo rodean, reconociendo que no son organismos aislados. La interrelación de cuatro grupos de atributos son determinantes que se deben considerar para la capacidad de las empresas. Estos determinantes son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, las industrias auxiliares y afines; la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; además dos elementos más: el papel del gobierno y los hechos fortuitos, tal como se refleja en la figura 2.2.

**Figura 2. 2: El diamante de Porter.**



Fuente: Porter, 1991

A continuación se detallan los atributos determinantes según Porter (1991):

**-Condiciones de los factores.** Están divididos en factores básicos y avanzados, que concierne a la posición competitiva de una nación respecto a la mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

**-Condiciones de la demanda.** Son la naturaleza o exigencias de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

**-Sectores afines y de apoyo.** Están basados en la presencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines dentro de una nación que sean internacionalmente competitivos.

**-Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.** Indican que las condiciones vigentes en un nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías. Asimismo, como la rivalidad entre ellas fomenta la innovación.

Complementos del diamante de Porter.

**-Gobierno.** El auténtico papel del gobierno es influir en los cuatro determinantes y así obtener la ventaja competitiva a nivel nacional.

**-Hechos fortuitos.** Son los acontecimientos casuales, incidentes, que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación.

### **2.1.3. El Análisis FODA**

También se empleó el Análisis FODA, esta herramienta permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de un sector en un momento dado, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades), y a partir de ello, establecer un diagnóstico para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar su competitividad (Vilella et al., 2010).

## **2.1. Marco conceptual**

### ***Sistema agroalimentario***

Ordoñez (2007), señala al sistema agroalimentario como un todo expresado en sistemas de valor que recorren desde la investigación, la producción, la transformación y la distribución hasta la satisfacción de la demanda de los consumidores.

De hecho hay dos grandes grupos estratégicos en los agronegocios alimentarios: “los agronegocios de commodities y los agronegocios de specialities” (Ordoñez, 2007).

### ***Productos commodities***

Ordoñez (Op. cit), menciona que los productos de los agronegocios de commodities se pueden caracterizar por ser homogéneos, que carecen de identidad propia diferencial frente al mercado. Son productos sin mayor valor agregado. La tecnología de procesos aplicada es la “continua” y en series largas de alto volumen. El destino de los agronegocios de commodities es abastecer de insumos a la agroindustria o atender los mercados masivos. Un ejemplo de productos commodities son los cereales, oleaginosos, las carnes rojas, etc.

### ***Productos specialities***

Ordoñez, (Op. cit), se refiere a los productos de los agronegocios de specialities como productos diferenciados con identidad propia frente al cliente. Tienen alto valor agregado con marca propia o protegidos por una indicación geográfica, son diferenciados por los consumidores que enfatizan su preferencia por los sabores, olores y colores particulares que distinguen a estos productos. Las tecnologías de proceso aplicadas en los specialities son discontinuas, las series son cortas de bajo volumen. El destino de los specialities son los consumidores de distintos segmentos de mercado. Un ejemplo de productos de especialidades son los vinos, carnes, dulces, frutas, etc.

### ***Denominaciones de Origen***

Para Ordoñez (Op. Cit) la denominación de origen surge como estrategia agroalimentaria que se focaliza en un encuentro de un terruño con distintos segmentos de consumidores de cualquier mercado para sostener las exportaciones alimentarias futuras, de manera competitiva como una de las claves de éxito de la misma. Para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), las denominaciones de origen ofrecen una serie de ventajas económicas, tales como diferenciar al producto en el mercado, facilitar la penetración del producto en nuevos mercados y otorgar valor agregado al producto. Asimismo, la Denominación de Origen para las exportaciones es un instrumento de promoción de ventas de productos nacionales (Arana, 2007).

## CAPÍTULO III: LA ACEITUNA

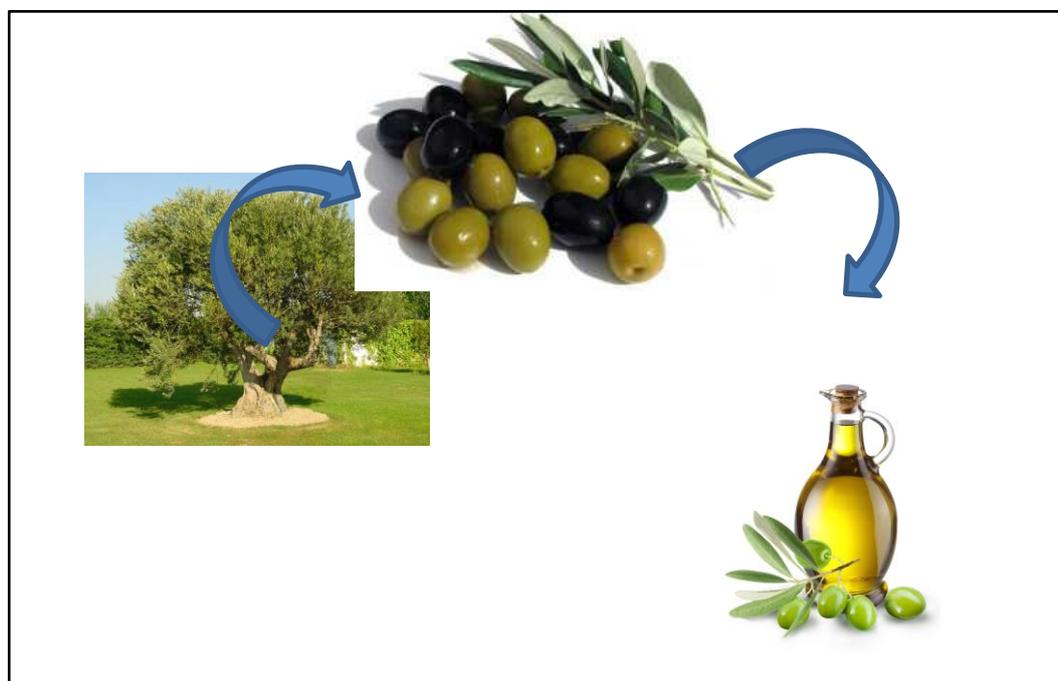
### 3.1. Definición del producto.

La aceituna es el fruto del olivo, cuyo nombre científico es *Olea Europaea*. Este fruto es comestible, posee forma ovalada y cuenta con hueso o carozo en su interior.

Años atrás entre los romanos, la posesión del denominado olivo se consideraba un lujo y no un producto necesario para la vida diaria. Las castas altas atribuían a la aceituna y al aceite de oliva el secreto de la belleza y la salud. Por ello no se distribuía al pueblo, lo que dio origen a que se crearan comercios para adquirirlos (Estrada, 2011). Debido a que se consideraban productos diferenciados por sus propiedades nutritivas y medicinales. Haciendo que en esos años la aceituna se muestre como un producto de especialidad.

Sin embargo, ha mediado de los años ochenta las mayores envasadoras comienzan un proceso de tecnificación y automatización, con grandes maquinarias avanzadas para la época y el procesamiento del aceite de oliva, derivado de la aceituna (Estrada, 2011). Asimismo, a partir del 2004, empezó a operar el mercado de futuros del aceite de oliva que se encuentra en la ciudad de Jaén (España). Originando que la producción de la aceituna sea en grandes volúmenes y de manera estándar. Haciendo que la aceituna se muestre como un producto commodity.

**Figura 3. 1: El árbol del olivo, la aceituna y el aceite de oliva**



**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

## **CAPÍTULO IV: VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL**

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 1, el cual consiste en identificar los factores institucionales en los que se apalancó el subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú, para obtener la DO de la aceituna de Tacna. La metodología empleada es descriptiva y cualitativa. Los resultados más relevantes fueron que las regulaciones legales benefician a la producción, la exportación y la obtención de la DO de aceituna de Tacna, la cual se encuentra reconocida en Perú y el mundo.

Este capítulo se divide en dos secciones: El primero describe las regulaciones establecidas en Perú y la segunda que detalla las regulaciones internacionales.

A continuación, se detallan los principales marcos institucionales

### **4.1. Regulaciones legales de Perú**

En Perú, las regulaciones legales más importantes que influyen en el subsistema de la aceituna conservada son las siguientes:

La **Ley de Promoción del Agro N° 27360** que promueve la actividad agrícola de Perú. Esta regulación legal establece un conjunto de beneficios tributarios y la disminución de la tasa de impuesto a la renta del 15%, a los productores que se encuentran en provincias (excluyendo a Lima y el Callao).

Para la **obtención de la DO de la aceituna de Tacna**, primero se promulgaron las siguientes regulaciones: la **Ordenanza Regional N° 28 – 2010 –cr/ gob. Reg. Tacna**, de fecha 21 de diciembre 2010. Esta Ordenanza declaró al aceite oliva y la aceituna de mesa, como productos bandera de la Región de Tacna.

Posteriormente, en el año 2013, se dio la **ley 27867 Ordenanza Regional N° 040 – 2013 –cr/gob.reg.** Donde se declaró de interés regional la obtención de la Denominación de Origen de la aceituna de Tacna. Donde se dispuso un órgano regional de Tacna que formule el proyecto e implemente las acciones correspondientes que se requieran para la DO de la aceituna de Tacna. Asimismo, implementar un laboratorio olivícola y constituir un consejo regulador (Diario oficial el peruano, 2014).

**En enero del 2015 se certifica la Denominación de origen Aceituna de Tacna.** Reconocida por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) de Perú. Este reconocimiento de la denominación de origen de la aceituna de Tacna fue un acto público, con el certificado N° 10 de las DO de Perú. Esta regulación fue un trabajo conjunto de la Mesa de concertación del olivo (Gobierno Regional de Tacna, 2015).

Además, existen otras reglamentaciones de Perú en relación a las Denominaciones de Origen. Tal como el **Decreto legislativo 1075 disposición complementaria 486**, que regula aspectos complementarios de la Decisión 486 y se aplica a elementos de la propiedad industrial de las denominaciones de origen, donde designa como entidad competente a INDECOPI.

Además, a la **ley 28331- ley del marco de los consejos reguladores de las DO** que establecen las condiciones para la constitución y gestión de los Consejos reguladores de DO.

#### **4.2. Regulaciones legales Internacionales.**

Las regulaciones internacionales que permitieron la disminución de aranceles son:

El **Acuerdo de Complementación Económica N° 58 (ACE 58)**, suscrito por los Gobiernos de Argentina, de Brasil, de Paraguay y de Uruguay, Estados Partes del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y el Gobierno de Perú el 30 de diciembre de 2005. Este acuerdo permitió al Perú a destacar con las aceitunas preparadas o conservadas en el mercado brasileño. El programa de desgravación arancelaria en el marco del Acuerdo de Complementación Económica N° 58, liberó totalmente del pago de aranceles, desplazando a proveedores como España y Portugal y compitiendo a la fecha con el principal proveedor de Brasil, que es Argentina.

El **Acuerdo de Promoción Comercial Perú - Estados Unidos**, suscrito el 25 de junio de 2007, ratificado mediante Decreto Supremo N° 040-2007-RE. Conocido también como el **Tratado de Libre Comercio Perú-Estados Unidos**. Este acuerdo entre ambos países permitió minimizar restricciones al momento del intercambio comercial, permitiéndole obtener 0.00% de arancel preferencial en las exportaciones de aceituna de Perú al mercado de Estados Unidos.

En el caso de las regulaciones legales internacionales de la protección a las DO a las cuales se adhiere la DO de la aceituna de Tacna son las siguientes.

El **Acuerdo de Lisboa**, este acuerdo fue entre los principales países del mundo y trata de la protección de las DO y su registro internacional. Entrando en vigencia el año 2005 bajo la responsabilidad de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

Asimismo, en la Conferencia Diplomática celebrada del 11 al 21 de mayo del 2015 en Ginebra, bajo la presidencia del Perú, se renovó el Acta de Ginebra del Arreglo de Lisboa relativo a las DO e indicaciones Geográficas. Al amparo de dicho acuerdo se protege las nueve Denominaciones de Origen del Perú: el Pisco; el Maíz Blanco Gigante Cusco; la cerámica de Chulucanas; el Pallar de Ica; el Café Villa Rica; el Loche de Lambayeque; el Café Machu Picchu-Huadquiña; la Maca de Junín-Pasco; y, las Aceitunas de Tacna (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2015).

El **régimen común de la propiedad industrial de la comunidad andina**, aborda aspectos precisos en materia de denominación de origen

. En la Decisión 486 de la comisión de la Comunidad Andina respecto al Común sobre Propiedad Industrial en su artículo 203 prescribe que “La declaración de protección de una denominación de origen se hará de oficio o a petición de quienes demuestren tener un legítimo interés” (Gobierno regional de Tacna, 2013). Siendo la DO de la Aceituna de Tacna Protegida por los países de Colombia, Ecuador y Bolivia, miembros de la Comunidad Andina.

Uno de los motivos porque el ambiente institucional de Perú optó por la certificación de la DO de la aceituna de Tacna, fue por los diversos litigios con la aceituna de Azapa – Chile. Asimismo, evitar que Chile siga comprando la aceituna de Tacna, a un menor

precio (como marca blanca), y volver a exportarla a Brasil y a otros países como Aceituna de Azapa (Quispe, 2013 y Jorge, 2015).

### **4.3. Conclusión**

En el ambiente institucional, las reglamentaciones legales de Perú beneficiaron a la producción aceituna, dado que se redujeron los impuestos. En el caso de la DO, existieron regulaciones legales regionales que reconocieron su importancia e interés fomentando la certificación de la DO de la aceituna de Tacna, con la finalidad de evitar el oportunismo de otros países.

A nivel internacional, las reglamentaciones legales impulsaron las exportaciones de la aceituna a través de la reducción de aranceles. Actualmente, la DO de la aceituna de Tacna se encuentra amparada por el acuerdo de Lisboa y por el régimen común de la propiedad industrial de la comunidad andina que brinda protección a esta DO.

Asimismo, el reconocimiento de la DO de la aceituna de Tacna se convertirá en una estrategia agroalimentaria siempre y cuando se fortalezca el enforcement de las leyes y reglamentos de los consejos reguladores de las DO en Perú, tanto en su formación, su gestión, su calidad y origen. De esta forma, se formará un marco institucional y jurídico estable y veraz (reglas de juego claras) que permitirán el crecimiento de este negocio de la aceituna conservada de Perú

## **CAPÍTULO V: VÍA DE LA MODERNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL**

En este capítulo se desarrolla el objetivo específico 2, el cual consiste en identificar los factores organizacionales en los que se apalancó el subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú, para obtener la DO de la aceituna de Tacna. La metodología aplicada es cualitativa empleando el Diamante de Porter. Se encontraron como resultados relevantes que los factores básicos son los que más prevalecen en este subsistema. Además, la demanda interna es creciente pero poco exigente en calidad. Sin embargo, la demanda externa si es exigente.

El desarrollo del capítulo se subdivide en tres secciones: el primero describe las estrategias genéricas en el mundo (D.O), el segundo analiza la competitividad del subsistema de la aceituna de Tacna y el tercero describe el diagnóstico (FODA) del subsistema de la DO de la aceituna de Tacna.

### **5.1. Estrategias Genéricas**

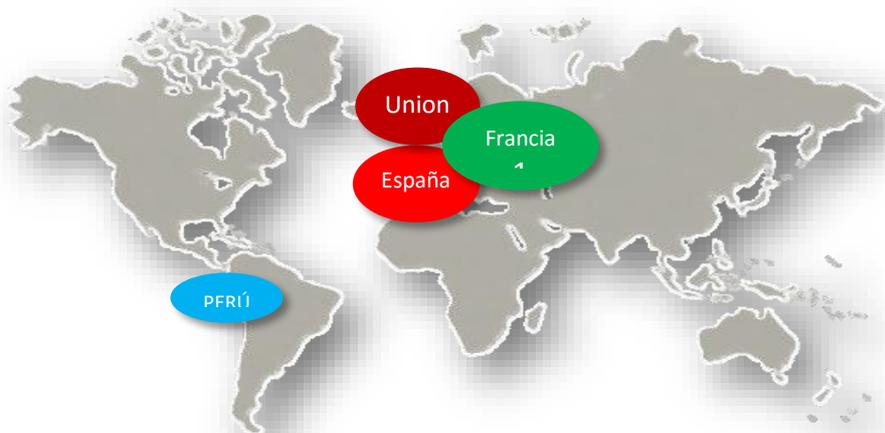
Porter (1980), manifiesta que para que una empresa sea competitiva debe utilizar las estrategias como es ser líder en costos o liderar en diferenciación. Así que el negocio de la aceituna de Perú, ha optado por las estrategias agroalimentarias de diferenciación. La principal es la reciente creación de la DO de la aceituna de Tacna. Esta diferenciación esta con eje en la calidad y en el origen, obteniendo una tendencia a ser líder por diferenciación posicionando a Perú en el mercado internacional.

Por consiguiente, es importante identificar las DO de aceituna en Mundo.

#### **5.1.1. Denominaciones de origen de la aceituna en el Mundo.**

A nivel mundial, se cuenta con algunas denominaciones de origen de Aceituna, como son las siguientes: La DO protegida “Aceituna de Mallorca” ubicada en la isla de Mallorca (España), DO protegida Aceituna de Aloreña de Malaga que se ubica en la provincia de Málaga (España), DO controlada de la aceituna niza (Francia), DO protegida aceituna Nocellara del Belice (Unión Europea) y desde enero del 2015 la DO de Aceituna de Tacna (Perú), las cuales se representan el figura 4.1.

**Figura 5. 1: Denominaciones de Origen de aceituna en el mundo, 2014**



**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

En la figura 5.1, se observa que la mayoría de las DO de aceituna pertenece a la Unión Europea. Sin embargo; en América Latina solo se encuentra la DO de aceituna de Tacna (Perú).

### 5.1.2. DO de la aceituna de Tacna en Perú

La DO de la aceituna de Tacna, tiene un respaldo histórico que se originó en los olivares más antiguos del Perú y América Latina. Los Árboles datan de hace más de 400 años, los cuales fueron hallados en el valle Sama (Yarada - Tacna) (Gobierno regional, 2013).

Esta DO de la aceituna de Tacna, presenta las siguientes características propias. Este producto se cultiva a una altitud comprendida entre los 25 y los 800 m.s.n.m. en una gran comunidad ecológica con la influencia de la corriente de Humbolt que contribuye a que las plantas de olivo se vean expuestas a factores climáticos que determinan su singularidad (Tassano, 2015).

El reconocimiento en el Perú de la DO de la Aceituna de Tacna se logró por un trabajo articulado de más de 2 años y medio de reuniones, trabajos, expedientes técnicos que han permitido este logro. Esto comenzó cuando la Dirección Regional de Comercio Exterior - Dircetur Tacna y la Dirección de Agricultura de Tacna consiguieron la participación de los empresarios y productores de aceituna. El trabajo más arduo que tuvieron fue que los productores y empresarios se pusieran de acuerdo para este objetivo (Jorge, 2015).

La **DO de la "Aceituna de Tacna"** es resultado de un proyecto de 20 mil USD, abriendo un nuevo camino de capacitación intensiva para el posicionamiento del producto tacneño.

Los actores que se pusieron de acuerdo son la Central de Asociaciones de Productores de Olivo (CEAPO), la organización representativa de las empresas del sector del olivo (Pro Olivo), los integrantes de la Mesa de la Concertación del Olivo, la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur), la Dirección Regional Sectorial de Agricultura Tacna, la Gerencia Desarrollo Económico/Gobierno Regional Tacna y el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA).

Sin embargo, para que las DO funcionen es necesario formar un consejo regulador, la cual tendrá la función de administrar la DO.

En el caso de Perú, el proceso de formación de los consejos reguladores de las DO parece ser compleja por la falta de inversión, una mejor acción colectiva y coordinación entre los actores del sistema, falta de capacitación, especialistas en los procesos y entre otras limitantes

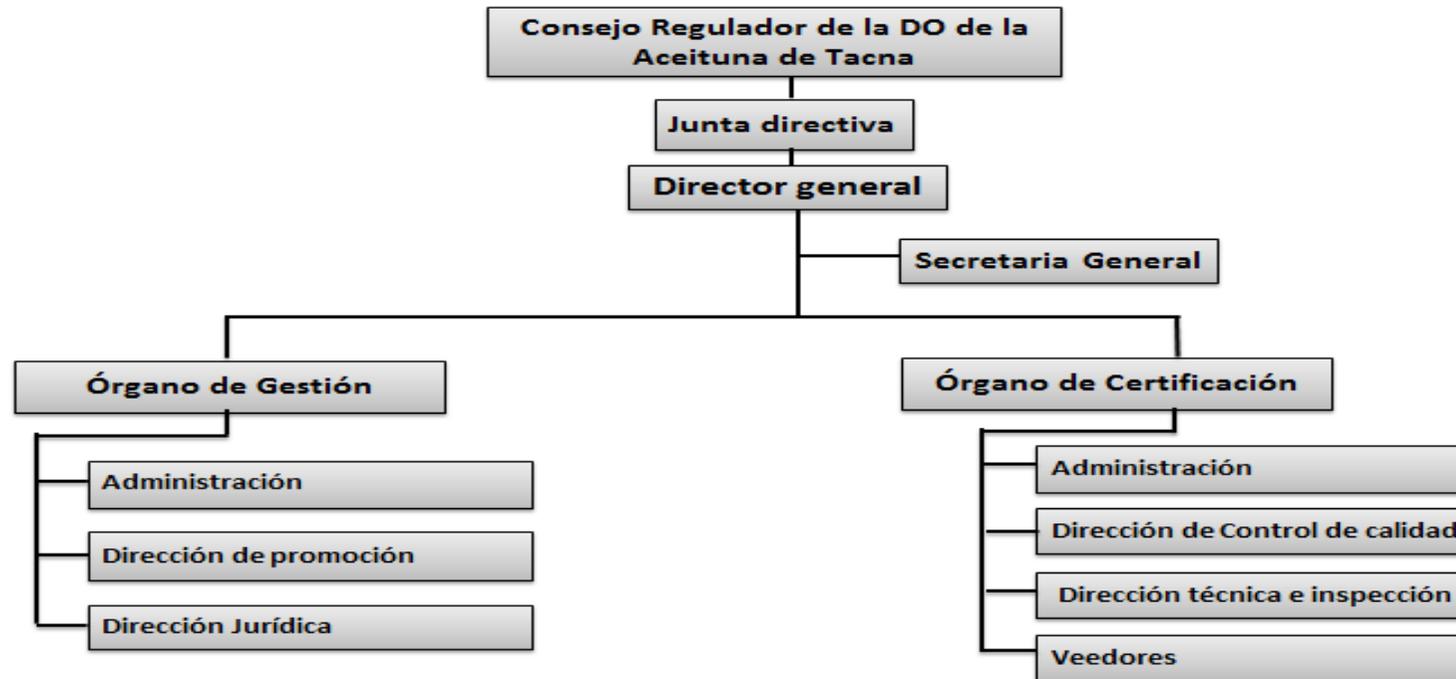
Es así, **que la reciente certificación de la DO de la aceituna de Tacna, aún no cuenta con un Consejo Regulador de la Aceituna de Tacna.** Por lo tanto, aún no se exporta aceituna con DO. Cuando se forme este Consejo Regulador, tendrá la función de supervisar la producción, la cosecha, la selección, el envasado y los demás procesos y/o mecanismos que garanticen conservar las características genéticas, agro climatológica, bromatológica de la aceituna de Tacna. Además, tendrá la finalidad de garantizar la calidad de la aceituna de Tacna y evitar el fraude o adulteración de la calidad a través de un proceso de control y supervisión permanente.

Según lo proyectado por los organismos públicos (Dircetur) de Tacna, la formación del Consejo Regulador de DO de aceituna de Tacna se constituirá aproximadamente a mediados del 2017, con sus primeras exportaciones. Además, proyectan en un mediano plazo (5 años) después de la formación del Consejo Regulador, se manifestará una clara diferencia en cuanto a precio, calidad y certificaciones de la aceituna con DO respecto a la convencional.

En cuanto al beneficio de la DO de la aceituna de Tacna, los principales actores (Productores y empresas) manifiestan opiniones distintas. Las empresas consideran a la DO, como una futura ventaja competitiva. Sin embargo, para la mayoría de productores no reconocen a la DO como una ventaja competitiva, dado a que manifiestan que no saben si tendrán retribuciones económicas positivas con la DO. Esto es al parecer por el poco tiempo del reconocimiento oficial de la DO, la poca difusión, y sobre todo el temor a iniciar algo nuevo.

Dado a estas proyecciones, a continuación en el gráfico 5.1 se presenta el organigrama tentativo del Consejo Regulador de la DO aceituna de Tacna.

**Gráfico 5. 1: Organigrama tentativo del Consejo Regulador de la Aceituna de Tacna**



**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

Como aún no se ha formado el Consejo Regulador de la DO de la aceituna de Tacna. A continuación se detalla el análisis competitivo del subsistema de aceituna conservada o prepara de Tacna.

## 5.2. Modelo del Diamante de Porter.

A través del Diamante de Porter se analizó la competitividad del subsistema de aceituna preparada o conservada de Tacna, mediante el análisis de las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo; estrategias, estructura y rivalidad en el negocio de la aceitunas de Tacna. A continuación se detallan los resultados.

### 5.2.1. Condiciones de los factores

En la región de Tacna, los factores que más resaltan son los factores básicos como el clima, el suelo y el agua que son condiciones adecuadas para la producción de aceituna.

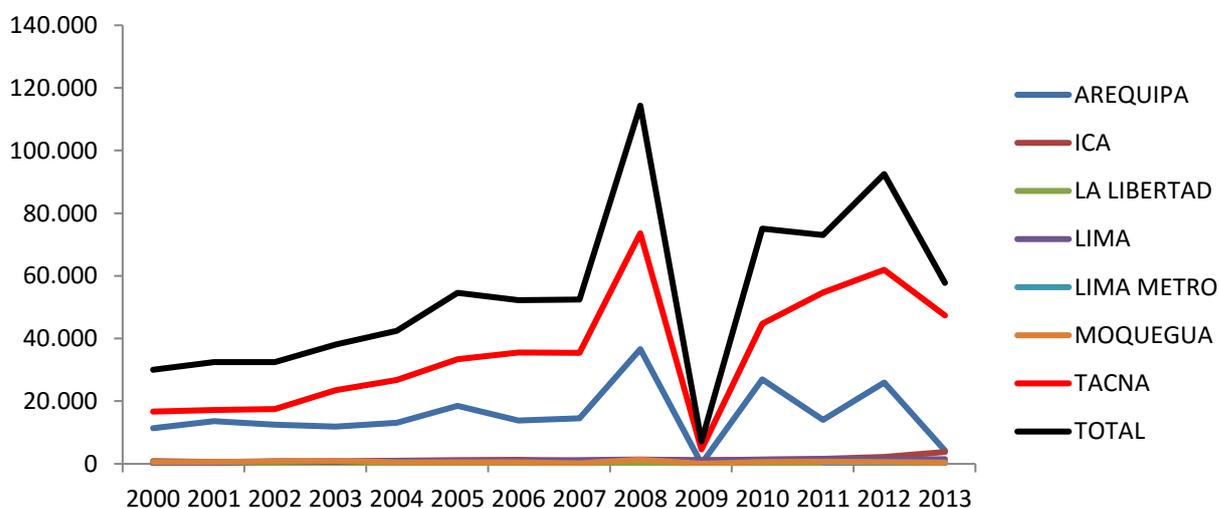
#### 5.3.1.1. Factores básicos

La región de Tacna se encuentra ubicada a una altitud comprendida entre los 25 y los 800 m.s.n.m. en una gran comunidad ecológica con la influencia de la corriente de Humbolt que contribuye a que las plantas de olivo se vean expuestas a factores climáticos (Presidencia del consejo de ministros, 2015).

La producción de la región de Tacna, representa el 82% a nivel nacional, produciendo 47.3 mil toneladas. En el gráfico 5.2. se muestra la evolución de la producción de diferentes departamentos, resaltando la producción de Tacna.

**Gráfico 5. 2: Evolución de producción de las principales zonas productoras de aceituna en el Perú, en el período 2000 – 2013**

(Toneladas)



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos MINAGRI, 2015.

En el gráfico 5.2, se observa que en el año 2009 existió una disminución de la producción y el rendimiento, dado a la aparición de la mosca blanca y en el año 2013 debido a climas desfavorables.

El suelo de la región de Tacna es franco arenoso, estructura laminar alternada de estratos arenosos y limo. Respecto al agua para este cultivo es a través de acuíferos (pozos); cabe resaltar que la mayoría de estos pozos son informales y podría considerarse un problema futuro, ante unos escasos de este recurso (BCR, 2013).

El rendimiento promedio de la producción de aceituna en todo el departamento de Tacna es de 6.433 Kg/Ha. El tiempo de cosecha de aceitunas es a partir de marzo hasta julio.

Respecto al clima es templado, desértico y con amplitud térmica moderada que determina su singularidad de la aceituna. Asimismo, la temperatura en la región de Tacna, es en promedio anual de 18,6 ° C, con una máxima de 32° C y una mínima de 10 ° C.

En cuanto a la mano de obra, la región de Tacna comprende a más de 3 mil pequeños productores de aceituna. De los cuales la mayor parte son pequeños productores o minifundistas. La mano de obra en las áreas de cultivo de los pequeños productores es semi especializada, dado que los productores tienen el Know How del negocio. Sin embargo, la mayoría de los minifundistas no aplican las buenas prácticas agrícolas adecuadamente.

#### **5.3.1.2. Factores avanzados**

En los factores avanzados, los productores asociados y empresas exportadoras de Tacna cuentan con mano de obra especializada, debido a su vasta experiencia, desarrollando medidas de control y erradicación de plagas como la aplicación de buenas prácticas agrícolas, con capacitación y transferencia tecnológica. Además, cuentan con el capital humano especializado que viene incrementado en los últimos años.

En cuanto a la investigación y desarrollo, el trabajo conjunto de la Mesa de Concertación, y los productores de aceituna de Tacna (La Yarada, Ite, Los Palos, Sama, Magollo) han logrado capacitarse e incluso hacer pasantías en el extranjero. El modelo de cooperativas aplicado en Brasil es uno de los mayores aportes a la agricultura tacneña, en el marco de actividades de la Mesa de Concertación del Olivo.

Las empresas grandes exportadoras cuentan con la implementación de plantas de procesamiento de aceituna preparada o conservada. Es decir con la tecnología requerida para exportar aceituna a granel, deshuesadas y rellenas.

#### **5.2.2 Condiciones de la demanda**

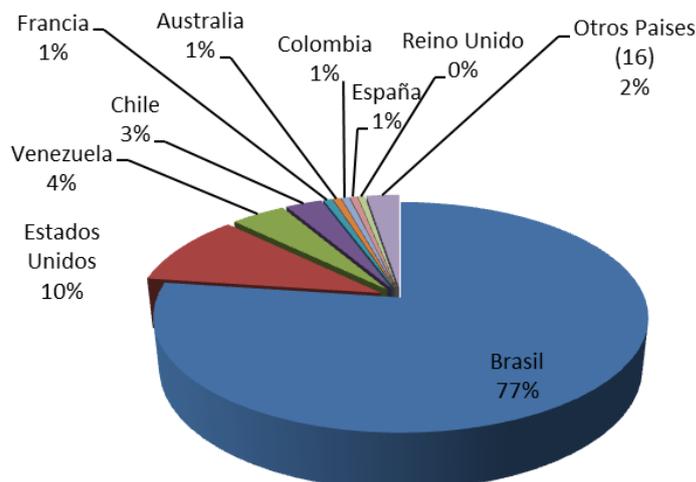
La demanda interna de la aceituna preparada o conservada de Tacna, no es exigente debido a que la mayoría de los consumidores de Tacna, adquieren el producto en los campos o mercados locales a un menor precio, lo cual no incentiva a los pequeños productores a estandarizar su producción. Los principales actores que abastecen a la demanda interna son en su mayoría los pequeños productores o minifundistas.

Por otra parte, los actores que satisfacen la demanda externa son las asociaciones de productores (mediados productores) y las empresas exportadoras. Debido al aumento de la demanda internacional de aceituna preparada o en conserva ha fomentado la mejora sostenible del sector con la aparición de nuevas empresas exportadoras en Tacna. Cabe resaltar, que esta demanda internacional es más exigente que la demanda interna, en cuanto a la calidad y seguridad alimentaria como Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), BPA, entre otras.

Cabe resaltar, que del 10% de la producción de aceituna de Perú se destinada a la elaboración del aceite de oliva, y el 90% de la producción se destina como aceituna de mesa. De la producción de la aceituna de mesa, la mayor parte que se consume y se exporta es como aceituna preparada o conservada sin congelar con la partida N° **2005700000**.

En el caso de Perú y de Tacna, del total de lo exportado por el negocio de la aceituna preparada o conservada, el 77 % de la exportación es destinado al mercado brasileño, originando así una alta dependencia a este mercado (gráfico 5.3)

**Gráfico 5. 3: Exportaciones peruanas de aceitunas preparadas o conservadas, en el año 2014 - Partida 2005700 (en porcentaje)**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2015

### 5.2.3. Industrias relacionadas y de apoyo

Las industrias de apoyo que influyen en el subsistema de aceituna preparada de Tacna son las siguientes:

La **Central de Asociaciones de Productores de Olivo (CEAPO)**, organización que representa a la mayor parte de asociaciones de productores, a más de 281 socios (medianos productores) aproximadamente. Esta central de asociaciones fomenta la competitividad de la cadena productiva del olivo entre los productores. Otra organización de productores de segundo nivel, es la **cooperativa de servicios olivícolas de Tacna (COOLTAC)**, que la integran 102 socios de medianos y pequeños productores (Ministerio de agricultura de Perú, 2015)

También, la organización representativa del sector olivícola peruano (**Pro-Olivo**) conformada por la mayor parte de las empresas procesadoras y exportadoras de aceituna, de aceite de oliva y derivados. Esta organización promueve el desarrollo del sector olivícola peruano, fortaleciendo la cultura empresarial de sus asociados. La integran 18 socios y presenta más del 70% de exportaciones (Ministerio de agricultura de Perú, 2015).

Otros organismos públicos y privados que brindaron apoyo a las asociaciones de productores en proyectos para la mejora del cultivo de aceituna en Tacna fueron en conjunto el programa “Fondo Empleo”, la Agencia Agraria y el Gobierno Regional de Tacna y ADRA (La Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales). Este proyecto benefició a 5 asociaciones de productores que representan aproximadamente 170 socios, con la finalidad de fortalecer la asociatividad y mejorar la competitividad de la cadena productiva del olivo (Yarada noble, 2012).

Asimismo, se encuentra el **Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)**, organismo público que promueve y ejecuta las diversas actividades que facilitan el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria a nivel de Perú para la seguridad alimentaria.

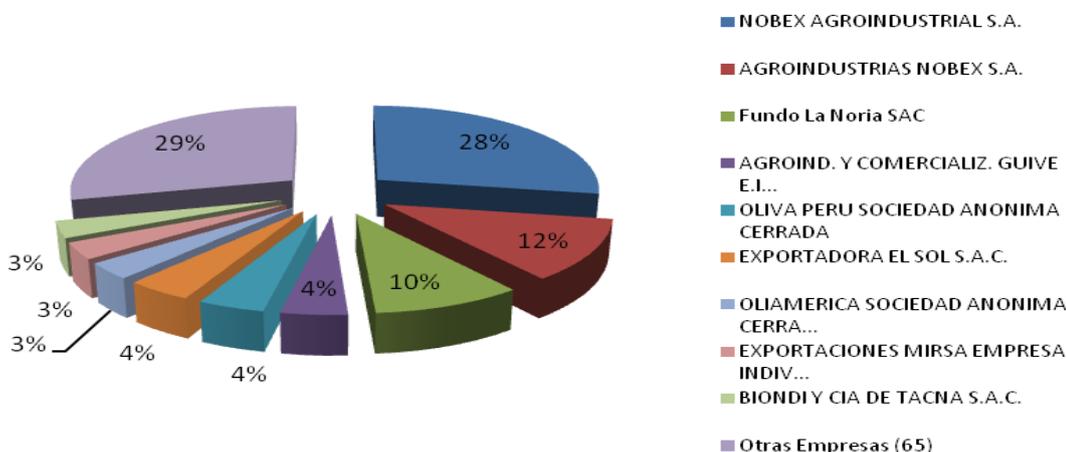
El **Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)**, brinda servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria y zoonosanitaria, diagnóstica, identifica y provee controladores biológicos.

Por otro lado, el **Banco Agrario** es un instrumento de apoyo financiero del Estado peruano para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario. La mayoría del financiamiento realizado por los productores es para la compra de insumos.

#### 5.2.4. Estrategias, estructura y rivalidad:

La rivalidad interna entre las empresas exportadoras de la región de Tacna, crea presiones sobre las otras empresas y asociaciones para que mejoren e innoven. En promedio en Perú existen alrededor de 74 empresas exportadoras de aceitunas preparadas o conservadas, las cuales en su mayoría se ubican en la región de Tacna (Gráfico 5.4).

**Gráfico 5. 4: Principales empresas exportadoras de aceitunas preparadas o conservadas de Perú, en el año 2014 - 200570 (en porcentaje del valor FOB)**



**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de SUNAT, 2015

En el gráfico 5.4, se observa que la empresa NOBEX Agroindustrial S.A. tiene la más alta participación de las exportaciones de aceituna preparada o conservada de Perú con el 28%, luego Agroindustrias NOBEX S.A con el 12%, seguido por Fundo la Noria con el 10% y otros.

#### 5.2.5. El gobierno y los hechos fortuitos

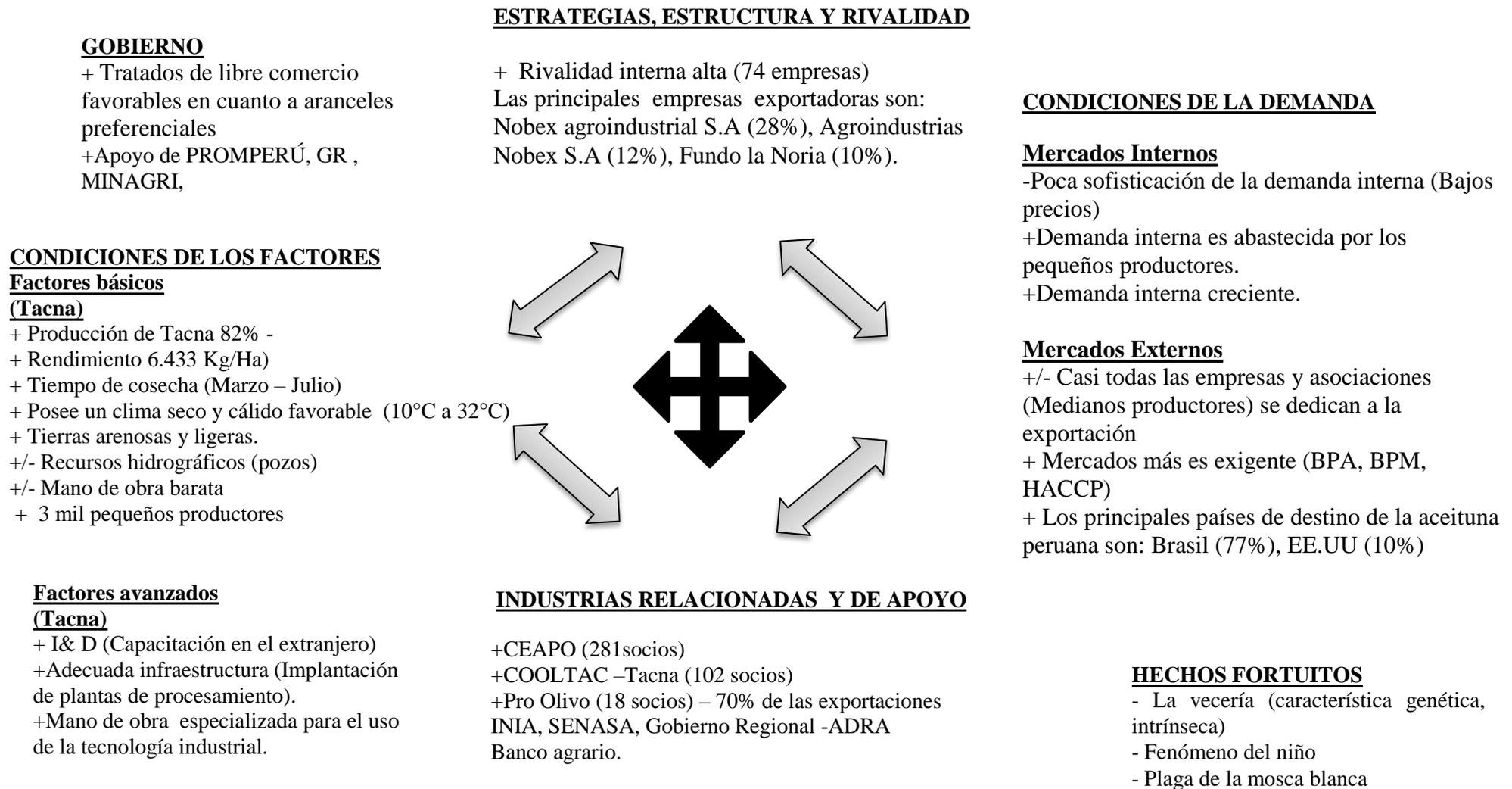
Las acciones que ha desarrollado el Gobierno influyen positivamente en la dinámica del subsistema de la aceituna preparada o conservada de Tacna, mediante los programas de

organismos como el Ministerio de Producción y Riego (MINAGRI), el PROMPERÚ y la Cámara de Comercio de Tacna.

Por otro lado, los hechos fortuitos como la alternancia productiva ocasionada por la vecería, el cual es una característica genética, intrínseca a la naturaleza del cultivo, el fenómeno del niño y la plaga de mosca blanca que generan grandes pérdidas. No obstante, con un manejo adecuado del cultivo se pueden minimizar los efectos en la producción.

A continuación, en el gráfico 5.5, se muestra el resumen del análisis competitivo del subsistema de la aceituna preparada o conservada de Tacna, a través del Diamante de Porter.

**Gráfico 5. 5: Diamante de la competitividad de la aceituna preparada o conservada de Tacna**



**Fuente:** Elaboración propia en base al Diamante de Porter, 1980.

### 5.3. Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Esta herramienta nos permite identificar la intensidad de los determinantes de las ventajas comparativas y competitivas del subsistema de la aceituna preparada o conservada de la región de Tacna. Tal como se muestra en el cuadro 5.1.

**Cuadro 5. 1: Análisis De Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA) de sistema de la aceituna preparada o conservada de Tacna.**

ÁNALISIS FODA	
<b>Oportunidades</b>	Incremento de la demanda mundial de aceituna preparada o conservada.
	La apertura de nuevos mercados externos.
	Regulaciones legales internacionales de disminución de aranceles para la exportación y TLC.
<b>Amenazas</b>	Condiciones climáticas desfavorables (fenómeno de El Niño o Sequía).
	Presencia de plagas y enfermedades no controlables ( Vecería)
	Alta dependencia del mercado brasileño.
	Limitados recursos hídricos en el futuro.
	Mayor penetración de los competidores externos.
<b>Fortalezas</b>	Certificación de la Denominación de Origen de la Aceituna de Tacna.
	Agricultores con experiencia en el cultivo (know How, terruño, clima).
	Acción colectiva en algunas asociaciones del sector olivícola de Tacna
	Favorables condiciones climáticas y geográficas para el desarrollo para un producto de calidad
<b>Debilidades</b>	Altos costos de transporte interno
	Bajo desarrollo de investigación para minimizar el efecto de la vecería en el cultivo
	Falta de promoción de las aceitunas de Tacna, con la reciente certificación de la DO.

**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

Según el análisis FODA se observa que el sector de la aceituna en Tacna posee grandes fortalezas como el Kow How, el terruño y origen; así mismo como la reciente certificación de la DO. Además, existen oportunidades que pueden aprovecharse como el incremento de la demanda. Se puede neutralizar las amenazas, es decir disminuir competidores por la DO y minimizar las debilidades, aumentando el desarrollo de investigación.

### 5.5. Conclusión

A partir del análisis realizado de la Moderna Organización Industrial, se encontró que los factores más importantes que apalancaron la obtención de la DO de la aceituna Tacna fueron los factores naturales y humanos propios de la zona de producción (historia, terruño, clima, know How) cualidades que apalancan su singularidad.

Sin embargo, como aún no se ha constituido el Consejo Regulador de la Aceituna de Tacna; organismo fundamental para que se pueda exportar aceituna con DO. En la medida que mejoren la coordinación entre todos los actores, se visualiza que a mediano plazo (5 años) el consejo regulador estará trabajando de manera exitosa siempre y cuando que exista demanda, difusión y promoción, se diversifique productos, y realice un correcto enforcement de su futuro reglamento en cuanto a control, calidad y precio; convirtiéndose en el eje de diferenciación.

Sin este Consejo de Regulador que gestione la certificación de la DO de Tacna, el subsistema de aceituna conservada de Tacna muestra una competitividad relativamente baja, dado que se apalanca más en ventajas comparativas que competitivas. Además, refleja una demanda interna poco exigente en calidad. Sin embargo, posee una alta rivalidad entre las empresas internas que fomentan la competitividad e innovación en el subsistema,

## CAPÍTULO VI: VÍA DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA

En este capítulo se desarrolla parte del objetivo específico 2, el cual consiste en identificar los factores organizacionales en los que se apalancó el subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú. La metodología fue cualitativa y se analizaron las transacciones y sus atributos del subsistema.

Este capítulo se divide en una sección (estructura de gobernanza) y a la vez se subdivide en cuatro subsecciones que contienen: la descripción de los actores del subsistema, el análisis de la transacción exportador – importador (T3), el esquema de contratación en T3 y los activos específicos en todo el subsistema.

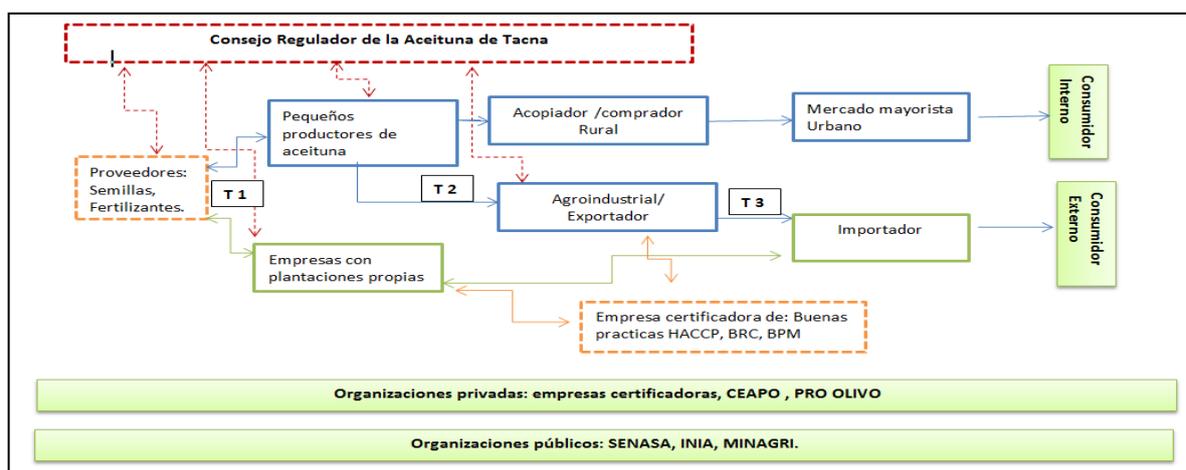
### 6.1. Estructura de Gobernanza

Las características que presentan las grandes empresas agroexportadoras de aceituna de la región de Tacna, es que cuentan con un apreciable grado de integración vertical, con la finalidad de asegurar la calidad de la materia prima.

Asimismo, una gran parte de los medianos productores han logrado asociarse y desarrollar su capital humano, logrado integrarse y llegar al mercado internacional de la aceituna

Cuando se forme el consejo regulador de la aceituna de Tacna, los productores, asociaciones y empresas agroexportadoras en coordinación con el consejo regulador de la aceituna de Tacna mantendrán el control de la cadena desde el campo hasta la distribución, apoyadas por distintas organizaciones públicas y privadas. En el gráfico 6.1, representa la estructura tentativa de la interacción de los actores del subsistema de la DO de la aceituna de Tacna.

**Gráfico 6. 1: Estructura tentativa de coordinación del subsistema de Agronegocios de la DO de la Aceituna de Tacna.**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 6.1.1. Actores de la cadena del subsistema de la aceituna conservada en general.

A continuación, se describen los principales y actuales actores del subsistema de la aceituna conservada de Tacna.

Los **Productores**, están constituidos por pequeños y medianos productores agrícolas de aceituna. La mayoría de los productores son pequeños o minifundistas que en su gran cantidad están como informales. Mientras que los mediados productores agrícolas se encuentran asociados.

La mayoría de los pequeños productores venden las aceituna a granel, que son adquiridas muchas veces por los **Acopiadores** o intermediarios locales a precios muy bajos. Una parte de los acopiadores procesan la aceituna en su tratamiento primario (aceituna macerada) y otras le agregan valor para comercializarlo al mercado local o para exportación.

También existen, **Agroindustrias** que se abastecen de aceituna de los pequeños productores. Las cuales están constituidas por empresas transformadoras que procesan la aceituna principalmente para exportación. Sin embargo, existen otras empresas grandes que procesan y exportan y se encuentran integradas verticalmente.

También, los **Importadores**, que son las empresas que se encuentran en los países de Brasil, EEUU y otros. La mayoría de los importadores son restaurantes, supermercados o empresas procesadoras en el exterior.

Dado a la importancia dentro del subsistema de la aceituna de Tacna y a las estrategias que se vienen desarrollando para su diferenciación y su posicionamiento en el mercado internacional, se opta por describir la transacción que se realiza entre el exportador y el importador (T3), describiendo sus atributos.

### **6.1.2 Atributos de la transacción entre el Exportador – Importador (T3)**

La **frecuencia** de la transacción es alta, al alto grado de interdependencia de los actores, quienes trabajan bajo una relación de confianza, estabilidad y credibilidad, a través de contratos formales, que disminuyen los costos de transacción.

La **incertidumbre** es media, debido a la dependencia del mercado brasileño, el cumplimiento de los estándares de calidad.

La **especificidad de activos** de la transacción es alta, evidenciándose activos físicos (aceitunas, plantas de procesamiento y control de calidad), capital humano (*Know How* del negocio).

Se resalta que la estructura de gobernanza que se presenta en esta transacción es forma híbrida, mediante contratos formales entre ambas partes. Cabe mencionar que la estructura de gobernanza que predomina en el subsistema, en cuanto a las aceituna para exportaciones, es integración vertical, en donde se busca asegurar el aprovisionamiento de la materia prima y las características que debe cumplir el producto (medidas fitosanitarias). Para tener una mejor visión del funcionamiento del sector, se muestra en el cuadro 5.1, que representa un resumen de los atributos de la transacción, estructura de gobernanza y nivel de dependencia en la transacción más importante considerada (T3).

**Cuadro 6. 1: Características de las Inversiones en Activos Específicos de Exportador – Importador, 2015**

Interface / transacción	Atributos de Transacción			Estructura de Gobernancia	Nivel de Dependencia
	Frecuencia	Incertidumbre	Especificidad de activos		
Exportador – Importador	Alta	Media	Alta	Contrato formal	Mayor dependencia del importador

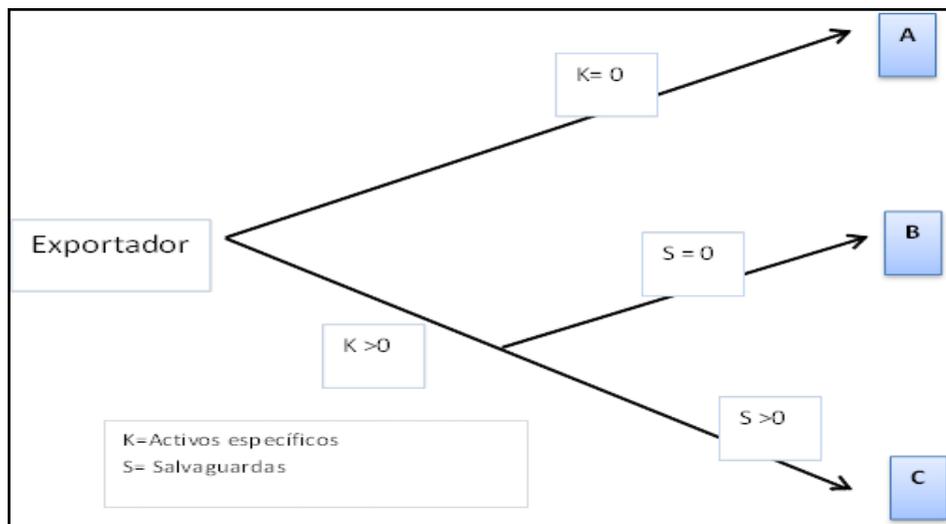
**Fuente:** Elaboración propia, 2016.

### **6.1.3 Esquema de contratación simple en términos de confianza entre el Exportador – Importador.**

El esquema de contratación simple en términos de confianza, en el punto A no presenta riesgos, los puntos B y C, con activos específicos involucrados como la inversión en la DO, adquisición de planta procesadora de aceituna preparadas o en conserva, calidad del producto, certificación orgánica en algunos casos, know how del negocio, sí presentan riesgos. El nodo B es de baja confianza, mientras que en el nodo C es alta, y es el precio que reciben los agroexportadores basado en la confianza y reputación que han desarrollado estos actores para minimizar los costos de transacción.

Cuando se forme y desarrolle su consejo regulador del subsistema de aceituna de Tacna, seguirán este esquema de contratación simple de acuerdo a la inversión en activos específicos; como se muestra en el gráfico 5.2. Si el sector agroexportador no invirtiera en activos específicos seguiría el camino que conlleva a obtener un precio de mercado A. Sin embargo, las altas inversiones en activos específicos han permitido recientemente que se establezcan salvaguardas basados en la confianza y fortalecidas en el cumplimiento de los volúmenes y plazos de entrega que permiten obtener un precio C, mayor al A y B.

**Gráfico 6. 2: Esquema de contratación simple en la exportación del subsistema de la aceituna preparada o conservada**



Fuente: Adaptado de O. Williamson, 1996.

#### 6.1.4. Características de la inversión en activos específicos

El subsistema aceituna conservada de Tacna con DO tendrá las siguientes características de las inversiones en los activos específicos, que se muestran en el cuadro 6.2

**Cuadro 6. 2: Características de las Inversiones en Activos Específicos del subsistema de la aceituna preparada o conservada con DO.**

		Sin especificidad	Mixtas	Idiosincráticas
<b>FRECUENCIA</b>	<b>OCASIONAL</b>	Fertilizantes y agroquímicos	Cultivos nuevos, maquinaria agrícola,	Planta Agroindustrial de procesamiento de aceitunas  <b>Inversión en la DO (60 mil soles)</b>
	<b>RECURRENTE</b>	Envases para conservas de aceitunas	Servicio de certificación orgánica, certificado de sanidad	Logística de exportación, know how del agricultor

Fuente: Adaptado de Williamson, 1996.

El sistema de producción de la aceituna, adopta distintas estructuras de gobernanza como mercado y formas híbridas, pero predomina la estructura de integración vertical (hacia adelante y hacia atrás), que afecta en forma positiva el nivel de especialización, la competitividad y, por lo tanto, la sostenibilidad de los negocios.

## **6.2. Conclusión**

En la estructura de gobernanza, las principales empresas agroexportadora mantienen el control de la cadena desde el campo hasta la distribución. La forma de estructura de gobernanza que predomina es de integración vertical, permitiéndoles así tener un mayor control y accionamiento en cuanto a los volúmenes de exportación de acuerdo a los requerimientos del cliente; sin embargo, existen estructuras de gobernanzas en menor porcentaje en formas híbridas.

La frecuencia de la transacción es alta, debido al alto grado de interdependencia de los actores. La incertidumbre es media, debido a la dependencia del mercado brasileño y el cumplimiento de los estándares de calidad. La especificidad de activos de la transacción es alta, evidenciándose activos físicos (aceitunas, plantas de procesamiento y control de calidad), capital humano (Know How del negocio).

Cuando se forme el consejo regulador y se gestione correctamente sus funciones de control y calidad, entonces solo así esta certificación de origen se convertirá en su principal activo específico de la aceituna Tacna, permitiéndole convertirse en un formador de precio en su nicho de mercado.

## CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES

Debido a la producción y exportación en grandes volúmenes de aceituna por otros países y que Perú se ubica tan solo como el octavo exportador de aceituna conservada en el mundo con el 2% de representación., el sector olivícola de Perú ha desarrollado estrategias para ingresar a un mercado con menos competidores, logrando la reciente certificación de la DO de la aceituna de Tacna.

En base a esto surge la necesidad de identificar los factores institucionales, organizacionales y estructura de gobernanza en los que se apalancó el subsistema de la aceituna preparada o conservada de Perú, para obtener la DO de la aceituna de Tacna.

Para responder a la pregunta de investigación se empleó como metodología las tres vías de Joskow. Estas vías de análisis son: la Moderna Organización Industrial, la Vía del Ambiente Institucional y la Vía de la estructura de gobernanza. En la Vía de Moderna Organización industrial se empleó como herramienta el Diamante de Porter y el análisis FODA. La información utilizada para este estudio de investigación fue en su mayoría fueron fuentes secundarias relacionadas al sistema de la aceituna. Los resultados más relevantes fueron los siguientes:

Los **factores institucionales** que apalancaron la obtención de la DO de la aceituna Tacna, fueron las reglamentaciones legales nacionales que beneficiaron a la producción aceituna en Perú con la reducción de impuestos. En el caso de la DO, existieron regulaciones legales regionales que reconocieron su importancia e interés que fomentaron la certificación de la DO de la aceituna de Tacna, con la finalidad de evitar el oportunismo de otros países.

A nivel internacional, las reglamentaciones legales impulsaron la exportación de la aceituna a través de la reducción de aranceles. Actualmente, la DO de la aceituna de Tacna se encuentra amparada por el acuerdo de Lisboa y por el régimen común de la propiedad industrial de la comunidad andina que brinda protección a esta DO.

Sin embargo, el reconocimiento de la DO de la aceituna de Tacna se convertirá en una estrategia agroalimentaria siempre y cuando se fortalezca el enforcement de las leyes y reglamentos de los consejos regaladores de las DO en Perú, tanto en su formación, gestión como relacionados en calidad y origen. Asimismo, se formará un marco institucional y jurídico que, si es aplicado correctamente, permitirá generar reglas de juego claras que favorecerán a este negocio de la aceituna.

Los **factores organizacionales** que apalancaron la DO, fue la coordinación de la Dirección Regional Sectorial de Comercio Exterior y Turismo de Tacna y los principales actores del subsistema (Productores y empresas exportadoras de aceituna). Sin embargo, aún no se ha constituido el Consejo Regulador de la Aceituna de Tacna, es decir aún no se exporta aceituna con DO.

A partir del análisis realizado a la Moderna Organización Industrial, se encontraron que los factores más importantes que apalancaron la obtención de la DO de la aceituna Tacna fueron los factores naturales y humanos propios de la zona de producción (historia, terruño, clima, know How), los cuales apalancan su singularidad.

El subsistema de aceituna conservada de Tacna muestra una competitividad relativamente baja, dado que se apalanca más en ventajas comparativas que competitivas. Además, muestra demanda interna poco exigente en calidad. Sin embargo, posee una rivalidad alta de empresas internas que fomentan la competitividad entre ellas, permitiendo mejorar en innovación, tecnología, etc.

Respecto a la estructura de gobernanza que prevalece en todo el subsistema de aceituna conservada de Perú es la integración vertical. Y en la transacción más relevante, considerada, en el subsistema se encontró la estructura de gobernanza de forma híbrida, dado que los exportadores coordinan con los importadores mediante contratos formales.

Los activos específicos en todo el subsistema son altos, dado que las inversiones en activos físicos son altas y el Know How del negocio, por parte de las asociaciones y empresas, también es alto.

Por lo tanto, la aceituna de Tacna aún se encuentra en proceso de convertirse en un producto de especialidad. Un primer paso importante fue reconocimiento Denominación de Origen de aceituna de Tacna. Ya con el consejo regulador se facilitará el acceso a nuevos mercados y se podrá obtener mayores rentabilidades para las empresas de aceituna conservada de Perú.

## **CAPÍTULO VIII. BIBLIOGRAFIA**

- Arana (2005). Las denominaciones de origen: una metodología para su reconocimiento. Revista de la Competencia y la Propiedad Intelectual. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en: <http://servicios.indecopi.gob.pe/revistaCompetencia/castellano/articulos/primavera2005/Maria%20del%20Carmen%20Arana.pdf>
- Dirección Regional de Agricultura Tacna. (2012). Plan Agrario Regional. Disponible en: [http://www.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2012/comunicado/PLAN\\_AGRARIO\\_REGIONAL-VERSION%20FINAL\\_2012.pdf](http://www.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2012/comunicado/PLAN_AGRARIO_REGIONAL-VERSION%20FINAL_2012.pdf)
- Dirección Regional de Agricultura de Tacna (2013). Tacna: Producción y exportación de aceituna, orégano y cebolla. Disponible en: [http://www.agritacna.gob.pe/sites/default/files/Estadistica/Produccion\\_Exportacion2013.pdf](http://www.agritacna.gob.pe/sites/default/files/Estadistica/Produccion_Exportacion2013.pdf)
- Economía Institucional. JITE 151/1
- Estrada (2011) La aceituna de mesa: nociones sobre sus características elaboración y cualidades.
- Gobierno Regional de Tacna (2005). Plan Operativo del Producto Olivo. Ministerio de comercio exterior y turismo. Disponible en: [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_tacna/pdfs/pop\\_olivo.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_tacna/pdfs/pop_olivo.pdf).
- Gobierno Regional de Tacna (2013). Consejo Regional del Gobierno Regional de Tacna. Ordenanza regional 040\_2013. Disponible en: [http://www.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/ordenanza\\_040\\_2013.pdf](http://www.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/ordenanza_040_2013.pdf)
- Gobierno Regional de Tacna (2014). Catalogó de la oferta exportable de la Región Tacna. Comercio exterior y turismo, Disponible en: [http://www.regiontacna.gob.pe/dircetur\\_tacna/grtDircetur/grt1/\\_2014/pdf/pdf/COE-1-14.pdf](http://www.regiontacna.gob.pe/dircetur_tacna/grtDircetur/grt1/_2014/pdf/pdf/COE-1-14.pdf)
- Gobierno Regional de Tacna (2015). Audiencia Pública de Rendición de Cuentas. I semestre. Disponible en: [http://www.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/RESUMEN\\_EJECUTIVO\\_AUDIENCIA\\_PUBLICA\\_I\\_SEM\\_2015.pdf](http://www.regiontacna.gob.pe/grt/documentos/2011/personal/RESUMEN_EJECUTIVO_AUDIENCIA_PUBLICA_I_SEM_2015.pdf)
- INEI. (2013). Resultados Preliminares a Nivel Provincial. Lima, Lima, Perú.
- Joskow (1995). La Nueva Economía Institucional: Enfoques Alternativos. Revista de Ministerios de Relaciones Exteriores (2015). Nota de Prensa 064 - 15, Adoptan Acta de Ginebra del Arreglo de Lisboa relativo a las Denominaciones de Origen y las Indicaciones Geográficas. Disponible en: <http://www.rree.gob.pe/Noticias/Paginas/NP-064-15.aspx>.
- North, D. (1990). Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico parte Primera. Cambridge University Press.
- Ordoñez, H. (2009). La Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Facultad de Agronomía. Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires, Argentina.

Ortiz (2015). Dirección Regional de agricultura de Tacna. Taller. Disponible en :  
<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-tacna-2015.pdf>

Perfil del Mercado y Competitividad Exportadora de Aceituna, Perfil del producto de aceituna, Disponible en:  
<http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/penx/pdfs/Aceituna.pdf>

Porter, M. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Ediciones B. Argentina, Buenos Aires.

Promperú (2015). Ficha de producto. Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. Perú Disponible en:  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/fichaproducto/5pdf2014Sep22.pdf>

Promperú (2015). Perú y Brasil acordaron profundizar sus relaciones comerciales bilaterales. Disponible en:  
[http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf\\_novedades/2272015115221\\_907.pdf](http://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/2272015115221_907.pdf)

Quispe (2013). Evaluación de la cadena productiva del olivo (olea europea) en la irrigación la Yarada, región Tacna. Tesis para optar el título profesional de: ingeniero en economía agraria. Facultad de ciencias agropecuarias. Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann - Tacna

Williamson, O. 1996. The Mechanisms of Governance. Oxford University Press. NY.

#### **Páginas de internet consultadas:**

- <http://faostat3.fao.org/home/E>
- <http://www.minagri.gob.pe/portal/>
- [http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=160.00000](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000)
- <http://www.sunat.gob.pe/>
- <https://www.indecopi.gob.pe/inicio>
- <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/declaran-de-interes-regional-la-obtencion-de-la-denominacion-ordenanza-n-040-2013-crgobregtacna-1047270-1/>
- <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/pe/pe012es.pdf>
- [https://issuu.com/ronaldguevarasaavedra/docs/ed\\_cero\\_-\\_revista\\_cyg\\_baja](https://issuu.com/ronaldguevarasaavedra/docs/ed_cero_-_revista_cyg_baja)
- <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/taller-tacna-2015.pdf>