

Revisión estratégica y comercial de la agroindustria de aceitunas, industria textil y zona franca a partir de factores productivos y comerciales presentes en Tacna, Perú

Presentado por:

David Mauricio Aguilar Sepúlveda

Docente asesor:

Diego Montoya Ramírez

Monografía de grado para optar por el título de

Ingeniero Comercial

Universidad Libre Seccional de Pereira

Facultad de Ingenierías

Ingeniería Comercial

2019

## **Resumen**

En el marco de visitas técnicas realizadas en la ciudad de Tacna en Perú, se ha desarrollado un informe en el que se estructura toda la cadena de producción-comercialización de productos como las aceitunas, la industria textil y las zonas francas. En este trabajo se tiene en cuenta la coyuntura económica, geopolítica y geoeconómica en cuanto a la penetración de los mercados, la producción y el aporte que le dan estos sectores a la industria peruana, analizando fuentes externas, gráficos e interpretaciones a partir de ello, de la importancia y efectos a nivel regional y nacional de esta producción, así como una breve reseña de lo que son estos mercados para la economía colombiana.

***Palabras clave:*** *aceitunas, comercio, zonas francas, textiles, cadena de producción.*

## ***Abstract***

In the context of technical visits made in the city of Tacna in Peru, this work is a report developed in which entire production-trading line of products such as olives, textile industry and free economic territories is structured. The work pays attention to the economic, geopolitical and geoeconomics situation in terms of market penetration, production and the contribution that these sectors give to Peruvian industry, analyzing external sources, graphs and interpretations from it, of the importance and effects at regional and national level of this production, as well as a brief review of what these markets are for the Colombian economy.

***Keywords:*** *olives, trading, free economic territories, textiles', production line.*

## Tabla de Contenido

Introducción .....	9
1. Ejes de investigación.....	10
Capítulo I: Industria Agroalimentaria de aceitunas .....	11
1.1 Producción de aceitunas peruanas .....	13
1.2 Características del olivo.....	14
1.2.1 Descripción del producto.....	15
1.2.2 Periodo de producción.....	17
1.2.3 Cultivadores.....	17
1.3 Procesamiento y producción.....	18
1.4 Proceso de comercialización y Cadena de valor.....	22
1.4.1 Productos de comercialización .....	23
1.5 Estado Actual de la Industria .....	23
1.6 Empresas exportadoras de aceitunas.....	25
1.7 Análisis Estructural Del Sector.....	27
1.7.1 Diferenciación del producto.....	27
1.7.2 Acuerdos comerciales .....	28
1.8 Comercialización de la aceituna conservada de Perú .....	31
1.8.1 Proveedores.....	31

1.8.2 Acopiadores o intermediarios. ....	32
1.8.3 Empresas exportadoras. ....	32
1.8.4 Importadores. ....	32
1.9 Rendimientos y comparativos internacionales.....	33
1.10 Recurso de capital financiero.....	35
1.11 Infraestructura y transporte.....	36
1.12 Caso particular: Visita a Empresa Fundo La Noria .....	37
1.11.1 Proceso de Producción.....	37
1.11.2 Exportaciones de la empresa.....	39
1.11.3 Beneficios arancelarios.....	41
Capitulo II: Industria textil peruana.....	42
2.1 Principales productos peruanos.....	43
2.2 Situación general del textil.....	44
2.3 Estructura del sector.....	44
2.3.1 Dinámica y tejido empresarial. ....	44
2.4 Competitividad de la industria textil del Perú.....	47
2.4.1 Importaciones.....	47
2.4.2 Exportaciones.....	48
2.4.3 Partidas arancelaras.....	50
2.4.4 Empresas exportadoras y principales mercados. ....	52

2.4.5 Canales de comercialización y distribución.....	54
Capítulo III: Zona franca de Tacna y situación en Perú .....	55
3.1 Matriz Marco Estratégico .....	56
3.2 Análisis estructural del sector .....	56
3.2.1Exportaciones e Importaciones. ....	58
3.2.2 Zonas Francas de Sudamérica.....	61
3.2.3 Beneficios de Zofratacna. ....	63
Conclusiones .....	64
Referencias bibliográficas.....	68

## Lista de Tablas

Tabla 1. Estacionalidad de la producción de aceitunas en Perú en 2011.....	22
Tabla 2. Principales empresas peruanas exportadoras de aceitunas según SIICEX (2019). .....	25
Tabla 3. Principales países importadores de aceitunas peruanas (2017-2018).....	26
Tabla 4. Partidas arancelarias para preparados y bases de exportaciones de aceitunas.....	30
Tabla 5. Exportaciones de la empresa Fundo La Noria S.A.C. entre 2011 y 2016. ....	40
Tabla 6. Empresas de la industria textil según estrato empresarial en 2008-2014 .....	46
Tabla 7. Partidas arancelarias para suéteres de algodón exportados en los últimos años.....	51
Tabla 8. Principales empresas exportadores de textiles y confecciones. ....	53
Tabla 9. Principales mercado de destino para las exportaciones peruanas de suéteres de algodón entre 2017 y 2018.....	53
Tabla 10. Marco estratégico de la Zona Franca de Tacna. ....	56
Tabla 11. Salida de Mercancías de Zofratacna en millones de dólares CIF. ....	60
Tabla 12. Comparación de indicadores económicos básicos de las zonas francas de algunos países sudamericanos y los incentivos a algunos tributos. ....	61

## Lista de Figuras

Figura 1. Campos del árbol olivo y su fruto de aceitunas.....	15
Figura 2. Proceso de producción de aceituna conservada.....	21
Figura 3. Principales producciones de aceitunas en relación a hectáreas cosechadas. Tomado de: Dirección de Información Agraria. ....	21
Figura 4. Precio de referencia por kilogramos de aceitunas en FOB desde 12 meses de 2017 y 12 meses de 2018, basados en datos de SIICEX (2019).....	26
Figura 5. Volumen relativo de exportaciones mundiales de aceitunas de mesa entre 2012 y 2017. .....	34
Figura 6. Rendimientos de toneladas de aceitunas producidas por hectárea cultivada, elaboración propia basándose en Choque (2013) y FAO (2016). ....	35
Figura 7. Productos que ofrece la Empresa Fundo La Noria en las pampas de Tacna. Tomado: www.fln.com.pe.....	38
Figura 8. Evidencias de la visita al centro de producción de Fundo La Noria. ....	39
Figura 9. Evolución del valor de las exportacionesd de la empresa durante 2011 y 2016 (Manzur, 2017). ....	41
Figura 10. Evolución del Beneficio arancelario (Drawback) de la empresa entre 2011 y 2016 (Manzur, 2017). ....	41
Figura 11. Espacio de producción de una pequeña empresa de confecciones de textiles del Perú. .....	45
Figura 12. Concentración geográfica de las empresas de industria textil (zul) y de confecciones (marrón) del Perú en 2014. Tomado de Minproducción (2016).....	47

Figura 13. Importaciones en 2014 de textiles en Perú basados en datos de SUNAT y Minproducción (2017). .....	48
Figura 14. Evolución de las exportaciones del subsector textil, basados en Minproducción (2017). .....	49
Figura 15. Precios FOB por kilogramo de producto exportado desde Perú. Basados en datos de SIICEX. ....	52
Figura 16. Infraestructura de la empresa Zofratacna como centro logístico y almacenamiento en la ciudad de Tacna, Perú. ....	55
Figura 17. Intercambio comercial exportaciones e importaciones en Zonas Francas del Perú. Tomado de: Ministerio de Relaciones Exteriores (2011) . ....	58
Figura 18. Mapa de la distribución de las principales zonas francas y zonas de especial desarrollo (ZED) (AZFA, 2017). ....	59
Figura 19. Zona franca de Tacna (Zofratacna). ....	64



## **Introducción**

En el marco de visitas técnicas a zonas de importancia comercial, este trabajo centra el tratamiento tres importantes sectores productivos, comerciales y logísticos para el Perú. Este trabajo basa en principios y factores en lo que se centra la ingeniería comercial para estudiar el mercado, la penetración del mismo e incluso la evaluación de la actividad respecto al volumen de exportaciones e importaciones de un país, e incluso una mirada hacia casos de empresas específicas, situaciones que involucran conocer el cómo producir, cómo comercial, distribuir almacenar, así como cómo obtener ganancia, y todo involucrado logra hacer reconocer la viabilidad de los proyectos en un país para su crecimiento económico, que además, repercute en su condición de empleo, la sociedad y el beneficio del Estado mismo sobre la actividad de sus ciudadanos tanto naturales como jurídicos.

En este sentido, este trabajo se basa en el análisis estructural del mercado para empresas que hacen parte de tres sectores fundamentales para el Perú. Para poder realizar esto, se tiene en cuenta el proceso productivo, insumos y formas de comercialización, así como ventajas y factores de impuestos y acuerdos comerciales de los temas a tratar. Estos se han distribuido en tres capítulos. El capítulo I trata sobre la industria de aceitunas del Perú, desde su producción hasta la comercialización en otros países, analizando un caso especial en la región de Tacna. El capítulo II trata sobre los aspectos importantes de la industria textil en el Perú, como es el fenómeno mundial de telas y la competencia a la que debe sobrevivir estas empresas. Por último, el capítulo III estudia las denominadas zonas francas comerciales y cómo influye la ubicada en Tacna respecto a la comercialización en el país, aspectos fundamentales y otros fenómenos. Posterior a ello, se llevan las conclusiones del trabajo acerca de la importancia de la apuesta por estos sectores en el Perú.

## 1. Ejes de investigación

En la década de los noventa el modelo de sustitución realizado a las importaciones en la región sudamericana había sido superado, en especial a partir de Consenso de Washington, en el que los países de América Central y Sudamérica deberían liberar sus economía y abrir sus mercados al mundo, es decir, dar apertura a un modelo neoliberal, aunque con daños colaterales de especial ámbito social, no obstante, sentando bases para un desarrollo más sostenible, revirtiendo la situación de la transición al neoliberalismo y mantener tasas de crecimiento constante, en donde países como Chile y Perú logrando identificarse como las economías que más avanzaron en las reformas (Morandé, 2016).

Para el caso chileno, desde los noventa experimentó un gran apogeo en las exportaciones, fundamentalmente de bienes agroindustriales, de acuerdo a sus fuentes agrícolas y capacidad innovadora, entre 2001-2004 sus exportaciones han crecido entre 12 y 15 mil millones de dólares.

Perú, en la década de los dos mil experimentó un fuerte crecimiento de exportaciones agrícolas y agroindustriales, introduciendo al mercado internacional nuevos productos, basados en la mano de obra barata y la riqueza y variedad agraria, en el mismo periodo del párrafo anterior logro hacerse con 1 a 14 mil millones de dólares y en 2005 con 16 mil millones (Morandé, 2016).

Lo que ha logrado el caso de Perú y Chile en la región es una dinámica exportadora a base de ventajas comparativas, principalmente para Chile que está atajando ventajas competitivas en productos como frutas, con una pugna comercial con México para llegar al mercado norteamericano.

Lo anterior, en temas de economía comercial y economía política es una muestra de conceptos como Ley de Venta Comparativa o Costo Comparativo o Ventajas relativas, dado en un país cuando que perfecciona la producción de un bien el cual tiene una ventaja comparativa, la producción total en el mundo para cada bien necesariamente se incrementa, por consiguiente, todos los países obtienen un beneficio -excepto países grandes- (Chacholiades, 1992). Aunque para Adam Smith no sería en cuanto haya ventajas absolutas en la producción de cada bien, sin embargo, lo cierto es que, para la mayoría de las relaciones comerciales, hay existencia de ventajas absolutas sobre otros. Un país se especializa en la producción de un producto que tiene una mayor ventaja comparativa y el otro se especializará en aquel que tiene menor ventaja comparativa. Lo cierto es que en el caso Perú y Chile, encontramos existen ventajas absolutas y comparativas entre estos dos países, por ende los acuerdos comerciales son un punto de análisis en el que centramos la práctica en dos productos, por un lado, el chileno a base de su insignia comercial que son los productos de agroindustria en este caso presentando las ciruelas y por el lado peruanos, los aspectos textiles del mismo, igualmente, se centrará la relación comercial desde indoles que implican producción, distribución almacenamiento y transporte de bienes.

### **Capítulo I: Industria Agroalimentaria de aceitunas**

El consumo de fruta y el actual crecimiento por esta tendencia de aumento de estos alimentos brinda a los productores una posibilidad irreplicable para aumentar su producción y ser participe en nuevos mercados (FAO, 2013). No obstante, la economía chilena abierta al neoliberalismo desde los noventa, en el eje de globalización se exigen mayores niveles de competitividad de esos sectores con el fin de incrementar exportaciones.

Este concepto de competitividad en la industria alimentaria no está del todo bien definida, Rojas y Sepúlveda (1999) citados por Rodríguez (2011) afirman que:

“La competitividad es un concepto comparativo fundamentado en la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria para mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, a través de la distribución y venta de bienes y servicio en el tiempo, lugar y forma solicitados” (p. 12).

En estos aspectos, Chile ha alcanzado la posición del segundo exportador de ciruela deshidratada, con un volumen de venta que asciende de entre 35 a 100 millones de dólares entre 2001 y 2008, implicando que dicho producto sea el que más ha incrementado su participación en las exportaciones mundiales de la fruta industrializada (ODEPA en Rodríguez, 2011). El mismo autor muestra que para el 2010 la producción en el mundo de ciruelas deshidratadas obtuvo las 264 mil toneladas con una superficie cultivada similar a las 72.690 hectáreas, dentro de los que destacan EE. UU, Chile, Francia y Argentina como principales productos.

Una muy importante ventaja de Chile es que la totalidad de la producción chilena se sitúa hacia los mercados externos y su principal cliente es la Federación Rusa con importaciones del 20% de los embarques hacia 2010. En adición, el principal importador para 2008 era México, pero hay un desplazamiento hacia el gigante euroasiático debido a los mayores valores unitario que concede (Rodríguez, *ibid.* p. 3).

En el ámbito principal de este trabajo, Chile como productor de aceitunas, el panorama no es tan claro cuando se trata de ciruelas saladas, bajo este producto, hay consideraciones que implican un mercado local y un camino hacia la exportación. Según el Consejo Oleícola Internacional (COI, 2012) citado por Mota et al. (2013) la producción de aceituna de mesa es gobernada por la Unión Europea, especialmente por los países que están en las vecindades de la cuenca del Mediterráneo como es el caso de España, Italia, Francia, Grecia, y otros en mejor

proporción de tierra, a lo que se le puede adicionar las naciones africanas del otro margen del mar. Por el lado europeo hay una produciendo unos 67 mil toneladas según estimaciones del COI, seguido por Egipto (500 mil toneladas), Turquía (450 mil toneladas), Argentina (200 mil toneladas), Argelia (133 mil toneladas) y Marruecos (100 mil toneladas). En Latinoamérica, el líder es Perú (87 mil toneladas), seguido de Chile (34 mil toneladas).

### **1.1 Producción de aceitunas peruanas**

El Perú desarrolla activamente negociaciones comerciales con gran cantidad de países o comunidades supranacionales de índole internacional con el objeto de promover el intercambio e promover exportar más. La producción de aceitunas peruanas presenta un crecimiento importante, para el 2008 casi cuadruplicó su volumen respecto al año 2000. La mayor capacidad de producción se da en Arequipa y Tacna con una participación de cercana al 96%. Sus destinos principalmente son Brasil, Chile y Estados Unidos, que hacen parte del 92% del total exportado (Morales, 2011). Según el mismo autor, Perú produce en promedio 50 mil Ton de aceitunas por año basándose en fuentes del Ministerio de Agricultura. De este, el 5% de olivas se transforman en aceite y el 95% restante se otorgan a aceituna entera (Morales, 2011).

El mismo autor anterior, afirma que existen 9.200 hectáreas de olivo en seis zonas productoras ubicadas en el sur de Perú, regiones como Lima y Tacna. En esta zona se producen principalmente aceitunas 'botija'. Y que, en dicha región, su clima y su ubicación así como su geografía, posicionan al Perú como uno de los pocos países en el mundo en donde las aceitunas maduran en su totalidad aún en el árbol, antes de erradicarlas en la cosecha (Morales, 2011). De

modo se obtiene una aceituna negra natural, cuyo delicioso sabor, jugosa pulpa, siendo muy apreciados entre los conocedores (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2005).

## **1.2 Características del olivo**

El olivo (*Olea europea* L.) es un árbol que hace parte de la familia de las oleáceas que tienen a alcanzar a medir unos 15 metros de altura sin poda apropiada, este olivo es un tronco recto de color grisáceo claro, con gran cantidad de protuberancias y fisuras, esencialmente conforme envejece. Sus hojas son opuestas, de apariencia lanceoladas, de aproximadamente 8 cm, un poco ancha y peciolo corto, de aspecto blanquecino gracias al envés, como consecuencia de la densa pubescencia que las cubre y que tiene como objetivo protegerla del frío en invierno y del calor en verano (González, 2017).

Presenta flores bastante pequeñas y reunidas en inflorescencias *Figura 1*, presenta cuatro pétalos de color cercano al blanco y una fragancia fuerte, sus frutos son las dichas aceitunas que se consideran drupas de forma ovalada, que con un corte transversal es visible un solo hueso (Guevara *ibid.*, p. 3 en Morales, 2011).



*Figura 1.* Campos del árbol olivo y su fruto de aceitunas.

### **1.2.1 Descripción del producto.**

La aceituna es el fruto del árbol del olivo, inicialmente se torna verde y conforme va madurando se colora de tonalidades púrpura a negro, tonos oscuros que son gracias al contenido de antocianinas (químicos naturales beneficiosos); y las verdes gracias a su contenido de clorofila y carotenoides. Según la Dirección General de Competitividad Agraria (2011) las principales variedades de las aceitunas se denominan ascolana, sevillana y liguria.

La sevillana es la variedad con mayor antigüedad del Perú y es conocida como criolla, aunque ciertamente no lo es, se produce especialmente en Tacna, Yauca Huaral, Ica, La Ensenada, Mejía, Mollendo, Ilo, Bella Unión y Pisco. El árbol de la sevillana es grande, negruzco y morado intenso de acuerdo a la madurez, esta variedad es considerada la mejor para la preparación de

aceituna de tipo botija, machacada y secada a través de métodos autóctonos, siendo de mayor demanda nacional.

Las ascolana termera, se considera como un tipo de aceituna que se caracteriza por ser de las principales italianas en la mesa, es de un árbol de mayor tamaño, tipo mediano en tamaño, rústico, de producción de características que se dan en la etapa temprana, auto fértil, y es una variedad alta conserva, produciendo frutas de características más apetecibles, pero de cutícula bastante delicada y de pulpa blancuzca, esto le permite una maduración rápida, es parte de las regiones de La Ensenada y Tacna (Colana et al., 2017).

La Liguria es una Aceituna de variedad chilena, de árbol de grande, de buen factor productivo, utilizada únicamente para extracción de aceite. Existen otras variedades según Colana et al. (2017), dentro de las que se encuentran: Pendolino que es de origen italiana y es polinizante, la Manzanilla de origen español, de industria de conserva, y Goral también de origen hispano, de madurez precoz, color brillante, sirve para conservas y Aceitunas rellenas.

El valor nutricional de la aceituna radica en su aporte de macronutrientes como la grasa, y de los que se destaca el ácido oleico (Omega 9) que permite bajar los niveles de colesterol y es una muy buena fuente de energía, en un gramo de ésta se encuentran 9 calorías. También permite disminuir la presión arterial, presenta propiedades diuréticas, utilizado en el tratamiento de diabetes en inflamaciones del hígado o para tratar los cálculos biliares, favorece el funcionamiento estomacal y pancreático, reduce la acidez gástrica, estimula el crecimiento y ayuda en la absorción del calcio así como la obtención de minerales (Ministerio de Agricultura, 2011).



### **1.2.2 Periodo de producción.**

En Perú el Olivo tiene una estacionalidad bastante marcada: entre meses de abril y junio obtiene el 95% de la producción anual de aceitunas. La primera cosecha, aceitunas verdes empieza de febrero hasta abril, mientras que, para periodos de mayo y julio se obtienen las aceitunas negras (Colana et al, 2017).

Las aceitunas verdes son frutos recogidos cuando en el ciclo de maduración se ubican antes del envero una vez alcanzado un tamaño normal. Dichas aceitunas serán sanas, firmes y suaves al tacto y resistentes a la pequeña presión dactilar; no tendrán otras manchas distintas de su pigmentación natural, su tonos pueden variar de verde a amarillos como el de la paja.

Otros tipos de aceitunas que se dan son las de color variante, producidas de frutos de tonos rosados, rosa vinoso o castaño, que son recogidos dentro del ciclo antes de alcanzar la madurez, realizando o no a tratamientos de tipo alcalino y listas para que se consuman. Por otro lado, las aceitunas negras, en cambio, se recogen en el periodo de maduración o poco tiempo antes de que pase la maduración, caracterizadas por presentar un color negro rojizo, violeta oscura, negro verdoso o castaño opaco.

Las aceitunas que son ennegrecidas se da por oxidación, obtenidas de frutos que no están totalmente maduros y que ha sido oscurecidos mediante oxidación y perdido el amargor mediante tratamiento con lejía alcalina, debiendo ser envasados en salmuera y preservadas mediante esterilización con calor (Colana et al., 2017).

### **1.2.3 Cultivadores.**

En Perú existen dos tipos de cultivadores de Aceitunas, por un lado, está el cultivador tradicional y por el otro, el cultivador moderno. El primero basa su proceso productivo de forma artesanal de acuerdo a un rendimiento elevado de sus parcelas con costos mínimos dirigido al mercado

interino, tiene variedad alta de producción de baja calidad con muy poca tecnificación y asistencia, capacidad reducida de inversión de capital, management nulo y desconocimiento en la administración de la gestión para exportaciones. El segundo, es un productor que presenta todo lo contrario, es un cultivador de aceitunas de alta calidad para exportaciones, tiene una estructura y activos que le permiten valerse de tecnología vertical y hacia lo horizontal, tiene ayuda técnica en el cultivo y en el proceso postcosecha, en adición, tiene capacidad en gestión y administración, mejores equipos y tratamientos y empaçado del producto.

Como se ha dicho, Ambos productores tienen mercados muy diferentes y por ende, distinta cadena de productividad, pudiéndose establecer que el desarrollo de aceitunas peruanas en las diversas zonas va estar orientado a la dependencia de actores y factores como: procesadores, productores, agroindustriales, acopiadores o exportadores, mayoristas y minoristas (Colane et al., 2017). Además, los mismos autores resalta que puede sumársele los importadores de mercados extranjeros, y los gobiernos regionales, la Dirección Regional del Ministerio de Agricultura y la Dirección Regional del Ministerio de la producción en coordinación con Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, incluyendo a PromPerú y Pro Olivo.

### **1.3 Procesamiento y producción.**

Para el proceso de producción se debe tener en cuenta que las aceitunas se deben cosechar en su madurez fisiológica, es decir, cuando hayan llegado a su máximo desarrollo y una vez presente un color verde similar al del limón), cuando la pulpa presente una consistencia dada que permita realizar un corte perpendicular el hueso se desprende con facilidad, la cosecha se hace por medio de la erradicación a mano, una a una son arrancadas las aceitunas, previniendo golpes y

limaduras que afecten la calidad. Se deben usar cestas cosecheras con capacidad no menor a 25 kilogramos.

El transporte se hace a la planta de tratamiento en el menor tiempo posible, y luego se realiza un control de peso para con el fin de establecer rendimientos y el control de calidad por parte del proveedor. La aceituna Sevillana puede almacenarse por 48 horas después de haber hecho la cosecha y la ascolana al menos 24 horas, para que la cascara no se desprenda.

El proceso de selección y clasificación consiste en que se realice una separación de toda la cosecha que presente signos de daños, deterioros o disminución de la calidad visible, se eliminan los productos con daños físicos o que hayan sido atacados biológicamente (por ejemplo, plagas), igualmente se eliminan las que tengan defectos conformacionales.

La clasificación se puede hacer por tamaños, por medio de máquinas clasificadoras de diversos tamaños o en cultivadores artesanales se hace de forma manual. Para el caso de la variedad sevillana está en tamaños: grande como 40 unidades por cada kilogramo, mediano (120 unidades/kg) y por último que se consideran menos las de 320 unidades por kilogramo (González, 2017).

En la planta de tratamiento, se realiza un proceso de eliminación de glucósido amargo denominado como “oleuropeina”, que es característico de frutos para la preparación de la pulpa para el fermentar fácil de hidratos de carbono, así como penetración con salmuera, esto se hace a través de tratamientos con soda caustica. La hidrolisis es realizada dentro de un medio alcalino, para esto, las aceitunas que fueron ya clasificadas son puestas en tanques de tratamiento de capacidad variable, de material plásticos, fibra de vidrio pero que sean revestidos y así queden impermeabilizados. La ampliación de la soda sobre la Aceituna se denomina “cocido o endulzado”, un proceso que interviene hidróxido de potasio o hidróxido de sodio (soda caustica),

en soluciones a 1.8 o 2.5% y de la que se puede reutilizar un ahorro del 50% y del que luego habrá un lavado para eliminar la soda de las aceitunas (González, 2017). Para el lavado se utiliza agua clorada y las aceitunas tienen siempre que estar cubiertas con líquido.

Para el caso de las aceitunas verdes, se realiza una fermentación de tipo láctica, luego se darán hasta cuatro tipos de fermentación: una con microorganismo Gram y luego acidificar el medio, otra por estos microorganismos y lactobacilos, la tercera es solo con estos últimos y la cuarta se da propiónica para el proceso de deterioro.

En el transcurso del proceso de fermentación, se transmutan a los azúcares en tipos de ácido láctico y conforme pasa la fermentación, los niveles de pH se reducen en la salmuera hasta niveles promedio de 3.8 a 4.0. En la fermentación se producen gases y espuma, la pulpa se torna de color verde con variedades amarillentas, sabores característico del gusto agrio, con mayor absorción de sal y endureciéndose. El tiempo de gasto para fermentación es muy variable y depende bastante de la temperatura del exterior, oscilando entre dos a tres meses (González, 2017).

Al final, la aceituna para poder ser envasada el necesario cumplir condiciones como no contener azúcares fermentables, presentar un color amarillizo (para Aceitunas verdes), una acidez superior a 0.75% (ácido láctico), agradable al gusto y de textura firme, o sea, armonía entre blanda y dura. Si se reúnen todas estas condiciones, ahora se procede al proceso de comercialización, que implica envasado (Figura 2).

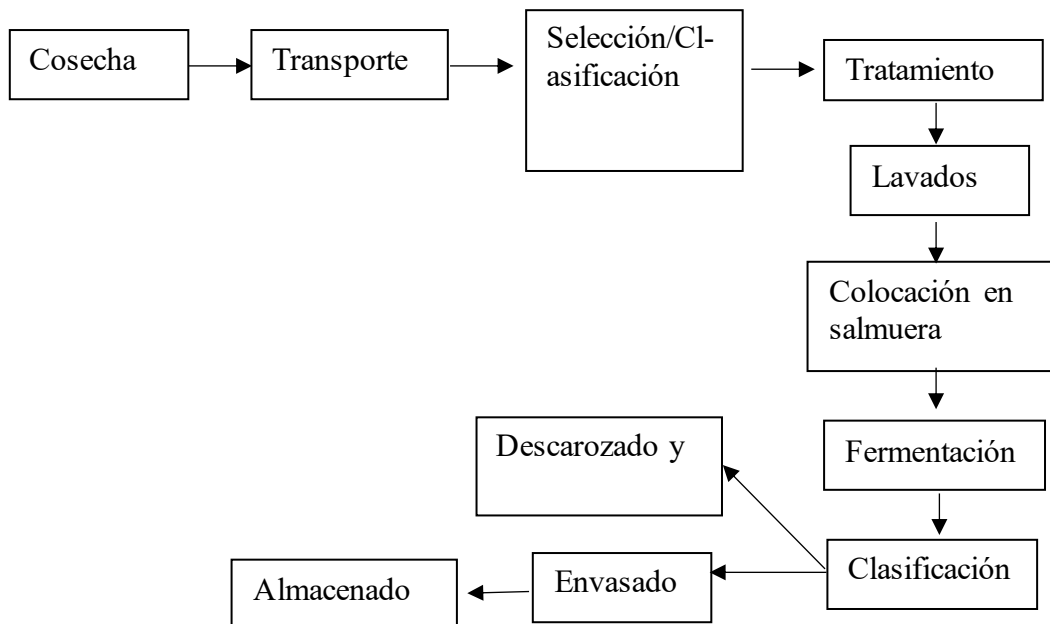
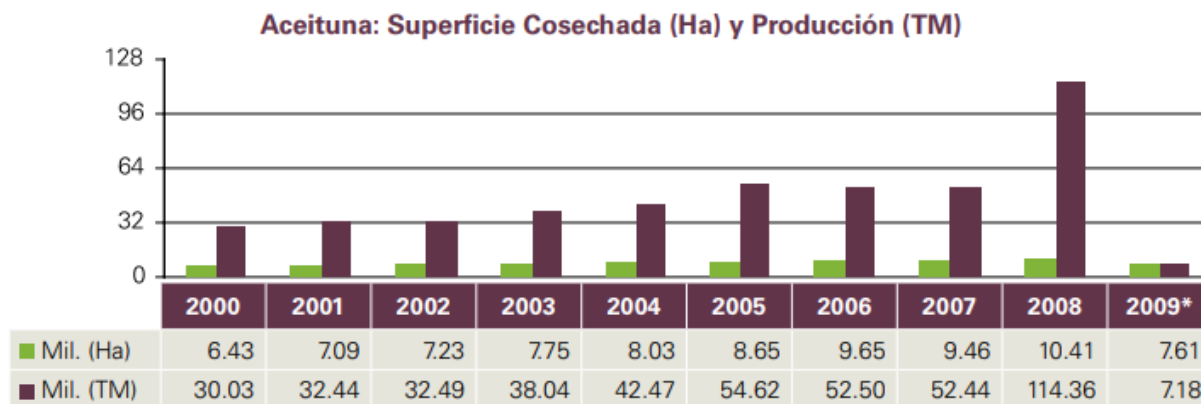


Figura 2. Proceso de producción de aceituna conservada (Elaboración propia)

### Evolución



(\*) 2009: Información preliminar.

Figura 3. Principales producciones de aceitunas en relación a hectáreas cosechadas. Tomado de: Dirección General de Competitividad Agraria (2011).

La evolución de producción (Figura 3) muestra que el país en la primera década de los dos mil no tuvo buena eficiencia y eficacia de producción, debido conforme se van aumentando las

hectáreas para las aceitunas, no hubo un crecimiento de la producción, aunque esto puede llevar a temas mayormente comerciales y de exportación que a procesos de producción, refleja que en no hubo un buen manejo del uso del suelo y tan solo en 2009 hubo un manejo óptimo, aclarando que fueron datos de información preliminar. En tanto a la estacionalidad de la producción (Tabla 1) se refleja que los meses de mayor producción contrastan con otros autores que la definen entre abril a julio, como principales meses de producción de los árboles de olivo.

Tabla 1.

*Estacionalidad de la producción de aceitunas en Perú en 2011.*

Aceitunas												
Producción %	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
100%	0.0	0.0	4.5	30.7	24.2	19.8	11.8	6.0	2.0	0.6	0.5	0.0

Fuente: Dirección de información Agraria (2011).

La principal región peruana productora de Aceitunas es la región de Tacna, que en 2013 produjo 47.313 toneladas de aceitunas y representó un 81.9% de la producción de ese año, a Tacna le sigue la región de Arequipa que concentró el 7.4% en el año 2013, y se destacan Ica, Lima y Moquegua que en el 2013 presentaron un 10.7% (Colana et al., 2017).

#### **1.4 Proceso de comercialización y Cadena de valor**

El proceso de comercialización se define en cuanto se refiere a un producto pasa por distintos agentes económicos, desde su inicio la unidad productiva hasta el consumidor final (Mora et al., 2013). En este caso, las aceitunas o más específicamente, aceitunas de mesa, aceitunas saladas, o cualquier otra presentación, dando importancia a que el producto primario conforme se especializa va adquiriendo valor, a través de las actividades específicas de la cadena (producción,

transformación, envasado y venta), y de actividades de soporte (gestión de operaciones, finanzas, recursos humanos, marketing). Las actividades de soporte se han convertido según (Mora et al., 2013) en grandes influyentes pues sobre ellos recae el nivel competitivo. El marketing se vuelve la forma primordial para dar a conocer productos y sus atributos o valor, hacerlo visible de manera que se haya compra por parte de los consumidores, en el ámbito de finanzas es vital monitorear la rentabilidad y costos, los recursos humanos y tecnología deben igualmente servir con el fin de mejorar la calidad y rentabilidad de los productos.

#### **1.4.1 Productos de comercialización**

Las aceitunas son utilizadas como ingredientes o aperitivos, y que para exportación se debe tener en cuenta la forma y el cómo se preparan su presentación de las aceitunas, que puede ser: enteras, rellenas, deshuesadas, en mitades, en cuartos, lonjas o rodajas, picadas o rotas. Una preparación comercial y formas de presentación de la aceituna se orientan al nivel de madurez y el tratamiento, de acuerdo a esto, Colana et al. (2017) afirma que:

Las aceitunas verdes en salmuera (aderezadas o sin aderezar), aceitunas de color cambiante o pintonas en salmuera (aderezadas o sin aderezar), aceitunas negras en salmuera (aderezadas, sin aderezar o arrugadas naturalmente), aceitunas negras en sal seca (aderezadas, sin aderezar o arrugadas naturalmente), y otros tipos comerciales (aceitunas partidas, seccionadas aderezadas, sin aderezar, aderezadas ennegrecidas por oxidación y especiales) (p. 5).

#### **1.5 Estado Actual de la Industria**

La clasificación Nacional de Actividades Económicas del Perú para el año 2010, determina que el sector en el que se está es el Sector Manufacturero, con código CIU 1079 “Elaboración de

otros productos alimenticios n.c.p. Este código se ubica en sector fabril total, dentro del subsector fabril no primario (bienes de consumo) (Arabinar et al., 2017). Los mismos autores sostienen que dada las buenas prácticas agrícolas y la existencia de unos 3 mil aceituneros en las regiones de Tacna, Arequipa, Ica y Moquegua, que producen en promedio 25.000 toneladas (ton) de aceitunas enteras anualmente.

Con datos de INEI citado por Arabinar et al. (2017) para el 2014 hubo buena ganancia externa por las presentaciones de aceitunas en todas las presentaciones (preparadas o conservadas sin congelar, conservadas y frescas o refrigeradas) la cual progresó un 7.11%; representando a países de más demanda Brasil con 42%, Estados Unidos (53.9%), Chile (18.14%) y Canadá con 56.69%.

En la región de Tacna Perú tiene relación estrecha de la mano con empresas como Sierra Exportadora con la que han optado por priorizar la cadena productiva de las aceitunas en esta región en mejoramiento tecnológico en cosecha y postcosecha, gestionando la compra de una cosechadora de aceitunas.

Las exportaciones de esta región tienen como principal país a Brasil con 5.3 millones (dólares) y cerca del 72.2% de envíos, y a otros 11 países más para el año 2015. En Perú según Arabinar et al. (2017) se exportó mayoritariamente en 2015 espárrago, capsicum, alcachofa, cebolla y luego aceituna, como principales productos de exportación.

Perú según Dirección Nacional de Competitividad Agraria (2011) es el noveno exportador de aceitunas en el mundo, aunque produce más aceitunas que Italia o Bélgica, las venden a un mayor precio que las de Perú, para el periodo 2012 a 2017, Perú en promedio ocupó la sexta posición en exportaciones (Figura 5).



## 1.6 Empresas exportadoras de aceitunas

De acuerdo a datos del Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX) de Perú, que contiene la información más actualizada, existen 65 empresas exportadoras de aceitunas (Tabla 2) para principalmente Brasil, Estados Unidos, Chile, Canadá, Venezuela, Australia, Colombia, Ecuador, Francia y otros 15 países más (Tabla 3). Los precios por kilogramo de producto en referencia FOB oscilaron entre 1.17 a 2.56 dólares, existiendo un alza para el 2018 que logra superar el precio FOB de 2 dólares en el año y sigue en alza (*Figura 4*).

Tabla 2.

*Principales empresas peruanas exportadoras de aceitunas según SIICEX (2019).*

Empresas	-% Var 2017-18	%Participación
AGROINDUSTRIAS NOBEX S.A.	18	24
NOBEX AGROINDUSTRIAL S.A.	17	19
FUNDO LA NORIA SOCIEDAD ANONIMA C...	16	11
AGROIND. Y COMERCIALIZ. GUIVE E.I...	116	4
BASCONT AGROEXPORT SOCIEDAD ANONI...	152	4
OLIVA PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	119	4
OLIAMERICA SOCIEDAD ANONIMA CERRA...	16	3
EXPORTACIONES MIRSA EMPRESA INDIV...	2	2
TIERRA ORGANICA S.A.C.	30	2

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2019).

Comercialmente ha sido importante como países de la región de América Latina y América del Norte en su cercanía geopolítica y de transporte con Perú han sido los principales importadores de las aceitunas peruanas, lo que posibilita enfocarse más en estos países, en donde, por ejemplo, Brasil es el principal importador con un volumen del 63% y luego Estados Unidos, Chile y Canadá (15, 8 y 3%, respectivamente), después viene Colombia con un 2% al igual que Australia y Venezuela, con un volumen mínimo y otros países con menor proporción,

pero que en total son cerca 24 países como origen de exportación de aceitunas (Tabla 3). El volumen de exportación en referencia FOB en el 2018 fue de 19,304 miles de dólares para los principales importadores.

Tabla 3.  
Principales países importadores de aceitunas peruanas (2017-2018).

Mercado	%Variación 2018-17	%Part. 2018	FOB-18 (miles US\$)
Brasil	13%	63%	13,671.40
Estados Unidos	-12%	15%	3,314.45
Chile	23%	8%	1,716.06
Canadá	-12%	3%	602.96
Venezuela	-18%	2%	469.29
Australia	20%	2%	360.93
Colombia	89%	2%	338.48
Ecuador	122%	1%	273.18
Francia	19%	1%	256.58
Otros Países (15)	--	3%	557.92

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2019).

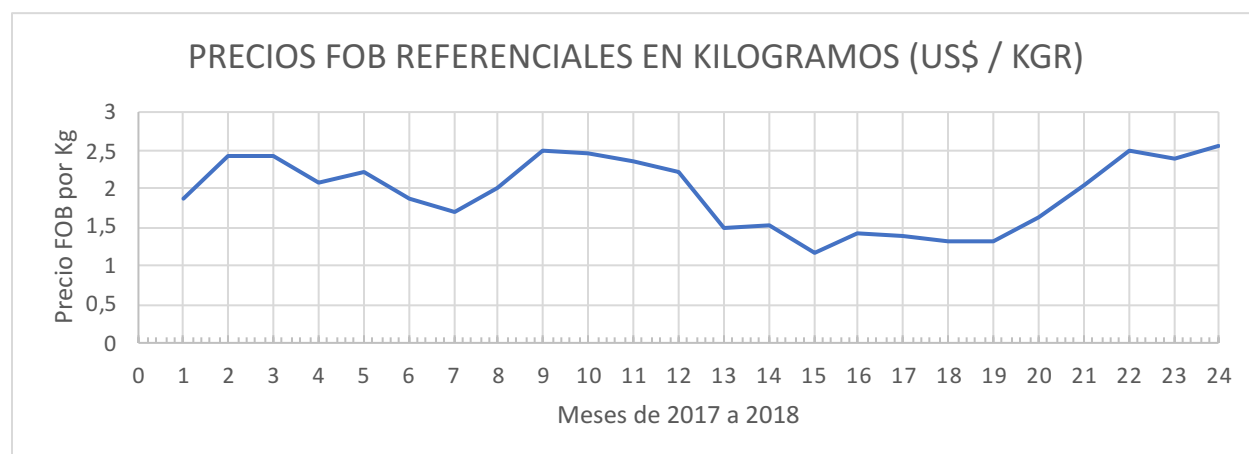


Figura 4. Precio de referencia por kilogramos de aceitunas en FOB desde 12 meses de 2017 y 12 meses de 2018, basados en datos de SIICEX (2019)

## **1.7 Análisis Estructural Del Sector**

En los procesos de comercialización es importante realizar un análisis estructural del sector, en este caso puede ser tanto el manufacturero peruano como las importaciones de otros países, para esto se utiliza el modelo de las 5 fuerzas del autor Michael Porter. Aquí estas cinco fuerzas es la capacidad del proyecto con el fin de analizar qué tan atractivo es el mercado y su rentabilidad, que es este caso es un estudio de lo que ha hecho Perú respecto a su trabajo.

### **1.7.1 Diferenciación del producto.**

Las normativas vigentes que se establecen conducen a estándares de calidad, como bien saben normas de comercialización de alimentos es un sector fuertemente regulado, en especial de productos vegetales antes de la comercialización en el mercado, buscando asegurar la calidad e identidad de los productos tanto a nivel de mercado interno y aquellos que son importados. En este sentido se encuentra la Norma CODEX dada a las “Aceitunas de mesa” (CODEX 66-198) que, por ejemplo, regula a los frutos de olivo cultivados (*Olea Europaea L.*) expuestos a tratamientos y operaviones, destinados para el consumo directo, por ejemplo, de aceitunas de mesa e incluso para fines de gastronomía turística en hostelería o aquellas empaquetadas a granel propuestas para ser reenvasadas y que se consuman directamente. Además, sostiene que no se aplicará una transformación ulterior. Otras Normas CODEX regularán el uso de sal de disposición alimentaria (CODEX STAN -150-1985) o para aceites de oliva (CODEX STAN 33-1981).

En el caso de exportaciones a Chile, las aceitunas de tipo conservadas no tienen requisito de certificado fitosanitario al ser catalogadas dentro una Categoría de Riesgo Fitosanitario Número 01 según la agencia NIMF Fitosanitario del SAG de Chile (Promperú, s.f.).

Las aceitunas peruanas son diferenciales en cuanto son más “carnosas”, es decir, tienen mayor cantidad de fruto entre hueso y cáscara, y tienen una coloración mejor en el caso de las aceitunas más oscuras. Otra ventaja es que el árbol del olivo es bastante longevo, su periodo vegetativo de la primera cosecha es partir del tercer año (si es injerto) y dura hasta los 150 años donde su rendimiento empieza a decrecer como algo normal (Ministerio de Agricultura del Perú, 2013).

### 1.7.2 Acuerdos comerciales

**Acuerdo de complementación Económica Perú-Mercosur.** Los países que hacen parte del Mercado Común del Sur (Mercosur) entre ellos Perú, y que han firmaron desde el 30 de noviembre de 2005 un “Acuerdo de complementación económica”. Dentro de los objetivos del acuerdo está el facilitar la libre circulación de bienes y servicios, además pleno uso de los factores de producción, entre otros aspectos. Desde el 1 de enero de 2012 todos los productos peruanos reservados a Argentina y para Brasil poseen una distinción arancelaria en su totalidad porcentual.

**Acuerdo de Complementación económica Brasil-CAN.** El acuerdo del 12 de agosto de 1999 busca generar una región de comercio libremente entre CAN y la asociación Mercosur. Resalta Valeriano et al. (2016) que el Perú comienza a destacar con aceitunas preparadas o conservadas dentro de mercados como el de Brasil, esto desde la entrada en aplicación del 2005 del acuerdo de Complementación Económica (ACE) no. 58, que logró el liberar pago de conceptos arancelarios, así logrando desplazar a otros proveedores europeos como España y Portugal,

llegando a competir a la fecha con el principal proveedor de Brasil que es su homólogo sudamericano Argentina.

**Ley de preferencias arancelarias y erradicación de la droga (ATPDEA).** El segundo mercado de mayor importancia de aceitunas, claramente quitando a Brasil, es Estados Unidos que también ha liberado del pago de conceptos arancelarios en el marco de la ATPDEA y, desde el 2009, bajo el TLC. Además, ingresa libremente (sin aranceles) a Chile, de acuerdo al ACE número 38 desde hace algunos años, y hacia Venezuela, a través del convenio actual con el CAN.

En la coyuntura económica y comercial, países se ven afectados o beneficiados con los acuerdos comerciales, por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio pactado con Estados Unidos permitirá a gran cantidad de trabajadores agroindustriales peruanos, situar su enfoque de mercado hacia ese país, una nueva “Estrella Polar”. Esto será un factor negativo ya que los agroindustriales peruanos no se van a orientar hacia el mercado ecuatoriano y este pierda importancia respecto de Estados Unidos (Morales, 2011).

Fenómenos como crisis internacionales, factores ambientales como cambio climático y los altos costos de producción en Europa y Argentina favorecen condiciones de desarrollo de mercados europeo y brasileño en importantes plazas para las aceitunas peruanas Valeriano et al. (2016).

**Tratados de Libre Comercio (TLC).** El Perú cuenta con 22 TLC con diferentes naciones o comunidades económicas. A nivel sudamericano presenta con Chile, Argentina, Bolivia, Colombia, Brasil, Ecuador, Paraguay, y Uruguay. A nivel centroamericano y norteamericano con

Guatemala, México, Estados Unidos Y Canadá. Tiene tratado con la Unión Europea, Noruega, Suiza, Islandia, Singapur, Corea, Tailandia y China.

El Acuerdo de Promoción Comercial (APC) celebrado entre Estados Unidos y Perú desde 2009 ha permitido un marco comerciante continuo y el más importante en Perú, debido a que este significa un flujo comercial más grande, un creciente volumen de inversiones, y mayor ganancia o valor a la aceituna, tanto que en 2014 1.500 compañías lograron realizar ventas en Estados Unidos con unos montos superiores a 50 mil dólares y el 77% correspondió a pequeñas y medianas empresas, entre los que se beneficiaron fue la industria agrícola, pesquera y textil, debido a que se desgravaron las partidas de aranceles con vigencia del acuerdo (Prom Perú, 2015 ). El mismo autor resalta que esto le da una ventaja al producto peruano agrícola que en promedio estaba gravado con arancel NMF 4.7% y el 21% de productos se han desgravados (Prom Perú, 2015), y como se ha dicho no cuentan con arancel preferencial. Esto permite tener ventajas frente a naciones que compiten en este mercado: China, Vietnam e Indonesia cuyos aranceles de ingreso a EE. UU son de 15.5% (Prom Perú, 2015).

Para el caso de comercialización entre Perú y Chile, las importaciones en Chile están afectadas por el pago de un arancel del 6% sobre su Valor de la mercancía más valor del seguro y flete, también denominado valor CIF. No obstante, como se ha dicho anteriormente, los tratados de Mercosur y CAN, así como acuerdos comerciales entre estos dos países permite que desde 2009, el total de las exportaciones peruanas al mercado chileno libres de aranceles desde el año 2013 (Prom Perú, 2015).

Tabla 4.  
*Partidas arancelarias para preparados y bases de exportaciones de aceitunas.*

Partida	Descripción de la partida	FOB-2018	%Var 2017-18
---------	---------------------------	----------	-----------------

2005700000	aceitunas preparadas o conservadas, sin congelar	21,561,248	6%
711200000	aceitunas conservadas provisionalmente, todavía impropias el consumo inmediato	10,179,013	24%
2001901000	aceitunas preparados o conservados en vinagre o ácido acético	728,834	108%
709920000	aceitunas	399,113	451%
1510000000	demás aceites y sus fracciones obtenidos exclusivo. de aceituna, incl. refinado	1,762	244%

Fuente: Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX, 2019).

## 1.8 Comercialización de la aceituna conservada de Perú

El sistema de aceituna conservada para el país de Perú y sus actores, ya se había estudiado hasta una parte primera que involucraba a la producción. En este nuevo enfoque se debe tener en cuenta a los actores y factores de la comercialización. A continuación, se hace una descripción de los principales actores para las aceitunas conservadas procedentes del Perú:

### 1.8.1 Proveedores.

Los vendedores de insumos están elaborados por empresas que proveen de plantaciones tipo plantines, maquinarias y materiales, productos fitosanitarios, fertilizantes y otros. Estas empresas de Perú se sitúan en las regiones con más producción como Tacna, Lima e Ica, esto facilita su camino y disminuye los precios logísticos de entrega (Choque, 2012). Además, existen otras organizaciones públicas que se dedican al rubro de financiamiento parcial para la adquisición de tecnologías y mejoras en el proceso de fabricación.

### **1.8.2 Acopiadores o intermediarios.**

Estos representantes del subsistema obtienen en los campos de siembra las aceitunas en granel. Estas aceitunas deben ser de excelente calidad para poder ser exportadas, las cuales serán vendidas a empresas exportadoras. A la vez, existirán terciarios que compran aceituna estrujada para el mercado interno (Choque, 2012). Cabe aclarar que aquí se hace un énfasis sobre la aceituna conservada, para aceites y para otros tipos de presentaciones, puede que existan otros procesos, pero lo que hace este trabajo es especificar lo que genera un mayor volumen de exportaciones tanto para Perú como para Tacna.

### **1.8.3 Empresas exportadoras.**

Ya se había hecho un énfasis en las principales empresas exportadoras (Tabla 2). En este apartado definimos su función en el subsistema. La mayoría de las empresas exportadoras de las aceitunas viven integradas de forma vertical hacia atrás, o sea, tienen sus propios espacios de cultivo. Sin embargo, hay cierto tipo de empresas exportadoras que consiguen las aceitunas de los minifundistas y las procesan. Estas empresas dedican sus tareas netamente a la exportación.

### **1.8.4 Importadores.**

Son las empresas extranjeras que importan a sus países las aceitunas conservadas de Perú, pero pueden importar aceite u otras presentaciones. La mayoría se encuentran ubicadas en Brasil, Estados Unidos, Italia, Grecia y Venecia (Quispe, 2003 citado por Choque, 2012).

Otro modelo importante son los Bróker, los cuales obtienen y comercializan en gran volumen la aceituna almacenada utilizando contenedores, también ofrecen estas aceitunas a distribuidores, comerciantes, y supermercados de países destino.



Este sistema de aceituna de variedad conservada peruana está integrado por actores que ejercen dinamismo y desarrollo a este sector manufacturero. Pese a ser un Commodity, es decir, un bien producido en masa de cual se disponen grandes cantidades en la naturaleza u oferta y que su valor o utilidad a nivel de diferenciación es muy escaso, las aceitunas son una buena opción de negocio ya que está impulsado gracias a la demanda interna y externa.

### **1.9 Rendimientos y comparativos internacionales**

La *Figura 3* expone la eficacia de la producción de toneladas de aceitunas por hectáreas cosechadas y se observa que existe bastante diferenciación entre lo del espacio que se necesita para producir unas toneladas determinadas en el Perú al año 2009. La *Figura 5* expone los principales exportadores de aceitunas en la que Perú es séptimo o en algunas otras fuentes es sexto, lo que importa es que el caso de Perú debe tener en cuenta factores como el aumento de la utilidad en la elaboración de las aceitunas, que fue de 5.1 toneladas por hectárea y se ubica mucho mayor al promedio mundial que oscila las 1.5 ton/ha (*Figura 6*).

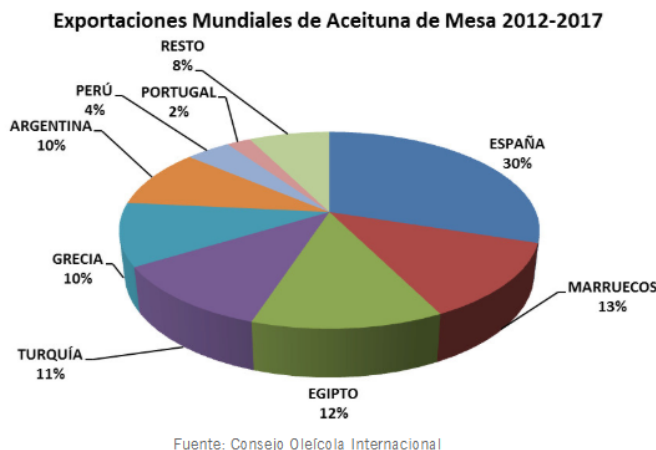
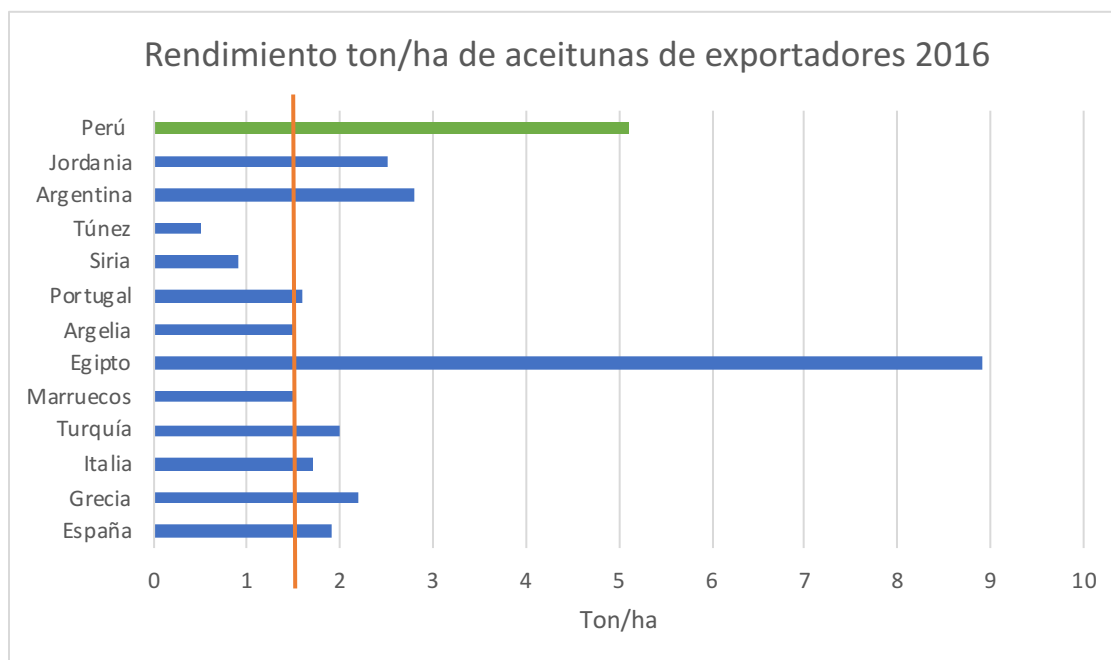


Figura 5. Volumen relativo de exportaciones mundiales de aceitunas de mesa entre 2012 y 2017.

El hecho de estar muy por encima de los rendimientos promedio, y su posición geográfica y necesidades de los gigantes económicos continentales como Brasil, Estados Unidos y Canadá, y los acuerdos comerciales y reducciones arancelarias hacen ver que las aceitunas han sido una gran apuesta neoliberal y comercial para el crecimiento de la población y de las ganancias del Perú, además, genera muchos empleos, según la Población económicamente activa del Perú, en 2014 se sector agrícola emplea a una de cuatro personas, en el proceso de producción la ciudad de Tacna se ven beneficiadas más de tres mil personas respecto a la cosecha de aceitunas (Choque, 2012).



*Figura 6.* Rendimientos de toneladas de aceitunas producidas por hectárea cultivada, elaboración propia basándose en Choque (2013) y FAO (2016).

### 1.10 Recurso de capital financiero

En Perú, el sector agrícola y en general el negocio agrícola es categorizado como alto peligro, ya que algunos factores pueden afectar la fabricación y comercialización. Que dependen en gran parte del clima y otras condiciones naturales incontrolables. En el sector microfinanciero y público hay entidades estatales como Agroideas y Agrobanco que son los encargados de ofrecer una parte o el total del financiamiento al sector agrario, en parte porque existen mercados financieros que ofrezcan soporte al sector agrícola como lo es en Perú (Perú Opportunity Find, 2011 citado en Choque, 2013).

En el sector del olivo, en Tacna como zona de más fabricación, se puede identificar que el 40.3% de los fabricantes invierten la producción con su propio capital, mientras que el 59.7% lo hace a través de otras entidades, a través del crédito (Quispe, 20013 en Choque, 2013). En general, en el país de Perú el 54% de los fabricantes agrarios destinan su crédito a la obtención de gastos

para la fabricación y el 9% para la compra de maquinaria o equipo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática en 2013.

### **1.11 Infraestructura y transporte**

En cifras del Ministerio de Transporte y Comunicación del Perú, en 2015, el 75.5% del total de la red vial muestra pavimento, y lo sobrante aún no. Las zonas de más elaboración de aceitunas presentan una construcción vial parcialmente pavimentada, no obstante, la logística de transporte es bastante costosa debido a que las aceitunas se deben trasladar en el mínimo tiempo que sea posible a la planta procesadora. En Tacna hay un 76.40% de carreteras pavimentadas, en Arequipa un 76.10, en Ica un 94.20, Moquegua un 98.8 y en Libertad un 50.10% (Ministerio de Transporte y Comunicación de Perú citado por Choque, 2013).

Según indicadores internacionales, el Índice de desempeño Logístico dado por el Banco Mundial, Perú en 2012 estaba en la posición 60, mientras Chile estaba en 36 y Colombia en 64, para el año 2016 Perú descendió a la posición 69, Chile a la 46 y Colombia a la 94. En Comercio Transfronterizo Perú ocupa la posición 55 en 2015 y en 2018 la 92, Colombia ocupa 93 en 2015 y 125 en 2018, mientras Chile 40 en 2015 y 68 en 2016. Y en índice de competitividad Global Perú es puesto 61 de 2014 y 72 en 2017, Chile es 34 de 2014 y 33 en 2017 y Colombia 69 en 2014 y 66 en 2017, estos datos según el Foro Económico Mundial.

Las apuestas de Perú deben mejorar si quiere perfeccionar y ser más eficiente en costos respecto a otras naciones como Chile, que son competidores en aceitunas, en especial, cuando es Chile quien está superándolo en todos los índices logísticos y esto puede influir en las

preferencias de otras naciones en cuanto al manejo del transporte y que incide sobre la calidad de este.

En transporte de aceitunas es parte de la modalidad FOB para naciones como Estados Unidos y Canadá, pero par Brasil se está realizando un programa para una carretera interoceánica Sur, un enfoque logístico enfocado en dinamizar el comercio entre ambos países por este corredor (Andina, 2015).

### **1.12 Caso particular: Visita a Empresa Fundo La Noria**

Fundo La Noria se constituyó en 2010 como una empresa familiar del Perú la cual se dedicaba al procesamiento, fabricación, y comercialización de las aceitunas al mercado nacional e internacional, comenzó con tan solo 4 trabajadores y hoy por hoy, presenta 15' trabajadores en épocas de cosecha. La planta principal está localizada en las pampas de la Yarada en la Ciudad de Tacna, al sur de Perú, es la zona con más cantidad de producción de aceituna en el país. Entre su tecnología destacada, cuenta con riesgo presurizado, estaciones de monitoreo del clima y sensores para detectar la humedad con lo que produce aceitunas homogéneas y sabor exquisito (*Figura 8*).

#### **1.11.1 Proceso de Producción.**



Figura 7. Productos que ofrece la Empresa Fundo La Noria en las pampas de Tacna. Tomado: [www.fln.com.pe](http://www.fln.com.pe)

Fundo la Noria S.A.C. según el Sistema de Información Integrada de Comercio Exterior (SIICEX) es la tercera exportadora de aceitunas para el periodo 2018, su participación en el total es del 11%, superada por Agroindustriass Nobex S.A. y su Filia Nobex Agroindustrial S.A. con 24 y 19%, respectivamente (Tabla 2), presenta dos variedades principales de productos: aceitunas verdes y negras, respectivamente, tienen 3 y 2 subproductos (Figura 7).

Como ya se ha hablado un poco de los procesos de producción, no es necesario hacer una revisión específica para esta empresa. Sin embargo, si se puede analizar diagnósticos consultados, como el caso de Salazar y Villanueva (2015) quienes determinaron los puntos críticos de producción en la empresa fueron el tiempo de recolección de las aceitunas el cual es de uno a tres días y que forma retrasos cuando este proceso debe hacerse en un día; además, la cantidad de jabas manejadas para recepcionar y ubicar las aceitunas no son suficientes, también existe un mal diseño de infraestructura y pocas capacitaciones para el agricultor tradicional, los cuales son determinados como factores limitantes de la producción, dejando en un segundo plano la falta de revisión que

genera que el producto final no sea el de la mejor calidad. Como último estos autores identificaron que también había falta de asociatividad con el personal y la poca diversificación en sus productos. Algo que desde la ingeniería comercial se debe velar por mejorar.



*Figura 8.* Evidencias de la visita al centro de producción de Fundo La Noria.

### **1.11.2 Exportaciones de la empresa.**

Tabla 5.

*Exportaciones de la empresa Fundo La Noria S.A.C. entre 2011 y 2016.*

Mes	Ejercicio anual (US\$)					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	124,947	23,421	45,195	24,575	316,725	129,257
Febrero	48,081	99,816	0	106,782	308,127	19,920
Marzo	78,915	60,880	49,890	45,998	416,644	102,167
Abril	0	58,441	102,939	267,336	231,509	219,293
Mayo	0	96,591	110,905	249,070	78,766	142,198
Junio	52,486	154,903	156,236	338,585	169,350	370,243
Julio	26,214	335,712	190,337	81,153	278,461	154,838
Agosto	33,664	47,341	0	537,529	141,868	
Setiembre	85,731	20,532	0	433,358	108,385	
Octubre	47,900	194,659	94,141	515,293	207,465	
Noviembre	88,335	249,947	21,383	302,342	48,600	
Diciembre	46,881	117,476	16,689	260,495	287,272	

Fuente: Estados financieros de la empresa Fundo la Noria S.A.C. del periodo 2011-2016.

La Tabla 5 presenta un avance muy irregular del costo de las exportaciones de la empresa, estos registros exponen valores demasiado altos en los diferentes meses de cada ejercicio anual. El precio de las exportaciones comienza con un máximo de 124.934 dólares del mes de enero en el primer año, este luego disminuye llegando al punto de no registrar ningún valor exportado durante los meses de abril en el mismo año, al siguiente mes respectivo las exportaciones se mantienen en evolución ascendente posicionándose en el nivel máximo de 335.712 dólares, registrado en el mes de julio de 2012. Si continuamos analizando esta tabla, las exportaciones disminuyeron hasta no registrar ningún valor de exportación en los meses de febrero, agosto y septiembre de 2013. Luego estas exportaciones aumentan sostenidamente hasta el valor máximo en el periodo, que fue de 537.529 dólares, registrado en el mes de agosto del 2015. Las exportaciones descendieron hasta ubicarse en 48.600 del mes de noviembre de 2016, y finalmente crecieron hasta un valor de 370.423 dólares, en el mes de julio de 2016 cerrando con un valor de exportación de 154.838 dólares en julio de 2016 (Manzur, 2017). Lo anterior lo puede ver de una manera mejor en la

*Figura 9.*



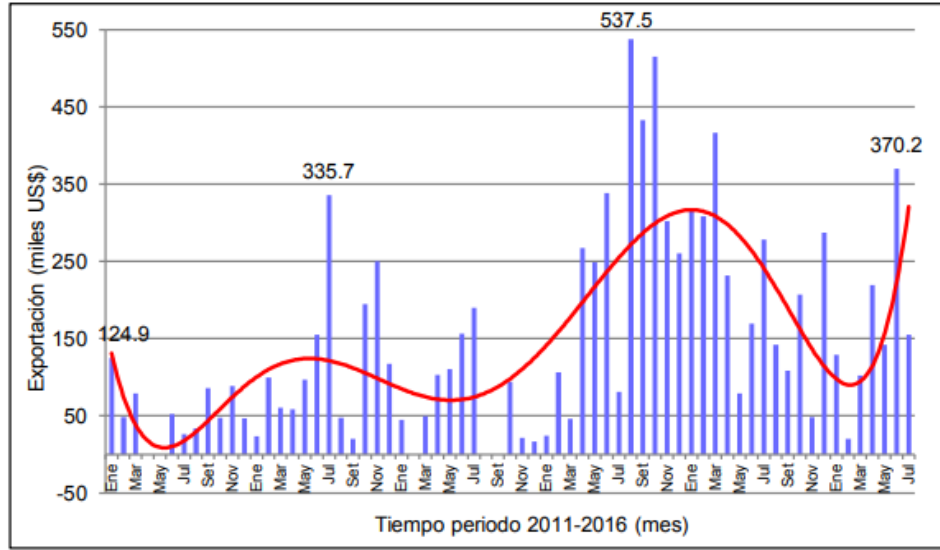


Figura 9. Evolución del valor de las exportaciones de la empresa durante 2011 y 2016 (Manzur, 2017).

### 1.11.3 Beneficios arancelarios.

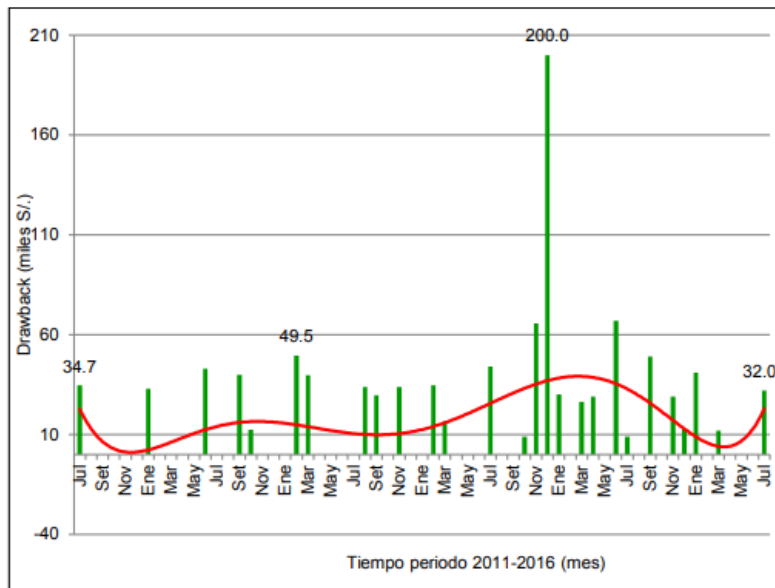


Figura 10. Evolución del Beneficio arancelario (Drawback) de la empresa entre 2011 y 2016 (Manzur, 2017).

El beneficio arancelario de la empresa Fundo la Noria S.A.C para 2011 y 2016, muestra igualmente, una evolución irregular (*Figura 10*) al igual que las tendencias de exportación de la *Figura 9*. Como se observa, el concepto de devolución de derechos aduaneros dado a favor de la empresa en especial del drawback de esta misma, comenzó en el mes de julio del año 2011 con un valor de 34.700 soles, luego por variaciones positivas y negativas se ubican en 49.500 soles registrados del mes de febrero de 2013. El drawback vuelve a presentar oscilaciones, hasta ubicarse en un máximo absoluto en el periodo, de 200.000 soles registrada en diciembre de 2011. Posterior a este pico, la oscilación decrece en el mes de julio de 2016 con un valor de 32.000 soles (Manzur, 2017). La evolución del drawback refleja que no hay una ampliación sostenida en el cobro de estos beneficios arancelarios, esto puede deberse a la baja tasa de restitución de los derechos arancelarios, que saltó del 5% al 4% del 2011 al 2012 y a 3% en 2016, y el segundo factor, fue la cual se busca consolidar su estructura organización, para realizar una eficiente toma de decisiones y gestión de recuperación del drawback (Manzur, 2017).

En cuanto a capital de trabajo, que influye en las finanzas, el proceso productivo y comercial, muestra una evolución creciente, debido al crecimiento que ha tenido la empresa a sus cinco años de trabajo a la fecha de 2016, lo cual ha generado que la empresa no pueda mantenerse por su propia inversión de ganancias o de procesos cash-flow como sostiene Manzur (2017), lo que ha necesitado involucrar crédito para poder crecer.

## **Capítulo II: Industria textil peruana**

La conducta de las exportaciones del sector textil con rubro del Perú según el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (IDECAM) de la cámara de comercio de Lima

analizó que en el 2012 este sector logró un máximo valor exportado, con el total de 2.177 millones y con un volumen exportado de 102.000 toneladas. No obstante, esos valores que se exportaron se fueron reduciendo en promedio de 10% anual y para el 2017 cambió a un acelerado de 6% del valor exportado (1.272 millones de dólares) respecto al año anterior (Posado, 2018). En general, el mismo autor resaltó que en general el sector ha pasado diversas dificultades respecto a factores como costos laborales asociados a la fabricación, costos logísticos de las importaciones de gastos, y por motivos exteriores como la competencia en los mercados de destino producto de la entrada de nuevos competidores para la mejora de la competitividad de estos. Otros productos a parte de polos, blusas y camisas han mostrado aumento moderado, con una recuperación y oportunidades de introducción a determinados casos, como lo son los abrigos y chaquetones de algodón con un buen crecimiento de alrededor un 11% anual y con una altura de participación en el mercado norteamericano del 35%. Mientras en el mercado argentino hay un crecimiento del 33% en 2017 con un valor de 101.270 millones de dólares (Posada, 2018).

Este capítulo revisará en un contexto similar a lo evidenciado en el Capítulo I sobre las aceitunas, en lo que respecta a los factores y actores productivos y de exportación en Perú.

## **2.1 Principales productos peruanos**

Los embarques de confecciones tuvieron un total de avance de 81.2% y un total del valor sectorial que ascendió los 938.3 millones de dólares en principalmente prendas de vestir. Los principales productos dentro de las confecciones son los polos de algodón (SH6 610910), donde Estados Unidos es el mayor demandante de estos productos, camisas de algodón (SH6 610510), Blusas de algodón (Sh6 610610) (SIICEX, 2008).

En los productos textiles se caracterizaron los tejidos, hilados, fibras como principales productos de exportación.

## **2.2 Situación general del textil**

En estudio citados por Calderón et al. (2017) la industria textil, en la actualidad tiene una gran serie de tareas manufactureras que van desde el procedimiento de fibras naturales o artificiales en la preparación de hilos hasta la fabricación y confección de prendas de vestir, en las que se puede definir una buena calidad. Las primordiales actividades de manufactura más significativas en la industria textil son: el punto, el infilling o anulado de alfombras, el enfurtido, el hilado a partir de fibras sintetizadas o naturales, el acabado y la tinción de tejidos (Calderon et al., 2017).

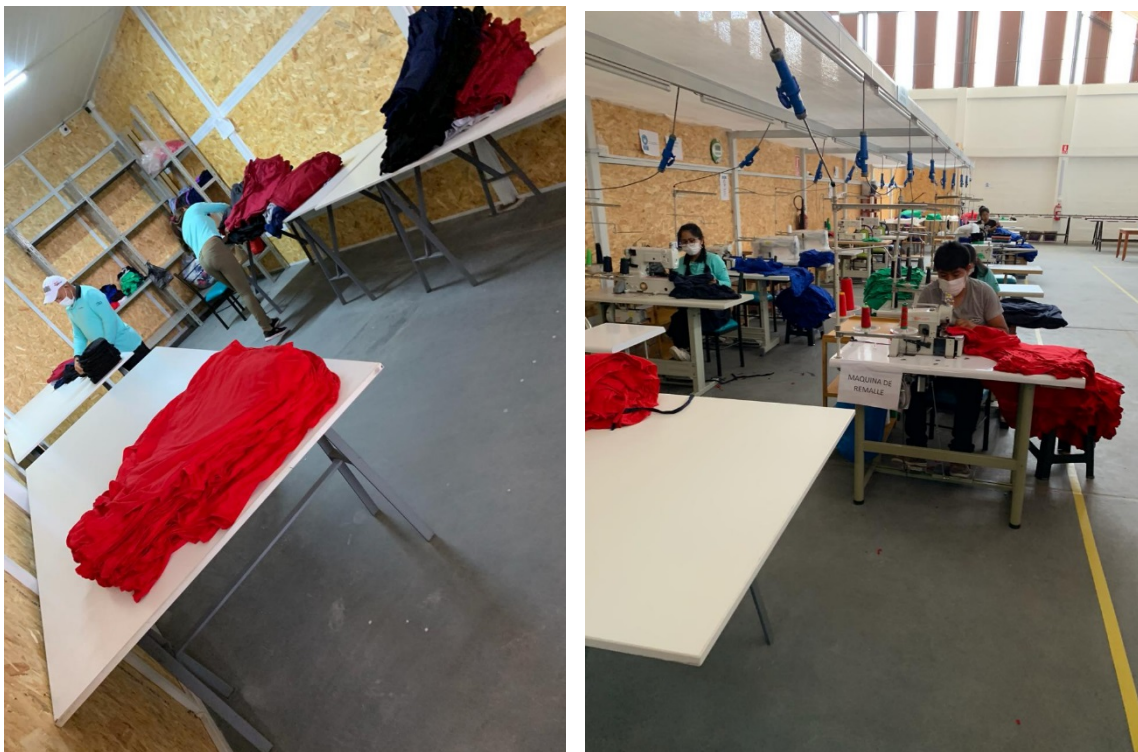
## **2.3 Estructura del sector**

### **2.3.1 Dinámica y tejido empresarial.**

El registro único de contribuyentes (RUC) de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) determina que para el 2014 la cifra de empresas que declaró como actividad vital la realización de actividades textiles resaltó las 13 mil, más del doble de lo registrado en 2007 (Minproducción, 2017). No obstante, resaltan que ha habido bastantes fluctuaciones respecto a este sector.

La estructura empresarial del sector de textiles está conformada principalmente por microempresas, según datos otorgados por MinProducción (2017) este tipo de empresas en el sector textil comprendió un 94%, en las cuales un 64% son microempresas cuyas ventas no superan las 13 UIT (microempresas de subsistencia). La situación económica y social de estas

microempresas son difíciles, que dan mucho riesgo en el corto plazo, además, los ingresos y utilidades no les admiten capitalizar ni crecer, y solo se limitan a subsistir (Aspicueta, 1999 en Minproducción, 2017). No obstante, hay registros de buen crecimiento entre el periodo 2008 a 2014 quienes superaron las 13 UIT, las cuales presentan en cierto grado una constancia y sostenibilidad en niveles de ingresos y superávit, lo que por consecuente ha permitido que crezcan. Resalta el mismo estudio que las empresas pequeñas y medianas han crecido en cantidad mientras el número de las medianas y grandes en el sector se han contraído, algo que refleja la difícil situación de los textiles en especial aquellas que deben competir en exportaciones y precios de otros países. Todo este aglomerado de situaciones a puesto especial cuidado en la importancia de las PYMES en el sector textil pues son la columna vertebral de dicha industria.



*Figura 11.* Espacio de producción de una pequeña empresa de confecciones de textiles del Perú.

La industria textil está centrada en Lima con un total del 69% de las empresas de este sector hace parte principal del volumen de producción, el otro 31% de las empresas se organiza a lo largo de las provincias, en especial la región en el sur del país en Puno y Arequipa con un 5% cada uno, ya que mantiene relación con la industria ganadera. La zona este es la que más presenta baja concentración, casos como Amazonas y Madre Dios solo existen entre once a trece empresas textiles. Además, la Tabla 6 expone la enorme densidad de empresas micro que logran subsistir y que logran crecer, son las que mayor porcentaje tienen, que por lo que se ha visto, son las que pueden estar ubicadas en las provincias que contiene esta industria, debido a que las grandes empresas y las medianas logran sobrevivir si hacen parte de las principales regiones del país como Lima, Callao y Arequipa.

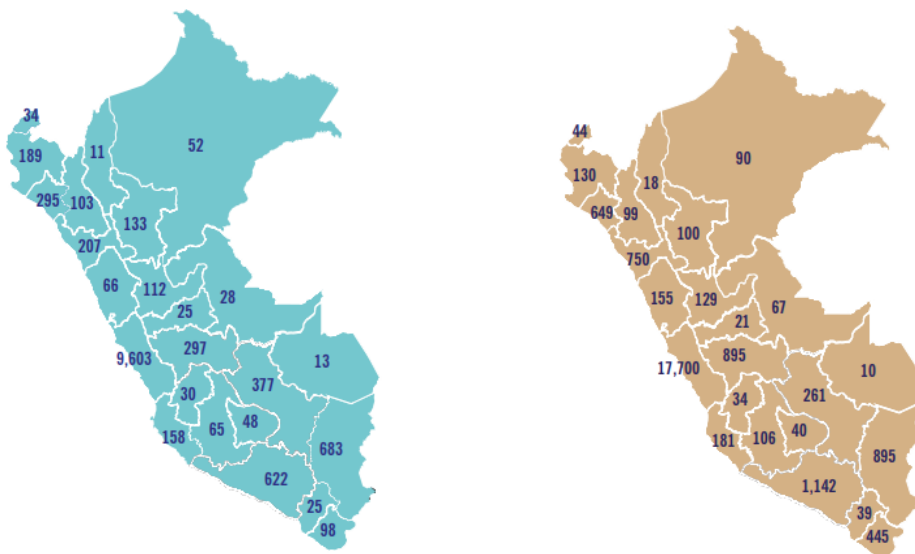
Tabla 6.  
*Empresas de la industria textil según estrato empresarial en 2008-2014*

<b>Empresas</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Microempresas de subsistencia	5535	6213	6859	7817	7901	7786	8152
Microempresas de desarrollo	1650	796	1909	2280	2698	4459	4497
Pequeñas	504	479	482	542	584	541	509
Medianas	24	25	31	20	25	21	24
Grandes	107	99	101	112	109	103	92
<b>TOTAL</b>	<b>7820</b>	<b>8612</b>	<b>9382</b>	<b>10771</b>	<b>11317</b>	<b>12910</b>	<b>13274</b>

Fuente: Datos de SUNAT y Minproducción (2017).

La mayor densidad de empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas tanto en la industria textil general como de confecciones en 2014 según datos de Minproducción (2017) se encuentra Lima por muy alto en la cima, en se segundas Callao y Arequipa con las siguientes en

contener estos tipos de empresas con dichas actividades (*Figura 12*). La concentración geográfica del sector textil y confecciones ha hecho las operaciones más fáciles y ha minimizado los costos de transacción en las empresas.



*Figura 12.* Concentración geográfica de las empresas de industria textil (zul) y de confecciones (marrón) del Perú en 2014. Tomado de Minproducción (2016).

## 2.4 Competitividad de la industria textil del Perú

La competitividad del sector textil debe llevar una revisión de indicadores estratégicos y de productividad, relaciones con la empleabilidad, políticas y clúster, como mecanismos de atracción y retención del talento necesario para responder a las demandas de un mercado exigente.

### 2.4.1 Importaciones.

Las importaciones del sector textil y confecciones han seguido ascendiendo sostenidamente con una tasa promedio anual del 19.2%, esto contesta a una ampliación de las importaciones de prendas de vestir, y que el subsector textil incrementó su demanda interior de tejidos y artículos de punto

y ganchillo, y que su incremento no posee como fundamento la oferta local, entre 2008 y 2013 las importaciones de estos productos han adquirido un 50%, las importaciones de textiles procede de China con casi el 43% de las importaciones, otros productos como fibras textiles y los hilados con una cierta parte que se utiliza como bien intermedio de la industria local y otros se venden a manera de bienes finales. Otro país de donde se importan telas es de Estados Unidos, y también de India (Figura 13). Mientras Minproducción (2017) sostiene que China abarca un 71.8% de origen de importaciones de confecciones, Colombia un 7.1 e India un 5% siendo los principales.

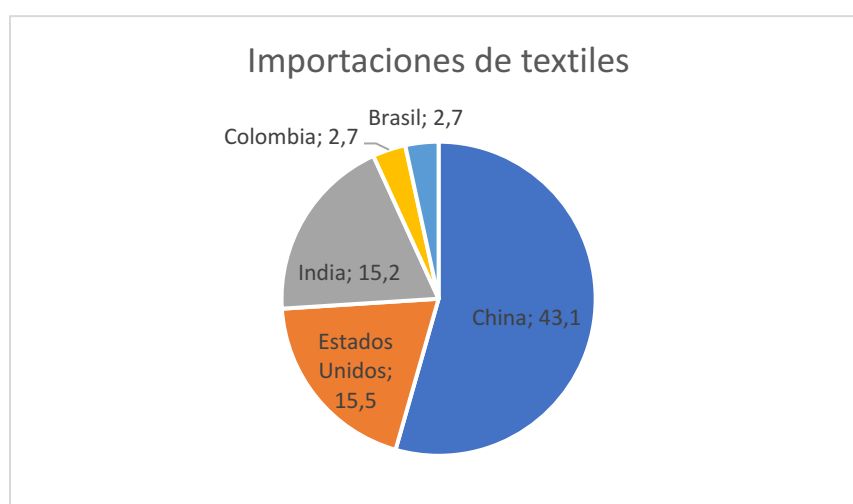


Figura 13. Importaciones en 2014 de textiles en Perú basados en datos de SUNAT y Minproducción (2017).

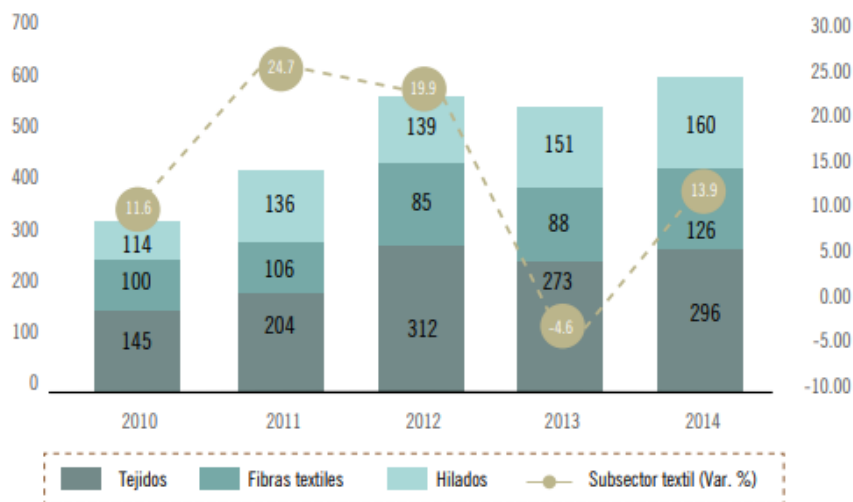
#### 2.4.2 Exportaciones.

Para el año 2013, las exportaciones del sector textil y confecciones han aparecido disminuyendo producto de la frágil demanda internacional y de la alta competencia con los países de pequeños gastos de producción como en la India y China (Minproducción, 2017). Las exportaciones entre 2013 y 2014 cayeron en un 17.3%, el mercado externo es el primordial destino de la producción nacional de textiles, el valor exportado en 2014 fue de 72.3% del valor incorporado producido por este sector, pero la competencia en este sector hace que hayan que hacer constantes modificaciones



para poder subsistir, desde 2010 este gremio crecía 13.1% anual, sin embargo, en 2013 la crisis venezolana y debido a ser uno de los importantes destinos de las textiles y confecciones del Perú, repercutió en la desaceleración de dicho sector en el país.

La exportación de textiles se puede dividir en tres importantes líneas de producción, en Perú el principal producto son los tejidos con un 51% del total exportado, luego exportaciones de hilados y fibras textiles que crecen más que tejidos (*Figura 14*).



*Figura 14.* Evolución de las exportaciones del subsector textil, basados en Minproducción (2017).

Para el caso 2013, como se ha había dicho, la crisis venezolana perjudicó la exportación en especial de tejidos en 39 millones de dólares, los productores del Perú deben enfrentarse además, a un control de divisas, dificultando la entrada de dicho mercado, para poder mejorarse, el subsector textil ha pretendido irse hacia países más dinámicos como México, Brasil y Rusia, en los donde la producción de Perú no poseía participación, y le ayuda a ingresar a mercados grandes

a diferencia de los mercados latinoamericanos como Ecuador y Venezuela que son muy pequeños en volumen de exportaciones desde el Perú (Minproducción, 2017).

Por el lado de las exportaciones de confecciones, simbolizado en prendas de vestir han almacenado una tasa de incremento tan solo de un 3.7%, con una tasa promedio de crecimiento anual del 0.7%, esta diferencia entre textiles y confecciones se debe a la mayor competencia que existe para las confecciones, debido a los productores asiáticos, en donde China gobierna las exportaciones mundiales de prendas de vestir, seguida de Bangladesh, debido a los pequeños costos de mano de obra y las comodidades de infraestructura de exportación y transporte, ahora China abarca el 21% del mercado internacional de confecciones y textiles. A estas dos naciones se le suman Vietnam e India, y dejan desquebrajadas las finanzas de países con normas de mayor regulación y calidad laborales como Perú.

Exporta Fácil es un mecanismo que posibilita las exportaciones de mercaderías en bultos con un peso no más de 30 kg y un valor hasta 5000 dólares por declaración, el cual fue creado desde 2007 para ofrecer a las micro y medianas empresas la oportunidad de remitir sus productos usando correo postal, permitiendo trámites aduaneros simplificados, créditos y descuentos corporativos, no es obligatorio el almacenaje previo de la mercadería, recojo a domicilio de los envíos, entre otras. Este mecanismo ha resultado que en 2014 el 44.8% de las microempresas han hecho exportaciones por medio de Exporta Fácil, mientras que fue ineficiente para las pequeñas empresas y donde solo el 9.3% de las empresas manufactureras utilizó este mecanismo (Minproducción, 2017).

### **2.4.3 Partidas arancelarias.**

El Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior en el tipo de productos “Textil” presenta las variedades de: camisas de algodón, abrigo de alpaca, chaquetas de alpaca, camisones y pijamas, chompa, polo box mujer algodón, hilado de alpaca, pantalones de alpaca, confecciones para bebe, pantalones de algodón, pantalón denim, tank top de algodón, suéteres de algodón, T-shirt algodón y vestido de alpaca. Este sistema guarda registro de aranceles y principales empresas exportadoras.

La Tabla 7 expone las principales partidas arancelarias para tipos de suéteres de algodón, destaca el precio FOB del año 2018 y demuestra que fueron diversos tipos categorizados como “Los demás” lo que se exportaron en mayor medida y de los definidos “Cardigans” y “Con cuello de cisne” fueron los que tuvieron mayores exportaciones, pues obtuvieron mayor venta en precios FOB. Además, Cardiganes fue el único que presentó una varianza negativa respecto al 2017 y el de mayor varianza positiva fueron las variedades de “Los demás”.

Tabla 7.

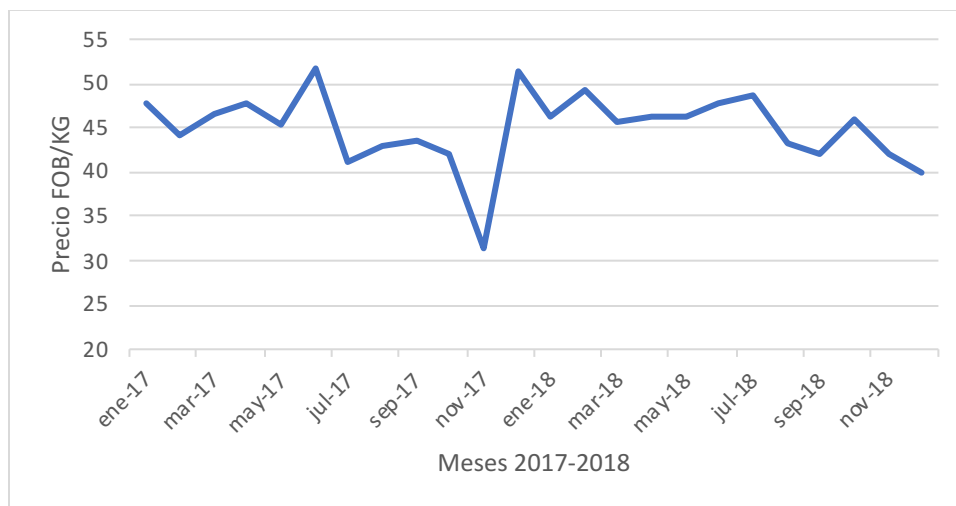
*Partidas arancelarias para suéteres de algodón exportados en los últimos años.*

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	FOB-18	%Var18-17
6110209090	LOS DEMÁS	31,607,660	20%
6110201090	LOS DEMÁS	23,749,573	32%
6110203000	CARDIGANES	4,589,429	-15%
6110201010	CON CUELLO DE CISNE (¿SOUS PULL¿, ¿TURTLE NECK¿)	3,404,926	9%
6110209010	CON CUELLO DE CISNE (¿SOUS PULL¿, ¿TURTLE NECK¿)	964,188	5%
6110202000	CHALECOS	732,842	13%

Fuente: Sistema Integrado de Información para Comercio Exterior.

En cuanto a cobro arancelario, los aranceles preferenciales de código 611020 “pullover, suéteres jerseys, chalecos, cardiganes, y artículos símil, de punto, de algodón (exc- chalecos acolchados) y con la tabla de Acuerdos de Promoción Comercial (APC) entre Perú y Estados Unidos, demuestra que los aranceles preferenciales desde el 2002 no se pagan para los productos de origen peruano a este país.

La *Figura 15* muestra la variación entre 2017 y 2018 de los precios FOB (dólares) por kilogramo de producto textil, que en general se aprecia una gran variación que oscilan entre 52 y 31 dólares por kilogramo con una media de casi 45 dólares por kilogramo de producto exportado.



*Figura 15.* Precios FOB por kilogramo de producto exportado desde Perú. Basados en datos de SIICEX.

#### **2.4.4 Empresas exportadoras y principales mercados.**

Tabla 8.

*Principales empresas exportadores de textiles y confecciones.*

Empresa	%Var	%Part.
	2018-2017	2018
SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.	-22%	17%
PERU FASHIONS S.A.C.	113%	15%
INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A.	9%	11%
PRECOTEX S.A.C.	--	8%
TOPY TOP S A	139%	6%
DEVANLAY PERU S.A.C.	-18%	6%
COTTON KNIT S.A.C.	-14%	5%
CONFECCIONES TEXTIMAX S A	322%	4%
TEXTILES CAMONES S.A.	108%	3%
Otras Empresas (181)	--	16%

Fuente: Sistema Integrado de Información para Comercio Exterior (SIICEX)

Tabla 9.

*Principales mercado de destino para las exportaciones peruanas de suéteres de algodón entre 2017 y 2018.*

Mercado	%Var	%Part.	FOB-2018
	2018-2017	2018	(miles US\$)
Estados Unidos	18%	80%	25,140.13
Argentina	22%	5%	1,610.45
Alemania	159%	3%	867.28
Canadá	41%	1%	456.27
Reino Unido	81%	1%	418.99
Ecuador	16%	1%	338.65
Brasil	91%	1%	333.24
Italia	-40%	1%	325.35
Chile	-25%	1%	308.86
Otros Paises (26)	--	6%	1,808.43

Fuente: Sistema Integrado de Información para Comercio Exterior (SIICEX)

La Tabla 8 muestra las principales empresas exportadoras del Perú, PERU FASHIONS S.A.C. INDUSTRIA TEXTIL DEL PACIFICO S.A. y SOUTHERN TEXTILE NETWORK S.A.C.,

son las empresas que mayor participación tuvieron en 2018, con un 17, 15 y 11% respectivamente, sin embargo, hay cerca de otras seis con participaciones representativas y unas 186 con representaciones menores. En cuando al destino de estas exportaciones, la Tabla 9 muestra que los principales mercados en 2018 fueron Estados Unidos con un 80%, Argentina con un 5% y Alemania con un 3%, los siguientes países tienen una representación poco significativa con un 1% entre Canadá, Reino Unido, Ecuador, Brasil e Italia, y otros países que acumulan el 6%. Mostrando que en la región Estados Unidos es el primer promotor de la exportación de confecciones y textiles peruanos en cuanto al estudio de suéteres de algodón que se está realizando en este apartado.

#### **2.4.5 Canales de comercialización y distribución**

En un informe de PromPerú en su repositorio acerca de un estudio de México, se determinó dos puntos necesarios, uno como cadena de distribución y otro como cadena de comercialización, determinando que los canales de repartición óptimos eran las empresas de venta por catálogo, tiendas departamentales de autoservicio en México, estos dando ventaja y apoyo a las actividades comerciales, promociones, cargos, etc (PromPerú 2012).. Los canales de comercialización se definen también en boutiques de marca, ventas por catálogo, tiendas departamentales, y clubes de precios, los cuales eligen importación directa buscando así mejores precios e involucrándose más de cerca en el proceso de confección y diseño de las prendas, por lo que el estudio determinó que la población encuestada, el 100% quisiera hacer negocios con Perú y que el 27% no conocía de la factibilidad de Perú en México, por lo que en mercadotecnia para el producto peruano es fundamental darse a conocer especialmente en la región.

### Capítulo III: Zona franca de Tacna y situación en Perú



*Figura 16.* Infraestructura de la empresa Zofratacna como centro logístico y almacenamiento en la ciudad de Tacna, Perú.

La zona franca de Tacna (Zofratacna) (*Figura 16*) es una de las partes del territorio nacional excelentemente delimitada, en donde las mercancías que ingresen en ella se consideran como si no existiesen en el territorio aduanero para efectos de los impuestos y derechos de importación, esto está bajo la presunción de extraterritorialidad aduanera, disfrutando de un régimen específico en materia tributaria y aduanera (Zofratacna, 2019).

Zofratacna es la zona geográfica que abarca los centros comerciales del distrito de Alto de la Alianza y el distrito de Tacna, en donde las mercancías que en ella se encuentren desde depósitos francos de Zofratacna serán exonerados del IGV (Impuestos General a las Ventas), IPM (índice de Pobreza Multidimensional), ISC (Impuestos selectivo al consumo), así como a otros impuestos que hayan sido creados, inclusive de aquellos que necesiten de exoneración exprés, pagando exclusivamente un Arancel especial del 6%.

### 3.1 Matriz Marco Estratégico

Tabla 10.

*Marco estratégico de la Zona Franca de Tacna.*

<b>Visión</b>	
Ser uno de los principales centros de negocios con ventajas competitivas sostenibles en las actividades industriales, comerciales y de servicios en Sudamérica para contribuir al desarrollo socioeconómico de la región de Tacna.	
<b>Misión</b>	
Brindar una plataforma de servicios competitivos de comercio exterior que generen valor a los negocios de nuestros clientes.	
Objetivo estratégico No. 1: Generar ventajas competitivas sostenibles para las oportunidades de los negocios de los clientes.	1.1 Desarrollar servicios que generen competitividad de negocios de los clientes. 1.2 Incrementar la inversión privada en el Sistema de Zofratacna.
Objetivo estratégico No. 2: Contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible de la región.	2.1 Incrementar la inversión privada en el sistema de Zofratacna 2.2 Incrementar el desarrollo de las actividades autorizadas. 2.3 Mejorar la infraestructura para el desarrollo de las actividades autorizadas.
Objetivo estratégico No. 3: Fortalecer la gestión interna de la Zofratacna.	3.1 Generar recursos que financien el desarrollo del sistema 3.2 Mejorar la eficacia de los procesos 3.3 Mejorar el desempeño profesional 3.4 Mejorar el clima laboral

Fuente: : Resolución Ejecutiva Regional N°026-2018-G.R./GOB.REG.TAC en Zofratacna (2019)..

### 3.2 Análisis estructural del sector

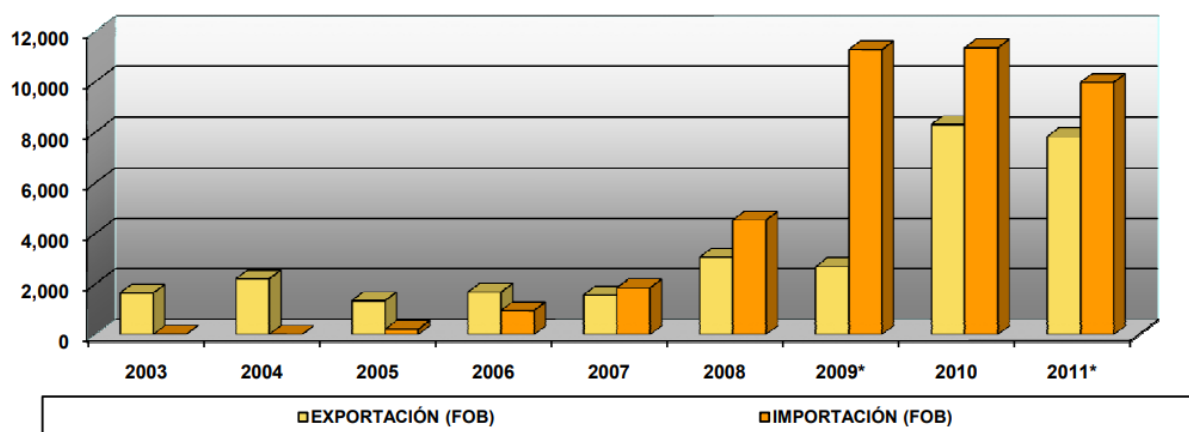
En el Perú existe mucha informalidad y un alto nivel de desempleo, RSM Global en una reunión en Panamá dio a conocer la experiencia respecto a las “zonas especiales” o también denominadas “zonas francas” (RSM Global, 2017). Estas zonas son un motor muy importante en el desarrollo que permiten crear empresas de transporte, desarrollar industria, generar empleo, comercialización



y logística y lo particular es que pueden ser permanentes, especiales y transitorias, como resalta el mismo autor. En Perú son conocidas como CETICOS, sin embargo, la tendencia de estos modelos no ha tenido buen impacto en el país. La Asociación de Zonas Francas de las Américas (AZFA) en su informe anual estadístico (2017) expone que en Perú existen zonas francas desde 1989, sin embargo, la única que existe en este momento es Zofratacna, por otra parte, las Zonas Específicas de Desarrollo (ZED), anteriormente denominados centros de Exportación, Transformación, Comercialización y Servicios (CETICOS). Con estos dos tipos de zonas francas y especiales, hay en total sólo cinco en Perú: Zofratacna, ZED Matarine, ZED Ilo, ZED Paita, Zona Económica Especial de Puno. Esto es sin duda una desventaja competitiva muy enorme que tiene Perú con otros países de la región como Colombia, quien en 2010 contaba con 32 zonas francas fijas y 47 zonas francas específicas y en 2017 ya contaba con 101 zonas francas que generaban para Colombia miles de empleos e ingresos, además de bienestar social (RSG Global, 2017).

El Comercio (2018) publicó un artículo en el que la Sociedad Nacional de Industria (SIN) estipuló que era urgente aumentar el total de zonas francas que tenía Perú ya que crecían exponencialmente en el mundo, para SIN es imperativo que esto se haga en el corto plazo y vuelve a tomar el ejemplo del éxito que han tenido estas zonas francas en Colombia. El Comercio también destaca que Perú exporta a través de cuatro zonas francas una cantidad de 33 millones de dólares anuales y genera 1500 empleos, mientras que en Colombia que funcionan más de 100 de ellas, exportan 2000 millones de dólares al año y hacen la asombrosa suma de 70.000 empleos rectos. Ricardo Marquez presidente de la SNI le explicó a El Comercio (2018) que se debía zonas francas y que para ser exitosas debían cumplir el hecho de que sean parte de un régimen competitivo, es decir, de buenas prácticas internacionales, certidumbre y predictibilidad de las inversiones, segundo que posean objetivos claros, tercero que puedan ofrecer facilidades para comercial,

importar y exportar, incluye una apropiada infraestructura, servicios básicos y conectividad. Cuarto, debe ser gestionada por operadores íntimos (concesionarios) con el fin de que sean autónomas, y por último, deben fomentar la competencia para toda la inversión productora, sea nacional o extranjera; actual o futura.



*Figura 17.* Intercambio comercial exportaciones e importaciones en Zonas Francas del Perú. Tomado de: Ministerio de Relaciones Exteriores (2011) .

### 3.2.1 Exportaciones e Importaciones.

El intercambio comercial en las zonas francas según Ministerio de Relaciones Exteriores (2011) tuvo en ese año un total de 9800 mil dólares exportados y un 8900 mil dólares importados, pues fue un año en donde se exportó e importó buena cantidad de materiales, diferente al periodo de 2003 a 2007 en donde el intercambio comercial en estas zonas era muy bajo (*Figura 17*).



*Figura 18.* Mapa de la distribución de las principales zonas francas y zonas de especial desarrollo (ZED) (AZFA, 2017).

Según datos de AZFA (2017) la zona Franca de Zonafrecta en el punto 2 de la *Figura 18* presenta 78 empresas en operación y genera 994 empleos directos, esto con datos a partir de 2002 a 2016. Las exportaciones totales de la provincia de Tacna durante el 2011 adquirieron los 7.8 millones de dólares, en donde el 57.7% pertenece a empresas industriales instaladas en Zofratacna (Banco Central de Reserva del Perú, 2013). No obstante, Zofratacna todavía debe imprimir un mayor dinamismo económico de la región y del Perú, aunque en este caso se habla del mediano a largo plazo, anteriormente en el El Comercio, la SIN estipula para el 2018 que es urgente dinamizar a Zofratacna y las zonas francas en el corto plazo, además, se dice que hay una gran apuesta por

Zofratacna, en la era de que los servicios call center y desarrollo de software se toman la logística y operación de la zona.

Entre factores como restrictivos, al igual de la prohibición de índole constitucional sobre el traspasar propiedades a los extranjeros cerca de los 50 kilómetros de la frontera, se afrontan inconvenientes de escases de agua (volumen y calidad), y obtención inapropiada de la infraestructura portuaria, entre otros.

Como registra la Tabla 11 el mejor año de salidas de Zofratacna hacia el exterior fue el 2011 con un volumen de 35.300 dólares, algo muy reducido, aunque se tiene en cuenta que esto ha ido siempre en aceleración y aumentado, en el lado de las importaciones, para 2018 lograría 364 millones de dólares que ingresen a este centro logístico-comercial especial (Gestión, 2018).

Tabla 11.

*Salida de Mercancías de Zofratacna en millones de dólares CIF.*

Año	Total	Destino		
		Resto territorio nacional	Zona comercial	Al exterior
2000	205.7	98.8	92.7	14.3
2001	277.5	150.7	107.5	19.3
2002	253.2	122.1	112.5	18.6
2003	227.1	115.7	99.3	12.1
2004	200.5	90.4	99.8	10.3
2005	196.2	80.8	105.6	9.9
2006	223.2	105.1	106.3	11.8
2007	259.5	132.0	112.6	14.9
2008	288.3	150.2	114.0	24.2
2009	296.8	166.3	103.0	24.4
2010	300.6	151.1	126.2	22.8
2011	275.3	102.2	137.8	35.3

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2013) y Zofratacna.

### 3.2.2 Zonas Francas de Sudamérica.

Tabla 12.

*Comparación de indicadores económicos básicos de las zonas francas de algunos países sudamericanos y los incentivos a algunos tributos.*

País	No. ZF	Empresas instaladas	Empleos directos	Exportaciones millones USD	Importaciones millones USD	Tributos (%)	
						ZF	Territorio Aduanero
Brasil	----	462	79.241	451	5.356	IR: -75* DIV: 0 NMF: -88% IVA:0	IR: 15 NMF: -88
Bolivia	7	225	----	832	1.766	IR: 0 DIV: 0 NMF: 0 IVA:0	IR: 25 DIV: 0 - 25 NMF: 0 IVA:0
Chile	2	2.000	18.000	3.710	3.296	IR: 0 NMF: 0 IVA: 0	IR: 24 NMF: 6 IVA: 19
Colombia	108	883	67.605	3.093	2.041	IR: 20 DIV:0 NMF:0 IVA:0	IR: 33 DIV:0 - 10 NMF:9 IVA:19
Ecuador	8	28	4.023	9.3 (2018)	35.5 (2018)	IR:-5 NMF:0 IVA:0 DIV:0	IR:25 NMF:12.3 IVA:12 DIV:10
Perú	3 ZED	56	506	36	219	IR: 0 DIV:0 - 4.1 NMF: 0 IVA:0	IR: 29.5 DIV:8 NMF: 0.6 a 11 IVA:17
Uruguay	13	1420	13.321	2113	---	IR:0 DIV:0 NMF:0 IVA:0	IR:25 DIV:7 NMF:8.2 IVA:22
Abreviaturas:							
IR: Impuesto de Renta DIV: Dividendos IVA: Impuesto al Valor Agregado NMF: Arancel NMF							
*  Significa un valor negativo en donde se hace un descuento del valor indicado respecto al 100% del cobro del tributo.							

Fuente: Elaboración propia basados en Las zonas francas del Siglo XXI (AZFA, 2017), El Heraldo (2018) y datos de la página web: [www.asociacioneszonasfrancas.org](http://www.asociacioneszonasfrancas.org)

La Tabla 12 expone las principales características de las zonas francas de Sudamérica, en especial, de Perú de la que se resaltaron principalmente las ZED y no las Zonas francas en particular debido a que esos datos ya se han indicado en el transcurso del capítulo. Lo que destaca esta es la evolución que ha tenido países como Colombia al punto de encabezar junto con Brasil la penetración al mercado de estos modelos mixtos logísticos y comerciales en la región, además, resalta que Perú tiene una participación muy incipiente respecto a estos modelos de zonas francas y las ZED, en especial, pocos empleos ha generado y poca comercialización de ingresos y salidas de productos en estas zonas, además, tiene un número muy corto, de hecho, aunque no es un ZED, Zofratacna es la única zona propiamente dicha para el tratamiento franco de la comercialización. Bolivia y Uruguay superan enormemente a Perú y son los más cercanos a él en términos de número de zonas francas y cantidad de dólares importados y exportados a través de productos, en más, Chile registra solo dos de estas zonas, pero moviliza productos por cantidades de dólares similares a Colombia con 102 empresas de estos tipos.

Otro punto importante de la Tabla 12 son los incentivos a los tributos que las mercancías deben pagar en los países, varían de país en país, pero se puede apreciar en esta tabla que estas zonas están permitiendo comercializar mercancías sin hacerles tributar un IVA, que en situaciones normales en el territorio se harían a un 17% de IVA en Perú. Otra imposición monetaria con exención es el Arancel NMF el cual no se paga en estas zonas, y en los territorios normales de países varía entre 6, 12, 9%, aunque en otros casos como el de Brasil, este habla de una reducción de -88% o en el caso de los Impuestos de Renta los cuales en algunos países están exentos del todo como en Perú y otros como Ecuador descuentan un -5% del valor total. Hay otros que aplican

exenciones en los dividendos y, además, hay que tener en cuenta los acuerdos comerciales que hay en el país, que también son incentivos para utilizar estas zonas francas.

### **3.2.3 Beneficios de Zofratacna.**

En esta zona comercial de Tacna (*Figura 19*) se pueden integrar mercancías de terceros países por medio de depósitos francos particulares y/o públicos y/o industrias de la Zona franca, pagando solo un arancel del 6% sobre el valor CIF siempre que se encuentren en las listas de las mercancías autorizadas sobre cierta zona. Además, las operaciones de venta para los visitantes que vienen a la ciudad de Tacna quedan exonerados de Impuesto selectivo de consumo, Impuesto de Promoción municipal, Impuesto general a las ventas, y demás tributos hechos y por hacer que impongan tributo a las operaciones de venta, aunque se exceptúa el impuesto de renta.

Los gastos logísticos del almacenamiento en los Depósitos Francos de Zofratacna son menores a los depósitos temporales de aduanas.

El clima de negocios se da gracias a las políticas peruanas como la receptividad del gobierno a la inversión extranjera directa, que Perú ocupa el segundo puesto de América Latina en lo referente a la protección de la inversión extranjera directa, hay trato igualitario y de libertad con la inversión extranjera directa, donde también hay una economía que tiene como prioridad el desarrollo de integración comercial con accesos preferentes al CAN, MERCOSUR, Estados Unidos y Unión Europea. También, Perú tiene un riesgo debajo del promedio de Latinoamérica, estabilidad económica desde el 2002, en donde las exportaciones se triplican cada cinco años y la inversión se amplía aproximadamente un 20% anual, además, la ubicación geográfica permite tener una ubicación centrada en la costa de Sudamérica de cara a la cuenca del Pacífico (APEC) la cual

permite acceder a los excelentes mercados del mundo, además, de grandes dotaciones de recursos naturales y 2.500 km de costa (Zofratacna, 2019).



*Figura 19. Zona franca de Tacna (Zofratacna).*

## Conclusiones

En el marco de la visita realizada en Chile y Perú, especialmente en la región de Tacna, en el que se vio involucrada en términos técnicos y procesos comerciales-logísticos presentes en dicha región que aportan al desarrollo del Perú, se edifica este trabajo como una forma general para conocer el entorno y la actividad en tanto los temas tratados de aceitunas, industria textil y zona



franca todo en la ciudad de Tacna. Este trabajo es una apuesta para el entendimiento desde la ingeniería comercial sobre cómo se debe analizar el sector a partir de niveles de los procesos productivos, la cadena de valor, la comercialización y distribución de los productos mirando siempre a la salida de estos de los países, lo cuales deben presentar normas de calidad y tributos a las naciones entre las que se implique dicho comercio.

En este sentido, la visita a las cosechas de Tacna en la que se producen aceitunas, se estableció que esta hace un aporte fundamental para esta región, se crean 3.000 empleos directos y se comercializan grandes volúmenes a Estados Unidos, Canadá y en especial de Brasil, este producto a dado la posibilidad de que el gigante sudamericano plantea logísticamente la necesidad de traer aceitunas de Perú y dan mayor valor para la región la producción, la cual es una de las más altas de Sudamérica, por encima de Chile y en guerra comercial con Argentina. Las apuestas han sido gracias a los acuerdos comerciales y de promoción comerciales entre países de la región y tratados de libre comercio con otros bloques económicos, los que ha ayudado a que aranceles y pagos de tributos no sean un colapso de una economía sino la apertura de esta y beneficiado a tantas partes en el mundo. Se analiza, además, como es la competencia mundial por el sector de las aceitunas, y en especial, Chile el cual no tiene el volumen productivo y de exportación del Perú, al igual que Colombia y Brasil, quienes deben importar estos.

En el caso de la empresa Fundo la Noria, sociedad anónima cerrada, presenta la tercera mejor participación de exportación de aceitunas en el Perú, tiene cinco variedades de aceitunas para exportar y cuenta con buena tecnología en el tratamiento. Sin embargo, se encontraron algunas debilidades en autores consultados acerca de los problemas de retraso en recolecta de cosechas y altos salarios que perjudican la velocidad triplicando la necesaria y óptima para recoger las aceitunas, además, de una ineficiente infraestructura en algunos aspectos y una muy débil cultura

organizacional que no le permite tomar buenos beneficios de la reducción de aranceles y drawback, para obtener mejor ganancia de su actividad.

El segundo capítulo trató sobre el Perú desde el punto de vista de la industria textil y de confecciones, el cual es uno de los sectores más atacados por gigantes asiáticos de las telas, hilados y confecciones, lo cual ha dado resultado que esta actividad empresarial la ejerzan microempresas en casi su totalidad, y aún más problemas cuando e Perú la confecciones de prendas y textiles para exportación está muy centralizada en la capital Lima y un poco de Arequipa, pero en el área de Tacna es poca la penetración de estos mercado para exportación, con tan solo algunas empresas destinadas a ello. En general, la apertura económica y nuevos espacios ha permitido al Perú hacerse con poner entrar a mercados como el chino, de Estados Unidos y otros de la región, en donde todos esos productos terminan para tal vez realizar algunos más elaborados (confecciones). Uno de los problemas existentes era la logística de transporte, pues, aunque programas como Exporta Fácil han intentado contribuir a la promoción para que las micro y pequeñas empresas exporten cantidades definidas a un precio definido, sin embargo, autores citados resaltan que no ha habido una buena aceptación o no ha cumplido los objetivos propuestos.

En el último capítulo se trató el tema de las zonas francas, y en este se han encontrado cuantiosas debilidades de ejecución, logística y ampliación en este sector productivo, lo cual tiene a Perú en desventaja, debido a que solo cuenta con cuatro zonas espaciales y una zona franca ubicada precisamente en Tacna, sin embargo, sus ingresos por exportaciones e importaciones son inferiores a la mayoría de los países Sudamericanos, e incluso en el caso de Chile el cual cuanto con menos zonas de estas, pero comercia mucho más que Perú a una eficiencia descomunal pues es comparable a la de Colombia, el cual es uno de los mejores junto con Brasil, en el desarrollo de estas zonas, las cuales, se han visto como una gran forma para producir gran cantidad de empleo,

casos como el colombiano que con solo 101 de estas zonas genera casi 70.000 empleos directos, mientras Perú tan solo logra superar las 500 personas. Por esta razón agencias económicas e industriales piden al gobierno del Perú de manera urgente que en el corto plazo se logre generar mayor apertura a estos centros de libertades, aunque existen muchos detractores respecto a competencia interna de los mercados, los casos de Chile, Colombia y Brasil son muestra de la buena aceptación de estas zonas francas.

## Referencias bibliográficas

*Al PRIMER TRIMESTRE*. Recuperado de:

<http://www.zofratatna.com.pe/upload/transparencia/Informe%20Gesti%C3%B3n%20POI%20I%20Trimestre%202019.pdf>

Andina (2015). Capacitan a tacneños para exportar a Brasil por carretera Interoceánica.

Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-capacitan-a-tacnenos-para-exportar-a-brasil-carretera-interoceanica-563050.aspx>

Arabinar, E., Medaline, G., Pozo, G. (2017). Producción, comercialización y exportación de crema de aceitunas en frasco para el mercado brasilero- sao paulo. *Tesis de maestría en ciencias empresariales*, Universidad San Ignacio de Loyola. Recuperado de:

[http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2952/1/2017\\_Aranibar\\_Crema-de-aceituna.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2952/1/2017_Aranibar_Crema-de-aceituna.pdf)

AZFA (2017). Las zonas francas del siglo XXI. *Revista AZFA*, Ed. 3, recuperado de:

[https://www.asociacionzonasfrancas.org/user/themes/azfa/documents/revistas/ARTEFINALDIGITAL-Revista-AZFA-03-DISEN%C3%83O-\(pgs1-34\)-FINAL-WEB-DoblePag.pdf](https://www.asociacionzonasfrancas.org/user/themes/azfa/documents/revistas/ARTEFINALDIGITAL-Revista-AZFA-03-DISEN%C3%83O-(pgs1-34)-FINAL-WEB-DoblePag.pdf)

AZFA (2017). *Zonas francas Perú*. Recuperado de:

[https://www.asociacionzonasfrancas.org/user/pages/04.invierta/01.directorio/\\_peru/Estadisticas%20Zonas%20Francas%20Peru.pdf](https://www.asociacionzonasfrancas.org/user/pages/04.invierta/01.directorio/_peru/Estadisticas%20Zonas%20Francas%20Peru.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú (2013). Informe Económico y Social de Tacna. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/tacna/ies-tacna-2013.pdf>

Calderón, R., Leyva, V., Miranda, M., País, C. (2017). Planeamiento estratégico para el sector textil. *Tesis de maestría*, Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de:

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9002/CALDERON\\_LEYVA\\_PLANEAMIENTO\\_TEXTIL.pdf?sequence=3](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9002/CALDERON_LEYVA_PLANEAMIENTO_TEXTIL.pdf?sequence=3)

Chacholiades, M. (1992). *Economía Internacional*. Mc Graw Hill, 2da ed.

Choque, Christel (2012). Dependencia de la exportación de aceituna peruana al mercado de Brasil. Adopción al nuevo escenario comercial 2025. *Tesis de maestría*, Universidad de Buenos Aires.

Colana, J., Melgar, C., Moreno, R., Muñoz, J. (2017). Planeamiento Estratégico de la Aceituna en el Perú. *Tesis de grado*, Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/80610735.pdf>

Dirección General de Competitividad Agraria (2011). *Aceitunas*. Ministerio de Agricultura Perú. Recuperado de: <http://www.minagri.gob.pe/portal/306-libros-electronicos/manuales-y-boletines/aceituna?layout=>

El Comercio (2018). *SNI advierte la urgencia de crear zonas francas para promover competitividad*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/sni-advierte-urgencia-crear-zonas-francas-promover-competitividad-noticia-nndc-568598>

El Heraldo (2018). *Exportaciones desde las zonas francas aumentaron 56,2% en abril*. Recuperado de: <https://www.elheraldo.co/economia/exportaciones-desde-las-zonas-francas-aumentaron-562-en-abril-510254>

Gestión (2018). *Ingreso de mercancías en ZofraTacna superaría los US\$ 364 millones en 2018*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/ingreso-mercancias-zofratacna-superaria-us-364-millones-2018-245795>

González, Claudia (2017). . Recuperado de: estudio de prefactibilidad para el procesamiento y exportación de aceitunas rellenas de pimiento a Estados Unidos. Pontificia Universidad

Católica del Perú

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8873/PINO\\_GONZALEZ\\_CLAUDIA\\_ESTUDIO\\_TESIS.pdf?sequence=8&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8873/PINO_GONZALEZ_CLAUDIA_ESTUDIO_TESIS.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

Manzur, Andrea (2017). Relación entre el beneficio arancelario y la liquidez de la empresa exportadora Fundo La Noria S.A.C. Tacna, periodo 2011 - 2016. *Tesis de pregrado*, Universidad Privada de Tacna. Recuperado de:

<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/305/1/Manzur-Bermejo-Andrea-Luc%C3%ADa.pdf>

Mendoza, Walter (2015). *Exportación de aceitunas: modelo de plan de marketing internacional*. Aceitunas del Sur SAC.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). *Perfil del mercado y competitividad exportadora de aceitunas*. Recuperado de: <http://www.mincetur.gob.pe>.

Ministerio de Relaciones Exteriores (2011). *Promoción Económica*. Recuperado de: <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/Documents/Intercambios%20Comerciales/AMERICA/ZONAS%20FRANCAS%20DEL%20PER%C3%9A.pdf>

Minproducción (2017). Industria textil y confecciones. *Estudio de Investigación Sectorial*, Ministerio de Producción del Perú, recuperado de:

[http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d\\_11.pdf](http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publie178337159547c39d_11.pdf)

Mora, M., Arancibia, V., Tapia, F., Zlata, J. (2013). Comercialización y gestión del agronegocio de la aceituna salada. *Boletín INIA no. 279*, Instituto de investigaciones Agropecuarias.

Morales M., Mario (2011). Producción de aceituna peruana: Factores que influyen en la comercialización de aceituna peruana en el mercado ecuatoriano. *Revis. De Ciencias*

*empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, Volumen 2, Número 1, Enero-Junio de 2011, pp. 9-18

Morandé L, Felipe. (2016). A casi tres décadas del Consenso de Washington ¿Cuál es su legado en América Latina?. *Estudios internacionales* (Santiago), 48(185), 31-58.

<https://dx.doi.org/10.5354/0719-3769.2016.44553>

Posada, Carlos (2018). Oportunidades de exportación para el rubro textil peruano. *Comercio Exterior*, La Cámara, pp. 16-18, recuperado de:

[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada\\_825/posada%20825\\_final\\_opor-tunidades%20de%20exportaci%C3%B3n%20para%20el%20rubro%20textil%20peruano.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/posada_825/posada%20825_final_opor-tunidades%20de%20exportaci%C3%B3n%20para%20el%20rubro%20textil%20peruano.pdf)

PromPerú (2012). Estudio de la cadena de distribución y comercialización de la industria de la vestimenta en México: Análisis general. Recuperado de:

[http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/3355/Estudio\\_cadena\\_distribucion\\_comercializacion\\_industria\\_vestimenta\\_mexico\\_2012\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/3355/Estudio_cadena_distribucion_comercializacion_industria_vestimenta_mexico_2012_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

PromPerú (2015)- Perfil logístico para el mercado de Chile. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/977780555rad77590.pdf>

Promperú (s.f.). Perfil del producto: Aceitunas en conservada Chile. Recuperado de:

[https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/362/Perfil\\_producto\\_mercado\\_aceitunas\\_conserva\\_chile\\_2016\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/362/Perfil_producto_mercado_aceitunas_conserva_chile_2016_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Rodríguez, Natalia (2011). Análisis de la competitividad de Chile en la exportación de Ciruela deshidratada. *Memoria de grado*, Universidad de Chile, Santiago. Recuperado de:

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/112800/Memoria%20Natalia%20Rodr%C3%ADguez.pdf;sequence=1>

RSM Global (2017). *Las zonas francas en el Perú*. Recuperado de:

<https://www.rsm.global/peru/es/insights/blog-rsm-peru/las-zonas-francas-en-el-peru>

Salazar, Fiorella, Villanueva, Karla (2015). La Cadena de Valor y Productividad para mejorar las

Exportaciones de aceitunas en El Fundo La Noria S.A.C., 2011-2013. *Tesis de pregrado*,

Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Recuperado de:

[http://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.11955/144/Salazar%20Zurita\\_Villanueva%20D%C3%A1vila\\_2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.unife.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.11955/144/Salazar%20Zurita_Villanueva%20D%C3%A1vila_2015.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

SIICEX (2008). *Sector Textil y Confecciones: Situación actual y competencia*. Recuperado de:

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/exportaciones/b1fd14ae-2919-4b65-8110-dd92b69f0f28.pdf>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (2019). Producto Aceitunas.

Recuperado de:

[http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?\\_page\\_=172.17100&\\_portletid\\_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc\\_fp\\_init&pproducto=5&pnomproducto=Aceituna](http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=5&pnomproducto=Aceituna)

Valeriano, J., Villavicencio, V., Herrera, R., Quispe, O., Condori, K. (2016). *la influencia de la carretera interoceánica en el volumen de exportación del producto agrícola de la aceituna en las empresas de Perú hacia Brasil en el periodo 2011 -2015*. Universidad Nacional de San Agustín.

Villena, Pedro (2005). Comercio exterior de la región de Arequipa y sus ventajas comparativas.

*Tesis de grado*, Universidad Nacional de San Agustín

Zofratacna (2019). *Evaluación del Plan Operativo Institucional –POI 2019*



Zofratacna (2019). *Zona comercial*. Recuperado de:

<http://www.zofratacna.com.pe/contenido.aspx?id=0100000089FA992ECAEED4267095AB1>

663366EFD38C9AE09278355F9 (Consultado marzo de 2019).