

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



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

**OTORGADO POR EL CENTRO DE NEGOCIOS DE LA PONTIFICIA
UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**EL MAÍZ BLANCO GIGANTE CUSCO, UNA PROPUESTA
ESTRATÉGICA PARA SU EXPORTACIÓN A ESPAÑA**

PRESENTADA POR:

Sra. ELSA VICTORIA BOTTO NOVOA

Sra. CARLA ROSALIA CALDERÓN FERNÁNDEZ-PRADA

Sra. RUTH ESPERANZA ROA OJEDA

Sra. PATRICIA UGARTE CORNEJO

Sra. MILAGROS MERCEDES ZÁRATE BAQUERIZO

Asesor: Profesor JOSÉ PEREYRA LÓPEZ

Surco, mayo de 2007

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestra mayor gratitud y profundo aprecio a:

- Nuestro asesor Profesor José Pereyra López, por su constante y cuidadoso asesoramiento, quien nos ha guiado a través de todo el proyecto de investigación.



DEDICATORIA

Con especial cariño para nuestras familias por su amor, apoyo y comprensión en esta etapa de estudio.

Un sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho de alguna forma posible el logro de este objetivo.



ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|--------------------------------------|
| ÍNDICE DE TABLAS | vii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | ix |
| | ¡Error! Marcador no definido. |
| | ¡Error! Marcador no definido. |
| RESUMEN EJECUTIVO | xii |
| ABSTRACT | xiv |
| CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Antecedentes..... | 1 |
| 1.2 Preguntas | 4 |
| 1.3 Problema | 8 |
| 1.4 Objetivo general | 9 |
| 1.5 Objetivos específicos..... | 9 |
| 1.6 Relevancia y justificación..... | 10 |
| 1.7 Alcance y limitaciones | 10 |
| 1.8 Metodología..... | 11 |
| CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL..... | 14 |
| 2.1 Modelo del proceso estratégico | 14 |
| 2.2 Competitividad..... | 16 |
| 2.2.1 Competitividad de los países..... | 17 |
| 2.2.2 Competitividad de las empresas..... | 18 |
| 2.2.3 Competitividad agrícola | 20 |
| 2.3 Análisis estructural del sector | 23 |
| 2.4 Enfoque de cadenas productivas..... | 27 |
| 2.5 Relación entre cadenas productivas y competitividad..... | 31 |
| 2.6 Modelos de experiencia exitosa cadenas productivas | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 2.7 Resumen | 37 |
| CAPITULO III EVALUACIÓN DEL SECTOR..... | 39 |
| 3.1 Análisis del producto: Maíz Blanco Gigante Cusco (MBGC) | 39 |
| 3.1.1 Descripción y características | 39 |
| 3.1.2 Cultivo y cosecha | 40 |
| 3.1.3 Productividad | 44 |
| 3.1.4 Estacionalidad de la producción | 46 |
| 3.1.5 Plagas y enfermedades | 46 |
| 3.1.6 Proceso de obtención de la denominación de origen | 47 |
| 3.2 Análisis externo | 51 |
| 3.2.1 Factores políticos y legales | 52 |
| 3.2.2 Factores económicos | 61 |
| 3.2.3 Factores sociales | 67 |
| 3.2.4 Factores tecnológicos | 74 |
| 3.2.5 Factores ecológicos | 76 |
| 3.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 78 |
| 3.2.7 Factores claves de éxito..... | 80 |
| 3.2.8 Matriz del Perfil Competitivo..... | 82 |
| 3.2.9 Análisis estructural del subsector del MBGC | 86 |
| 3.3 Análisis interno | 94 |
| 3.3.1 Producción nacional | 95 |
| 3.3.2 Cadena productiva | 97 |
| 3.3.3 Oferta exportable..... | 109 |
| 3.3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos | 113 |
| 3.4 Análisis del mercado español | 119 |

| | |
|---|------------|
| 3.4.1 Evaluación macroeconómica..... | 119 |
| 3.4.2 Relación comercial entre la Unión Europea y la Comunidad Andina..... | 121 |
| 3.4.3 Relación comercial entre Perú y España..... | 123 |
| 3.4.4 Comercialización..... | 125 |
| 3.4.5 Características del consumidor español..... | 129 |
| 3.4.6 Normas de calidad y medio ambiente exigidas por la Unión Europea..... | 133 |
| 3.4.7 Identificación del mercado objetivo..... | 139 |
| 3.5 Resumen..... | 145 |
| CAPÍTULO IV PROCESO ESTRATÉGICO..... | 149 |
| 4.1 Visión..... | 149 |
| 4.2 Misión..... | 150 |
| 4.3 Valores..... | 150 |
| 4.4 Objetivos de largo plazo..... | 151 |
| 4.5 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas..... | 157 |
| 4.6 Matriz de factores internos y externos (IE)..... | 160 |
| 4.7 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de acción (Peyea).... | 161 |
| 4.8 Matriz de la estrategia principal..... | 164 |
| 4.9 Matriz de selección de estrategia específica..... | 165 |
| 4.10 Matriz Rumelt..... | 167 |
| 4.11 Relación de estrategias con objetivos de largo plazo..... | 169 |
| 4.12 Desarrollo de estrategias..... | 170 |
| 4.13 Alineamiento de objetivos de largo plazo, estrategias y acciones. .. | 195 |
| 4.14 Plan de despliegue de acciones..... | 196 |
| 4.15 Resumen..... | 201 |
| CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 203 |

| | |
|---|-----|
| 5.1 Conclusiones | 203 |
| 5.2 Recomendaciones | 206 |
| REFERENCIAS | 209 |
| ÍNDICE DE ABREVIATURAS | 217 |
| GLOSARIO | 220 |
| Apéndice A – Normas Legales..... | 223 |
| Apéndice B – Entrevistas | 229 |
| Apéndice C – Fotos de la visita al Valle Sagrado de los Incas | 273 |



ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Características del maíz blanco gigante Cusco | 40 |
| Tabla 2. Tipos de agricultores en el Valle del Urubamba | 46 |
| Tabla 3. Estacionalidad del maíz blanco gigante Cusco | 46 |
| Tabla 4. Clasificación de suelos por capacidad de uso mayor | 58 |
| Tabla 5. Superficie sembrada en la región Cusco | 59 |
| Tabla 6. Producto Bruto Interno sectorial | 63 |
| Tabla 7. Producción agropecuaria por principales productos | 66 |
| Tabla 8. Incidencia de la pobreza total y pobreza extrema | 67 |
| Tabla 9. Mapa de pobreza departamental de Foncodes-2006 | 69 |
| Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos | 79 |
| Tabla 11. Matriz del perfil competitivo | 85 |
| Tabla 12. Producción por departamentos | 96 |
| Tabla 13. Exportaciones en las diferentes presentaciones del maíz amiláceo . | 96 |
| Tabla 14. Estructura de tenencia de la tierra del MBGC | 100 |
| Tabla 15. Evolución de las exportaciones del MBGC (seco) | 110 |
| Tabla 16. Principales empresas exportadoras del MBGC-año 2006 | 112 |
| Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos | 118 |
| Tabla 18. Datos de España..... | 120 |
| Tabla 19. Análisis FODA sobre relación Comercial entre Perú-España | 125 |
| Tabla 20. Evolución de la Balanza Comercial Perú-España..... | 126 |
| Tabla 21. Principales productos exportados a España..... | 127 |
| Tabla 22. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) | 159 |
| Tabla 23. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción- Peyea | 162 |

Tabla 24. Matriz de Selección de Estrategia Específica 166

Tabla 25. Matriz Rumelt 168

Tabla 26. Alineamiento estrategias y objetivos a largo plazo 169

Tabla 27. Alineamiento de objetivos de largo plazo, estrategias y acciones .. 195

Tabla 28. Plan de despliegue de acciones 197



ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Análisis estructural del sector..... | 26 |
| Figura 2. Cadena productiva maíz amarillo duro | 35 |
| Figura 3. Ubicación del Valle Sagrado de los Incas | 43 |
| Figura 4. Nivel de educación alcanzado en el medio rural-1994 | 71 |
| Figura 5. Análisis estructural del subsector del MBGC..... | 94 |
| Figura 6. Cadena productiva maíz amiláceo | 99 |
| Figura 7. Flujo del proceso de comercialización..... | 107 |
| Figura 8. Principales países de destino-año 2006 (FOB USD)..... | 111 |
| Figura 9. Evolución de las exportaciones a España (FOB USD) | 112 |
| Figura 10. Evolución del comercio entre Perú y España | 126 |
| Figura 11. Tendencias del consumidor español | 131 |
| Figura 12. Grado de confianza en los alimentos | 132 |
| Figura 13. Migración latinoamericana | 142 |
| Figura 14. Extranjeros empadronados en España | 143 |
| Figura 15. Extranjeros en Barcelona por continente de origen | 144 |
| Figura 16. Preferencias alimenticias de los inmigrantes en España | 145 |
| Figura 17. Matriz I/E..... | 160 |
| Figura 18. Matriz Peyea | 163 |
| Figura 19. Matriz de la estrategia principal..... | 164 |
| Figura 20. Esquema de organización para la exportación..... | 173 |





RESUMEN EJECUTIVO

El maíz blanco gigante Cusco es una variedad representativa del maíz amiláceo, cuyas características principales son su singular tamaño (15 mm), su forma (plano circular) y su rendimiento. Su cultivo se ubica de manera exclusiva en el Valle Sagrado de los Incas (Cusco), lo que le ha permitido la obtención de la denominación de origen.

La tesis ha delineado un conjunto de estrategias orientadas a desarrollar la oferta exportable del maíz blanco gigante Cusco hacia el mercado español como la asociatividad, la protección genética del maíz blanco gigante Cusco, el uso de semilla certificada, la implementación de tecnología, el desarrollo de productos con valor agregado y el posicionamiento del maíz blanco gigante Cusco como un producto de calidad y con denominación de origen. La incursión del maíz blanco gigante Cusco en el mercado español, como grano seco, y la cada vez más frecuente migración latina hacia dicho país ofrecen la alternativa de penetrar en el mercado español con productos de valor agregado y aprovechar las ventajas comparativas que este producto ofrece (características organolépticas¹ y denominación de origen). Para el logro de la competitividad deseada, se plantea la articulación de los productores del Valle Sagrado de los Incas, Gobierno e instituciones internacionales de apoyo.

El trabajo de investigación consta de cinco capítulos. En el primer y segundo capítulo, se expone el objetivo de la tesis, así como la metodología y el

¹ Características físicas que tiene la materia en general, como el aspecto, la textura, el sabor y el aroma.

marco conceptual empleado. Más adelante, en el tercer capítulo, luego de la definición del producto, se hace un análisis completo de los factores externos e internos y del mercado español. En el cuarto capítulo, se enuncian la visión y la misión de la tesis, los objetivos de largo plazo y se detallan las matrices que ayudarán a definir las estrategias que contribuirán al fortalecimiento del subsector del maíz blanco gigante Cusco. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones que surgen como resultado del análisis efectuado en la tesis.

El grupo entregará la tesis a los agricultores del Valle Sagrado de los Incas representados en la Asociación de Productores de Maíz Blanco Gigante Cusco (APROMAIZ) en la búsqueda del desarrollo eficiente y sostenible de la cadena productiva, la mejora del nivel de vida de la población y con la finalidad de acelerar el proceso de identificación del Perú como país productor y exportador de productos con valor agregado.

ABSTRACT

The white maize giant Cusco is a representative variety of the amylaceous maize whose basic characteristics are their so large singular (15 mm), forms (flat circular) and yield. Its cultivation is only known to be done in this manner in the Sacred Valley of the Incas (Cusco), which has allowed the obtaining of the denomination of origin.

The thesis has delineated a set of selected strategies to develop the exportable supply of the white maize giant Cusco towards the Spanish market like the asociatividad, the genetic protection of the MBGC, the use of certified seed, the implementation of new technology, the product development including the added value and the positioning of the MBGC as a quality product and with denomination of origin.

The incursion of the white maize giant Cusco into the Spanish market, as dry grain, along with more and more frequent Latin migration towards Peru offers the alternative to penetrate the Spanish market with products of added value while taking advantage of the comparative advantages that this product offers (characteristic organolépticas and denomination of origin).

For the profit of the wished competitiveness the group of producers of the Sacred Valley of the Incas considers the support of government and international institutions.

This work of investigation consists of five chapters. In the first and second chapter one exposes the objective of the thesis as well as the methodology and the theoretical frame used. In the third chapter after the definition of the

product is made a complete analysis is done of the external and internal factors and the Spanish market.

In the fourth chapter the vision and mission of the thesis is enunciated, the objectives of long term detailed matrices that will help define the strategies that will contribute to the fortification of the sub sector of the white maize giant Cusco. Finally, the conclusions and recommendations appear that arise as the result of the analysis conducted in the thesis.

The group will give the thesis to the producers of the Sacred Valley of the Incas, in the name of the Producers of white maize giant Cusco Association (APROMAIZ), in the search for the efficient and sustainable development of the productive chain, the improvement of the standard of life of the population and in accelerating the process of identification of Peru as a country producer and exporter of products with added value.

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La agricultura es un sector fundamental para la economía de un país. Por eso, para el Perú, este sector cumple un papel importante dentro de la actividad económica: participa en el PBI con el 9% y ocupa el 30.5% de la PEA nacional, además de producir el 70% de los alimentos que se consumen. Asimismo, es una fuente de generación de empleo e ingreso de divisas por su potencial exportador. Durante la última década, su evolución ha sido buena en relación con el PBI global, a pesar de haber tenido que enfrentar diversos embates de la naturaleza como inundaciones y el Fenómeno de El Niño que ocasionaron duros golpes al sector en 1993 y en 1998, y la caída en los *commodities* agrícolas objeto del comercio exterior².

El Ministerio de Agricultura (Minag, 2006), a través de su portal agrario, menciona que el Perú se encuentra favorecido por las condiciones climáticas, debido a que cuenta con una variada biodiversidad. En el país, existen 24 climas y 84 zonas de vida, sobre un total de 104 que existen en el planeta. Estas características son importantes, porque dan lugar a una diversidad biológica que interactúa y porque son una fuente natural de ventajas comparativas. Además, según la misma fuente, el Perú es uno de los doce países considerados como mega diversos. Se estima que posee entre el 60% y el 70% de la diversidad biológica. Esta ventajosa situación se ha visto amenazada por el inadecuado manejo de los recursos existentes,

² Ministerio de Agricultura (2006). Actividad agrícola.

que ha llevado a niveles críticos de deterioro a ciertas zonas del país, lo que genera problemas de desertificación, deforestación, salinización, pérdida de tierras agrícolas, toxicidad de la vegetación, agotamiento de las fuentes de agua, degradación de ecosistemas y desaparición de especies silvestres. Esta realidad impacta en la productividad de las tierras de cultivo y rendimiento de las mismas, situación que repercute en la oferta de los productos agrícolas, así como en la comercialización y en la exportación de estos. Al ser la exportación uno de los ejes de desarrollo del país, es imprescindible estar preparados para responder a las nuevas oportunidades que ofrece el mercado internacional.

Según el Plan Estratégico Nacional Exportador del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2003), en un panorama de creciente globalización económica, el sector exportador tiene un rol fundamental como motor del crecimiento, generador de empleo e impulsor del desarrollo de las naciones. En este contexto, el sector agrario cuenta con importantes oportunidades de desarrollo y crecimiento a través de sus productos no tradicionales, apreciados en mercados locales e internacionales. Otro punto importante a tomar en cuenta es el apoyo por parte del Gobierno, quien, a través de la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión, 2006), ha declarado de interés prioritario la inversión en el desarrollo del sector agrario, por lo cual ha establecido incentivos aplicables tanto a las personas naturales como a las jurídicas que desarrollen cultivos y/o crianzas, con excepción de la industria forestal.

En este sector, los productos nativos, cuyo origen ha ocurrido en un piso ecológico o territorio específico, y cuentan con características que representan la imagen del país fuera de este, presentan atractivas oportunidades de exportación. Uno de los productos nativos con potencial exportable es el Maíz Blanco Gigante Cusco (en adelante MBGC), toda vez que es único en el mundo por su calidad y por su variedad, con granos grandes de un tamaño promedio de 15 mm (0.6") de diámetro, de color blanco, blandos y harinosos. Posee valor nutritivo para el consumo humano; su almidón es suave y sus características genéticas son únicas. Es un producto natural versátil para varios usos y formas de consumo: vegetal fresco, seco, pelado (maíz mote) o empleado para otros derivados agroindustriales. Crece exclusivamente en las alturas de los Andes peruanos, en un lugar llamado el Valle Sagrado de los Incas, a una altitud de 2 800 metros sobre el nivel del mar. La combinación perfecta de altitud, luminosidad y la aplicación de las prácticas ancestrales que utilizaban los Incas en la agricultura, que han perdurado en el tiempo, han convergido en la producción de este asombroso maíz. Algunos, alrededor del mundo, han tratado de imitar su producción, pero sin resultado alguno.

Es importante destacar que este producto cuenta con denominación de origen desde el 26 de septiembre de 2005, otorgado por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). La denominación de origen sirve para diferenciar un producto en el mercado de destino, sobre la base de sus características especiales, derivadas de la influencia del medio natural en que se desarrolla y del

manejo humano que implica. También, sirve a los agricultores para protegerse de eventuales fraudes y para recibir una parte significativa del diferencial de precio que el consumidor final está dispuesto a pagar. La denominación de origen puede ser de mucha utilidad para un país rico en biodiversidad, como el Perú, con múltiples productos típicos, cuyas cualidades ameritan ser protegidas y distinguidas; además, ayuda a abrir nichos de mercado en el exterior con productos de valor agregado, como es el caso del mercado español, país al que actualmente el MBGC se exporta como materia prima y en el que se aprecia a los productos naturales que cuentan con denominación de origen (Barómetro, 2006).

1.2 Preguntas

Inocente, Sumar y Loaiza (2006), en un estudio acerca de la metodología a seguir para la obtención de la denominación de origen, basado en la experiencia del MBGC, revela que en el Valle Sagrado de los Incas habitan mayoritariamente pequeños agricultores³, cuyas tierras están divididas en parcelas de muy escaso tamaño y de baja productividad, y que aparte del turismo y de la producción del maíz no existe, dentro del valle, ninguna otra actividad económica significativa. Señalan también que, a diferencia del cultivo de la papa o del café, que demandan entre 50 y 60 jornales por hectárea/campaña, el cultivo del MBGC requiere un promedio de 180 jornales por hectárea, con lo que se convierte en el cultivo que más empleo genera en la zona durante el proceso productivo sin considerar el empleo

³ Los pequeños agricultores se caracterizan por poseer menos de 10 ha, los medianos entre 11 y 50 ha y los grandes más de 50 ha.

indirecto generado durante la fase de comercialización (cargadores, transportistas, intermediarios, entre otros). Los trabajadores que intervienen provienen, principalmente, de las partes altas del valle. Son las mujeres las más apreciadas por su destreza y por su experiencia para el desgranado y la clasificación del maíz de exportación. Lo descrito sugiere el planteamiento de las siguientes interrogantes:

1. ¿Por qué el MBGC, si es un producto único en su especie y generador de empleo, no alcanza un nivel significativo y sostenido de producción?
2. ¿De qué manera se puede incentivar la inversión, el uso de tecnología y las mejores prácticas productivas en los pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas?
3. ¿De qué manera el subsector del MBGC puede adquirir competitividad?
4. ¿Qué pasos deben seguirse para la formación de una cadena productiva exitosa en la zona?

El mismo estudio precisa que los medianos y grandes agricultores, por la calidad de sus productos y por su mayor conexión con la cadena exportadora, reciben un mejor precio a diferencia de los pequeños agricultores quienes, al no contar con información de mercado y negociar el producto de manera individual, reducen su capacidad de negociación frente a los acopiadores, estos les pagan menores precios que los recibidos por los medianos y grandes agricultores. Lo expuesto requiere la atención de las siguientes preguntas:

1. ¿De qué manera los pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas podrían ejercer poder de negociación?
2. ¿Qué iniciativas tiene el gobierno peruano para potenciar el desarrollo de este producto en los pequeños agricultores?
3. ¿De qué manera el programa Sierra Exportadora contribuye al crecimiento productivo del MBGC?
4. ¿Qué normas legales favorecen o limitan su producción y exportación?

Un informe de ADEX sobre el MBGC reveló el crecimiento de las exportaciones de este producto en un 93% al pasar de USD 303 489 en enero de 2006 a USD 586 436 en enero de 2007 (La Razón, 2007). Las exportaciones de este producto, entre los años 1997 y 2005, mostraron un crecimiento porcentual promedio acumulado en valor y volumen de 88 y 91% respectivamente. Los principales países de destino del MGBC son España, Japón y Estados Unidos, lugares a los que ingresó por las características peculiares del producto (MINAG, 2005). España concentra el 99% de las exportaciones.

La consultora privada Proexpansión (2006) destaca que el comercio entre Perú y España se encuentra en crecimiento. A diciembre de 2006, las exportaciones peruanas a ese país alcanzaron los USD 703 millones⁴. En el 2005, las exportaciones a España ascendieron a USD 558,2 millones, de las cuales el 47% fueron productos tradicionales y el 53% fueron no tradicionales. De estos últimos, los sectores más importantes fueron el agropecuario con un 55%, el pesquero con 26%, y el siderúrgico y joyería

⁴ El Comercio (2007). Las exportaciones regionales crecieron 40,69% en el 2006.

con 10%. La consultora ha identificado, además, un conjunto de 23 productos de los sectores textil y confecciones, agroindustria, pesca y acuicultura, no maderables y materias colorantes, joyería, y artesanía con oportunidades de exportación hacia ese país. Entre los productos no tradicionales con oportunidades de exportación, se encuentra el MBGC. Lo expuesto sugiere absolver las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la demanda potencial del MBGC en el mercado español?
2. ¿Existe en el mercado español preferencia por los productos andinos, orgánicos y naturales?
3. ¿Cuál es la experiencia de las principales empresas peruanas exportadoras del MBGC al mercado español?
4. ¿Cuáles son los canales de distribución más frecuentes empleados para la exportación del MBGC a España?
5. ¿Cuál es la principal forma de comercialización del MBGC en España?
6. ¿Existen alternativas de exportación del producto con valor agregado?
7. ¿Cuáles son los principales productos sustitutos del MBGC?
8. ¿Cuáles son las principales barreras de ingreso en el mercado español?
9. ¿Cuál es la mejor estrategia para dirigirse al mercado español?

El Perú, poseedor de una amplia biodiversidad, podría contar con una mayor cantidad de productos con denominación de origen que ayuden a promover los productos que forman parte del patrimonio de un país o región, debido a que la denominación de origen cumple un rol de protección del lugar de producción, de las técnicas desarrolladas por sus productores a través del

tiempo y del prestigio ganado en el mercado. Al ser el MBGC uno de los dos productos con denominación de origen⁵, amerita, finalmente, preguntar ¿de qué manera la denominación del MBGC podría potenciar la cadena productiva y la exportación hacia el mercado español?

1.3 Problema

Las ventajas comparativas descritas como parte de los antecedentes se ven opacadas por la baja rentabilidad en el sector agrícola y su bajo desarrollo competitivo, lo cual es el resultado de la tendencia decreciente de los precios, los deficientes canales de comercialización, la escasa capacidad de gestión y financiamiento, el rendimiento variable en la producción por hectárea y la débil coordinación entre el sector público y el privado.

La comercialización del MBGC presenta problemas de confiabilidad, debido a que algunos agentes intermediarios realizan exportaciones sin atender requerimientos preestablecidos por los demandantes, es decir que se produce una pérdida de calidad del producto exportado. Los intermediarios lo adulteran al mezclarlo con maíz procedente de otras zonas del país y que no tienen las mismas características fenotípicas⁶, las que responden a prácticas culturales, determinadas horas de sol, calidad del suelo y del agua, entre otras. Considerando que el MBGC ha incrementado su exportación en los últimos cinco años (Asociación de Exportadores [ADEX], 2006) y la tendencia de esta es creciente, se identifican oportunidades para potenciar su exportación al mercado español, el cual es el principal destino de las

⁵ El primer producto poseedor de denominación de origen es el pisco.

⁶ Ancho, longitud, peso y sabor

exportaciones. Sin embargo, es necesario evaluar las debilidades de los integrantes de la cadena productiva, proponer estrategias para minimizarlas y lograr posicionarla competitivamente en el mercado internacional.

1.4 Objetivo general

Proponer las estrategias para mejorar la oferta exportable del MBGC hacia el mercado español con productos de valor agregado, aprovechando la tendencia creciente del consumidor español hacia el consumo de alimentos saludables, nutritivos y con denominación de origen (Proexpansión, 2006).

1.5 Objetivos específicos

Son objetivos específicos de este trabajo:

1. Evaluar la cadena de producción del MBGC en el Valle Sagrado de los Incas
2. Analizar las deficiencias de la cadena de producción del MBGC
3. Evaluar la tecnología aplicada en la producción del MBGC
4. Identificar tareas en las que pueden participar las instituciones del Estado para potenciar la producción y la comercialización del MBGC
5. Aprovechar las características fenotípicas competitivas del MBGC
6. Conocer los atributos del MBGC que el consumidor español valora
7. Evaluar las propuestas del Plan Sierra Exportadora y Sembrando para su aplicación en el MBGC

1.6 Relevancia y justificación

La tendencia cada vez más creciente del mercado internacional por productos naturales, sanos, nutritivos y de fácil uso⁷ se convierte en un incentivo para mejorar la oferta exportable de productos potenciales de la sierra como el MBGC con miras a consolidar los flujos comerciales internacionales, lograr un nivel de producción competitivo y mejorar las condiciones socioeconómicas de los habitantes de las zonas de producción al transformar la agricultura de subsistencia en una actividad económicamente rentable y sostenible.

La selección del mercado español para la introducción de productos con valor agregado, elaborados a base del MBGC, obedece al conocimiento de este cereal en España sustentado además en el crecimiento de las exportaciones a dicho país en los últimos años.

1.7 Alcance y limitaciones

La investigación solo incluye a los agricultores del Valle Sagrado de los Incas como única zona de producción del MBGC con las características fenotípicas enunciadas, con empresas relacionadas con el procesamiento y la exportación del MBGC hasta el consumidor, así como con instituciones encargadas de promover e incentivar su cultivo y su transformación. Es decir, abarca el estudio de toda la cadena productiva del subsector del MBGC. También, comprende el estudio de las preferencias del consumidor español y de sus hábitos alimenticios.

⁷ Ministerio de Agricultura, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2006).

Se ha identificado como limitaciones en el desarrollo de esta investigación el hecho de que la información sobre el MBGC es escasa y ambigua, y que, además, no existen investigaciones recientes al respecto. La investigación agronómica sobre el MBGC es limitada, debido a la poca difusión local y a la mayor atención a la exportación de productos hortofrutícolas no tradicionales. Otra limitante es la poca información disponible por parte de las instituciones españolas residentes en el Perú.

1.8 Metodología

El enfoque de la investigación es cualitativo, exploratorio y descriptivo. Las fuentes de información utilizadas fueron primarias, secundarias y terciarias, como libros, publicaciones, boletines, tesis, trabajos presentados en conferencias o en seminarios, páginas de Internet y otros. Para el desarrollo de la tesis, se recurrió a técnicas de recolección de datos, como entrevistas, cuestionarios abiertos, análisis de registros, de hechos y observación. En el proceso de investigación, no se realizó un análisis estadístico, debido a que este se ampara en la medición numérica y en el establecimiento de patrones de comportamiento. Se programaron visitas en el Valle Sagrado de los Incas, en las que se obtuvo información sobre la experiencia de los agricultores dedicados a la siembra del MBGC. Además, se realizaron entrevistas a funcionarios de diversas entidades de la región Cusco que ayudaron a identificar la problemática de la cadena productiva. Se emplearon, para ello, cuestionarios con preguntas generales y específicas que permitieron la obtención de información para su posterior análisis. Se

emplearon técnicas cualitativas para identificar y para analizar gustos y preferencias del consumidor español. Las técnicas de investigación cualitativa comprendieron entrevistas a colonias españolas residentes en el país. Otras fuentes de información utilizadas para el desarrollo de esta tesis fueron las proporcionadas por instituciones relacionadas con el sector, como el Ministerio de Agricultura (Minag), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Comisión para la promoción de las exportaciones (Prompex), Asociación de Exportadores (ADEX), Sociedad de Comercio Exterior del Perú, (Comex), Instituto Nacional de Estadísticas (INEI), Instituto Nacional de Consumo de España (INC) y Delegación de la Comisión Europea en el Perú. Finalmente, se coordinaron entrevistas con los exportadores del producto, quienes proporcionaron información sobre sus experiencias empresariales con el MBGC.

La tesis se divide en cinco capítulos. El capítulo I se compone de temas generales del trabajo de investigación, como los antecedentes, una breve descripción de los problemas identificados, el planteamiento de preguntas sobre lo que no se conoce y sobre lo que motiva el interés para la investigación. Incluye, además, los objetivos generales y los específicos, la justificación de la investigación, el alcance y las limitaciones de esta y, finalmente, la metodología utilizada para alcanzar los objetivos planteados. En el capítulo II, se desarrolla el marco conceptual donde se describen los conceptos y los modelos empleados para el desarrollo de la tesis. Se describen los conceptos de competitividad, a nivel país, empresas, así como

del sector agrícola. Este capítulo aborda el enfoque estratégico de cadena productiva, el modelo de análisis estructural del sector, los nuevos programas de Sierra Exportadora, Sembrando y el significado de la denominación de origen. En el capítulo III, se describe el producto materia de esta investigación. Se realiza el análisis externo e interno del subsector. Se analiza, también, el mercado español, el perfil del consumidor español, las relaciones comerciales entre el Perú y España, los aspectos regulativos, fitosanitarios, así como las normas de calidad exigidas por España para la importación de este producto. El capítulo IV define los objetivos de largo plazo además de las estrategias y las actividades para alcanzarlas. Finalmente, el último capítulo contiene las conclusiones y las recomendaciones resultantes del análisis efectuado en los capítulos precedentes.

CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo, se mencionan los lineamientos conceptuales utilizados para realizar el análisis externo e interno del producto, así como para la definición de las estrategias a seguir que permitan incrementar la producción e impulsar la oferta del subsector del MBGC. Se abordan conceptos como competitividad del sector y la industria, también modelos de cadena productiva y análisis estructural del sector.

2.1 Modelo del proceso estratégico

El modelo utilizado para el desarrollo de la propuesta estratégica para la exportación del MBGC a España se basa en la metodología propuesta por David (2003) que comprende inicialmente el análisis externo por medio del análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos (PESTE), el análisis del perfil competitivo (PC), la evaluación de los factores externos (EFE) y el análisis estructural del sector; asimismo, comprende el análisis interno mediante el análisis de la cadena productiva y la evaluación de los factores internos (EFI), todo ello con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del subsector MBGC.

El alcance de la tesis comprende el desarrollo de la etapa de formulación de estrategias de la metodología de David en la que se enuncian la visión, misión y los valores como componentes fundamentales y se establecen los

objetivos de largo plazo, así como las estrategias que se deben seguir para hacer más competitivo el subsector y así poder alcanzar la visión trazada.

En la formulación de las estrategias se utilizan las siguientes matrices:

1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidad y Amenazas (FODA), herramienta de ajuste importante que ayuda a desarrollar 4 tipos de estrategias: (a) estrategias de fortalezas y oportunidades, (b) estrategias de debilidades y oportunidades, (c) estrategias de fortalezas y amenazas, y (d) estrategias de debilidades y amenazas, las mismas que provienen del apareamiento de las matrices de la evaluación de los factores externos e internos.

2. Matriz Interna y Externa (IE), ubica las diversas divisiones en un esquema de 9 cuadrantes, basada en 2 dimensiones clave, los puntajes de la matriz de evaluación de factor externo (EFE) y la matriz de evaluación de factor interno (EFI) . Dependiendo del cuadrante en donde se ubique la unidad del negocio se deben considerar hasta 3 tipos de estrategias: (a) crecer y construir, (b) conservar y mantener y (c) cosechar o enajenar.

3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea), herramienta que ubica al sector en sus cuatro cuadrantes e indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada. Sus ejes representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad ambiental y fortaleza industrial).

4. Matriz de la Estrategia Principal, permite formular estrategias alternativas y se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva (sólida

o débil) y el crecimiento del mercado (rápido o lento) para formular estrategias alternativas.

Producto de las cuatro matrices se obtienen algunas estrategias las cuales dentro de la etapa de decisión son incorporadas en la matriz Rumelt y la matriz de Selección de Estrategias, para determinar de este modo las que serán seleccionadas para su posterior desarrollo.

2.2 Competitividad

Según Porter (1990), la *competitividad* está dada por la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población y que, para ello, el único camino válido para lograrlo es el aumento de la productividad⁸. Las empresas de una nación que deseen ser competitivas deben mejorar forzosamente la productividad en los sectores existentes mediante la elevación de la calidad de los productos, la edición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o la superación de la eficiencia de la producción, tomando en cuenta que la competitividad se presenta solo en industrias específicas y no en todos los sectores de un país. Es importante tomar en cuenta que la falta de presión hace que rara vez se produzcan progresos, pero, por otro lado, la excesiva adversidad conduce a la parálisis, por lo que un nivel medio de presión, que incluya un equilibrio de ventajas en algunas áreas y desventajas en otras áreas seleccionadas, sería la mejor combinación para la mejora y la innovación.

⁸ Definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital, y que es función de la eficiencia productiva y de la calidad de los productos (de la que, a su vez, depende el precio).

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 1995), la competitividad es la habilidad de las empresas, industrias o regiones geográficas para generar, en un entorno de competencia internacional en constante cambio, niveles relativamente altos de ingresos y de empleo de factores (capital, recurso humano, infraestructura y producción) sobre bases sostenibles, es decir, en el mediano y largo plazo. Cohen (1994), por su lado, es de la opinión que la competitividad es una reconsideración de un conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo. En general, la competitividad se asocia con empresas, industrias y, en un nivel más amplio, a países. Sin embargo, resulta un interesante aporte al análisis económico observar cómo se comporta este indicador en unidades geográficas más pequeñas, como las regiones e incluso en sectores.

2.2.1 Competitividad de los países

La competitividad de un país es la medida en que un país, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de diseñar, de producir y de comercializar bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales que mantienen y que aumentan, al mismo tiempo, la renta real y reflejan un mejor nivel de vida para su población. De acuerdo con estas características, la idea básica del modelo de Porter (1990) es que la competitividad no se hereda ni depende de la coyuntura económica: hay que crearla con esfuerzo e iniciativa propia.

Lo que hace próspero a un país es la capacidad de sus empresas para alcanzar elevados niveles de productividad, es decir, la capacidad de usar con eficiencia y con creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter, no importa tanto qué recursos y cuántos se poseen, sino qué se hace con los que se tienen. Por otro lado, indica que los países que resultan más competitivos no son aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible. En resumen, la competitividad de las naciones surge no solo de las condiciones de los factores, que es la teoría de la ventaja comparativa, sino también de la exigencia de los clientes, del cluster de empresas e instituciones de apoyo al sector y de un marco institucional que asegure la alta rivalidad dentro de las reglas del juego bien establecidas y respetadas.

2.2.2 Competitividad de las empresas

En todo el mundo, las empresas que alcanzan el liderazgo internacional emplean estrategias diferentes y un modo particular de operar, por lo que logran ventaja competitiva mediante actos de innovación. Enfocan la innovación en su sentido más amplio que incluye tanto las nuevas tecnologías como los nuevos modos de hacer las cosas. Esta innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo enfoque de marketing, en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y la capacitación de personal. Buena parte de la innovación depende de la acumulación de pequeñas intuiciones y

siempre implica inversión en destreza y en conocimientos, así como en elementos físicos de activo y en fomentar la buena reputación de las marcas. Algunas innovaciones crean ventaja competitiva al percibir una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirviendo a un sector de mercado del que otros han hecho caso omiso o al que respondieron con lentitud, de allí que, en los mercados internacionales, las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que prevén las necesidades tanto nacionales como extranjeras. Por el contrario, las innovaciones que respondan a preocupaciones o a circunstancias peculiares del mercado interior pueden, en realidad, retrasar el éxito competitivo internacional.

La información desempeña un gran papel en el proceso de innovación y mejora, información de la que no disponen los competidores o simplemente no buscan. Algunas veces, procede de la simple inversión en investigación y en desarrollo o en la investigación del mercado. Con más frecuencia, procede del esfuerzo, de la apertura y de investigar en el lugar adecuado o de la sabiduría convencional. Ese es el motivo de que los innovadores sean personas ajenas, procedentes de un sector diferente o de un país distinto. Una vez que una empresa logra la ventaja competitiva a través de una innovación, solo puede mantenerla mediante una mejora implacable. Los competidores tratarán de imitarla y sobrepasarán final e inevitablemente a cualquier empresa que deje de mejorar e innovar.

Algunas veces, las ventajas que, al principio, sirvieron para ser competitivas a algunas empresas –tales como las relaciones con los clientes, las economías de escala en las tecnologías existentes o la lealtad de los

canales de distribución– son suficientes para permitir a una empresa que se estanca, mantener su posición atrincherada durante años e incluso decenios. Pero, tarde o temprano, los rivales más dinámicos encontrarán un modo de innovar y de mejorar a partir de estas ventajas o de crear un modo de hacer las cosas mejor o más económicas. Según Pelayo (s.f.), la competitividad no es producto de la casualidad; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y de negociación por grupos colectivos representativos de la organización.

2.2.3 Competitividad agrícola

De acuerdo con lo mencionado por Aznarán (2003), siempre que se plantea la problemática del desarrollo económico de un país emergente surge, como un eje alternativo de dicho desarrollo, la explotación de las potencialidades que el sector agrícola podría tener en aquel país por su diversidad medioambiental o por su experiencia adquirida en ciertos cultivos a través de los años. Se trata de un conocimiento ancestral que, vinculado con las nuevas tecnologías aplicables a los productos de origen agrícola, le brinda una ventaja competitiva.

Una agricultura desarrollada como una actividad exportadora vinculada con el proceso de globalización no tiene que ser necesariamente depredadora de los recursos y del medio ambiente; al contrario, no es posible enfrentar el desarrollo agrícola en las actuales circunstancias sin incorporar un elemento sostenible, que no es otra cosa que impedir que las actividades económicas signifiquen el deterioro del medio ambiente. Además, se debe planificar y administrar los proyectos agrícolas con una perspectiva de conservación y

de protección de los recursos y de ahorro de energía, utilizando, preferentemente, fuentes energéticas renovables, a lo que se debe agregar un manejo racional de los residuos contaminantes. Varias son las vías para lograr una actividad agrícola competitiva en el mercado global y, a la vez, que respete el equilibrio ecológico. Las más importantes de estas son el control de la sociedad civil y la transparencia de la información sobre los factores, los procesos y las tecnologías que involucran la actividad agrícola. Otro aspecto fundamental es la investigación de la sostenibilidad de recursos disponibles en los espacios económicos, buscando siempre mantener el equilibrio ecológico.

Los requisitos indispensables de la competitividad agrícola son:

1. El capital humano

Por lo general, la agricultura de países en vías de desarrollo cuenta con personas que conocen exclusivamente el cultivo de ciertos productos (las semillas, los instrumentos y los procesos productivos), pero el inconveniente es que no utilizan tecnología de punta y, por otro lado, tienen un desconocimiento de la demanda global, lo que reduce las posibilidades de aprovechar las oportunidades del mercado.

2. La infraestructura institucional

Se trata de una serie de organismos agrupados que sirven a la actividad agrícola, tales como los centros de investigación, los supervisores de la calidad de los productos que se van a exportar, las oficinas de aduanas, los medios de transporte, los seguros agrícolas, etc.

3. El mercado interno

Constituye la primera prueba que deben enfrentar los productores agrícolas con pretensiones de exportar. Los consumidores nacionales son los que van moldeando la oferta exportable hasta alcanzar niveles de calidad suficientes para competir en el mercado global.

Si bien la competitividad se construye a través del tiempo e introduciendo algunos elementos racionales para la construcción de la competitividad global de la agricultura, se deben tener en cuenta algunas variables:

1. El espacio medio ambiental

Esta variable constituye la variedad ecológica. Permite tener una ventaja comparativa en términos de sus posibilidades de obtener nuevos productos agrícolas para llevarlos al mercado global, de tal manera que los conviertan en atractivos para estos mercados, en sustitución de productos no ecológicos.

2. Tecnología

Es una de las variables básicas de la competitividad, pero una de las más deficientes en los países emergentes. Por ello, es necesario establecer alianzas estratégicas con empresas globales como alternativa de corto plazo, ya que la investigación científica y tecnológica es una tarea con resultados a largo plazo. De allí, la importancia de tomar en cuenta la cooperación más que la competencia.

3. Volumen de producción

Se puede obtener el posicionamiento de un nuevo producto global, pero si el volumen de producción no asegura un abastecimiento total ni permanente,

se perderán muchos demandantes globales como *brokers*, cuyos clientes son exigentes y necesitan productos de manera masiva y todo el tiempo.

4. Liderazgo en costos

Depende de la tecnología empleada; por lo tanto, los países emergentes no pueden competir con menores costos productivos, por lo que deben hacer uso intensivo de mano de obra. Por otro lado, los servicios agrícolas y de comercialización incrementan más los costos.

5. La diferenciación

En esta área, pueden surgir elementos que permiten alcanzar competitividad global, pues los productos agrícolas nuevos que ofrecen los países emergentes, por su variedad medio ambiental, presentan una diferencia cualitativa que les abre la puerta al mercado internacional. Se trata de ofrecer nuevos productos, diferentes de los existentes, aun cuando satisfagan las mismas necesidades.

El MBGC, como producto agrícola, debe cumplir con los requisitos mencionados para ser competitivo en el nivel internacional. Por otro lado, debe ser analizado a partir de las variables de la competitividad presentadas para determinar sus fortalezas y sus debilidades, y poder plantear estrategias que le permitan construir su competitividad.

2.3 Análisis estructural del sector

Porter (1980) propone un modelo para el análisis de las condiciones competitivas de las industrias con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio desde un punto de vista

estratégico. Este modelo permite conocer el sector industrial teniendo en cuenta varios factores como el volumen de clientes y proveedores, el efecto de los costos en las economías de escala, el crecimiento de la industria, costos cambiantes, los cambios tecnológicos, entre otros. Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas principalmente en precio, calidad del producto, servicio e innovación.

El análisis del sector industrial nos permite determinar cuales son las fuerzas competitivas operantes en la industria y que tanto poder ejercen, así como conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito, identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos. El modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. De esta manera, evidencia que existen cinco fuerzas competitivas que se deben tomar en cuenta en la formulación de las estrategias: (a) rivalidad entre los competidores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de entrada de nuevos competidores, (d) poder de negociación de los proveedores y (e) amenaza de ingreso de productos sustitutos.

a. Rivalidad entre los competidores

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y preferencia de los clientes entre las empresas que compiten. Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores están muy bien posicionados, son muy numerosos y los costos fijos son altos, pues

constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

b. Poder de negociación de los compradores

Los clientes o consumidores pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos y por tal motivo exigen calidad, un servicio superior y precios bajos. Todo esto está determinado por el volumen de los clientes, la sensibilidad en los precios, los costos cambiantes y la identidad de la marca porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

c. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Este factor hace referencia a la pretensión que tiene una empresa por ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo, por las economías de escala, requerimientos de capital, curva de aprendizaje, política gubernamental, entre otros.

d. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Una industria no será muy atractiva cuando los proveedores están bien organizados gremialmente, poseen fuertes recursos financieros, pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, o cuando los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

e. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El poder de negociación de este quinto factor, depende si existen productos sustitutos reales o potenciales, están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. La disponibilidad de sustitutos genera que los clientes estén continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes.

Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento de la industria y a su vez en los desarrollos estratégicos.



Figura 1. Análisis estructural del sector

Fuente: Estrategia competitiva. Porter, M. (1995).

2.4 Enfoque de cadenas productivas

La globalización ha generado grandes cambios en las economías, haciéndolas más dependientes y exigiéndoles índices más elevados de competitividad para tener mayor participación de mercado. El logro de competitividad depende del sector en el cual se desarrolla una actividad y de las condiciones que un país brinda para que sus sectores productivos puedan competir en el mercado. Por ello, los estados deben procurar un enfoque integrador en sus políticas de desarrollo, en las que se enlacen las actividades que intervienen en el proceso productivo de un bien, a través de la formación de las cadenas productivas, que les permita actuar como una unidad, posibilitando que la participación coordinada de los actores de la cadena productiva optimice el uso de los recursos, y genere rentabilidad, valor agregado y desarrollo sostenible, es decir, beneficio para todos los agentes participantes (Minag Portal Agrario, 2005).

Se entiende por cadena productiva al conjunto de agentes económicos, concentrados sectorial o geográficamente, que participan directa o indirectamente en un proceso productivo, desde la provisión de insumos y materias primas (relaciones hacia atrás), pasando por su transformación, la gestión del conocimiento y la producción de bienes intermedios y finales (relaciones laterales), hasta el marketing y la comercialización (relaciones hacia delante). Según Hitt, Duane y Hoskisson (2003), ninguna actividad productiva puede desenvolverse de manera aislada, pues existen relaciones de interdependencia entre los agentes económicos que demuestran una participación en conjunto y articulada, a esta participación en los riesgos y

beneficios en la producción se le denomina también cadena productiva. Las cadenas existen desde que existe la producción, la manufactura y el comercio, sea de manera formal o informal. Los agentes participantes en una cadena productiva logran un incremento de competitividad, rentabilidad, economías de escala, una visión marco de la problemática en el sector, concertación sobre objetivos comunes, seguridad de mercado, facilidad de crédito, promoción de inversión, difusión de tecnología, incremento de niveles de confianza entre agentes, incentivo en la participación del individuo en propuestas de beneficio comunitario. Esta concepción sistémica del desarrollo de la competitividad es crucial para maximizar la efectividad de la asignación de recursos, al hacer que las decisiones de los agentes no sean aisladas y aprovechen las sinergias que surgen del trabajo cooperativo.

Según el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2003-2013 del Mincetur (2003), la eficiencia del conjunto es mayor a la de cada empresa aislada, debido a las externalidades que genera cada quien hacia los demás por lo siguiente: (a) la concentración y la estandarización de la oferta atrae más clientes y facilita el acceso a mercados más grandes; (b) la globalización de la oferta incentiva la especialización y la división de trabajo, lo que eleva la productividad; (c) la fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico, administrativo y de comercialización; y (d) la eficiencia compartida promueve la confianza y reputación, lo que redunda en menores costos de transacción.

En este mundo globalizado, los niveles de competencia se hacen más exigentes, por lo que se tiene que trabajar el desarrollo de cadenas productivas para lograr el desarrollo de los sectores. Por ello, los Gobiernos y los sectores productivos privados enfrentan un desafío de trabajo articulado que, si se deja de lado, podría significar pérdida de oportunidades. No existe una receta o fórmula sobre las actividades que supuestamente deben implementarse para la formación de cadenas productivas. Las condiciones básicas, que incentivan el desarrollo de las cadenas, se pueden agrupar en tres aspectos clave: (a) la eliminación de los sobrecostos y establecimiento de políticas macroeconómicas coherentes, (b) identificación de ventajas competitivas dentro de un país, y (c) desarrollo de un entorno propicio que genere estabilidad y confianza. Por otro lado, cuando el sistema tributario arancelario actúa con afán proteccionista, no solamente inhibe la inversión privada sino que impide el desarrollo de cadenas productivas con verdadero potencial de crecimiento y generación de valor (Minag, Plan estratégico 2006). Es decir, el desarrollo de cadenas productivas es labor de la iniciativa privada, la cual no debe ser limitada por políticas tributarias y/o macroeconómicas absurdas.

Las primeras acciones para la formación de una cadena productiva están referidas a los planes operativos de los productos como visión, objetivos, acciones estratégicas, indicadores y responsables. Luego, es necesario lograr la identificación y la participación de los agentes económicos, comprender sus intereses, sus problemas y sus aspiraciones. Para conseguir la integración de los agentes económicos y hacer frente a los

problemas de interés común, es necesario definir la estructura de la cadena productiva (por ejemplo, productor, acopiador rural, mayorista, hasta el consumidor), efectuar la definición del funcionamiento, roles de los actores e identificar los principales problemas y cuellos de botella (por ejemplo, relaciones entre los productores y los compradores, entre los industriales y los comerciantes, etc.). Luego, los agentes económicos deberán desarrollar un diálogo franco y abierto para establecer la competitividad con equidad, mediante consultas institucionales, entre los entes privados y estatales, mesas de diálogo entre los representantes de las instituciones involucradas, mesas de concertación en las cuales se define la suscripción de acuerdos, convenios, contratos, etc. (David, 2003). Cuando estos agentes económicos están articulados en términos de tecnología, financiamiento y/o capital bajo condiciones de cooperación y equidad, entonces, nos encontramos frente a una cadena productiva competitiva capaz de responder rápidamente a los cambios que ocurran en el mercado internacional, transfiriendo información desde el consumidor, último eslabón de la cadena, hasta el mismo proveedor de insumos.

En el sector público, es necesario que el Gobierno, especialmente el gobierno local, asuma interés activo, pues las instituciones públicas pueden desempeñar dos papeles de importancia en la constitución de una cadena productiva. En primer lugar, pueden actuar como moderadoras, mediadoras y facilitadoras e intervenir en forma crucial para superar la desconfianza entre empresas. En segundo término, pueden hacerse cargo de parte de los costos de transacción en que incurre toda operación de tipo cooperativo. Si

se trabaja con el Gobierno, se debe comprender el grado de credibilidad y prestigio a los ojos del sector privado (Meyer-Stamer, Harmes-Liedtke, 2005). Las cadenas siempre han existido y lo seguirán haciendo, lo importante es que en el entorno actual de globalización, progreso tecnológico y competitividad, estas puedan identificar las nuevas exigencias y adaptarse a ellas.

2.5 Relación entre cadenas productivas y competitividad

El resultado natural de aumentar la competitividad de las empresas y cadenas productivas es expandir sus exportaciones por encima del crecimiento de sus importaciones. Como se ha mencionado, el dinamismo del proceso de integración comercial en el mundo abre oportunidades y riesgos para muchos países. La oportunidad de acceder a mercados más grandes y desarrollados, significa el riesgo de una mayor presión competitiva en el mercado interno, pues los productos de otros países ingresan con las mismas ventajas. Por ello, se hace necesaria la identificación de los requerimientos específicos y de los problemas claves en las cadenas productivas, que permitan avanzar en la eliminación de las principales distorsiones y desarrollar programas de mejora de la competitividad, con miras a fortalecer la especialización y la complementación productiva. Desarrollar y consolidar redes y encadenamientos productivos, que integren el aporte de pequeñas, medianas y grandes empresas, permite aprovechar mejor las capacidades de cada quien y las sinergias del trabajo compartido,

lo que contribuye a maximizar el valor agregado al cliente (Thompson, Strickland, 2001).

Al trabajar bajo objetivos compartidos, todos los agentes que integran la cadena generan importantes economías externas, de aglomeración y de especialización (por la presencia de productores, proveedores y mano de obra especializada y de servicios anexos específicos al sector). Esta concepción sistémica del desarrollo de la competitividad es crucial para maximizar la efectividad de la asignación de recursos, al hacer que las decisiones de los agentes no sean aisladas y aprovechen las sinergias que surgen del trabajo cooperativo. El compromiso de un trabajo conjunto es decisivo, porque solo hay posibilidad de alcanzar el éxito fortaleciendo la competitividad en la cadena y ello solo puede lograrse involucrando y comprometiendo a todos los actores vinculados. El empresariado de un país tiene la obligación de invertir de manera articulada para poder desarrollar cadenas productivas que sean competitivas, no solo porque así contribuyen al desarrollo de la economía nacional en su conjunto sino por su propio beneficio, pues si no busca generar cadenas competitivas para incrementar su eficiencia, la competencia internacional lo hará desaparecer irremediablemente. Una alternativa para enfrentar la presión competitiva es la integración de diferentes gremios para el eslabonamiento de cadenas productivas eficientes.

El concepto de que un sector de la economía deba subsidiar a otros es cosa del pasado. La globalización exige encontrar eficiencias en toda la cadena productiva; la racionalidad económica de los negocios se encarga de lo

demás. Para garantizar permanencia en el tiempo y el bienestar socioeconómico de los actores involucrados, el análisis de las cadenas productivas deberá permitir identificar los principales puntos críticos que frenan la competitividad de su producto y definir e impulsar estrategias adecuadas para superarlos. Se considera que un modelo de cadena productiva es apropiado para el desarrollo del subsector del MBGC. Así todos los actores pueden coordinar políticas, estrategias y niveles de eficiencia, para la adquisición y abastecimiento de semillas, insumos, materiales directos, financiamientos etc., lograr eficiencia en las actividades y mejores márgenes comerciales, es decir, obtener rentabilidad.

2.6 Modelos de experiencia exitosa cadenas productivas

Dos modelos exitosos de aplicación de cadenas productivas son el maíz amarillo duro para la avicultura y la alcachofa en el valle de Chancay.

Maíz amarillo duro para la avicultura

De acuerdo con el Plan Estratégico Sectorial Multianual 2002-2006 del Minag (2001), una de las cadenas que está dando las pautas en el desarrollo del sector agropecuario es la del maíz amarillo duro para la avicultura. Se estableció la firma del convenio marco de intención de compra-venta a futuro de maíz nacional, que la asociación peruana de avicultura y el comité nacional de productores de maíz y sorgo suscribieron con el Minag el 14 de agosto de 1997. Este convenio viene siendo renovado actualmente. Además, entre 1997 y 2005, se ha logrado incrementar la producción

nacional de maíz de 605 700 a 960 400 t, lo cual representa un incremento del 58,6% en la producción nacional, en tanto que las importaciones durante el mismo período han disminuido de casi 1 millón a 845 000 t, con lo cual se fortalece la tendencia en la disminución de importación de maíz amarillo duro, lo cual beneficia a la economía nacional y a la rural.



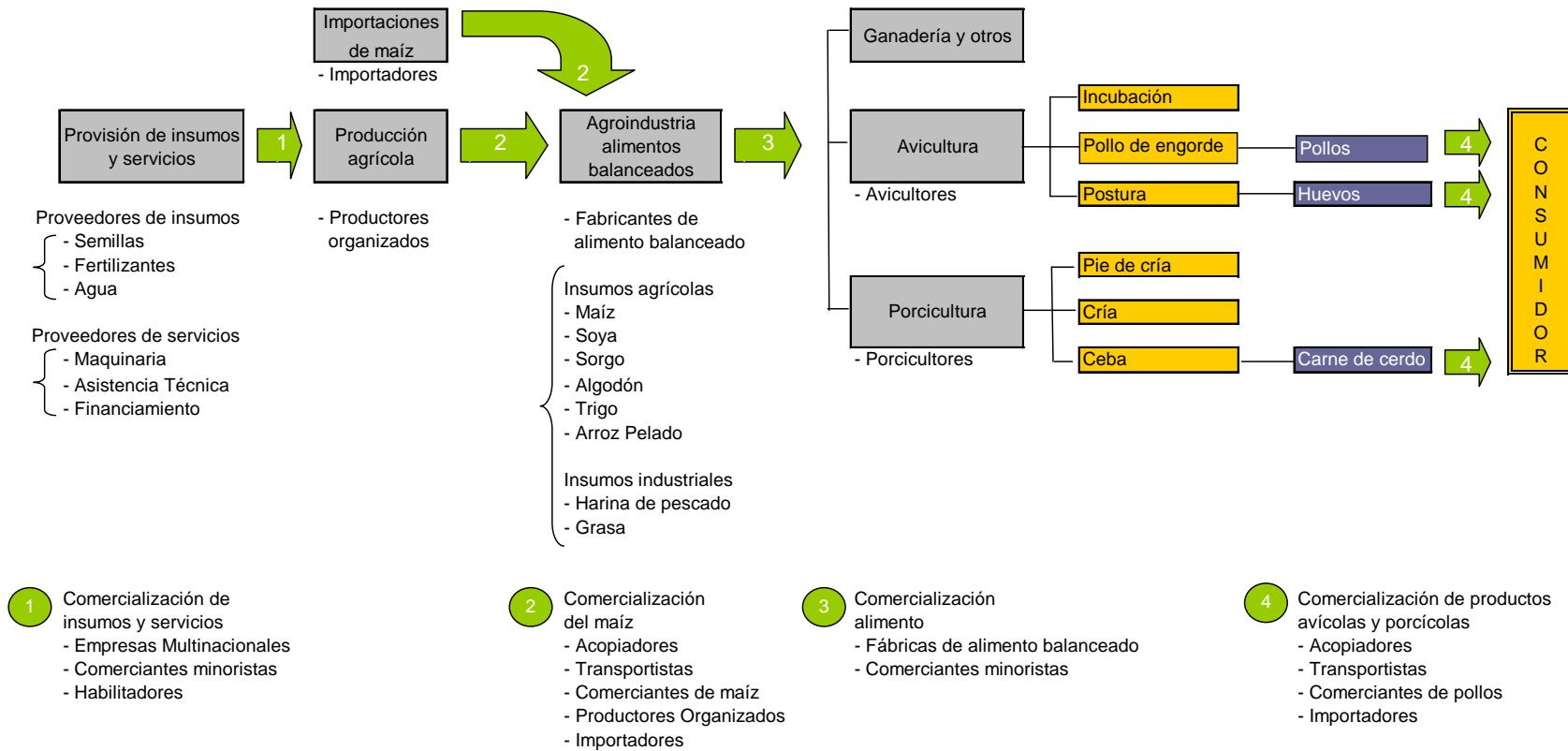


Figura 2. Cadena productiva maíz amarillo duro

Fuente: La cadena productiva de maíz amarillo duro-Avicultura. Minag (2005).

Esta cadena (ver figura 2) empieza con la producción de la materia prima que se da en el agro (maíz, sorgo, soya, algodón), en la pesca (harina y grasa), en la agroquímica (productos veterinarios y aditivos) y la petroquímica (gas y combustibles). También, se ven involucradas actividades de investigación y de desarrollo (medicina veterinaria) y de soporte técnico (maquinarias y equipos). Se concluye que el último enlace en la cadena es el consumidor local y, luego, el consumidor del mundo.

Alcachofa en el valle de Chancay

Durante el primer trimestre del año 2005, la exportación de alcachofa se incrementó en 145% en comparación con el mismo periodo del año 2004. El Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (Iniea) es la institución pionera en la introducción y en la evaluación de las variedades de alcachofa sin espinas. Como una forma de contribuir a que el Perú consolide sus perspectivas de convertirse en potencia agro exportadora, el Iniea viene difundiendo ampliamente las cadenas productivas en el cultivo de la alcachofa, en atención a su crecimiento en forma exponencial durante el año pasado, cuando alcanzó aproximadamente 5 mil ha sembradas en la costa y sierra del Perú. Teniendo en cuenta que la agro exportación es uno de los factores determinantes para el desarrollo económico y considerando la gran demanda del agricultor por conocer más de este cultivo, la Empresa Agrícola Donoso, el Iniea, en coordinación con la Agencia Agraria Huaral y la Empresa La Buena Tierra, conformaron la cadena productiva de alcachofa en el Valle de Chancay-Huaral, previa suscripción de un contrato privado

entre los agricultores y la Empresa Sociedad Agrícola Virú SAC para la producción de alcachofa de la variedad Imperial Star. La implementación de esta cadena productiva se ha replicado en otras estaciones experimentales, beneficiando a cientos de pequeños agricultores. Actualmente, son 14 los agricultores que producen en 44 ha para exportar a través de la Empresa Sociedad Agrícola Virú. Se estima que para fin del año 2007 la producción y superficie se eleve hasta en 400 ha en el Valle de Chancay-Huaral. Esta primera experiencia está sirviendo de base para promover la actividad regional agro exportadora con productos de calidad y alto valor agregado, con niveles de rendimiento y costos que permitan obtener adecuados márgenes de rentabilidad a los agentes involucrados en la cadena productiva (Iniea, 2005).

2.7 Resumen

En este capítulo, se establece el concepto bajo el cual se orienta la competitividad. Se plantea el modelo del análisis estructural del sector y el modelo de cadena productiva. La competitividad se define como la capacidad de un país, de una empresa o de un sector de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en su entorno socioeconómico. El modelo del análisis estructural del sector permite, en forma complementaria al modelo de la cadena productiva, analizar el beneficio potencial del sector agrícola en la región del Valle Sagrado de los Incas en Cusco, partiendo de la combinación de cinco fuerzas: (a) amenaza de nuevos competidores, (b)

rivalidad entre competidores existentes, (c) amenaza de productos sustitutos, (d) poder de negociación de los compradores, (e) poder de negociación de los proveedores; con el objetivo de potenciar e impulsar las estrategias para que el subsector del MBGC logre ser competitivo.

En cuanto a cadena productiva, esta se define como un conjunto de agentes económicos, concentrados sectorial o geográficamente, que participan directa o indirectamente en un proceso productivo desde la provisión de insumos y materias primas, pasando por su transformación, la gestión del conocimiento y la producción de bienes intermedios y finales, hasta el marketing y la comercialización. Se considera que un modelo de este tipo sirve de base para promover el subsector del MBGC, pues se logra mayor rendimiento a menores costos, lo que genera, a su vez, mayor rentabilidad para los agentes de la cadena.

CAPITULO III EVALUACIÓN DEL SECTOR

3.1 Análisis del producto: Maíz Blanco Gigante Cusco (MBGC)

Sevilla (2005) destaca que el maíz es uno de los cultivos más importantes del Perú, tanto por las áreas cultivadas como por su impacto social. El maíz constituye un elemento cultural de la misma importancia que el lenguaje, la música, las costumbres y otras manifestaciones culturales. Existen, además, evidencias de que las razas del maíz se perennizan, porque constituyen un fuerte elemento cultural. En el Perú, existen 51 razas de maíz, las que desde el punto de vista de destino de la producción se clasifican en amarillo duro y amiláceo.

El maíz amiláceo se destina, principalmente, al consumo humano directo, sin procesamiento alguno. Se sabe, además, que el impacto social de su cultivo radica en que la mayoría de agricultores de la sierra baja y media (hasta 3 000 m.s.n.m.) y un porcentaje mayor en la sierra alta (hasta 3 500 m.s.n.m.) siembran el maíz amiláceo en la mitad de sus predios, por lo que alcanzan niveles de productividad muy bajos. De las 51 razas de maíz existentes en el país, destaca el Blanco Cusco como una de las variedades nativas más importantes.

3.1.1 Descripción y características

El MBGC registrado como Blanco Urubamba (PMV-560) es una variedad representativa del maíz amiláceo, cuyo nicho ecológico es el Valle Sagrado de los Incas en el que anualmente se siembra alrededor de 3 000 ha y se obtienen rendimientos superiores a 4 t/ha (Jara, 2005).

Una de las características excepcionales que presenta esta variedad de maíz es que tiene un grano de gran tamaño, considerable suavidad, color blanco, forma circular y poco espesor. Los granos de la parte central de la mazorca son bastante uniformes en tamaño y en apariencia. Por sus granos de gran tamaño y excelente calidad, el Indecopi ha reconocido su denominación de origen con el nombre de Maíz Blanco Gigante Cusco.

Tabla 1. Características del maíz blanco gigante Cusco

| | |
|--------------------|---------------------------------|
| Mazorca | Cilíndrica de mediana a grande |
| Grano | Blanco, grande, plano, circular |
| Peso de 100 granos | 120 a 135 gramos |
| Marlo o tusa | Blanco, grosor intermedio |
| Altura de planta | 200 a 290 cm. |
| Días de floración | 115 a 130 |
| Días de madurez | 230 a 240 |
| Número de hileras | 8 |
| Textura de grano | Suave harinosa (amiláceo) |
| Ciclo vegetativo | Tardío |

Fuente: Blanco Gigante del Cusco. Jara, W. (2005).

El principal uso que se le da es para el consumo directo como choclo y la exportación como grano. Las características requeridas por el mercado internacional son pureza, sanidad y apariencia, color blanco, blando, chato y uniforme en peso, longitud, ancho y espesor y con 10% de humedad.

3.1.2 Cultivo y cosecha

Inocente et al. (2006) precisa que el cultivo del MBGC se ubica en el departamento del Cusco (Perú), entre las provincias de Calca y Urubamba, desde el distrito de San Salvador hasta el centro poblado de Chilca en el distrito de Ollantaytambo, ocupando un tramo de aproximadamente 70 km de longitud a ambas márgenes del río Vilcanota en la zona denominada

Valle Sagrado de los Incas. Este maíz crece a una altitud entre los 2 600 y los 3 050 m.s.n.m., donde cuenta con una temperatura templada que favorece el cultivo de este y otros productos. Específicamente, la temperatura y las horas de sol constituyen dos variables que definen la diferencia entre el Valle Sagrado y otros lugares de la Sierra. Las temperaturas cercanas a los 25°C son favorables para una mejor síntesis de almidones, en tanto que las noches con bajas temperaturas y que no llegan al punto de congelamiento son fundamentales para que el almidón acumulado en las hojas se hidrolice a azúcares simples y se desplace hasta los tallos y granos.

Respecto de las tierras, éstas son fértiles y mecanizables⁹. Además, cuentan con abundante recurso hídrico proveniente de la cuenca del río Vilcanota. Una limitación importante es la poca posibilidad de extender el cultivo más allá del Valle Sagrado, debido a que las condiciones climatológicas y geográficas requeridas son sumamente especiales para obtener el maíz del tamaño y de la calidad exigida por los mercados internacionales. La producción del maíz se caracteriza por ser intensiva en mano de obra según las etapas del cultivo, es decir, el uso de esta es estacional dependiendo de si se está en la etapa de siembra, fertilización, cosecha o selección del producto. Prácticamente, todas las actividades del proceso productivo se llevan a cabo manualmente por agricultores con escaso uso de tecnología.

⁹ Los terrenos mecanizables son los terrenos planos u ondulados, sin problema de microrelieve, en los que puede usarse maquinaria.

El área de cultivo se desarrolla en las provincias de Calca, distritos de San Salvador, Písac, Taray, Coya, Lamay y Calca¹⁰, y en la provincia de Urubamba, distritos de Urubamba, Huayllabamba, Ollantaytambo, Yucay y Maras¹¹.

Jara (2005) sostiene que la preparación del suelo para el cultivo del MBGC incluye el riego profundo del terreno, el arado para su oxigenación y el planchado del terreno. Para la siembra, los surcos deben guardar una distancia de 0,80 m. La uniformidad en el tamaño de las semillas y la profundidad en la que se colocan son factores importantes para lograr una buena y uniforme cosecha.



¹⁰ La provincia cuzqueña de Calca posee siete distritos y, en seis de ellos, se cultiva el MBGC. El séptimo distrito es Lares, que posee un clima diferente y otras variedades de maíz.

¹¹ La provincia de Urubamba posee siete distritos. En cinco de ellos, se cultiva el MBGC, mientras que en los otros dos, Machupicchu y Chincheros, no se produce esta variedad de maíz.

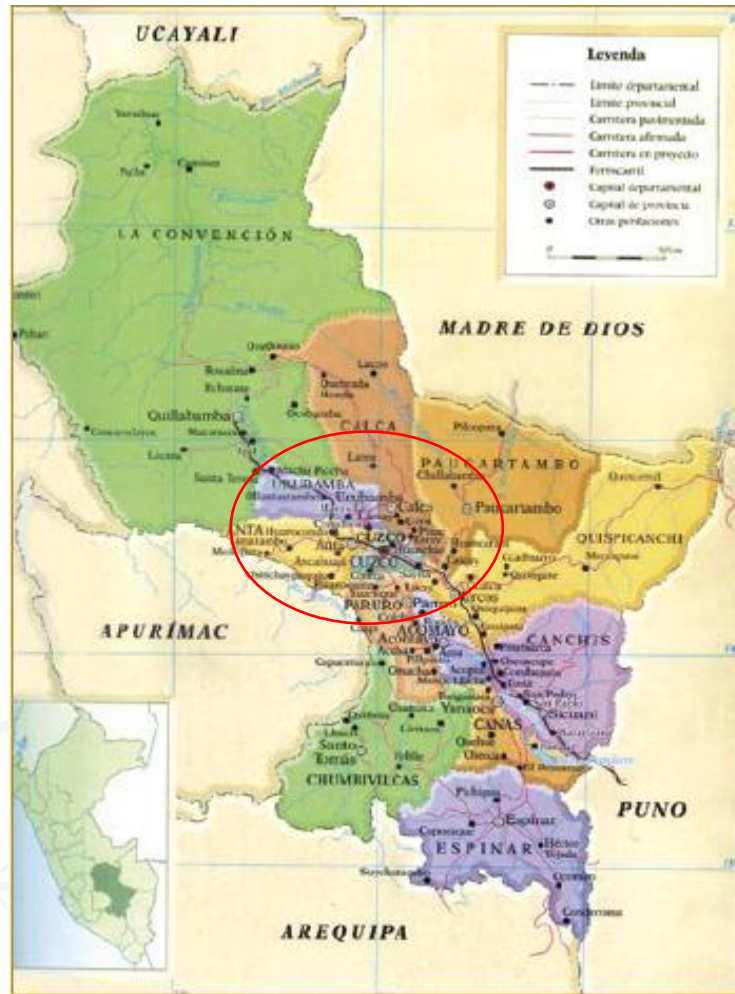


Figura 3. Ubicación del Valle Sagrado de los Incas

Fuente: Denominación de origen de Maíz Blanco Gigante Cusco. Inocente et al. (2006).

El autor recomienda, además, eliminar la maleza al menos en dos oportunidades, para evitar la disminución del rendimiento; realizar el aporque¹² para dar un buen anclaje a las plantas; y efectuar riegos adicionales en forma adecuada y oportuna, sobre todo, en la etapa de floración y de llenado de grano. El riego se realiza, por lo general, por gravedad. Durante la cosecha, el corte del maíz y deshoje deben ser oportunos para evitar el ataque de gorgojos en el campo fundamentalmente

¹² Amontonar tierra alrededor de cada tallo de maíz para evitar que los tallos se caigan por acción del viento o por el mismo peso de las hojas.

en las mazorcas con mala o escasa cobertura. La labor de secado se suele realizar en secaderos rústicos, en tendales, sobre retama o en silos acondicionados. Una vez que las mazorcas alcanzan la humedad adecuada ($\pm 13\%$), se efectúa el desgrane manual. Durante esta fase, los granos se clasifican en granos de la parte apical de la mazorca (cabeza o tercera), del medio (planas: primera y segunda), de la base o bolas y, finalmente, los manchados. Algunos agricultores desgranar en su integridad las mazorcas sanas (sin granos manchados), para luego clasificarlos en zarandas mecánicamente. El correcto desgranado y clasificación de las cosechas contribuyen en la mejora del precio del producto. Finalmente, el almacenamiento del maíz debe realizarse en ambientes seguros, limpios, desinfectados y secos para evitar el ataque de hongos, de gorgojos y de roedores.

3.1.3 Productividad

Inocente et al. (2006) señala que el Valle Sagrado de los Incas está compuesto, principalmente, por pequeños agricultores, cuyas tierras están divididas en parcelas de muy escaso tamaño y su producción se caracteriza por tener una baja productividad debido a la falta de tecnificación y de buenas prácticas culturales.

En función de su desarrollo técnico, los agricultores que predominan en el Valle Sagrado se clasifican en:

1. Tecnificados: son los que obtienen mayor productividad (6 500 kilos por ha). Este resultado se asocia, principalmente, con las mayores inversiones realizadas (utilización de tractores, maquinaria y otros equipos) y a un

manejo adecuado de las prácticas agrícolas (selección de semillas, manejo adecuado del riego, uso de fertilizantes y desarrollo de mejores prácticas culturales).

2. Medianamente tecnificados: son quienes no cuentan con recursos para invertir en fertilizantes y abonos; no emplean maquinaria en el proceso del cultivo; y no controlan el crecimiento de maleza y descarte¹³. Estos agricultores, que, por lo general, asisten a capacitaciones del Ministerio de Agricultura, obtienen en promedio un rendimiento de 4 000 kilos por ha.

3. Los que usan tecnología sencilla: son los pequeños agricultores que trabajan bajo el sistema comunal del ayni; usan predominantemente el arado con bueyes; carecen de riego tecnificado en sus campos (dependen principalmente de las lluvias); no usan fertilizantes (solo abonan con estiércol); generalmente, usan su propia semilla sin intercambiarla ni seleccionarla; y no llevan costos de producción ni planifican sus cosechas. Su rendimiento es de 1 500 kilos por ha en promedio, lo cual, teniendo en cuenta el nivel de inversión que realizan, representa un aceptable nivel de rendimiento, con posibilidad de mejorar si se acompaña con más inversión y mayor orientación en prácticas productivas. Representan a la mayor parte de agricultores del valle.

¹³ El descarte consiste en eliminar las plantas dañadas o defectuosas, lo que permite que solo continúen con el proceso productivo las que están en mejor estado.

Tabla 2. Tipos de agricultores en el Valle del Urubamba

| Tipo de productores | Hectáreas |
|---------------------------|-----------|
| Tecnificados | 10 - 30 |
| Medianamente tecnificados | 5 - 10 |
| No tecnificados | Menos 5 |

Fuente: Denominación de origen de Maíz Blanco Gigante Cusco. Inocente et al. (2006).

3.1.4 Estacionalidad de la producción

Según Jara (2005), el ciclo vegetativo del MBGC varía de acuerdo con el lugar en que es cultivado. Esto es dentro del Valle Sagrado de los Incas desde los 2 600 a 3 300 metros de altitud. La siembra de este maíz se realiza entre la primera quincena de agosto y la primera quincena del mes de septiembre, y su ciclo vegetativo, por lo general, oscila entre los 8 y 9 meses. La cosecha, por lo tanto, tiene lugar entre los meses de mayo y julio.

Tabla 3. Estacionalidad del maíz blanco gigante Cusco

| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Set | Oct | Nov | Dic |
|---------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Siembra | | | | | | | | | | | | |
| Cosecha | | | | | | | | | | | | |

3.1.5 Plagas y enfermedades

De acuerdo con lo señalado por Jara (2005), el MBGC es tolerante al ataque de plagas y enfermedades como (a) Roya común (*Puccinia sorghi*), (b) Carbón común (*Ustilago maydis*), (c) *Fusarium*, *Diplodia* y otros patógenos y diferentes virus. Por el contrario, este maíz se muestra susceptible al *Spiroplasma Puca Poncho* y algunas plagas entre las que podemos mencionar:

1. Los gusanos de tierra: Cuchi Cuchi (*Puranius sp*), Racha (*Phyllophaga spp*) y Cogollero o silhui (*Spodoptera frugiperda*).
2. Los gusanos de planta: Cogollero o Silhui (*Spodoptera frugiperda*) y Gusano choclero (*Heliothis zea*).
3. Los insectos de almacén (Gorgojos): El ataque de estos, generalmente, se presenta en las zonas bajas como el Valle Sagrado de los Incas.

3.1.6 Proceso de obtención de la denominación de origen

Inocente et al. (2006) indican que una denominación de origen es un tipo especial de indicación geográfica¹⁴, que sirve para distinguir y proteger un producto en función a sus especiales características, derivadas exclusiva o esencialmente del medio geográfico en que se elabora, considerando factores naturales, climáticos y humanos. La finalidad de esta protección es evitar la adulteración, la falsificación o la competencia desleal que deteriore o perjudique la calidad del producto.

El titular de la denominación de origen es el Estado. La denominación de origen sirve, principalmente, para promover un producto que forma parte del patrimonio de un país o región, pues incluye en la protección el lugar de producción, las técnicas desarrolladas por los productores a través del tiempo, el prestigio que pueda haber ganado en el mercado y el precio que se le reconoce como resultado de su calidad.

¹⁴ Una indicación geográfica hace referencia al lugar o región de producción que determina las cualidades específicas del producto originario de dicho lugar o región. En ese sentido, se habla de un vínculo específico entre los productos y su lugar de producción original.

En consecuencia, la denominación de origen permite generar valor en las zonas geográficas que cuentan con un producto protegido, a través del aumento de la producción, que contribuye a generar mayor empleo; y del incremento del valor de las tierras, como resultado del mayor prestigio y demanda del producto protegido. Esto beneficia a todos los productores que están afiliados como usuarios de la denominación de origen y contribuye a una mejora en sus ingresos económicos. Otras utilidades de la denominación de origen son, por un lado, fomentar la consolidación de una oferta ordenada y con calidad homogénea; y, por otra, proteger los conocimientos, el saber-hacer de las comunidades, la experticia y las técnicas de producción locales. La denominación de origen es una herramienta que tiene connotaciones económicas y sociales importantes, al reforzar la articulación con otras actividades económicas en la zona, facilitar la búsqueda de mercados, potenciar las cadenas productivas y, por ende, generar desarrollo.

En el Perú, a pesar de contar con una amplia biodiversidad, solo existen dos productos protegidos con denominación de origen, el pisco, que fue el primero en ser protegido, y ahora el MBGC.

Inocente et al. (2006), en el documento que relata los pasos seguidos para obtención de la denominación de origen del MBGC, menciona las siguientes razones como determinantes para la selección del producto para la denominación de origen:

1. Su potencial económico: el MBGC viene exportándose a diversos países del mundo, lugares a los que ingresó, principalmente, por su

extraordinario tamaño y condiciones para la cocción y para la comercialización. Teniendo en cuenta este potencial, la denominación de origen puede contribuir a mantener y a consolidar la oferta exportable, lo cual genera estándares de calidad y mecanismos de control que contribuyan no solo a aumentar la cantidad de los cultivos sino también a preservar la calidad del producto desarrollado, potenciando y mejorando la cadena productiva en beneficio de todos los actores.

2. Generación de empleo: el MBGC es el cultivo que requiere la mayor cantidad de mano de obra en el proceso productivo, con lo que se convierte en el cultivo que más empleo genera en la zona.

3. Beneficio a pequeños agricultores: el Valle Sagrado está compuesto, principalmente, por pequeños agricultores, cuyas tierras están divididas en parcelas de muy escaso tamaño. Además, su producción se caracteriza por tener una baja productividad debido a la falta de tecnificación y de buenas prácticas culturales.

Para la obtención de la denominación de origen, se analizaron las diferencias fenotípicas del grano producido en el Urubamba (medidas y características bioquímicas¹⁵ de su composición), y se lo comparó con el que se produce en Quispicanchis (Huacarpay) y en el valle del Mantaro. El estudio estableció un vínculo directo entre la temperatura y las horas de sol en el Valle Sagrado y las características específicas del Maíz Blanco Gigante que allí se cultiva.

¹⁵ Estudio químico de la estructura de un ser vivo.

Las conclusiones más importantes que este estudio arrojó fueron las siguientes:

1. La temperatura y horas de sol constituyen dos variables que definen la diferencia entre el Valle Sagrado de los Incas (Urubamba) y otros lugares, como el Valle Mantaro.
2. Las menores cantidades de horas de sol en el Valle Sagrado podrían explicar una mejor acumulación de almidones y otros materiales de reserva en el grano del MBGC por efecto de la translocación de fotosintatos. En el valle del Mantaro (casi una meseta), el periodo de luz es mayor que en el Valle Sagrado (flanqueado por montañas). Este último tiene días cortos y noches largas, y muchas investigaciones fisiológicas han demostrado que el período oscuro es más importante que el iluminado para muchos procesos biológicos morfogénéticos, como pueden ser la germinación, el enraizamiento, la síntesis de pigmentos y otras sustancias, la acumulación de reservas en tubérculos, bulbos, granos etc. El tamaño de los granos sería consecuencia de esta mayor traslocación de fotosintatos.
3. Las temperaturas cercanas a 25°C que caracterizan al Valle Sagrado son favorables para una mejor síntesis de almidones, en tanto que las noches con bajas temperaturas, que no llegan al punto de congelamiento, son fundamentales para que el almidón acumulado en las hojas durante el día se hidrolice a azúcares simples, típicamente sacarosa, y se desplace hasta los puntos de acumulación, que pueden ser raíces, tallos y granos. Estas características de temperatura no se observan en el valle del Mantaro.

Los estudios realizados permitieron constatar que el MBGC es un producto único, que se distingue de otros maíces por su gran tamaño y suavidad de sus almidones, lo cual lo convierte en un producto emblemático del Valle Sagrado de los Incas y patrimonio del Cusco para la humanidad.

Se constató, igualmente, la relevancia de este cultivo en la cosmogonía¹⁶ del poblador andino, lo que se evidencia en los numerosos rituales y ceremonias que acompañan al cultivo. Incluso, se descubrió que los momentos productivos referidos por Guamán Poma de Ayala, en su calendario agrícola, coinciden exactamente con las prácticas culturales que se desarrollan hasta la actualidad.

De acuerdo con la normatividad vigente, la solicitud de denominación de origen se publicó el 3 de agosto de 2005 en el diario oficial El Peruano y, al no presentarse oposiciones, el 26 de septiembre de 2005, el Indecopi otorgó el registro de denominación de origen para el MBGC. La denominación de origen es una herramienta que tiene connotaciones económicas y sociales importantes, al reforzar la articulación con otras actividades económicas en la zona, facilitar la búsqueda de mercados, potenciar las cadenas productivas y, por ende, generar desarrollo.

3.2 Análisis externo

En este acápite, se evalúa la información política, legal, económica, social, tecnológica y ecológica con influencia en el subsector del MBGC sobre las que se definirán las oportunidades y las amenazas a fin de presentar la

¹⁶ Relato mítico sobre los orígenes del mundo.

matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) e identificar los factores críticos de éxito que influirán en las estrategias para el subsector.

3.2.1 Factores políticos y legales

Los primeros meses del gobierno de Alan García se han caracterizado por la continuidad en la política económica liberal del gobierno anterior, la cual se ha visto favorecida por la coyuntura de altos precios de los minerales que han impactado positivamente en el Producto Bruto Interno (PBI). Algunos signos alentadores de este gobierno han sido (a) el manejo prudente de los conflictos sociales que caracterizaban al gobierno de Alejandro Toledo; (b) el impulso al proceso de descentralización al acelerar la transferencia de funciones y competencias a los gobiernos regionales, además de fortalecer sus capacidades; (c) la iniciativa por asumir como política de Estado el Proyecto Educativo Nacional; (d) el impulso a la reforma del Poder Judicial; y (e) el impulso al programa Sierra Exportadora.

El gobierno de García ha continuado, además, con el esquema de metas explícitas de inflación como parte de su política monetaria, lo que mantuvo la inflación baja y redujo el nivel y volatilidad de la tasa de interés interbancaria. En el terreno de la política comercial, recogió la iniciativa de continuar penetrando en los mercados internacionales teniendo como eje la negociación de acuerdos bilaterales y multilaterales para expandir los mercados de bienes y servicios, y así mejorar la competitividad de los productos. El reto a corto plazo es conseguir el Tratado de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos o, en el escenario más conservador, la extensión del ATPDEA (siglas en inglés del Acuerdo de Promoción

Comercial Andino y Erradicación de Drogas). En este esquema, el TLC con los Estados Unidos permitirá garantizar, entre otros objetivos, el acceso preferencial permanente de las exportaciones a ese principal mercado de destino. En el ámbito económico de las relaciones con la Unión Europea (UE), el Gobierno mantendrá una posición de apertura y complementariedad comercial e impulsará la negociación de un acuerdo de asociación entre la UE y la Comunidad Andina (CAN), el cual podría firmarse durante la V Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de Latinoamérica y el Caribe (ALC) y de la UE, cuya sede será Lima en el 2008.

En el campo de la política fiscal, existe la propuesta del Gobierno para modificar la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal (LRTF) y expandir fuertemente la política fiscal.

a. Régimen especial de preferencias andinas

El Ministerio de Relaciones Exteriores (2006) precisa que desde la conformación de la CAN, en el 1996, los países miembros –entre los que se encuentra el Perú– iniciaron un acercamiento en lo que más adelante constituiría la UE. Uno de los pilares que sustentan la relación bilateral entre la CAN y la UE es el acceso preferencial de los productos de la CAN al mercado de la UE en virtud del Régimen Especial de Preferencias Andinas (SGP Andino) que aplica un arancel cero a un significativo número de productos de la región como una forma de contribuir a la lucha contra el narcotráfico. Entre 1990 y 2005, el SGP Andino permitió el acceso al mercado comunitario, libre de aranceles, del 90% de las exportaciones peruanas entre ellos café crudo, flores secas, frutas secas, textiles y

confecciones, cueros, calzado, concentrados de frutas, conserva de frutas y palmitos en conserva. Bajo el mecanismo del SGP Plus (aplicable desde enero del 2006), 7 200 productos peruanos tendrán acceso con cero aranceles al mercado europeo.

b. Evolución del sector agrario

Valdivia (2001), en un análisis del sector agrario, menciona que los resultados positivos generados por el conjunto de reformas estructurales de la década de los 90 –orientadas a la reducción de la inflación y la estabilización de las cuentas fiscales, la reinserción del país en el mercado financiero internacional, la dinamización de las exportaciones y la ampliación de la base tributaria– generaron expectativas en el sector agrario. Sin embargo, la desaceleración del proceso de reformas en 1996, las crisis financieras internacionales del Sudeste Asiático, Rusia y Brasil, la presencia del Fenómeno de El Niño en 1998 y la severa crisis política peruana del 2000 frenaron la expansión económica sumiendo al país en un proceso recesivo.

Posteriormente, la eliminación del sesgo antiagrario en las políticas macroeconómicas del gobierno de Alejandro Toledo generó entusiasmo sobre los efectos favorables que podrían darse para el sector agrario. Se pensó que el nuevo orden económico introduciría una corrección en el tipo de cambio real, lo que sería ventajoso para el sector; sin embargo, el tipo de cambio real en vez de incrementarse permaneció estable y, en algunos casos, muy por debajo de los niveles de años anteriores, lo que restringió los efectos esperados de la reforma sobre el sector agropecuario. Esto explica,

en parte, el deterioro observado de los precios reales agrícolas. No obstante, es posible distinguir dentro de la evolución de los precios reales del sector un mejor desempeño de los bienes agrícolas exportables cuando se los compara con los precios de los importados y de los no transables¹⁷. A pesar de la influencia del tipo de cambio en los precios de los bienes agrícolas, la producción del sector registró una evolución positiva beneficiándose en parte del crecimiento económico logrado por la economía en su conjunto y la consiguiente expansión de la demanda interna.

Más allá de las políticas y las reformas macroeconómicas, el sector agrícola respondió también a un conjunto de reformas como la eliminación del control de precios de alimentos e insumos agropecuarios y el retiro del Estado de su comercialización, uniformización y reducción de las tasas arancelarias para productos agropecuarios complementados con franjas de precios para diversos productos importados. Esto, sin embargo, no se tradujo en mayores precios reales a los productores ni en la transferencia de ingresos desde los consumidores hacia los comercializadores y el Estado.

El segundo gobierno de Alan García ha considerado de prioridad la implementación, en los próximos cinco años, del Plan Sierra Exportadora, como proyecto destinado a incorporar 150 000 ha de la sierra del Perú a la exportación de más de 20 productos y con cadenas productivas generadoras de puestos de trabajo. También, ha previsto destinar recursos del Estado hacia el desarrollo rural por intermedio de Agrobanco, concluir con la titulación de tierras y disponer las medidas más apropiadas para el uso

¹⁷ Bienes no exportables ni sujetos a la competencia de bienes importados. Sus precios se determinan, principalmente, por la oferta y la demanda del mercado interno.

adecuado del agua de riego. En materia tributaria, los pequeños agricultores se mantienen exonerados del pago de Impuesto General a las Ventas (IGV), Impuesto de Promoción Municipal e Impuesto a la Renta.

c. Derechos de propiedad de las tierras

De acuerdo con el Minag (2001), el Perú comprende una superficie territorial de 128,5 millones de hectáreas. De la superficie total del territorio peruano, solo 7,6 millones (6%) de hectáreas tienen capacidad para cultivos agrícolas (transitorios y permanentes); 17,9 millones (14%) corresponde con tierras con aptitud para pastos; y 48,7 millones de hectáreas son tierras destinadas a la producción forestal; mientras el resto corresponde a tierras protegidas.

El último censo nacional agropecuario, realizado en el 1994, arrojó una superficie agrícola en uso de 5,5 millones de hectáreas (4,3% de la superficie total del país), de los cuales 3 millones se destinaban a cultivos transitorios y permanentes, mientras que el resto correspondía a tierras no trabajadas, en descanso y a cultivos asociados. Por otro lado, de la superficie agrícola en uso, se determinó que 1,7 millones de hectáreas (32%) se encuentran bajo riego y 3,7 millones (68%) bajo seco.

Las tierras agrícolas peruanas se caracterizan por su alta fragmentación y la dispersión de parcelas de un solo propietario. Así, el 84% (2,7 millones de ha) de las tierras destinadas a la agricultura corresponden a superficies menores de 10 hectáreas representando aproximadamente el 50% del total de la superficie. La fragmentación de la tierra es consecuencia del fracaso de las cooperativas agrarias de producción, heredadas de los recursos de las haciendas expropiadas por la reforma agraria de inicios de los años 70, que,

luego de ser parcelas por los propios cooperativistas, sufren una mayor división a favor de sus hijos configurando unidades familiares.

Según el censo agrícola de 1994, la unidad de producción agrícola promedio en el Perú está compuesta por 3,3 parcelas con una extensión de 3,1 ha en total. La fragmentación es aun más aguda en la sierra, donde el número de parcelas por unidad agrícola aumenta a 4,1 y su extensión se reduce a 2,4 ha. En estas condiciones, los agricultores tienen dificultades para el desarrollo de economías de escala tanto en la compra de insumos como en la producción y en la comercialización de los productos, escasas oportunidades para recibir créditos comerciales y reorientar sus cultivos hacia la agroexportación.

En lo que se refiere a la región Cusco, el Mincetur (2005) señala que el uso del suelo en la región se clasifica en cinco tipos (ver tabla 4), observándose que el principal tipo de recurso que posee es aquel destinado a la protección que representa el 65,8% del total. Asimismo, la cantidad total de hectáreas utilizadas con fines agropecuarios en la región es de 2 763 688 ha que exceden las destinadas para dicho fin, que totalizan 2 353 396 ha (proviene de la suma de las tierras aptas para pastos, producción forestal, cultivos en limpio y cultivos permanentes), sobreexplotando el recurso suelo en perjuicio de las tierras protegidas y marginales, lo que trae como consecuencia su erosión, explicada, principalmente, por las actividades de sobrepastoreo y por el uso inadecuado de prácticas agrícolas.

Tabla 4. Clasificación de suelos por capacidad de uso mayor

| Capacidad de uso mayor de suelos | Hectáreas | Participación % |
|--|-----------|-----------------|
| Tierras de protección | 4 731 278 | 65,81 |
| Tierras aptas para pastos | 1 135 260 | 15,79 |
| Tierras aptas para producción forestal | 990 667 | 13,78 |
| Tierras aptas para cultivos en limpio | 196 838 | 2,74 |
| Otros (nevados, lagos, ríos, centros poblados) | 104 518 | 1,45 |
| Tierras aptas para cultivos permanentes | 30 631 | 0,43 |
| Total | 7 189 192 | 100,00 |

Fuente: Plan Estratégico Regional Exportador-Región Cusco. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005).

En el periodo agosto a diciembre 2005, la superficie sembrada en la Región Cusco disminuyó 2% con relación a diciembre de 2004¹⁸. Sin embargo, el aumento más destacado en superficie sembrada correspondió con el maíz amiláceo (11%). De igual manera, en lo que va del periodo agosto a septiembre 2006, la superficie sembrada de maíz amiláceo continuó su tendencia alcista al incrementarse 19% respecto del mismo periodo del año anterior (ver tabla 5)¹⁹.

¹⁸ Banco Central de Reserva del Perú (2005). Cusco.

¹⁹ Banco Central de Reserva del Perú (2006). Cusco.

Tabla 5. Superficie sembrada en la región Cusco

| | Superficie sembrada (Hectáreas) | | | |
|--------------------|------------------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| | Septiembre | | Agosto-septiembre | |
| | 2005 | 2006 | 2005 | 2006 |
| Maíz amiláceo | 10 184 | 13 181 | 14 209 | 16 916 |
| Haba grano seco | 853 | 1 792 | 927 | 2 056 |
| Olluco | 1 439 | 2 257 | 2 252 | 2 742 |
| Oca | 605 | 1 104 | 700 | 1 124 |
| Uncucha | 56 | 537 | 57 | 568 |
| Papa | 3 234 | 3 661 | 5 127 | 4 666 |
| Maíz amarillo duro | 1 153 | 1 448 | 1 221 | 1 499 |
| Quinua | 94 | 315 | 97 | 319 |
| Maswa | 286 | 396 | 354 | 396 |
| Yacón | 28 | 70 | 28 | 70 |
| Plátano | 0 | 10 | 0 | 18 |
| Cacao | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Café | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Maíz choclo | 427 | 247 | 1 338 | 754 |
| Yuca | 3 361 | 3 116 | 3 761 | 3 219 |
| Otros | 3 290 | 1 391 | 3 877 | 1 918 |
| Total | 25 010 | 29 525 | 33 948 | 36 265 |

Fuente: Cusco. Síntesis Económica-Septiembre. Banco Central de Reserva del Perú. (2006).

d. Derechos de agua

En el Perú, hace varios años que está en discusión el primero de una serie de proyectos de ley para modificar la aún vigente ley de aguas. La ley de aguas fue dada a fines de 1969, poco después de la promulgación de la Ley de Reforma Agraria. Los sucesivos proyectos de ley, con una fuerte influencia de la legislación chilena, plantean transferir al sector privado la gestión del agua y la responsabilidad de invertir en la infraestructura de riego. Son las llamadas juntas de usuarios las encargadas de la gestión. En la práctica, desde hace algunos años, modificaciones parciales a la ley de 1969 han ido transfiriendo esas responsabilidades del Estado a las juntas.

Cancino y Valcárcel (2000) sostienen que las comisiones de regantes y juntas de usuarios, que gobiernan el uso de agua para fines agrícolas, han subsistido, fundamentalmente, porque los agricultores se han visto imposibilitados como grupo de abandonarlas totalmente, pues su subsistencia se encuentra condicionada a ellas. Pero tampoco –salvo excepciones– han hecho nada por mejorarlas y modernizarlas, lo cual se ve reflejado en la actual infraestructura de riego y en el débil funcionamiento de los sistemas de riego.

Según el Mincetur (2005), el Cusco se caracteriza por poseer una hidrografía importante compuesta por cuatro cuencas hidrográficas principales: Apurímac, Pilcopata, Araza o Marcapata, y Urubamba, las cuales comprenden 296 ríos principales y 396 lagunas. Pese a contar con abundante recurso natural, su manejo se ve afectado por la fragmentación de los terrenos y el mayor número de regantes, por lo cual, en ocasiones, se vuelve inmanejable por las juntas o por los comités a cargo de la gestión.

La región Cusco ha generado un desarrollo regional importante y cuenta con un Plan Estratégico (Plan Estratégico Regional Exportador, junio 2005) para elevar su nivel de competitividad, inversión y oferta exportable. Es importante que el Estado modernice su gestión, con el fin de desarrollar los medios necesarios para mejorar la rentabilidad y la competitividad, en cuanto ha mercado de tierras, aguas, tecnología, información, sanidad y certificación agraria. Las condiciones actuales no garantizan el orden jurídico y la estabilidad política ni facilitan el desarrollo de las inversiones en la región Cusco. Por ello, no se logra inversión ni financiamiento en ciencia y

tecnología, con prioridad en la investigación de los productos de importancia económica para el mercado interno y externo.

3.2.2 Factores económicos

Según el Banco Central de Reserva (BCR, 2006), la actividad económica continuó creciendo sostenidamente durante el 2005 y alcanzó una tasa de crecimiento del PBI de 6,4. Este crecimiento estuvo asociado con el dinamismo de la demanda interna, reflejado en un crecimiento de la inversión privada de 13,9% y del consumo privado de 4,4%. La mayor inversión privada fue reflejo de la evolución del sector construcción que creció 8,4% y de las importaciones de bienes de capital que crecieron 29,6%. Por su parte, el consumo privado estuvo asociado con el comportamiento de indicadores como el ingreso nacional disponible que aumentó 6,5%, y las importaciones de bienes de consumo que se incrementaron en 16,2%. El crecimiento durante el 2005 implicó una mejora del PBI por habitante de 5,2%.

La expansión económica de nuestros principales socios comerciales: Estados Unidos de América y China favorecieron el crecimiento de las exportaciones de bienes y de servicios en 14,9% en el 2005. Este contexto explica el dinamismo mostrado no solo por las exportaciones de bienes tradicionales, especialmente productos mineros, sino también por el desarrollo de las exportaciones no tradicionales, tales como textiles, frutas, productos agroindustriales y químicos. Esta evolución ha permitido que las exportaciones de bienes y de servicios, como porcentaje del PBI, continúen

su tendencia creciente y alcancen el año 2005 una cifra récord de 24,2% y de 3,5 puntos porcentuales mayor a la del año anterior.

a. Producto bruto interno sectorial

En un análisis del PBI sectorial, el BCR destaca el crecimiento de 6,5% de los sectores no primarios, cuya evolución está más asociada con el gasto doméstico. Menciona, además, que los sectores no primarios crecieron por tercer año consecutivo a una tasa superior o igual a la del producto total. Es relevante en ella el desempeño de la manufactura no primaria y de la construcción, que crecieron 7,7% y 8,4% respectivamente. Por su parte, los sectores primarios registraron una expansión de 5,4%, que refleja el empuje del sector minería e hidrocarburos que creció 8,1% y del sector agropecuario que se expandió en 4,8% (ver tabla 6).

Tabla 6. Producto Bruto Interno sectorial

(Variaciones porcentuales respecto al mismo periodo del año anterior - %)

| | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|--------|-------|-------|
| I. SECTORES PRIMARIOS | 2,90 | 4,60 | 5,40 |
| Agropecuario | 1,90 | 1,70 | 4,80 |
| Agrícola | 1,50 | 0,20 | 4,10 |
| Pecuario | 3,50 | 4,10 | 6,50 |
| Pesca | -12,50 | 33,90 | 1,20 |
| Minería e hidrocarburos | 5,40 | 5,20 | 8,10 |
| Minería metálica | 6,20 | 5,10 | 7,00 |
| Hidrocarburos | -4,30 | 7,10 | 23,40 |
| Procesadores de recursos primarios | 2,90 | 7,30 | 2,10 |
| II. SECTORES NO PRIMARIOS | 4,00 | 5,20 | 6,50 |
| Manufactura no primaria | 3,30 | 7,40 | 7,70 |
| Construcción | 4,30 | 4,70 | 8,40 |
| Comercio | 2,90 | 5,80 | 5,20 |
| Electricidad y agua | 4,20 | 4,60 | 5,30 |
| Otros servicios | 4,50 | 4,40 | 6,30 |
| III. VALOR AGREGADO BRUTO (I+II) | 3,80 | 5,10 | 6,20 |
| IV. IMPUESTOS A LOS PRODUCTOS Y DERECHOS DE IMPORTACION | 5,20 | 6,40 | 8,50 |
| V. PRODUCTO BRUTO INTERNO | 3,90 | 5,20 | 6,40 |

Fuente: Memoria 2005. Banco Central de Reserva del Perú. (2006).

El sector agrícola mostró una recuperación de 4,1% debido a la mayor disponibilidad de agua. Esto se tradujo en una mayor superficie sembrada, la cual aumentó en 113 mil ha en la campaña 2004-2005, particularmente, en el caso del arroz, así como de otros cultivos, como maíz amarillo duro, maíz amiláceo, papa, trigo y algodón.

La producción de arroz en cáscara creció un 33,4% durante el año. Otro de los cultivos que tuvo una incidencia importante en el 2005 fue la papa, cuya producción anual creció 9,4%, como consecuencia de mayores áreas sembradas en la sierra y el altiplano, principalmente en los departamentos

de Cusco, Huancavelica, Cajamarca, Ancash y Pasco, lo que compensó la menor producción de la costa central (Lima e Ica), donde el cultivo se viene sustituyendo por otros de agroexportación de mayor rentabilidad, entre los que sobresalen la alcachofa, la páprika y los espárragos. La producción del maíz amiláceo contribuyó también al aumento del PBI agropecuario al incrementar sus niveles de producción en 11,4% respecto del año anterior (ver tabla 7).

Por otro lado, la producción de caña de azúcar registró una caída de 9,2% explicada por la mayor presencia de importaciones de azúcar, los bajos precios y la escasez de agua. La producción de café registró también una caída de 22% debido, principalmente, al desfase en el ciclo de lluvias.

Inocente et al. indican que el subsector de MBGC constituye la actividad económica que genera mayor cantidad de empleo e ingresos en la zona del Valle Sagrado de los Incas en el Cusco. Además de crear puestos de trabajo en el agro, también contribuye con puestos en la industria.

El Minag está mostrando especial interés en brindar asistencia técnica y capacitación para el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores y la consolidación de las cadenas agroproductivas en la región, de manera que se incentive el crecimiento del PBI agropecuario.

Por otro lado, el reconocimiento del Cusco como patrimonio cultural de la humanidad confiere a la región un gran potencial de desarrollo turístico a través del cual se dinamizan otras actividades de servicio como hotelera, restaurantes gourmet, agencias de turismo, de utilidad para la futura difusión del MBGC

b. Tasa de inflación y tipo de cambio

La tasa de inflación disminuyó de 3,5% en 2004 a 1,5% en el 2005. Esta evolución obedeció, sobre todo, a la reversión paulatina de los choques de oferta ocurridos en el 2004 provocado por una menor oferta de alimentos y el incremento del precio internacional del trigo y de los combustibles. Con la normalización de las condiciones climáticas en el 2005, se observó una reducción en los precios de ciertos alimentos, como arroz, azúcar y trigo. El alza del precio internacional del petróleo fue atenuada por medidas fiscales compensatorias.



Tabla 7. Producción agropecuaria por principales productos

| (Variaciones porcentuales - %) | | | |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2003 | 2004 | 2005 |
| PBI AGRÍCOLA | 1,50 | 0,20 | 4,10 |
| Algodón | -1,00 | 48,80 | 6,20 |
| Arroz | 0,50 | -13,50 | 33,40 |
| Café | 0,10 | 32,50 | -22,10 |
| Caña de azúcar | 5,30 | -21,60 | -9,20 |
| Frijol | -5,00 | 0,10 | 20,20 |
| Maíz amarillo duro | 5,80 | -10,40 | 1,70 |
| Maíz amiláceo | 2,60 | -16,00 | 11,40 |
| Papa | -4,50 | -4,60 | 9,40 |
| Trigo | 2,30 | -10,50 | 5,20 |
| Otros productos agrícolas | | | |
| Uva | 7,30 | 0,40 | 9,60 |
| Mandarina | 21,00 | 8,80 | -2,50 |
| Mango | 9,20 | 37,90 | -14,10 |
| PBI PECUARIO | 3,50 | 4,10 | 6,50 |
| Ave | -7,40 | 5,20 | 9,60 |
| Huevos | -9,00 | -3,50 | 3,90 |
| Leche | 2,70 | 3,50 | 4,70 |
| Procino | -23,40 | 14,40 | 5,00 |
| Vacuno | 2,40 | 1,00 | 4,60 |
| PBI AGROPECUARIO | 1,90 | 1,70 | 4,80 |

Fuente: Memoria 2005. Banco Central de Reserva del Perú. (2006).

El tipo de cambio aumentó 4,4%, finalizando el año 2005 en S/. 3,43 por dólar. Entre enero y agosto de 2005, el tipo de cambio siguió la tendencia a la baja de los dos años previos por la mejor posición de la balanza de pagos. En el resto del año, el tipo de cambio presentó una senda al alza, asociada con una mayor demanda de contratos a futuro en dólares y a movimientos de portafolio hacia el dólar. En términos reales, el nuevo sol se depreció 3,8%. La influencia del tipo de cambio en el segmento agrícola exportador es trascendental por la dependencia de los precios de los mercados mundiales. La fluctuación del tipo de cambio por debajo de las expectativas de los

agricultores puede tener consecuencias dramáticas, como la reducción de las siembras y la supresión de insumos importados en los cultivos.

3.2.3 Factores sociales

a. Pobreza

Francke e Iguíñiz (2006), en un análisis del perfil de la pobreza, sostienen que la pobreza en el Perú afecta a más del 52% de los habitantes, mientras que la pobreza extrema alcanza a cerca del 20% de la población. La pobreza es más aguda en las zonas rurales, donde más de dos terceras partes de la población son pobres y cerca de la mitad vive en pobreza extrema, y es aún más generalizada en la sierra rural (ver tabla 8).

Tabla 8. Incidencia de la pobreza total y pobreza extrema

| | Pobreza | | | Pobreza extrema | | |
|----------------------|-------------------|-------------------------------|-------|-------------------|-------------------------------|-------|
| | Tasa de pobreza % | Intervalo de confianza al 95% | | Tasa de pobreza % | Intervalo de confianza al 95% | |
| Nacional | 54,70 | 51,90 | 57,50 | 21,60 | 19,30 | 24,00 |
| Dominios | | | | | | |
| Costa* | 45,90 | 39,70 | 52,10 | 10,90 | 6,10 | 15,70 |
| Sierra urbana | 51,40 | 44,70 | 58,10 | 12,70 | 8,90 | 16,50 |
| Sierra rural | 82,90 | 78,70 | 87,00 | 58,60 | 53,00 | 64,10 |
| Selva urbana | 63,80 | 56,80 | 70,80 | 58,60 | 20,30 | 40,80 |
| Selva rural | 63,70 | 54,80 | 72,70 | 25,40 | 17,80 | 33,00 |
| Lima metropolitana | 36,50 | 30,10 | 42,90 | 1,80 | 0,30 | 3,40 |
| Capital y provincias | | | | | | |
| Capital | 36,50 | 30,10 | 42,90 | 1,80 | 0,30 | 3,40 |
| Provincias | 62,00 | 59,20 | 64,80 | 29,60 | 26,50 | 32,70 |
| Área rural | 76,00 | 72,00 | 80,00 | 45,70 | 40,60 | 50,80 |
| Área urbana | 48,50 | 44,30 | 52,60 | 14,00 | 10,50 | 17,40 |

* Excluye Lima Metropolitana

Fuente: Crecimiento pro-pobre en el Perú. Francke, P. e Iguíñiz, J. (2006).

Los censos de población y de vivienda de los años 1993 y 2005²⁰ dan cuenta de que existe todavía un número importante de personas sin acceso

²⁰ Díaz, J. (2006). Nuevo mapa de pobreza del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.

a determinados servicios básicos. En el 2005, un poco más de 7 millones de personas carecían de acceso al agua potable; más de 5 millones no contaban con sistemas de desagüe o letrinas; y casi 7 millones no accedían a la electricidad.

Pese a estas cifras, en el 2005, se produjo una significativa reducción de dichos déficit en el ámbito rural principalmente. Sin embargo, se aprecia la persistencia de altos niveles de carencias en el ámbito rural en el que el 67% de su población no tiene agua potable (93% en 1993), 48% carece de sistemas de desagüe o letrinas (75% en 1993) y 66% no tiene acceso a la electricidad (92% en 1993).

El mapa de pobreza 2006, elaborado por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (Foncodes), muestra que el 33% de la población menos pobre vive exclusivamente en Lima y en el Callao. En cambio, el 20% más pobre se ubica en los departamentos de Huancavelica, Huánuco, Cajamarca, Apurímac, Ayacucho, Loreto, Amazonas y Pasco (ver tabla 9).

Tabla 9. Mapa de pobreza departamental de Foncodes-2006

| Quintil índice de carencias | Departamentos | Población 2005 | | Población sin servicios de: | | | Analfab. Mujeres | Niños 0-12 años | Desnutr. 1999 |
|-----------------------------|---|----------------|-----|-----------------------------|---------|--------------|------------------|-----------------|---------------|
| | | Total | % | Agua | Desagüe | Electricidad | | | |
| Más pobre | Huancavelica, Huánuco, Cajamarca, Apurímac, Ayacucho, Loreto, Amazonas, | 5 115 776 | 20 | 43% | 36% | 54% | 24% | 32% | 45% |
| Quintil 2 | Cusco, Puno, Ucayali, Piura, San Martín | 5 120 201 | 20 | 41% | 30% | 40% | 17% | 29% | 34% |
| Quintil 3 | Ancash, Junín, Madre de Dios, La Libertad, Lambayeque, Tumbes, Ica. | 5 711 672 | 22 | 24% | 20% | 26% | 13% | 27% | 29% |
| Quintil 4 | Moquegua, Arequipa, Tacna. | 1 574 612 | 6 | 15% | 10% | 13% | 8% | 23% | 14% |
| Menos pobre | Lima, Callao | 8 630 004 | 33 | 14% | 5% | 6% | 4% | 23% | 11% |
| Total | | 26 152 265 | 100 | 27% | 20% | 27% | 12% | 27% | 28% |

Nota: El dato censal no incluye la población omitida.

Fuente: Nuevo mapa de pobreza del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social- Foncodes. Díaz, J. (2006).

Los departamentos de Cusco, Puno, Ucayali, Piura y San Martín ocupan el segundo quintil, antes que los departamentos más pobres. El 20% de su población se caracterizan por carecer de servicios básicos: agua (41%), desagüe (30%) y electricidad (40%) y por su alto índice de desnutrición del 34% y analfabetismo del 17%.

b. Educación

Estudios efectuados por la Comisión Económica para América Latina (Cepal, 2000) señalan que 10 años parecen constituir el umbral mínimo para que la educación pueda cumplir un papel significativo en la reducción de la pobreza. Si se tiene un nivel educativo inferior a 10 años de escolaridad, son muy escasas las probabilidades de superar los niveles inferiores de ingreso ocupacional. Para tener alguna probabilidad de acceder a un nivel de ingreso intermedio o superior, es necesario superar, como mínimo, los 12 años de estudio, y, para aumentar esas posibilidades, se debe alcanzar el nivel educativo más alto, de 14 o más años de estudio. De acuerdo con ello,

la educación es un elemento importante para acceder a un mejor nivel de vida.

La población peruana, en su mayoría, se encuentra en el umbral mínimo señalado por la Cepal al mostrar una alta tasa de matrícula en educación primaria. Afronta, además, serios problemas relacionados con tasas elevadas de desaprobación (8,5% en 2002) y retiro (7,1% en 2002)²¹ en el nivel nacional, las cuales se traducen en atraso escolar y en deserción. Otro factor preocupante es la calidad de la educación. En el nivel de educación primaria, la información estadística por ámbito geográfico revela desigualdades en detrimento de las zonas rurales (91,6%), en particular de la Selva rural (93,36%) y la Sierra rural (89,70%), en comparación con el entorno capitalino (99,12%). Se sabe, también, que más de tres cuartas partes de los productores rurales tienen un nivel educativo menor o igual a la primaria, y solo el 4% tiene un nivel superior. De esta manera, los índices de educación secundaria y primaria ascienden a 15% y 59% respectivamente, mientras que un 20% no cuenta con ningún nivel educativo²² (ver figura 4).

²¹ Ministerio de Educación. Censo escolar 2002. Unidad de Estadística Educativa (UEE),

²² INEI-Cenagro. 1994.

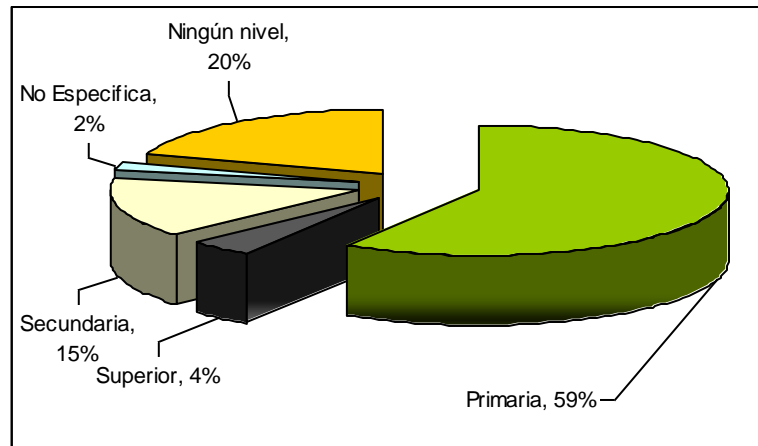


Figura 4. Nivel de educación alcanzado en el medio rural-1994

Fuente: Plan estratégico sectorial multianual-Sector Agricultura 2002-2006. Ministerio de Agricultura. (2001).

El nivel de pobreza de la región Cusco se refleja directamente en el nivel educativo de su población. Hoy en día, la educación proporcionada en la región está básicamente en manos del Estado y la participación del sector privado es poco significativa en todos los niveles (primaria, secundaria, técnica y universitaria). Por otro lado, el sistema educativo superior no responde específicamente a las necesidades de los sectores productivos del Cusco, lo que impide la formación de cuadros profesionales afines. Por eso, una de las características más evidentes de su capital humano es el escaso número de personal calificado (Mincetur, 2005).

c. Empleo

Los resultados de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo, en empresas privadas con 10 y más trabajadores, en el ámbito del Perú urbano, presentó un incremento de 8,9% respecto del mismo mes del año anterior. Los sectores con mayor crecimiento de demanda de trabajadores

fueron la industria (11%), la actividad extractiva (9,9%) y los servicios (8,5%)²³.

Abanto y Hernández (2004), para un estudio sobre el empleo en las regiones, agruparon los departamentos del Perú en cuatro grupos de regiones según las actividades sociolaborales y económicas similares. El estudio en mención precisa que lo característico de la PEA ocupada, de los grupos de regiones más desarrolladas, es el elevado nivel de educación, los mejores ingresos, la concentración de la ocupación en distintos tamaños de empresas y las mayores tasas de desempleo. Los grupos de regiones menos desarrolladas se caracterizan por tener bajo nivel educativo, ingresos precarios, empleos informales y menores tasas de desempleo.

Los resultados muestran también una marcada disparidad entre los departamentos del país. Lima, como centro de la economía nacional, presenta un desarrollo económico por encima del resto de departamentos, ejerciendo un rol conductor en las actividades económicas del país. Por otro lado, las economías menos desarrolladas, se caracterizan por tener una mayor concentración de la PEA ocupada en la actividad agrícola y con mayores tasas de empleo. El tercer grupo, conformado por los departamentos de San Martín, Cusco, Amazonas y Huánuco contribuyeron en el 2001 con el 6,2% al PBI nacional (1,6% en promedio cada región). Su estructura productiva se fundamenta en el sector agrícola y, en el caso particular del departamento del Cusco, los servicios en turismo constituyen una actividad importante para el departamento.

²³ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2006). Informe estadístico mensual-Diciembre 2006.

La tasa de empleo²⁴ en las regiones difiere con la situación de desarrollo regional. Así, las regiones menos desarrolladas (Cajamarca, Ayacucho, Puno, Apurímac y Huancavelica) que se distinguen por su carácter agrícola, presentan las mayores tasas de empleo en contraste con las regiones más desarrolladas donde la tasa de empleo se reduce. Dada esta característica y la naturaleza de pobreza de las regiones menos desarrolladas, las poblaciones con bajos niveles de ingreso per cápita no pueden permanecer desempleados; es decir, buscan alguna ocupación para completar un ingreso mínimo de subsistencia. En tal medida, la mayor parte de los miembros de la familia permanecen empleados, ya sea en la agricultura o se autoemplean independientemente, lo que se traduce en una alta tasa de empleo en las regiones menos desarrolladas, pero a costa de emplearse en un trabajo precario.

Otro es el caso de las regiones más desarrolladas donde el desempleo es más agudo, ya que, al ser los niveles de ingreso en la población ocupada más altos, permite a las familias la formación de un fondo capaz de cubrir la dieta familiar. Esto les permite encontrarse en la búsqueda de empleo (desempleado).

El análisis de los desocupados²⁵ se torna interesante en los departamentos de San Martín, Cusco, Amazonas, Huánuco, Cajamarca, Ayacucho, Puno, Apurímac y Huancavelica, debido a que las estadísticas muestran una población desocupada con mejores niveles de educación (secundaria y

²⁴ Indicador que mide la proporción de personas que se encuentran activamente empleadas sobre el total de la población económicamente activa.

²⁵ Aquella que se encuentra sin empleo, ya sea asalariado o independiente, y está en busca de empleo.

superior) que la población ocupada. Esto obedece a la característica agrícola de las regiones y a la escasa posibilidad de emplear en ella a personas con educación superior. El fomento de la agroindustria debiera servir como un mecanismo para absorber esta mano de obra (calificada, joven y de bajo nivel remunerativo) que está sin empleo, lo que se traduciría en el aumento de productividad en las regiones y, por consiguiente, en mejores niveles de desarrollo.

Por otra parte, los problemas de carácter social, consecuencia de la situación política y económica, no siempre propias de la región Cusco, configuran un sector productivo altamente sensible a situaciones de conflicto que en algún momento han alterado los planes y proyectos, situación que genera inseguridad de contar con producción agrícola en los períodos requeridos²⁶.

3.2.4 Factores tecnológicos

El Minag y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2006) sostienen que, en su mayoría, los agricultores de la sierra del Perú carecen de capacitación en técnicas agrícolas para la preparación de suelos, la selección y el tratamiento de semillas, la oportuna utilización de fertilizantes, así como el reconocimiento y el tratamiento oportuno de las plagas, debido al uso de métodos agrícolas tradicionales los que se sustentan en su experiencia tradicional y personal.

Santa Cruz (1999) igualmente sostiene que la agricultura peruana se caracteriza por un nivel general de atraso tecnológico que incide en los bajos

²⁶ Entrevista al Sr. Abel Arroyo, dirigente sindical, realizada el 23 de noviembre de 2006

niveles de productividad. En cuanto al acceso a maquinarias, señala que únicamente el 15% de fundos utiliza tractores y poco menos del 1% hace uso de fuentes de energía eléctrica. Por tanto, la proporción de unidades agropecuarias que cuentan con algún tipo de maquinaria propia es ínfima. El empleo de fertilizantes químicos e insecticidas es más alto, pero todavía minoritario. Los fertilizantes químicos solo están al alcance de poco más de un tercio (38%) de las unidades productivas, mientras que el uso de semillas y plántones mejorados es aún menor (16,7%). Solamente cuando se trata de elementos que pueden catalogarse como tradicionales, la utilización se torna mayoritaria. De esta manera, el abono orgánico, y la tracción animal forman parte de las prácticas de las 55% y 53% de unidades productivas agrarias respectivamente. Asimismo, más de la mitad de las explotaciones agropecuarias dependen de la energía humana para el desarrollo de sus labores, es inexistente el uso de energía eléctrica y muy reducido el de energía mecánica. Lo expuesto explica que solo 1 de cada 10 unidades agropecuarias se encuentren recibiendo asistencia técnica.

Estudios como los de Evenson (1992) o Swanson (1997) destacan la importancia de la transferencia de tecnología y de los conocimientos en la agricultura y muestran cómo el contacto con los servicios de extensión agropecuaria, entendidos como una forma organizada de educación no formal, tiene efectos positivos y significativos sobre la productividad agrícola y el ingreso de los productores. En el país se cuenta con el Programa de Maíz de la Universidad Nacional Agraria La Molina (Unalm) que está orientado a realizar investigaciones para el mejoramiento genético,

agronómico y la transferencia de tecnología a través de diferentes proyectos de carácter fitotécnico, agronómico, semillero, de transferencia, germoplasma, entre otros. El programa cuenta con un banco de germoplasma en el que se preserva y mejora la variedad del maíz amiláceo Cusco Blanco.

3.2.5 Factores ecológicos

Brack (2006) señala que el Perú es un país de extraordinaria variedad de recursos vivos y ecosistemas²⁷ y que, por ello, está entre los países megadiversos del planeta ocupando uno de los cinco primeros sitios. El Perú posee una alta diversidad ecológica de climas, de pisos ecológicos y de zonas de producción, y de ecosistemas productivos. En cuanto a superficie de bosques, es el cuarto país a nivel mundial, el segundo en América Latina y posee el 13% de los bosques tropicales amazónicos. Se reconocen además en el Perú 11 ecorregiones²⁸, 84 zonas de vida de las 117 reconocidas en el mundo y 28 tipos de climas de los 32 existentes en la Tierra.

La alta diversidad de ecosistemas existentes ha permitido el desarrollo de numerosos grupos humanos con culturas propias, y destacables logros tecnológicos, culinarios y culturales. La diversidad de recursos genéticos, sostiene Brack (2004), es un logro de los grupos humanos aborígenes, que durante un proceso de al menos 10 000 años, han domesticado plantas

²⁷ Conocidos en la actualidad como diversidad biológica o biodiversidad.

²⁸ Área geográfica que se caracteriza por condiciones bastante homogéneas en lo referente al clima, a los suelos, a la hidrología, a la flora y a la fauna, y donde los diferentes factores actúan en estrecha interdependencia. Además, es delimitable geográficamente y distinguible de otras con bastante claridad.

nativas, las han seleccionado y adaptado a los pisos ecológicos y han domesticado especies de la fauna. Como resultado, el Perú posee 182 especies de plantas nativas domesticadas con centenares de variedades entre las que destacan la papa (9 especies domesticadas y 3 000 variedades) y las variedades del maíz (36 ecotipos), que son dos de los cuatro cultivos alimenticios más importantes del mundo.

El autor en la misma publicación precisa que el Perú es uno de los centros más importantes de recursos genéticos de plantas y animales al ser uno de los centros mundiales de origen de la agricultura y la ganadería. Estos recursos genéticos tienen que ser protegidos por el valor económico intrínseco que poseen y porque benefician a los países que los usan, especialmente, los países desarrollados que, al estar más adelantados en biotecnología, aprovechan el germoplasma para mejorar variedades cultivadas y, en muchos casos, patentan nuevas variedades o procesos biotecnológicos.

El plan de gobierno del Partido Aprista Peruano (2006) prevé la reivindicación del patrimonio cultural de la biodiversidad del Perú por su contribución a la humanidad con especies autóctonas como mecanismo para mejorar su aprovechamiento y para lograr la competitividad del país. El Gobierno considera también desarrollar políticas orientadas a respaldar a los pueblos originarios en el ámbito de agricultura andina orgánica, áreas protegidas, forestación de los andes, medicina tradicional, camélidos sudamericanos y turismo vivencial.

3.2.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A partir del análisis realizado previamente, relacionado con el entorno en el que se desenvuelve el subsector del MBGC, se han identificado las siguientes oportunidades y amenazas.



Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos

| | Peso | Clasificación | Valor Ponderado |
|--|-------|---------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Perspectiva de desarrollo de la gastronomía peruana a nivel internacional | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 2. Preocupación por el cuidado de la salud y calidad de vida | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 3. Presencia de instituciones de apoyo internacional | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 4. Iniciativa del gobierno para consolidar la actividad exportadora como base del desarrollo económico | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 5. Demanda de productos de calidad | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 6. Disponibilidad de mano de obra | 0,025 | 4 | 0,10 |
| 7. Migración latina hacia España | 0,10 | 1 | 0,10 |
| Amenazas | | | |
| 1. Fuga de material genético | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 2. Variaciones climáticas | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 3. Influencia del tipo de cambio en los precios de los productos agrícolas | 0,02 | 3 | 0,06 |
| 4. Nivel educativo de la población rural | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 5. Acceso a fuentes de financiamiento | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 6. Transferencia de tierras al sector turístico | 0,01 | 2 | 0,02 |
| 7. Productos de inferior calidad que se presentan como sustitutos | 0,08 | 2 | 0,16 |
| | 1,00 | | 2,06 |

El valor obtenido en la matriz (2,06) se ubica por debajo del valor ponderado total promedio que es 2,5, lo cual hace inferir que no se está aprovechando de manera eficaz las oportunidades existentes ni se han definido estrategias

para reducir al mínimo los efectos adversos del entorno. La información presentada revela que el subsector del MBGC debe orientar sus esfuerzos hacia el planteamiento de una propuesta que le permita aprovechar las oportunidades identificadas y evitar, minimizar o controlar las amenazas externas.

3.2.7 Factores claves de éxito

Los aspectos que se detallan a continuación son los que permitirán el éxito en la gestión del subsector del MBGC:

1. La asociatividad de los productores a largo de la cadena productiva del MBGC. Para obtener una oferta exportable competitiva, de calidad uniforme, con volúmenes que satisfagan la demanda externa es necesario lograr la asociación de los pequeños productores, lo que les permitirá aprovechar el potencial exportador que tiene este producto, invertir en gestión empresarial, tecnología agraria, gestión de la calidad de la semilla, así como gestión del medio ambiente. Este último es un factor que incide en el mercado internacional y en el nivel de competitividad. Otro punto importante a considerar es la inversión en la gestión de la información; resulta clave mantener sistemas de información de mercados entre productores y unidades exportadoras, así como la automatización de procesos logísticos internos y externos.
2. Productividad. Una de las características más evidentes del capital humano es el escaso número de personal calificado. Esta carencia se aprecia desde la educación básica escolar. Es clave la permanente capacitación, especialmente de productores y técnicos, para un adecuado

manejo de la tierra, aplicación de técnicas de siembra, cosecha y fertilización, así como manejo de la semilla para generar mayor producción y calidad del producto.

3. Regulaciones del mercado destino. Los mercados internacionales son cada vez más exigentes en cuanto al cumplimiento estricto de las normas y regulaciones fitosanitarias, legislación local, estándares de cada país, uso de empaques, etiquetas e información en estas.

4. La tecnología. Las buenas prácticas agrícolas ayudan a proteger el medio ambiente, así como conservar los nutrientes de la tierra. Esta se posiciona como un elemento clave en el desarrollo del subsector, necesario para incrementar la productividad y generar competitividad que permita ingresar y mantenerse en el mercado internacional

5. Calidad. El MBGC es único en el mundo; por ello, es importante mantener las cualidades de la semilla, darle un uso adecuado, técnico y lograr su certificación, así como aprovechar la denominación de origen con la que cuenta, para posicionarlo como un producto de calidad, cuya producción, transformación y elaboración es realizada en una zona geográfica determinada como es el Valle Sagrado de los Incas.

6. Soporte del gobierno al subsector. Lograr apoyo del Gobierno a fin de obtener beneficios tributarios, apoyo financiero u ofrecer garantías para tener acceso a créditos del sector privado, así como promover la titulación de las tierras a los agricultores que carezcan de ella.

7. Preferencias del consumidor. Es importante conocer las preferencias del consumidor objetivo, así como la importancia que le dan a los diferentes

atributos del MBGC, a fin de potenciarlas y generar incrementos en su demanda.

8. Oferta del producto. Un factor clave es mantener una oferta sostenible, que permita abastecer las demandas del mercado interno y externo, en la oportunidad requerida. Adicionalmente, es importante garantizar la calidad uniforme del producto, lograr mantener medida y peso uniforme de este. Estos factores son esenciales y valorados en los mercados, pues generan confianza.

3.2.8 Matriz del Perfil Competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta utilizada para evaluar los principales factores clave de una empresa o sector, identificando las fortalezas y debilidades respecto de sus competidores. En la evaluación, se considera como competidor del MBGC al maíz de España por ser este país el mercado objetivo de la tesis.

El MBGC es una variedad especial del maíz amiláceo que solo se produce en los valles de Urubamba y Calca, conocidos como el valle Sagrado de los Incas, del departamento del Cusco. En general, el maíz amiláceo es uno de los principales alimentos de los habitantes de la sierra del Perú. La producción es, principalmente, destinada al autoconsumo en forma de choclo, cancha, mote, harina precocida y bebidas, entre otras formas. En el caso del MBGC, su producción se destina, principalmente, al mercado internacional como maíz seco. Según Inocente et al. (2006), se han realizado muchos intentos para reproducir el Maíz Blanco Gigante del Cusco en otras zonas del país e incluso del mundo, como en la región del valle del

Mantaro de la ciudad de Huancayo que ha intentado producir un maíz de iguales características. Sin embargo, no ha logrado obtener con éxito un producto de la calidad del maíz del Valle Sagrado de los Incas que por sus características fenotípicas como ancho, longitud, peso y sabor es único en el mundo.

Comparado con el maíz de España, resalta que la mayor parte de la producción de maíz en ese país es transgénico²⁹; las heladas, la falta de mano de obra, los pueblos abandonados y la escasez de agua son un problema para la agricultura española; por ello, la entrada de cultivos transgénicos resulta ser casi una necesidad. España es el país pionero en la siembra de variedades transgénicas de la UE. Los cálculos oficiales ofrecidos por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (MAPA, 2007) indican que la cantidad de hectáreas de maíz transgénico de España en el 2006 aumentó un 0,8% con respecto del año anterior, hasta alcanzar un total de 53 667 ha, que representan el 14,8% de la superficie total de maíz. De esta manera, mantiene su liderazgo en plantaciones de cultivos resistentes a los insectos de la UE. La diferencia fundamental con las técnicas tradicionales de mejora genética es que permiten franquear las barreras entre especies para crear seres vivos que no existían en la naturaleza. Según la Asociación General de Productores de Maíz de España (Agpme, 2007) considera como un logro muy beneficioso la consolidación del cultivo del maíz mejorado genéticamente. Revela también que el maíz transgénico protegido contra insectos permite que los granjeros de España

²⁹ Organismo modificado genéticamente (OMG). Es un organismo vivo que ha sido creado artificialmente manipulando sus genes.

enfrenten los daños producidos por las larvas europeas del maíz, que causa pérdidas anuales entre un 5% y 15% sobre las cosechas, debido a que más de la mitad del maíz cultivado se produce en regiones con grandes de cantidades de larvas.

No obstante, según indica la organización ecologista de España, Greenpeace (2007), “se trata de un experimento a gran escala basado en un modelo científico que está en entredicho”. Además, señala que algunos de los riesgos de este tipo de cultivos para el medio ambiente y la agricultura son el incremento del uso de tóxicos en la agricultura, la contaminación genética, la contaminación del suelo, la pérdida de la biodiversidad, el desarrollo de resistencias en insectos y los efectos no deseados en otros organismos. Asimismo, es probable la aparición de nuevas alergias, nuevos tóxicos y efectos inesperados en los animales y seres humanos que consumen estos alimentos. Por ello, existe un fuerte rechazo de la población española por la entrada y la producción de este tipo de productos, debido a que no existen estudios suficientes para demostrar que los productos transgénicos no son perjudiciales para la salud y para el medio ambiente. De esta manera, según el Barómetro de Consumo (2006) de España, el consumidor español, que cada vez es más exigente, prefiere los productos naturales o ecológicos antes que los productos modificados genéticamente, lo cual genera reacciones adversas para su adquisición.

El maíz de España se cultiva, principalmente, en la cornisa cantábrica (Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco). La calidad del maíz amiláceo de España es de inferior calidad comparada con el MBGC, tanto por su tamaño

como por su sabor y valor nutritivo. La mayor proporción de la producción de maíz en España es para consumo del ganado y muy poco se produce para consumo humano. Esto genera que el maíz tipo choclo no sea parte de la cocina culinaria de España. Este es reemplazado por otro tipo de alimentos.

Los factores clave de éxito que determinan la competitividad del subsector se resumen en la calidad del maíz, los recursos básicos, la tecnología, la asociatividad de los agricultores, las preferencias del consumidor y el apoyo del Gobierno, cuya evaluación comparativa se señala en la tabla 11.

Tabla 11. Matriz del perfil competitivo

| Factores claves | Peso | Maíz valle Urubamba Cusco - MBGC | | Maíz España | |
|-----------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| | | Valor | Puntaje | Valor | Puntaje |
| Calidad | 0,20 | 3 | 0,60 | 1 | 0,20 |
| Recursos básicos | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 |
| Tecnología | 0,20 | 1 | 0,20 | 4 | 0,80 |
| Asociatividad | 0,15 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Preferencias del consumidor | 0,20 | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 |
| Soporte del gobierno | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| Puntaje total | 1,00 | | 2,20 | | 2,60 |

En el cuadro, se observa que el maíz de España obtuvo un puntaje superior respecto del maíz MBGC. En el subsector MBGC, destacan como puntos más importantes los factores de la calidad del producto y los recursos básicos. Cabe precisar que, en el análisis, el factor de calidad comprende el sabor, valor nutritivo y sanidad; y el factor de recursos básicos incluye el clima, tierra, semilla y mano de obra. En el tema de calidad, sobresale la importancia de que el MBGC no es un producto transgénico, como es el

caso del maíz de España, y que su tamaño y exquisito sabor es producto natural que no ha sufrido alteraciones genéticas. En el caso del maíz de España, los factores más destacables son la tecnología y la asociatividad de los agricultores. Esto confirma que una de las falencias más significativas del subsector son los bajos avances tecnológicos que se aplican en la producción nacional del maíz, así como la poca organización de toda la cadena productiva, producto de la limitada asociatividad de los principales factores de la cadena.

3.2.9 Análisis estructural del subsector del MBGC

El subsector del MBGC se encuentra en interacción con el medio, por ello los resultados que se obtengan dependen significativamente de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene éste de asimilarlo y administrarlo eficientemente.

Las conclusiones que se obtienen a partir del análisis estructural del sector aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que permitan lograr el posicionamiento del subsector en el ámbito nacional e internacional.

Amenaza de nuevos competidores

Entre las barreras identificadas para el ingreso al subsector del MBGC tenemos:

1. Curva de aprendizaje

Se ha identificado claramente el vínculo entre el medio geográfico y las características del MBGC, así como la presencia de este producto desde la

época de los incas, influyendo en la economía y cultura de la región del Cusco. En torno a él, los agricultores han acumulado conocimientos sobre las prácticas de cultivo y han desarrollado una serie de mitos, leyendas, ritos, cantos, danzas y otras manifestaciones culturales que dejan testimonio de la presencia e importancia de este cultivo en la vida comunitaria de los agricultores desde tiempos inmemoriales. En términos generales, se constata que el MBGC es un producto único, que se distingue de otros maíces por su gran tamaño y la suavidad de sus almidones, que lo convierten en un producto emblemático del Valle Sagrado de los Incas cuyos productores pese a contar con una vasta experiencia y conocimiento sobre el cultivo, aplican procesos rudimentarios y hacen escaso uso de tecnología. Por lo expuesto, constituye una importante barrera para un competidor externo adquirir dicho conocimiento y experiencia.

2. Economías de escala

Las economías de escala constituyen un elemento importante para explicar las posibilidades de éxito del ingreso de nuevos participantes al subsector del MBGC. Una economía de escala, en este caso, significa que el costo unitario de producción de MBGC se reduce al aumentar el volumen de producción. Si se tiene en cuenta las características del subsector, la obtención de costos unitarios aceptables dependerá de suficientes áreas de cultivo y un significativo volumen de producción.

3. Requerimientos de capital

La habilitación de terrenos, la implementación de infraestructura (de riego, almacenes, entre otros) y la manipulación en los procesos de siembra y

cosecha requieren de una fuerte inversión. De manera complementaria es necesario invertir en investigación y desarrollo, maquinaria y equipo y en la fase de comercialización.

Las exigencias actuales de los mercados demandan una fuerte inversión para la implantación de sistemas de gestión de la calidad y trazabilidad por lo que constituyen una importante barrera de entrada.

4. Diferencias del producto

Tradicionalmente, la agricultura ha sido un sector de productos no diferenciados. En los últimos años, los esfuerzos para diferenciar el producto y obtener una ventaja competitiva se vienen dando a través de las denominaciones de origen vinculadas a un tipo especial de indicación geográfica. El MBGC cuenta con denominación de origen, pues estudios desarrollados permitieron identificar claramente el vínculo entre el medio geográfico y las características únicas de dicho maíz, que han logrado diferenciarlo de otros tipos de maíces.

Rivalidad entre competidores existentes

Los factores que contribuyen a incrementar la rivalidad entre los competidores son los siguientes:

1. Concentración

El MBGC se cultiva exclusivamente en el Valle Sagrado de los Incas en una franja de 70 Km, comprendidas entre las provincias de Calca y Urubamba.

Los esfuerzos realizados por los agricultores del valle del Mantaro, considerado como uno de los más cercanos competidores, no han sido

exitosos pues no han logrado producir un maíz de las mismas características, por lo que se considera que la producción del MBGC se encuentra altamente concentrada en los agricultores de la zona y en algunas microempresas que desarrollan de manera casera la elaboración de productos con valor agregado.

2. Diferenciación entre los productos

Según entrevista realizada al señor Orlando Nicolini, Director Gerente de Hatun Trade Perú, el maíz del valle del Mantaro proviene de la semilla del MBGC el cual es sembrado en pisos altitudinales similares al Valle Sagrado de los Incas; pero con tierras y microclimas diferentes. El maíz que se obtiene en el valle del Mantaro es un maíz acusqueñado de inferior calidad, con degeneración genética y con líneas no paralelas en la mazorca. Se sabe además que los cultivos realizados utilizando esta última semilla genera un choclo de mala calidad.

El estudio técnico agronómico efectuado para la obtención de la denominación de origen determinó que la temperatura y las horas de sol constituyen dos variables que definen la diferencia entre el MBGC del Valle Sagrado de los Incas y otros lugares como el valle del Mantaro, lo que permite inferir que el MBGC es un producto único.

3. Crecimiento de la demanda

De acuerdo con Inocente et al. (2006), el MBGC cuenta con demanda en el exterior, pues viene exportándose a países como Japón, España y Estados Unidos, lugares a los que ingresó principalmente por su extraordinario tamaño y condiciones para la cocción como snack. Además ha ido

encontrando nuevas formas de comercialización, como el choclo fresco y el maíz en mote.

Desde el 2002, la demanda por este producto en el exterior ha ido en aumento. El incremento de las exportaciones entre los años 2003 a 2004 ascendieron a 57.45% y entre el 2004 a 2005 a 25.8%. De igual manera se observa a enero del 2007 la mejora en los niveles de exportación en un 93% - respecto al mismo periodo del año 2006 - luego de la caída de las exportaciones en 15.5% a diciembre del 2006.

Las exportaciones de MBGC a Japón, España y Estados Unidos representaron durante el 2006, el 94.8% del valor FOB.

4. Barreras de salida

En cuanto a producción de maíz se considera que no hay barreras de salida importantes pues los competidores del valle del Mantaro cambian de cultivo según la rentabilidad de los productos. Por el contrario, para los agricultores del Valle Sagrado de los Incas, no es fácil reemplazar el cultivo del MBGC si consideramos su arraigo ancestral, emocional y el ser su única fuente de ingreso.

Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden satisfacer los mismos requerimientos del MBGC y representan una amenaza, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

1. Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto

Según lo indicado, el MBGC es un producto único, con diversas posibilidades de uso y transformación, y en el se incorporan ciertos elementos de diferenciación basados en la zona geográfica en la que se produce (Valle Sagrado de los Incas); consecuentemente con ello el MBGC tiene la posibilidad de valorizarse a un mejor precio gracias a las características excepcionales que posee.

2. Disponibilidad de sustitutos

El MBGC como grano seco no es ajeno al problema de la competencia de productos sustitutos entre los que podemos mencionar productos para la elaboración de *snacks* como habas, maní, almendras, pistachos, ñuña, entre otros. En el caso del maíz fresco (choclo), es sustituido en la elaboración de algunos platos típicos por la sarandaja, las alverjitas, los frijoles verdes y otros. Es así que, el MBGC cuenta con diversos productos sustitutos de fácil elección por el consumidor.

Poder de negociación de los compradores

En el mercado interno los principales compradores del MBGC son los acopiadores, quienes operan como intermediarios entre los agricultores y los clientes (exportadores y consumidores locales), ejercen gran poder de negociación y obtienen los mayores márgenes en el precio de venta. En menor proporción, se consideran a las industrias locales que adquieren el producto para la transformación en *snacks*, harina, galletas, pan, mote, entre otros, quienes tienen mediano poder negociación.

En lo que respecta al mercado externo, operan como principales clientes distribuidores de gran envergadura ubicados en Japón, España y Estados Unidos. Churruca S.A., empresa española, representa para el Valle Sagrado de los Incas la principal empresa importadora del MBGC al tener como actividades la elaboración de productos con valor agregado y su distribución en toda España. Esta empresa ejerce cierto poder de negociación por los altos volúmenes que demanda, siendo una desventaja para los agricultores de la zona. De allí, la importancia de incentivar y consolidar las asociaciones de agricultores para obtener economías de escala y lograr mejores precios de venta como consecuencia de las características particulares que posee este maíz.

Poder de negociación de los proveedores

La importancia que tienen los proveedores para la producción del MBGC determina la intensidad de esta fuerza. El poder negociador de los proveedores guarda estrecha relación con las condiciones del mercado de la importancia del producto que proporcionan y del resto de proveedores que se desenvuelven en el sector.

1. Diferenciación de insumos

La semilla es el principal insumo para llevar a cabo el proceso productivo del maíz. En la mayoría de los casos, los agricultores del MBGC se autoabastecen de semillas de su propia cosecha, lo que permite inferir que el INIEA, principal proveedor de semilla certificada en el Valle Sagrado de

los Incas, tiene escaso poder de negociación debido a que el agricultor desconoce las ventajas del uso de este tipo de semilla como el rendimiento.

Otro grupo de proveedores lo constituyen las empresas comercializadoras de productos agroquímicos (fertilizantes y plaguicidas), abonos y herramientas. Se trata de empresas particulares, cuyos productos se destinan a varios cultivos, no solamente al MBGC; lo que permite optar a los agricultores de la zona por el proveedor que más le convenga, lo cual refleja que existe un poder de negociación equilibrado.

Por otro lado, se encuentran las compañías que proveen de maquinaria y equipos necesarios para el proceso productivo del maíz, las que tienen poco poder de negociación debido a que la mayoría de los agricultores siembran de manera rudimentaria precisamente por el incipiente uso de tecnología, entre ellos la maquinaria.

Con relación al sector financiero, el acceso de los pequeños agricultores al crédito es limitado y su costo elevado, esto por no contar con garantías saneadas y por el riesgo que implica la actividad agrícola; por lo que el poder de negociación de este sector recae en las entidades financieras.

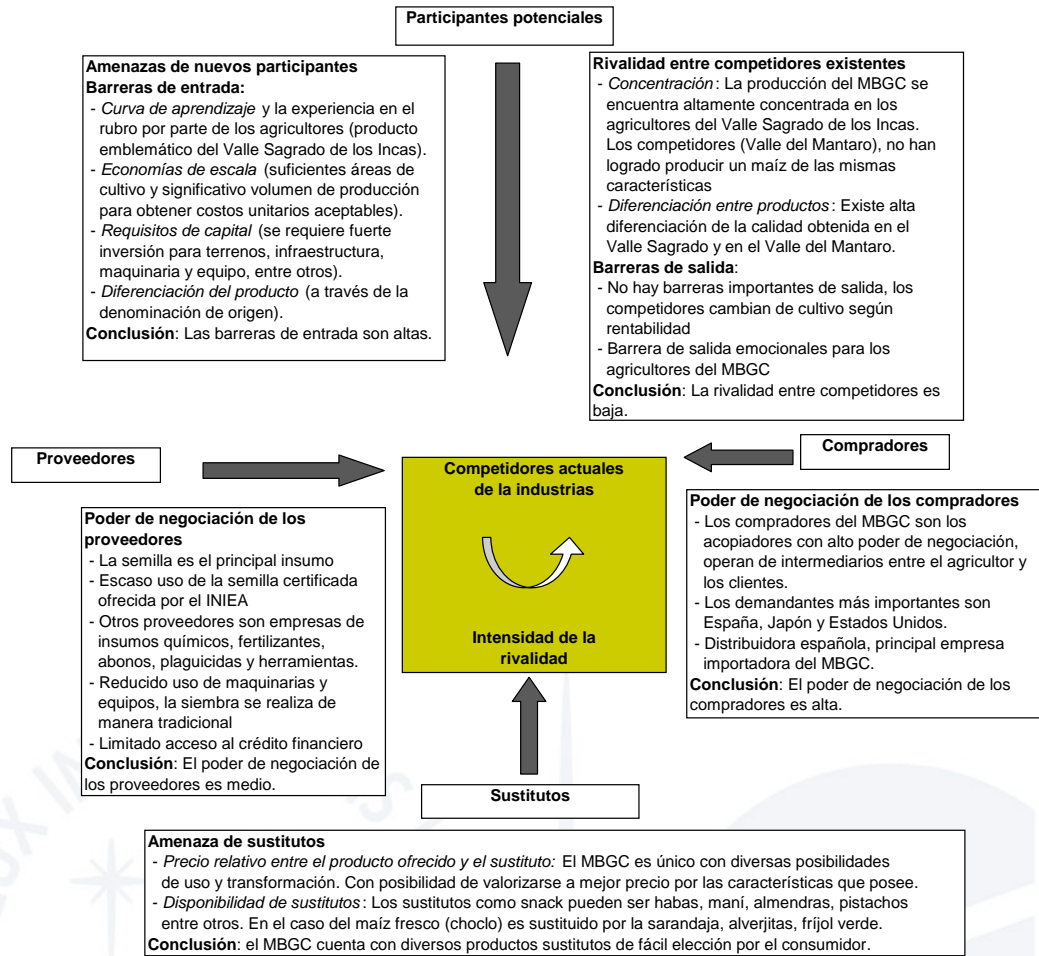


Figura 5. Análisis estructural del subsector del MBGC

3.3 Análisis interno

A partir del análisis interno del subsector MBGC, se permitirá evaluar la situación actual, identificar los principales factores como cantidad y calidad del producto, componentes de la cadena productiva, atributos que permitan generar competitividad y los factores claves para tener éxito en la gestión. Se identifican las fortalezas y debilidades del sector, las cuales se han plasmado en la matriz de evaluación EFI.

3.3.1 Producción nacional

En el Perú, el maíz se siembra en las tres regiones naturales. Predomina la producción de dos tipos de maíz: (a) el maíz amarillo duro en la costa y selva, y (b) el maíz amiláceo en la sierra. El maíz amiláceo es uno de los principales alimentos de los habitantes de la sierra del Perú; la producción es, principalmente, destinada al autoconsumo en forma de choclo, cancha, mote, harina precocida y bebidas, entre otras formas de uso. El MBGC es una variedad especial del maíz amiláceo.

Los principales indicadores del maíz amiláceo en el año 2005 revelan que las áreas cosechadas y la producción muestran un incremento de 9,5% y 12% respectivamente en comparación con el año 2004, principalmente, por un ligero incremento del rendimiento y de la superficie sembrada. En el año 2005, la producción nacional de maíz amiláceo fue de 243 844 t, su participación en el valor de la producción agropecuaria ascendió a 253 597 miles de nuevos soles que representó el 1,82% en el total del sector agrícola (Minag, 2006)³⁰.

Como se muestra en la tabla 12, el departamento del Cusco es el principal departamento productor a nivel nacional de maíz amiláceo. Aporta el 21% de la producción total, seguido por Cajamarca con el 15%, Apurímac con el 9% y Huánuco y Huancavelica con el 7 y 6% respectivamente.

³⁰ Minag (2006). Maíz Amiláceo, cultivo de los Andes.

Tabla 12. Producción por departamentos

| Departamento | 2004 | 2005 | Variación | |
|--------------|----------------|----------------|---------------|--------------|
| | | | Hectáreas | % |
| Piura | 8 877 | 11 588 | 2 711 | 30,50 |
| La Libertad | 15 399 | 21 990 | 6 591 | 42,80 |
| Cajamarca | 32 043 | 37 570 | 5 527 | 17,20 |
| Ancash | 10 210 | 14 147 | 3 937 | 38,60 |
| Huánuco | 15 115 | 16 152 | 1 037 | 6,90 |
| Junín | 13 804 | 12 431 | -1 373 | -9,90 |
| Huancavelica | 11 390 | 15 743 | 4 353 | 38,20 |
| Ayacucho | 12 220 | 13 785 | 1 565 | 12,80 |
| Apurímac | 20 062 | 21 759 | 1 697 | 8,50 |
| Cusco | 46 788 | 47 181 | 393 | 0,80 |
| Resto | 32 183 | 31 498 | -685 | 2,10 |
| Total | 218 091 | 243 844 | 25 753 | 11,80 |

Fuente: Maíz amiláceo, cultivo de los Andes. Minag. (2006).

En la tabla 13, se presenta la evolución del valor FOB de las exportaciones totales durante los últimos cuatro años y se detallan las diferentes formas bajo las cuales el maíz amiláceo se exporta habiéndose incrementado el valor de las exportaciones en 100%, es decir, se incrementó de 5 millones a 10,1 millones de dólares.

Tabla 13. Exportaciones en las diferentes presentaciones del maíz amiláceo

| Maíz amiláceo | Partida arancelaria | Enero - Diciembre (FOB US\$) | | | | |
|---------------------------|---------------------|------------------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| | | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | % |
| Maíz blanco gigante cusco | 1005.90.90.10 | 2 517 048 | 3 960 635 | 4 983 959 | 4 213 806 | 41,70 |
| Maíz Chullpi | 1005.90.90.90 | 760 559 | 860 750 | 1 199 003 | 1 204 252 | 11,93 |
| Maíz Morado | 1005.90.90.20 | | | 403 113 | 484 985 | 4,80 |
| Granos trabado de maíz | 1104.23.00.00 | 1 044 268 | 1 229 460 | 1 295 984 | 1 569 544 | 15,53 |
| Maíz choclo - congelado | 0710.40.00.00 | 691 461 | 1 112 724 | 1 779 210 | 2 548 616 | 25,22 |
| Maíz choclo - refrigerado | 0709.90.10.00 | 25 365 | 95 812 | 88 520 | 60 231 | 0,60 |
| Maíz dulce sin congelar | 2005.80.00.00 | 23 346 | 66 923 | 16 886 | 22 579 | 0,22 |
| Total USD | | 5 062 047 | 7 326 304 | 9 766 675 | 10 104 012 | 100,0 |

Fuente: Maíz amiláceo, cultivo de los Andes. Minag. (2006).

En el cuadro, se observa que el MBGC (partida arancelaria 1005.90.90.10) es el maíz con el mayor volumen de las exportaciones; representa más del 40% del total de los maíces amiláceos exportados en el año 2006. Como se indicó anteriormente, el MBGC se siembra únicamente a lo largo de los 70 km del Valle Sagrado y, según Jara (2005), Jefe del Proyecto Maíz del Iniea, anualmente, se siembra alrededor de 3 000 ha de esta variedad con un rendimiento promedio de 4 t/ha, es decir, 12 000 t de producción nacional. La cosecha inicial se destina al mercado interno como maíz tierno (choclo). Su principal destino es el puerto del Callao para su distribución a nivel nacional. La producción de maíz tierno (choclo) representa el 30% de la producción total y el 70% restante se destina a la preparación y comercialización del maíz seco (grano) para su exportación. En el proceso de selección del maíz seco, se obtienen los granos de primera (15 mm) y segunda calidad (13 mm) los mismos que se destinan al mercado internacional, y los granos de tercera y menor calidad son destinados al mercado nacional. El MBGC es un producto principalmente de exportación; el tamaño de su grano, color y sabor son reconocidos y apreciados en los mercados internacionales, por lo que la mayor parte de este tipo de maíz se comercializa en forma seca para cubrir la demanda del exterior.

3.3.2 Cadena productiva

El propósito primordial del enfoque de las cadenas productivas es conocer dónde existen problemas en un sistema interrelacionado, así como sus fortalezas y debilidades a fin de analizarlas y encontrar soluciones que permitan hacer competitivo un sector. De allí que en este trabajo se haya

considerado importante la revisión de la cadena del MBGC. De acuerdo con las entrevistas realizadas en el Valle Sagrado de los Incas, se ha podido determinar que la cadena productiva del MBGC es similar a la cadena del maíz amiláceo (ver figura 6).

La dinámica de la cadena productiva se encuentra todavía en proceso de desarrollo. En ella, los diferentes participantes se desenvuelven en forma independiente, lo que deviene en una competitividad aún ineficiente. Sin embargo, se hace necesario priorizar su desarrollo, ya que el maíz amiláceo constituye la base de la alimentación de la población rural.

El accionar del mercado es limitado a través de ferias semanales o quincenales en las que se comercializa el excedente, conocido como lumpus³¹, que en gran porcentaje de su producción se destina al autoconsumo. Por otro lado, existe otro sector de agricultores que tienen relaciones comerciales más complejas en el que se realiza un proceso de transformación del maíz para ser destinado al mercado extraregional como Lima y otras provincias, así como al mercado externo, principalmente a España, Japón y Estados Unidos, quienes lo importan en forma de grano, como cancha (*snack*) y grano precocido pelado (mote) (Cecvsi, 2006).

La cadena del maíz amiláceo en el Cusco está compuesta por un conjunto de agentes económicos que participan en el proceso desde su provisión de insumos pasando por la producción, elaboración, transformación, industrialización, comercialización hasta su traslado hacia el mercado.

En el se han identificado los siguientes 3 eslabones (Minag, 2005).

³¹ Excedente de la selección del maíz. Son los granos deformes que generalmente crecen en la base de la mazorca [Central de Empresas Campesinas Valle Sagrado de los Incas (Cecvsi), 2006].

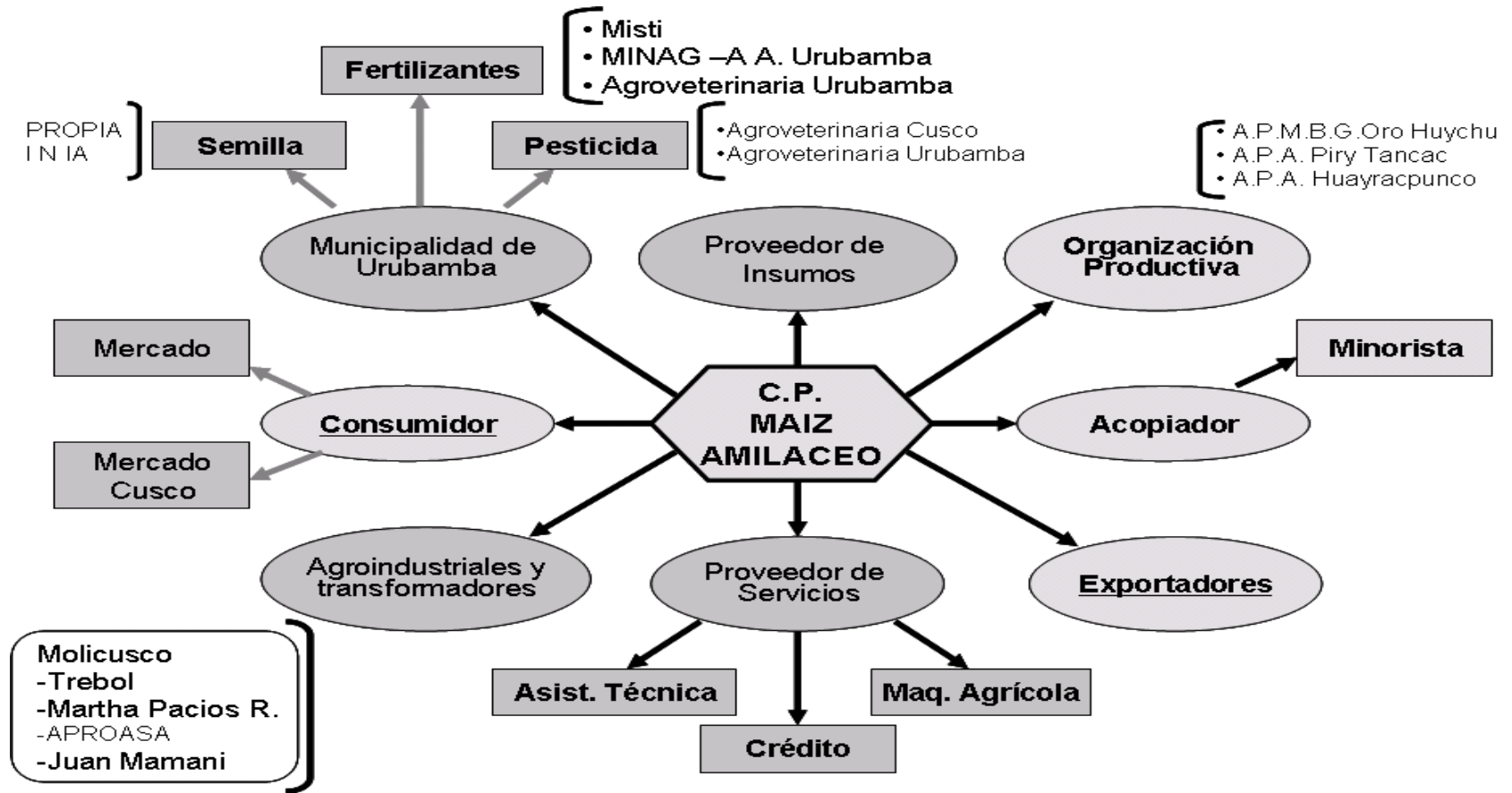


Figura 6. Cadena productiva maíz amiláceo

Fuente: Maíz amiláceo. Minag-Dirección General de Promoción Agraria. (2005).

1. Eslabón agrícola

Es el primer eslabón de la cadena y está constituido por los agricultores encargados de conducir el proceso productivo, los proveedores de insumos y de servicios. El Gobierno actúa como facilitador del proceso.

Agricultores

Son los encargados del proceso de producción del MBGC, constituido por 3 etapas: (a) Pre-Operativo (preparación de la tierra y compra de semilla), (b) Producción (siembra, primer aporque, riego y segundo aporque, cosecha) y (c) Transformación (deshoje, preparación del secadero y desgrane). La mayoría de ellos conformada por pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas que a la fecha suman más de 5 000, de los cuales 4 900 familias tienen menos de 5 ha y de ellas 2 900 por debajo de una hectárea como ocurre en los distritos de San Salvador, Písac, Coyac y Lamay. El minifundio es un factor que incide fuertemente en la falta de producción a mayor escala. En la tabla 14, se evidencia la fragmentada estructura de tenencia de tierra de MBGC en el Valle Sagrado de los Incas.

Tabla 14. Estructura de tenencia de la tierra del MBGC

| N° de Hectáreas | N° de agricultores | % |
|-----------------|--------------------|--------|
| 10 - 30 ha | 6 | 0,12 |
| 5 - 10 ha | 150 | 3,00 |
| 1 - 5 ha | 2 000 | 40,00 |
| Menos de 1 ha | 2 844 | 56,88 |
| Total | 5 000 | 100,00 |

Fuente: Denominación de origen de maíz blanco gigante Cusco. Inocente et al. (2006).

Una característica de los agricultores maiceros minifundistas es su bajo nivel de instrucción, limitada capacidad empresarial y poco poder de negociación en

la Cadena. El 60% de los agricultores solo tienen grado de instrucción primaria, mientras que solo el 4% tienen grado de instrucción superior. La poca capacidad de gestión directa de los agricultores está ligada con el bajo nivel de educación, y la baja productividad o rendimiento de la tierra se debe a la limitada utilización de semilla mejorada, poco uso de paquetes tecnológicos, escasa asistencia técnica y de mecanización. La escasa transferencia tecnológica y el bajo nivel educativo de los agricultores afecta negativamente la productividad, la competitividad y, finalmente, el nivel de vida de la población. Por lo tanto, si se desea alcanzar mayores niveles de competitividad, es fundamental invertir en la formación y asistencia técnica de los agricultores en función de las necesidades del subsector.

Con respecto a la asociatividad, se observa que algunos agricultores pequeños están asociados en cooperativas como la Cecvsi y en el caso de agricultores tecnificados y medianamente tecnificados lo están a través de la Asociación de Productores de MBGC llamada Apromaíz, asociación que, sin ser representativa de todo el subsector, aspira a mejorar la cadena productiva para el bien de todos los agricultores.

Proveedores de insumos

En lo que respecta al suministro de insumos, operan como productores oficiales de semilla del MBGC, el Iniea y aquellos agricultores inscritos como tal ante el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa); sin embargo la mayoría de los agricultores utiliza su propia semilla constituida por granos seleccionados de su última cosecha, otros, lo adquieren a través del trueque, compra a otros agricultores. Se observa que la informalidad de algunos proveedores de semillas ha ocasionado pérdidas en la producción y en la

exportación al disminuir la calidad de la cosecha e influido negativamente en la determinación del precio del producto.

Otros insumos usados para la producción del MBGC son los fertilizantes, agroquímicos, insecticidas, fungicidas, plaguicidas y pesticidas, particularmente el nitrato de amonio o urea, fosfato de calcio triple y cloruro de potasio, que son adquiridos en la misma zona a través de empresas como Corporación Misti y Molinos & Compañía S.A., Agroveterinaria Urubamba y de la sede del Minag en la provincia de Urubamba.

También se considera como proveedores de insumos a los que abastecen de bolsas de polietileno empleadas en el proceso de almacenamiento y como empaque para la exportación.

Proveedores de servicios

Forman parte de la cadena los proveedores que brindan servicio de clasificación (zaranda), asistencia técnica y de venta o alquiler de maquinaria y equipo. En cuanto a la asistencia técnica, cuentan con el apoyo del Iniea Andenes y la Organización No Gubernamental (ONG) Asociación Arariwa para la promoción técnico cultural andina. En cuanto al Iniea, ésta ofrece servicios de investigación y desarrollo. Las investigaciones que realizan están orientadas a asegurar la sostenibilidad alimentaria (desde una perspectiva de demanda), a contribuir directamente en el mejoramiento de la producción y productividad (mediante la innovación y la incorporación de nuevas tecnologías agrarias y agroindustriales además del uso de herramientas como el manejo post cosecha en productos perecibles). A través de sus estaciones experimentales, ejecuta procesos de transferencia tecnológica y de extensión a los productores agrarios con un nítido enfoque ecoregional. La estación experimental Andenes, que

opera en el Cusco, tiene a su cargo el proyecto de investigación y el programa de extensión del MBGC además de la responsabilidad de la conservación, mejoramiento y producción de la semilla del MBGC.

El Senasa opera como organismo responsable de garantizar y de certificar la sanidad y calidad de la producción. Esta entidad brinda los servicios de inspección, verificación y certificación fitosanitaria; diagnostica, identifica y provee controladores biológicos. Además, registra y fiscaliza los plaguicidas y semillas. El servicio de control sanitario a cargo de Senasa conlleva altos costos para los exportadores y para los agricultores de la zona, quienes no se encuentran organizados en cadenas productivas.

En el caso de los agricultores tecnificados y medianamente tecnificados, estos recurren a proveedores del mercado nacional e internacional para la adquisición de maquinaria para la siembra y riego.

Los problemas que presenta este eslabón son (a) el bajo nivel de rendimiento de la tierra, (b) las enfermedades de las plantas, (c) los elevados costos de fertilizantes y (d) la falta de orientación técnica en el proceso productivo.

Otro proveedor de servicios son las entidades financieras. Al respecto, la participación de la banca múltiple, cajas municipales y la banca privada en el subsector del MBGC es casi nula. Sin embargo, a raíz de la participación de las ONGS's y cajas rurales, se ha logrado incrementar el número de pequeños agricultores que tienen acceso al financiamiento de corto plazo para el cultivo y producción de sus tierras.

2. Eslabón de comercialización

En el proceso de comercialización, se pueden identificar como principales agentes intermediarios a los acopiadores rurales, acopiadores urbanos y

mayoristas locales. Estos agentes permiten llevar el producto hasta el consumidor final en un porcentaje superior al 80%. Los acopiadores realizan el acopio del maíz en broza³² y se encargan de clasificarla, almacenarla y colocarla en sacos para su posterior despacho. Los meses pico de acopio son entre junio y septiembre, y para la clasificación utilizan de maquinaria especializada llamada zarandas, así como de balanzas (electrónicas, de plataforma y simples) según el uso requerido. (Cecvsi, 2006).

En el caso del MBGC, los pequeños agricultores –al no contar con información de mercado y negociar de manera individual– reducen su capacidad de negociación frente a los acopiadores, quienes les pagan menores precios que los que reciben los medianos y grandes agricultores, quienes reciben un mejor precio por la mejor calidad de su producto y por estar conectados directamente con una cadena exportadora. Gran parte de la cultura empresarial y de la población en su conjunto tiende a inclinarse al conformismo y a la aceptación de las condiciones en las que viven actualmente. Por ende, no ha logrado alcanzar los niveles de articulación necesarios para consolidar la oferta exportadora que permita un crecimiento económico sostenido ni ha alcanzado una actividad exportadora, consecuencia de su experiencia incipiente. Es así que se observa una falta de cultura exportadora [Plan Estratégico Exportador (PERX)-Cusco, 2005].

Inocente et al. indican que el MBGC (grano) para su comercialización se clasifica en (a) primera, cuyos granos se obtienen con zarandas de 15 mm, es decir, granos mayores a 15 mm en longitud y ancho. En una onza (28,35 g), debe haber entre 24 y 26 granos; (b) segunda, cuyos granos se obtienen con

³² Maíz desgranado sin clasificar

zarandas de 13 mm. Son menores que las anteriores, pero mayores de 13 mm en longitud y ancho. Una onza debe tener entre 29 a 32 granos; y (c) tercera, los que se obtienen a partir del excedente de las selecciones anteriores y son comercializadas sólo en el mercado local.

En las regiones, los principales mercados de destino se orientan al autoconsumo, agroindustria, programas de asistencia alimentaria y mercados locales y extraregionales. La dinámica de la comercialización parte de los agricultores asentados en las comunidades campesinas, poblados y distritos, quienes son los encargados de hacer llegar los productos a los mercados distritales y provinciales donde convergen los acopiadores minoristas, mayoristas y el público consumidor. Los compradores minoristas y mayoristas adquieren los productos directamente de los agricultores pagando, por lo general, precios bajos, muy por debajo de los precios en los mercados regionales, con lo cual apenas garantizan la recuperación de los insumos invertidos y la mano de obra.

Una forma de procesamiento del maíz es el maíz pelado, el mismo que en parte está dirigido al mercado local-regional y es realizado por los intermediarios informales que se dedican al pelado de maíz (mote). Otra parte del mismo, y que es exportado mayoritariamente al USA, es producida por la Cecvsi quienes producen mote con el lumpus de la temporada. Por otro lado, se encuentran algunas empresas como MoliCuzco S.A., que se dedican a la transformación en harinas, mezclas de cereales, pero su demanda se da en volúmenes pequeños. La producción de maíz es rentable, según la variedad y el estado de cosecha (en fresco choclo o en seco grano) debido al no pago del IGV, más que por su productividad y costos.

Según información de comerciantes mayoristas y minoristas de los centros de abastos, la temporada de mayor venta del MBGC, como grano, se da entre los meses de noviembre y de febrero, y la de menor venta, entre abril y junio. En el caso de la venta, como choclo fresco, la mayor venta se da entre los meses diciembre y de febrero, y la menor en el resto de los meses.

En cuanto a los exportadores, la mayoría realiza la comercialización bajo la modalidad de grano, como es el caso de empresas, Vidal Foods S.A.C., Inti Consorcio E.I.R.L., Euralt S.A.C., entre otras, las cuales compran el producto directamente del agricultor, así como a través de los acopiadores conocidos de la región. Un número menor exporta el producto con valor agregado como es el caso de la empresa Inca Crops S.A., que lo hace bajo la modalidad de *snacks* y la Cecvsi quienes exportan el MBGC como mote a USA, el maíz que ellos mismos acopian de las cooperativas que la conforman. Las empresas exportadoras hacen llegar el producto a los puertos destino, según el acuerdo con el importador. El flujo del proceso de comercialización se detalla en la figura 6. En este eslabón, se identifica la falta de centros de acopio y comercialización, y de almacenes que brinden garantías para la conservación del producto.

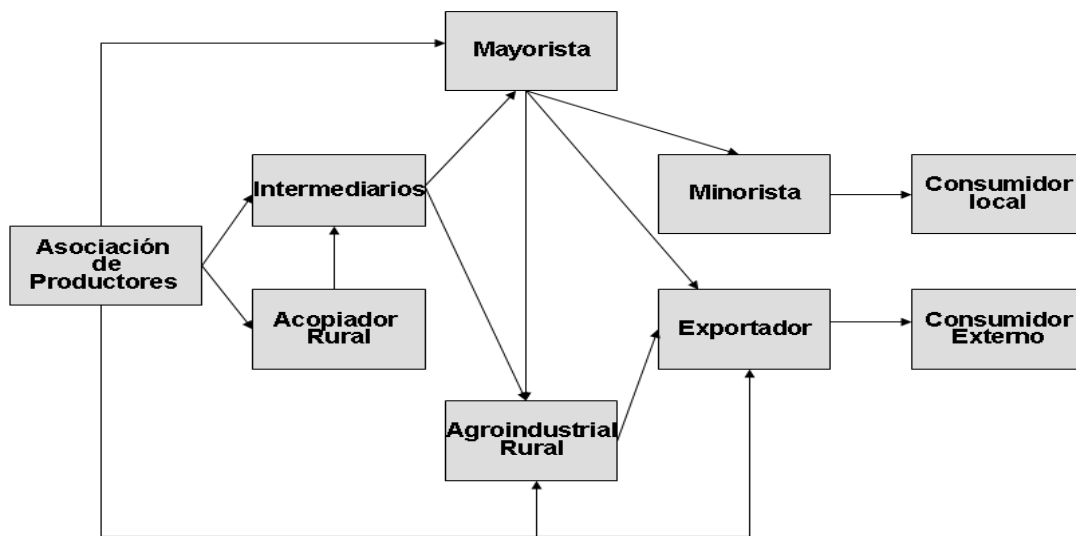


Figura 7. Flujo del proceso de comercialización

Fuente: Caracterización y funcionamiento de la cadena del maíz amiláceo. Minag. (2005).

Inocente et al. mencionan la existencia de la adulteración del MBGC, debido a que inescrupulosos los mezclan con granos de menor tamaño o de otra procedencia, con lo que se pierde la credibilidad en el mercado. Los problemas principales que hacen de este eslabón uno poco eficiente son la escasa solidaridad entre los agricultores para enfrentar juntos al mercado, falta de conocimiento del mercado actual y potencial, así como del de estándares de calidad. A pesar de dichas deficiencias en el subsector, existen algunos esfuerzos por impulsar y consolidar la actividad exportadora como base para su desarrollo económico. Muestra de ello es el trabajo realizado para lograr la denominación de origen como una estrategia importante de este subsector. Si bien este es un punto de partida positivo e importante, es fundamental que el empresariado, el gobierno regional, las instituciones públicas y la sociedad en su conjunto entiendan que el conformismo, la desconfianza y el individualismo pueden convertirse en un obstáculo determinante que impida al subsector ser

competitivo, como requisito indispensable para incursionar con éxito en los mercados externos.

Los agentes económicos del subsector deberán comprender que, para poder competir globalmente, es necesario pensar que las ventajas competitivas se deben desarrollar y que el valor agregado es la única posibilidad de sobrevivir en la actividad exportadora. Asimismo, deberán tomar conciencia de que el fortalecimiento y el desarrollo exportador del subsector solo dependerá de ellos y del esfuerzo que le dediquen.

3. Eslabón de consumidores

Los consumidores son los agentes que otorgan valor a los productos de la cadena, por lo cual el análisis de sus preferencias es determinante para las decisiones de producción, comercialización y procesamiento. Este eslabón cuenta con consumidores locales y extranjeros. Las preferencias de los consumidores locales orientan la producción a la elaboración del mote, tamales, maíz precocido, chicha blanca, maicena, pan, aceite, tostado de maíz, chochoca, y maicillos, mientras que los principales consumidores extranjeros como España, Japón y Estados Unidos, importan mayormente el maíz bajo la modalidad de grano seco para su posterior procesamiento en sus respectivos países. Japón importa MBGC de primera y España de segunda, mientras que Estados Unidos lo hace mayormente con valor agregado. El incremento de sus importaciones ha demostrado que es un producto valorado en el exterior, principalmente, en España (ADEX, 2007).

Se aprecia que la demanda interna es menor en comparación con la demanda externa, debido a que el mayor volumen de producción es exportada a

mercados internacionales, además que hay poco conocimiento del MBGC a nivel del mercado local.

3.3.3 Oferta exportable

En los últimos años, las exportaciones del MBGC seco han experimentado un crecimiento significativo. En el 2004, las ventas por USD 3,96 millones de dólares crecieron 57,4% más que el año anterior y en el 2005 las ventas ascendieron a USD 4,98 millones de dólares, 25,8% más de las exportaciones del 2004. En el año 2006, las exportaciones sufrieron una ligera caída, al efectuar exportaciones por un valor FOB por USD 4,2 millones de dólares, 15,5% menos respecto del año anterior. Sin embargo, según la Asociación de Exportadores (ADEX, 2007), en el mes de enero de 2007, las exportaciones crecieron 93% respecto del mismo periodo del año 2006, lo que hace augurar una *performance* positiva para el año 2007. En la tabla 15, se presenta la evolución histórica del valor FOB, volumen y valores unitarios de las exportaciones desde 1998 al 2006. En relación con el valor FOB, este muestra una tasa de crecimiento acumulada de 4,6%. Es el año 2003 el periodo que presenta el valor más bajo durante los últimos 9 años (USD 2,5 millones de dólares) y el año 2005 el período más alto de las exportaciones (USD 4,98 millones de dólares).

Tabla 15. Evolución de las exportaciones del MBGC (seco)

| Año | Valor FOB | Peso neto (kilogramos) | Valor unitario promedio (USD/kg) |
|------|-----------|------------------------|----------------------------------|
| 2006 | 4 213 572 | 4 810 639 | 0,876 |
| 2005 | 4 983 960 | 6 427 709 | 0,775 |
| 2004 | 3 960 626 | 5 735 553 | 0,691 |
| 2003 | 2 517 048 | 3 299 559 | 0,763 |
| 2002 | 4 049 034 | 4 718 925 | 0,858 |
| 2001 | 2 874 111 | 3 581 220 | 0,803 |
| 2000 | 3 121 197 | 3 113 992 | 1,002 |
| 1999 | 3 063 956 | 3 154 625 | 0,971 |
| 1998 | 2 937 391 | 3 515 152 | 0,836 |

Fuente: Exportación - Maíz Blanco (Maíz gigante del Cusco). Equifax-Infotrade. (2007).

En cuanto al volumen de las exportaciones en el periodo 1998 al 2006, esta muestra una tasa de crecimiento promedio acumulado de 4%, es así que en el año 2006 se exportaron 6 428 t con un valor promedio unitario de USD 876 por tonelada. Con respecto a la evolución de los precios, presentan una tasa de crecimiento mínima de 0,6%, es decir, comparado con el año 1998 hubo un pequeño incremento en los precios pagados por los mercados internacionales.

En el 2006, el MBGC se dirigió principalmente a los mercados internacionales, teniendo como destino los países de España (68,4%), Japón (20,5%) y Estados Unidos (6%) que en conjunto representaron el 94,8% del valor FOB y 95,6% del peso bruto de las exportaciones (ver figura 8). En estos países, el producto se utiliza principalmente como materia prima en la industria de bocaditos, es tostado y presentado como *snack* junto con otros productos como los pistachos, nueces, maní, almendras, avellanas, habas, castañas, entre otros. Otros países que figuran con compras menores son China, Italia, Canadá,

Grecia, Guatemala y Países Bajos, que forman parte de un total de 14 países que compraron el MBGC durante el 2006.

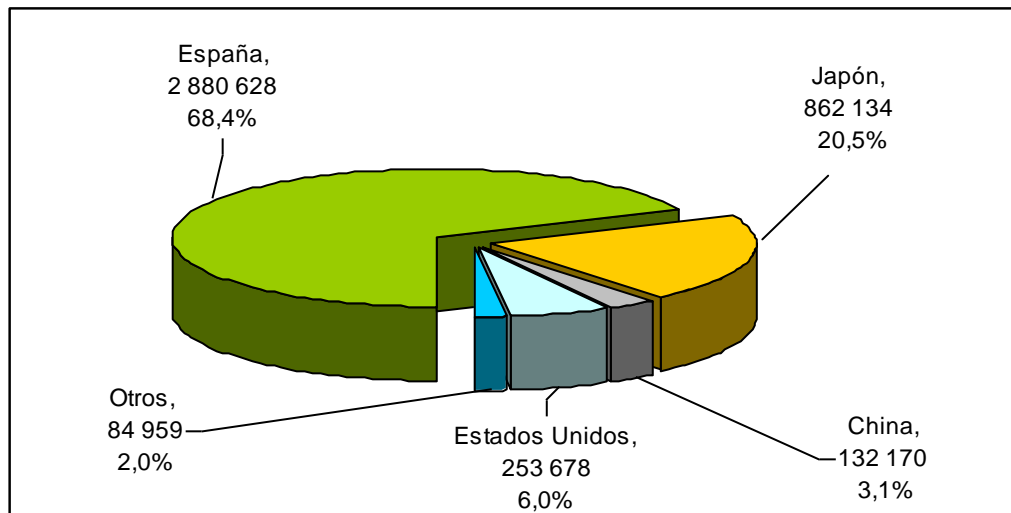


Figura 8. Principales países de destino-año 2006 (FOB USD)

Fuente: Exportación - Maíz Blanco (Maíz Gigante del Cusco). Equifax-Infotrade. (2007).

Japón demanda solo el maíz seco de primera calidad, mientras que España demanda el maíz de primera y segunda calidad. Respecto de las exportaciones dirigidas a España, se puede observar, en la figura 9, que en el año 2006 ascendieron a USD 2,9 millones de valor FOB, es decir, 89% más que el año 2003. Cabe resaltar que el año 2005 fue un periodo excepcional porque se llegó a exportar niveles de USD 3,6 millones de dólares que significaron 5 016 t de maíz. En enero de 2007, España concentró el 99% de las exportaciones, con compras por USD 582 mil, 94% más que el similar período de 2006, lo que hace prever que el 2007 será un año de significativo crecimiento.

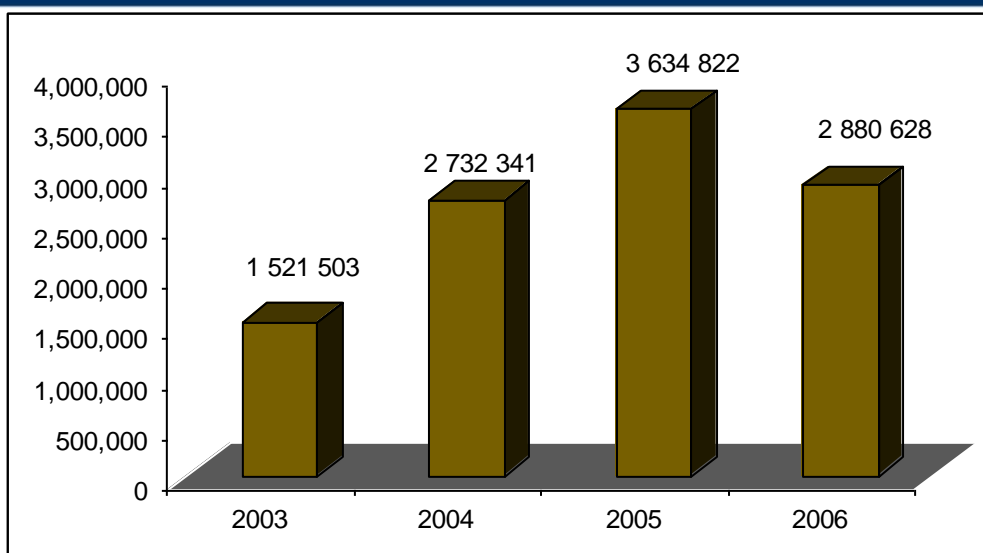


Figura 9. Evolución de las exportaciones a España (FOB USD)

Fuente: Exportación - Maíz Blanco (Maíz Gigante del Cusco). Equifax-Infotrade. (2007).

Durante el 2006, las principales empresas exportadoras del MBGC, bajo la modalidad de maíz seco, son las que se muestran en la tabla 16.

Tabla 16. Principales empresas exportadoras del MBGC-año 2006

| Empresa exportadora | FOB USD | Peso bruto (kilogramos) | FOB (%) |
|------------------------------|------------------|-------------------------|---------------|
| Vidal Vidal Elio Renán | 1 868 434 | 2 324 909 | 43,84 |
| Inti Consorcio EIRL | 657 550 | 749 442 | 16,33 |
| Exportadora El Sol SAC | 465 565 | 499 490 | 11,07 |
| Exportaciones de la Selva SA | 259 750 | 309 830 | 6,59 |
| Euralt SAC | 253 260 | 256 770 | 4,70 |
| Otros | 709 013 | 698 317 | 17,47 |
| Total | 4 213 572 | 4 838 758 | 100,00 |

Fuente: Exportación-Maíz Blanco (Maíz Gigante del Cusco). Equifax-Infotrade. (2007).

Como se observa en el tabla 16, en el año 2006, la empresa Vidal Vidal Elio Renán lideró las exportaciones con el 43,8% del volumen total exportado, seguido por las empresas Inti Consorcio EIRL con el 16,3% y Exportadora El Sol SAC con el 11,1%, las que en conjunto representan el 71% de las

empresas peruanas que exportan desde hace más de 4 años en forma consecutiva. Sin embargo, no han logrado incrementar su demanda debido a la falta de una conveniente promoción del producto, una favorable competitividad en toda la cadena de valor y al bajo valor agregado que se le da al exportarlo como materia prima. Una de las pocas empresas que exportan el MBGC con valor agregado es la empresa Inca Crops S.A.³³ Esta empresa ha incursionado en la venta del producto elaborado bajo la modalidad de *snack* con 4 tipos de saborizantes y explota el factor de producto exótico proveniente del Cusco, además de promoverlo como una novedosa alternativa a nivel de mercado gourmet.

Según el Ing. Víctor Noriega Salvarte, Jefe del Programa Maíz de la Universidad Nacional Agraria de La Molina, Estados Unidos, con el objetivo de evitar la importación del maíz, ha trabajado cerca de 40 años aplicando métodos sofisticados de mejoramiento genético para tratar de producir un maíz gigante igual al del Cusco, sin conseguir resultados positivos por lo que es una ventaja que privilegia al Valle Sagrado y permite mantener un regular mercado de exportación. Cabe indicar que si bien Estados Unidos, en especial el estado de California, no han logrado igualar el producto han podido incrementar el tamaño de su producción de maíz y abastece a una buena parte del mercado norteamericano.

3.3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Luego de la evaluación interna del subsector, se identificaron las fortalezas y debilidades que se resumen en los siguientes puntos:

³³ Inca Crops S.A. Página web www.incacrops.com/spanish, obtenida el 06/01/2007

Fortalezas

1. El MBGC cuenta con denominación de origen otorgado por Indecopi, lo que significa que es un producto reconocido como exclusivo por sus características especiales y que solo se produce en el valle Sagrado de los Incas. Esta distinción sirve a los agricultores para protegerse de eventuales fraudes o competencia desleal, así como para recibir una parte significativa del diferencial de precio que el consumidor final está dispuesto a pagar. En el Perú, a pesar de contar con una amplia biodiversidad, solo existen dos productos protegidos con denominación de origen, el pisco y el MBGC.
2. El MBGC posee características organolépticas privilegiadas. Es un producto natural de granos blandos, muy grandes (entre 11 y 15mm), nutritivo y de muy rico sabor para el consumo humano, características que son valoradas por el mercado internacional y en especial por el mercado europeo.
3. El Perú es el único productor a nivel mundial del MBGC. Sus características genéticas son únicas y crece exclusivamente en las alturas de los Andes peruanos, en el Valle Sagrado de los Incas, a una altitud de 2 800 metros sobre el nivel del mar. La combinación perfecta de altitud y luminosidad generan una temperatura templada que favorece al cultivo exclusivo de este producto. Mucha gente alrededor del mundo ha tratado de imitar su producción, sin un resultado positivo.
4. El maíz como grano tiene un largo tiempo de vida para su comercialización, debido a que ha pasado por un proceso de secado especial que permite que el grano pueda ser procesado durante los 10 siguientes meses como mote o *snack*.

5. El clima es adecuado para la producción del maíz en el valle Sagrado de los Incas, los terrenos son fértiles y mecanizables y existe abundante recurso hídrico en la cuenca del río Vilcanota, lo que permite asegurar una producción estable en el tiempo.

6. El MBGC tiene diversas posibilidades de uso y transformación como maíz cocido, harina, mote, tostado tipo snack, tamal, pan, chochoca y otros. Esta variedad de usos abre una gran gama de posibilidades para ofrecer el producto con valor agregado en el mercado nacional e internacional.

Debilidades

1. Actualmente, existen limitados programas de capacitación y asistencia técnica brindados por las instituciones públicas y privadas vinculadas al sector, lo que genera una producción basada más en la experiencia ancestral que en las nuevas técnicas modernas de sembrado, cosecha y procesamiento del maíz que permite obtener mayores rendimientos por hectárea.

2. Los agricultores pequeños hacen escaso uso de la semilla certificada recomendada por el Ineia, y utilizan los mismos granos obtenidos en la siembra anterior, mezclando los granos de primera, segunda e incluso de tercera calidad. Esta deficiencia está generando que la calidad del maíz se vea afectada y que el rendimiento de la producción sea menor a lo esperado.

3. La mayoría de los agricultores no siguen las normas de calidad para la producción del MBGC. El ingreso al mercado internacional acorde con los estándares de calidad e inocuidad exigidos por la comunidad europea constituye una herramienta imprescindible para elevar la demanda e

incrementar los niveles de rentabilidad de los agricultores, más aun por tratarse de un producto diferenciado y natural.

4. Los agricultores del maíz hacen un uso inadecuado del recurso hídrico por la insuficiente infraestructura de riego (canales, reservorios, técnicas de riego y otros) lo que eleva sus costos y origina un bajo rendimiento de su producción. La agricultura moderna, competitiva y con demanda exportación utiliza sistemas de riego tecnificado que permiten una mayor producción y productividad con un eficiente uso del agua. Los sistemas de riego tecnificado como el de goteo, aspersión, microaspersión y exudación, permiten el ahorro significativo del agua, una mejor absorción de nutrientes, además de elevar los rendimientos de los cultivos y mejorar la calidad de los productos.

5. La escasa o nula organización de los agricultores impide que se puedan aprovechar economías de escala, negociación con proveedores, facilidades de financiamiento, precios justos y todo aquello que una asociación o gremio puede lograr al estar organizados como una unidad sólida que tienen intereses comunes. Por tanto, el fortalecimiento de las organizaciones de agricultores permitirá consolidar la capacidad organizativa y de cooperación que representan importantes instrumentos de competitividad.

6. Las tierras de cultivo están fragmentadas y sobreexplotadas. El 97% de los agricultores posee terrenos de menos de 5 hectáreas y más del 50% de los pequeños agricultores posee menos de 1 hectárea, con lo que llegan muchos de ellos incluso a ser propietarios de topes (la tercera parte de una hectárea). Producto de esta división, en el valle se cuenta con más de 5 000 agricultores, lo que dificulta su organización, administración y tecnificación.

7. En el subsector del MBGC, existe una débil o casi nula integración de la cadena productiva. Los agricultores pequeños, medianos, acopiadores, instituciones de apoyo y exportadores trabajan en forma independiente para sus intereses particulares. La escasa integración de la cadena no permite asegurar una oferta exportable sostenible en el tiempo ni obtener buenos niveles de rentabilidad para todos los integrantes de la cadena.

8. El rendimiento por hectárea de la producción del valle varía entre 1,5 y 6 t/ha dependiendo del nivel de tecnificación utilizada por los agricultores. Según el Jefe de Investigación del Maíz, utilizando técnicas modernas, semilla certificada y buenas prácticas agrícolas se podría llegar a rendimientos de 8 ó 9 t/ha, repercutiendo en el incremento de la producción y, por ende, en los márgenes de los agricultores.

Después de este análisis, se ha elaborado la siguiente matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), con las principales fortalezas y debilidades:

Tabla 17. Matriz de evaluación de factores internos

| | Peso | Clasificación | Valor Ponderado |
|---|------|---------------|-----------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Denominación de origen | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 2 Características organolépticas | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 3 Perú único productor mundial | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 4 Condiciones del clima y las tierras | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 5 Tiempo de vida para su comercialización como grano | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 6 Posibilidades de uso y transformación del producto | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Debilidades | | | |
| 1 Programas de capacitación y asistencia técnica | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 2 Uso de semilla certificada | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 3 Normas de calidad | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 4 Uso del recurso hídrico e infraestructura de riego | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 5 Organización de los productores | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 6 Fragmentación y explotación de las áreas de cultivo | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 7 Integración de la cadena productiva | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 8 Rendimiento de la producción | 0,10 | 1 | 0,10 |
| | 1,00 | | 2,05 |

El promedio ponderado resultante de la matriz EFI es de (2,05) el cual se encuentra por debajo de la media de 2,5, lo que hace inferir que el sector necesita esforzarse más para implementar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades identificadas.

3.4 Análisis del mercado español

Hoy en día, España es considerada uno de los estados europeos más descentralizado después de Alemania, Austria, Bélgica y Suiza. La globalización de la economía y la liberalización del comercio mundial constituyen dos fenómenos ligados cuyos efectos ya empiezan a sentirse en muchos lugares del mundo y a distintos niveles (Atlas España 2006). Dada la creciente participación de España en las exportaciones peruanas de MBGC (USD 1 521M en el 2003, hasta USD 2 881M en el 2006), se considera importante un análisis de dicho mercado que permita determinar y potenciar las oportunidades del mencionado producto.

3.4.1 Evaluación macroeconómica

España, oficialmente el Reino de España, es un país de Europa occidental que es y ha sido desde hace milenios uno de los centros culturales de Europa. Actualmente, se sitúa como la octava mayor economía del mundo. La siguiente tabla resume los datos principales del mencionado país.

Tabla 18. Datos de España

| España | |
|--------------------------------|---|
| Capital | Madrid |
| Superficie | 505 811 Kms |
| Población | 44 708 964 (INE 2006) |
| Población por edades | 0-14 años:18,4%; 15-64 años: 65,2%; 65 años y más años:16,4% |
| Idioma | Español, en algunas comunidades autónomas se habla el Aranés, Vasco, Catalán y Gallego como lengua cooficial. |
| Forma de Gobierno | Monarquía Parlamentaria |
| Rey | S.M. Juan Carlos I |
| Presidente | José Luis Rodríguez Zapatero |
| Moneda | Euro |
| Religión | Católica Romana 79,4%, Agnósticos 17,0% y Otros 2,3% |
| PIB total 2006 | USD 1 145 078 millones |
| PIB per cápita | USD 27 542 |
| Industria | Telas y tejidos, ropa (incluyendo calzado), industrias de alimentos y bebidas, siderurgia, productos químicos, astilleros, automóviles, herramientas mecanizadas, turismo |
| Agricultura | Granos, verduras, olivas, uvas para vino, remolachas, frutas cítricas, carne de res, carne de cerdo, avicultura, leche y queso, pescado. |
| Minerales y recursos | Carbón, lignito, mineral de hierro, uranio, mercurio, piritas, fluoruros, yeso, zinc, plomo, tungsteno, cobre, caolín, potasa, poderío hidroeléctrico, tierra de cultivo. |
| Ocupación de la fuerza laboral | Agricultura 5,3%; Manufactura y Construcción 30,1% y Servicios 64,6% |
| Tasa de desempleo | 9,21% en edad laboral (16 - 64 años) |

Fuente: Atlas Mundial de España. (2006).

Según indica el Atlas de España 2006, el ingreso de España a la Comunidad Europea en 1986 aportó a la política exterior española una nueva dimensión dentro del marco de la cooperación política europea. Esta integración ha sido uno de los principales motores de la modernización experimentada por la economía española en los últimos quince años, pues significó la culminación de un proceso de aislamiento y la participación en un destino común con el resto de los países de Europa occidental. El euro, moneda oficial en la llamada zona euro de Europa desde 1999, se convirtió en la moneda de cambio oficial el 1 de enero de 2002, reemplazando a la peseta. En los últimos diez años, España ha recibido a una gran cantidad de inmigrantes de países hispanoamericanos como Ecuador, Colombia, Argentina, Bolivia, Perú, República Dominicana o Venezuela, así como de diferentes zonas de África y Europa. El fuerte

crecimiento económico de tipo expansivo que ha presentado el país desde 1993 ha requerido una gran cantidad de mano de obra. Está bien equipada en términos de infraestructura tecnológica e industrial. En los últimos años, se han proliferado los parques tecnológicos en las principales áreas industriales, así como en torno a las universidades y centros de investigación y desarrollo.

3.4.2 Relación comercial entre la Unión Europea y la Comunidad Andina

La UE, el mercado más grande del mundo, constituye el segundo socio comercial de Perú después del bloque del Acuerdo de Libre Comercio Norteamericano (Estados Unidos, Canadá y México). La UE compra la cuarta parte de las exportaciones peruanas, mientras que el 12% de las importaciones peruanas provienen de la UE. El 70% de las exportaciones a la UE tienen como destino España, los Países Bajos, Alemania e Italia (Delegación de la Comisión Europea, 2006).

Las relaciones entre la UE y el Perú se realizan principalmente sobre una base regional con los otros países de la Comunidad Andina (CAN), que abarca Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El Perú, como los otros países andinos, desea ir más allá de los acuerdos firmados y establecer con la UE relaciones comerciales seguras y de largo plazo. En la cuarta Cumbre entre la Unión Europea, América Latina y el Caribe (UE-ALC), que se celebró en Viena, año 2006, los Jefes de Estado acogieron favorablemente la decisión adoptada por la UE y la CAN de iniciar un proceso que conduzca a la negociación de un Acuerdo de Asociación que incluya un diálogo político, programas de cooperación y un acuerdo de comercio. El Perú se encargará de organizar la

Cumbre UE-ALC en Lima en el 2008 y está comprometido a liderar el proceso de negociación con la UE.

Asimismo, en el 2005, la UE aprobó el reglamento³⁴ relativo a la aplicación de un nuevo Sistema Generalizado de Preferencias arancelarias (SGP) que favorece las exportaciones de una amplia gama de productos peruanos los cuales pueden ingresar al mercado de la Unión Europea libre de aranceles (Mincetur, 2005)³⁵. En términos generales, el nuevo SGP contempla tres regímenes: (a) el Régimen General, que otorga una reducción de 3,5% sobre el arancel general europeo y que entró en vigor el 1 de enero de 2006; (b) la iniciativa todo menos armas que otorga un arancel 0 a los países menos desarrollados; y (c) el denominado SGP Plus que otorga importantes beneficios a países en desarrollo y que acuerden implementar las principales convenciones internacionales relativas a derechos humanos y laborales, protección del medio ambiente y gobernabilidad.

El Perú ha sido incluido en la lista de países que se ven beneficiados del SGP Plus junto con los demás países andinos. Para los países beneficiarios del SGP Plus, como es el caso peruano, se eliminan los derechos *ad valorem* del arancel aduanero europeo, para todos los productos enumerados en el reglamento recientemente aprobado (unas 7 200 subpartidas arancelarias, de un total de 9 200). De esta manera, el Perú se ve directamente beneficiado con este nuevo régimen. La casi totalidad de productos industriales y una lista de bienes agrícolas y pesqueros ingresan al mercado europeo exentos de aranceles mediante dichas preferencias, lo que ha promovido las

³⁴ Reglamento (CE) N°. 980/2005 del Consejo del 27 de junio de 2005, que modifica el Sistema Generalizado de Preferencias arancelarias creado en 1971.

³⁵ Mincetur (2005). Reglamento generalizado de preferencias arancelarias.

exportaciones, el crecimiento económico y la generación de empleo en la CAN. Entre los nuevos productos cubiertos por el SGP Plus de interés para el Perú y que ya vienen siendo exportados a la UE, están los espárragos, las alcachofas, puerros y demás hortalizas, zanahorias, nabos, aceitunas, higos, uva de mesa, fresas, entre otros.

Este nuevo mecanismo consolida el acceso preferencial de los productos peruanos al exigente mercado europeo y debe constituirse en un instrumento eficaz para ampliar y consolidar nuestra oferta exportable a la UE, con los consecuentes beneficios para el crecimiento económico y creación de empleo en el Perú.

3.4.3 Relación comercial entre Perú y España

Las relaciones de cooperación hispano-peruanas vienen definidas por una sólida y estrecha relación política y económica, basada no solo en vínculos históricos y culturales sino en objetivos compartidos y en la voluntad de conjugar esfuerzos para lograrlos. En ese sentido, la gestión comercial de la Embajada de Perú en España se dirige a promocionar y a difundir nuestra oferta exportable como una forma de colaborar al crecimiento del aparato productivo y, por ende, a la creación de empleo (Embajada de Perú en España, 2007). Para tal fin, los objetivos principales de la embajada son los siguientes:

1. Contribuir al fomento, ampliación y diversificación de la oferta exportable peruana.
2. Desarrollar un sistema de información integral y eficiente al servicio de las empresas peruanas que desean exportar al mercado español y empresas españolas interesadas en los productos del Perú.

3. Apoyar a las empresas peruanas en el desarrollo de agendas de trabajo y contactos comerciales en España.
4. Apoyar en la solución de los problemas que puedan suscitarse con los productos peruanos que ingresan al mercado español, ya sea por cuestiones sanitarias, legales o de otro tipo.
5. Organizar, en coordinación con las autoridades españolas, misiones empresariales y comerciales del Perú a España y viceversa.
6. Difundir y fomentar la participación de empresas peruanas en ferias comerciales en España, así como en eventos de carácter cultural que puedan contribuir a la difusión y venta de productos peruanos.
7. Apoyar la consolidación en el mercado español de los productos bandera del Perú y con denominación de origen, como es el caso del MBGC.

El Consejero Económico Comercial del Perú en Madrid³⁶ ha realizado el siguiente análisis respecto de la relación comercial del Perú con España.

³⁶ Campana, A. (2006). Oportunidades Comerciales en España, obtenido el 12 de enero de 2007 de http://www.prompex.gob.pe/prompex/documents/10_espana.pdf

Tabla 19. Análisis FODA sobre relación Comercial entre Perú-España

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| SGP Plus | Limitaciones logísticas |
| Idioma y formas de comunicación | Distancia |
| El empresario español aprecia el vínculo con el Perú | Frecuencias, duración y costo del transporte marítimo |
| Capacidad adquisitiva del mercado español | Competencia de otros países con mejores condiciones |
| Diversificación de la demanda | Dependencia de capacidad de bodegas en transporte aéreo |
| Dieta mediterránea, que incluye productos de nuestra oferta | Normas sanitarias europeas estrictas |
| Comunidad peruana creciente, mercado para productos étnicos | Imagen del Perú solo como exportador de productos primarios |
| Oportunidades | Amenazas |
| Posibilidad de suscripción de acuerdo de libre comercio con la UE | Competencia de productos de China y otros países asiáticos |
| Alta demanda de productos agrícolas con valor agregado y productos pesqueros | Imagen exportadora de productos con poco valor agregado |
| | Escasa presencia en ferias |

Fuente: Oportunidades Comerciales en España. Campana, A. – Agregado Comercial del Perú en España (2006).

3.4.4 Comercialización

El área de Estudios y Proyectos de la Cámara Española (2006) indica que la balanza comercial peruano-española continúa por 7 años consecutivos inclinándose favorablemente hacia el Perú. En el periodo 2004-2005, ha mostrado un crecimiento de alrededor del 70% (149 millones de dólares adicionales), esto explicado por el incremento en las exportaciones peruanas que se elevaron cerca del 30% y una disminución en la importación de productos españoles, los cuales cayeron en 10%.

Tabla 20. Evolución de la Balanza Comercial Perú-España

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | Agosto 2006 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| Exportaciones | 181 357 | 211 125 | 235 235 | 302 368 | 430 812 | 558 123 | 429 508 |
| Importaciones | 173 396 | 171 439 | 168 388 | 168 436 | 215 256 | 193 287 | 173 084 |
| Balanza comercial | 7 961 | 39 686 | 66 847 | 133 932 | 215 556 | 364 836 | 256 424 |
| Intercambio comercial | 354 753 | 382 564 | 403 623 | 470 804 | 646 068 | 751 410 | 602 592 |

Miles de USD

Fuente: Comercio Exterior Perú-España (Enero a agosto 2006). Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú. (2006).

Para el periodo de enero-agosto de 2006 la balanza comercial es superavitaria para el Perú, con lo cual se supera en 76,7 millones de dólares la cifra obtenida en el mismo en el mismo periodo de 2005, es decir, un incremento mayor del 42%.

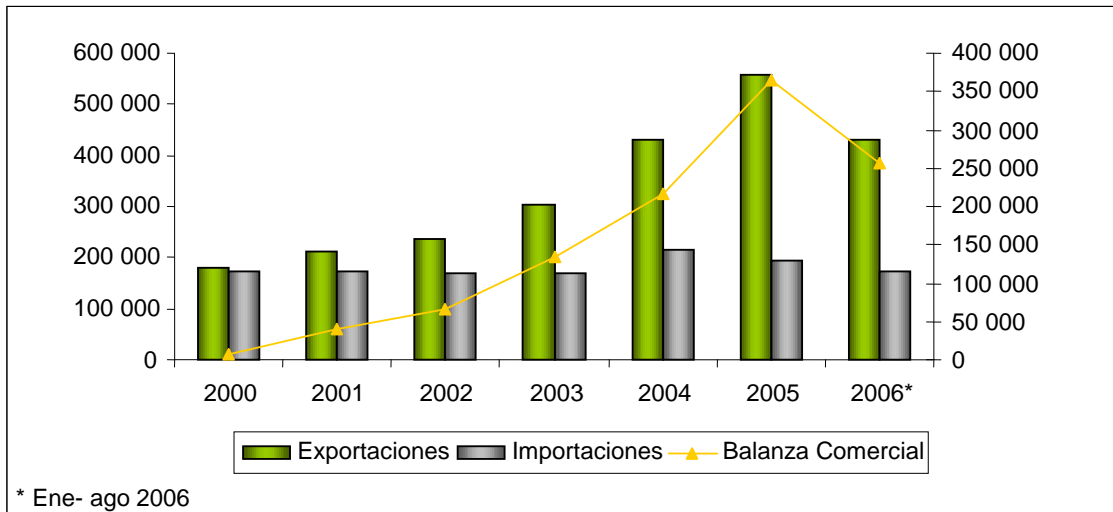


Figura 10. Evolución del comercio entre Perú y España

Fuente: Comercio Exterior Perú-España (Enero a agosto 2006). Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú. (2006).

Exportaciones

En cuanto a las exportaciones peruanas con destino a España en el 2005, se puede mencionar que estas se incrementaron alrededor del 30% respecto del 2004, ubicándolo en el séptimo país de destino y el primero dentro del bloque

de la UE. Los principales sectores exportadores en dicho año fueron minería con 34%, agroindustria con 29%, pesca con 19% y textiles con un 4%.

Tabla 21. Principales productos exportados a España

| N° | Partida | Descripción | 2004 | 2005 | Var. 05/04 |
|-----------|-------------------|--|--------------|--------------|---------------|
| 1 | 2608000000 | Minerales de Cinc | 65 378 | 145 872 | 123,10% |
| 2 | 307490000 | Demás Jibias, globitos, calamares y potas | 34 029 | 41 534 | 22,10% |
| 3 | 904200000 | Páprika (frutos capsicum) | 25 750 | 39 734 | 54,30% |
| 4 | 2710191120 | Carbureactores destinados a empresas de aviación | 17 928 | 36 595 | 104,10% |
| 5 | 2005600000 | Espárragos en conserva | 43 232 | 32 049 | -25,90% |
| 6 | 2005909000 | Las demás hortalizas en conserva | 26 626 | 24 981 | -6,20% |
| 7 | 2301201010 | Harina de pescado | 20 484 | 24 781 | 21,00% |
| 8 | 2005901000 | Alcachofas en conserva | 6 709 | 15 617 | 132,80% |
| 9 | 7801100000 | Plomo | 18 668 | 14 931 | -20,00% |
| 10 | 8001100000 | Estaño | 16 907 | 12 290 | -27,30% |
| 11 | 709200000 | Espárrago fresco | 9 989 | 11 770 | 17,8% |
| 12 | 804400000 | Paltas (aguacates) frescos | 5 984 | 7 514 | 25,60% |
| 13 | 306131010 | Langostinos | 4 455 | 7 344 | 64,80% |
| 14 | 710801000 | Espárragos verdes | 3 673 | 4 761 | 29,60% |
| 15 | 901110000 | Café sin descafeinar | 1 691 | 3 937 | 132,80% |
| 16 | 304100000 | Filetes y demás carne de pescado fresco | 1 210 | 3 600 | 197,60% |
| 17 | 1605909000 | Demás moluscos e invertebrados en conserva | 1 827 | 3 584 | 96,10% |
| 18 | 307290090 | Volandeiras y demás moluscos | 1 411 | 3 449 | 144,40% |
| 19 | 4104190000 | Los demás cueros y pieles curtidos | 2 704 | 3 431 | 26,90% |
| 20 | 2523290000 | Cemento portland | 0 | 3 391 | |
| 21 | 1005909010 | Maíz blanco (maíz gigante del Cuzco) | 2 732 | 3 096 | 13,30% |
| 22 | 1504201000 | Grasas y aceites de pescado | 903 | 3 075 | 240,70% |
| 23 | 6109100041 | “T-Shirt” de algodón para niños | 3 078 | 3 055 | -0,80% |
| 24 | 7801990000 | Demás plomo bruto con otros elementos | 1 484 | 2 342 | 57,80% |
| 25 | 5205240000 | Hilado sencillo d/fibras | 1 882 | 2 051 | 9,00% |
| Sub Total | | | 318 734 | 454 782 | |
| Resto | | | 112 079 | 68 813 | |
| TOTAL | | | 430 813 | 523 595 | |

Fuente: Comercio Exterior Perú-España (Enero a agosto 2006). Cámara Oficial de Comercio de España en el Perú. (2006).

De acuerdo con lo indicado por el área de Información Comercial de la Cámara de Comercio Española, las exportaciones peruanas durante el periodo enero-octubre de 2006, lograron incrementarse en 37% unos 134 millones de dólares adicionales al mismo periodo de 2005. Entre los principales sectores exportadores en dicho periodo, se encuentran minería (51%), agropecuario (24%), pesca (15%) y textiles (2%), entre otros. Cabe resaltar que uno de los sectores que más creció comparado con el periodo de 2005 fue el de artesanía (110%).

Las principales empresas exportadoras por la representatividad dentro de su sector se encuentran:

1. Minería: Empresa Minera Los Queneales S.A. (43%), Xstrata Tintaya S.A. (13%) y Compañía Minera Milpo S.A.A. (12%).
2. Agropecuario: Camposol S.A. (22%), Sociedad Agrícola Virú S.A. (8%) y Agroindustrias Horbes S.R.L. (6%).
3. Pesca: Corporación Refrigerados INY S.A. (16%), Gam Corp S.A. (8%) y Pesquera Diamante S.A. (7%).
4. Textiles: Sudamericana de Fibras S.A. (22%), Topy Top S.A. (18%) y Textiles San Sebastián S.A. (13%)

Por otro lado, los principales destinos de las exportaciones peruanas en España son Asturias, Madrid, Navarra, Pontevedra, Barcelona y Murcia.

Importaciones

Las importaciones de productos españoles en el 2005 fueron del orden de 192 millones de dólares, lo cual evidencia un descenso respecto del año anterior de cerca del 11%; sin embargo, España se ubica en el lugar 17 de proveedores peruanos. Entre los principales productos que el Perú importa de España, se encuentran libros, folletos e impresos, baldosas, teléfonos, tapones y tapas para botellas, neumáticos, material de andamiaje, productos laminados en frío de acero inoxidable, entre otros. Destacan entre las principales empresas importadoras, Cerámica Lima S.A., Telefónica Móviles S.A., Alcatel del Perú, ULMA Encofrados Perú S.A. y Telefónica del Perú S.A., las mismas que representan entre ellas el 15% de las importaciones a dicho país.

3.4.5 Características del consumidor español

De acuerdo con la tendencia mundial, los cambios en el comportamiento del consumidor pueden ir unidos a los cambios en los hábitos de compra. Por ejemplo, la nueva tendencia a comer dentro de una dieta más equilibrada con productos más sanos y naturales, el incremento de la importancia de los temas medioambientales con productos que no dañen nuestra salud y nuestro entorno (materias primas no contaminantes, eliminación de conservantes en los productos de alimentación), entre otros. (Baell, 1997).

Según el Barómetro de Consumo (2005) de España, editado por la Fundación Eroski³⁷, algunas de las características más significativas de los ciudadanos españoles como consumidores de productos son:

1. Cada vez el género explica menos las diferencias de comportamiento del consumidor, además la decisión de compra ha dejado de ser exclusiva del ama casa. La estrategia de compra implica a varios integrantes de la familia española.
2. Buscan una alimentación equilibrada y saludable, es decir, son exigentes en el consumo y preocupados por la salud.
3. Su fuente de información sobre temas de consumo son los familiares y amigos.
4. La relación calidad-precio de un producto es una de las características mas valoradas, junto a la facilidad de uso y el respeto al medio ambiente.
5. Están dispuestos a asumir compromisos medioambientales, afianzamiento de valores positivos de productos asociados con formas de producción natural o tradicional.

³⁷ http://revista.consumer.es/web/es/20060601/actualidad/tema_de_portada/

6. Confían en alimentos ecológicos, pero no los compran.
7. Muestran confianza por los productos con Denominación de Origen.
8. En un producto, valoran, además de su parte física y tangible, la parte intangible del mismo, lo que representa, lo que significa, la garantía, el grado de confianza que se deposita en él.
9. Muestran confianza en las marcas de alimentación.
10. Exigen cada vez más información sobre lo que consumen.
11. Valoran contar con la fecha de caducidad, la lista de ingredientes y la información nutricional, en las etiquetas de los alimentos.
12. Confían para sus compras en los mercados y tiendas tradicionales y supermercados e hipermercados.
13. No tienen costumbre de reclamar cuando sufren problemas relacionados con el consumo, pues consideran que las respuestas son insatisfactorias. Pero, cada año hacen más uso de este derecho.
14. Desconfían de *Internet* como medio de compra, porque lo consideran inseguro y un medio en el que los derechos del consumidor no están garantizados.

Fonética³⁸ es una asociación española que, partiendo de una muestra de mil empresas y mil ciudadanos, emite anualmente un informe sobre la evolución de la responsabilidad social³⁹ en el consumidor español. Dicha asociación en su informe 2006 revela:

1. Tendencia clara a tener cada vez más en cuenta aspectos de responsabilidad social en sus decisiones de compra.

³⁸ <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/433/43300703.pdf>

³⁹ Relación con los empleados, gestión ética, respeto al medio ambiente, entre otros.

2. Rechaza las prácticas irresponsables de las empresas; la decisión de comprar o no un producto por motivaciones éticas es una realidad en la actitud colectiva de los españoles.

3. Están dispuestos a pagar un poco más por un producto siempre que tuvieran la certeza de que procede de una gestión responsable.

Adicionalmente, la encuestadora Append⁴⁰ presenta algunos datos sobre el perfil del consumidor español con el estudio siguiente:

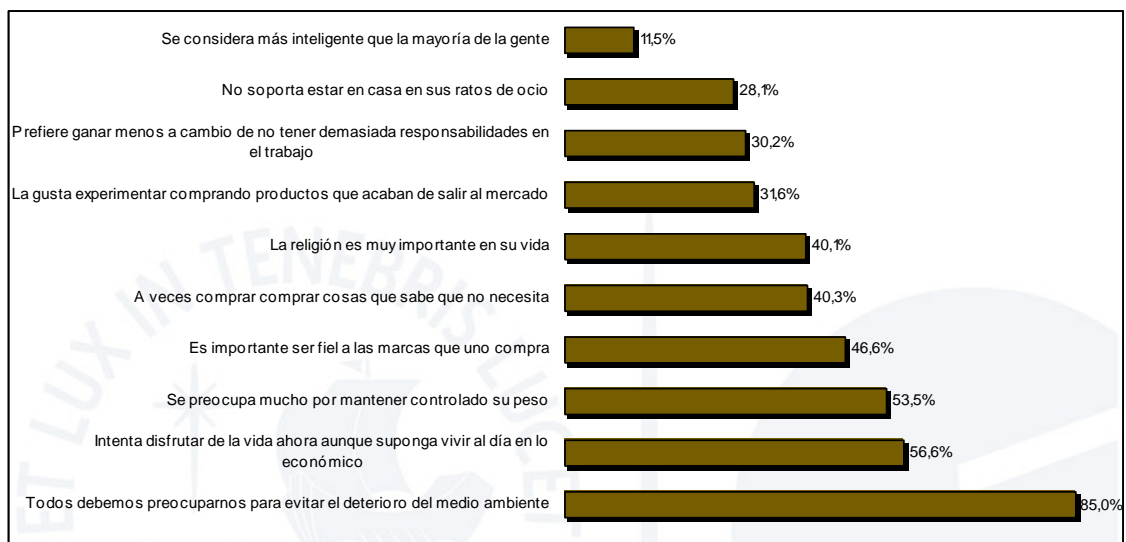


Figura 11. Tendencias del consumidor español

Fuente: Nuevas tendencias en el consumidor español. Append. (2005).

Bajo una metodología cuantitativa, Append realizó encuestas telefónicas a 1 012 personas mayores de edad. Sus resultados evidencian un consumidor cada vez menos preocupado por cuestiones trascendentales como la religión y más preocupado por las experiencias del día a día, ya sea en el trabajo como en el ocio o el consumo. Concede importancia a las marcas como elemento de decisión de compra, crece la importancia que dan a la experimentación con nuevos productos y la compra de productos percibidos como innecesarios,

⁴⁰ <http://www.append.es/datos/estudios/archivo2.pdf>

aunque en general evidencian ser conservadores ante los productos nuevos, reflejan posición decidida a asumir compromisos medioambientales.

El Barómetro de Consumo, que cada año realiza una macroencuesta en España, valorando en escala del 1 al 10, presenta una evaluación de la evolución en los años 2001 y 2005. En ella, refleja los cambios de las actitudes y comportamientos de los ciudadanos españoles como consumidores de productos y usuarios de servicios. En la figura 12, respecto de la confianza en los alimentos, se evidencia que son exigentes cuando ejercen de consumidores, buscan comida sana como pescados, y frutas y verduras, la carne recupera confianza, pero hay algunos alimentos (comida rápida y transgénicos) que no generan una buena imagen al consumidor español. Se evidencia la confianza consolidada en los alimentos ecológicos y con denominación de origen.

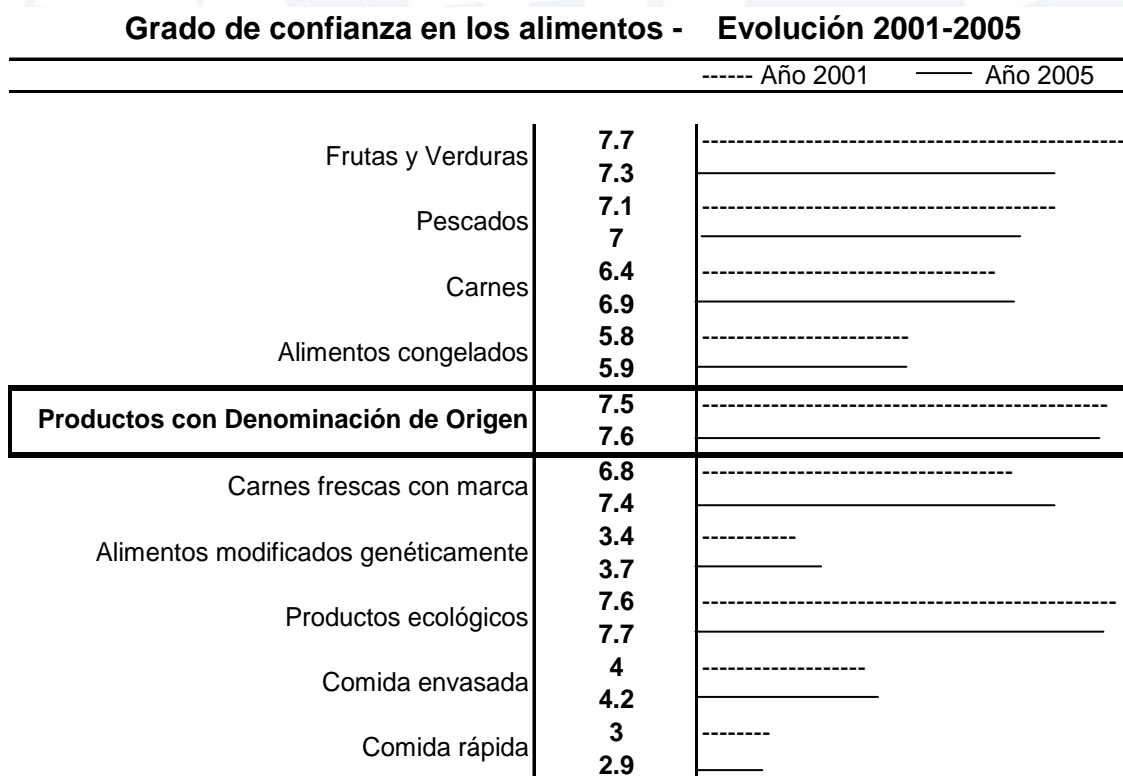


Figura 12. Grado de confianza en los alimentos

Fuente: Evolución del Consumidor (2001-2005). Barómetro de Consumo (2006).

3.4.6 Normas de calidad y medio ambiente exigidas por la Unión Europea

Los europeos consideran que un entorno saludable es tan importante para su calidad de vida como los factores sociales. La contaminación del agua, las catástrofes provocadas por las personas, el cambio climático, la contaminación del aire y los productos químicos son las cuestiones que más preocupan a los ciudadanos⁴¹. De la misma manera, la calidad se ha convertido en un factor de creciente importancia. No en vano la UE viene desarrollando un conjunto de mecanismos orientados a garantizarla.

1. Calidad

De acuerdo con la Comisión Europea de Agricultura y Alimentación, desde hace varios años, las preferencias de los consumidores europeos se orientan hacia productos sanos, nutritivos y producidos con métodos respetuosos del medio ambiente. Para todos los productos, la calidad es un imperativo fundamental. El concepto de calidad conlleva condiciones de salubridad, en primer lugar, seguida de la observancia de normas legales relativas al medio ambiente y al bienestar de los animales, pues se refieren a la protección de los recursos naturales y a las exigencias de carácter ético. El valor nutritivo es una condición relativa, ya que está ligado con los hábitos alimentarios, pero se encuentra sujeta a reglas de etiquetado. Existen además otros aspectos optativos de calidad ligados con la preferencia de los consumidores como sabor, olor y apariencia. Finalmente, constituyen un valor añadido, su producción en un lugar dado o con arreglo a un método tradicional determinado así como la agricultura ecológica.

⁴¹ Comisión Europea (2005). Attitudes of europeans towards the environment.

En lo que se refiere a la producción en un lugar dado o con arreglo a un método tradicional, las reformas de la PAC de 1992 y 1999 han creado distintivos europeos de calidad como la Denominación de Origen Protegida (DOP), la Indicación Geográfica Protegida (IGP) y la Especialidad Tradicional Garantizada (ETG); todos ellos orientados a promover y proteger de usurpaciones e imitaciones a los productos agroalimenticios. Los alimentos bajo dichos distintivos son productos que están protegidos por una normativa de la UE que garantiza el cumplimiento de requisitos superiores a los exigidos para el resto de productos.

La Denominación de Origen Protegida (DOP) designa el nombre de un producto cuya producción, transformación y elaboración deben realizarse en una zona geográfica determinada, con unos conocimientos específicos reconocidos y comprobados.

2. Certificación

El Eurepgap, señala Andersen (2003), es un programa privado de certificación voluntaria creado por 24 grandes cadenas de supermercados que operan en diferentes países de Europa Occidental bajo la organización denominada Grupo Europeo de Minoristas (Euro-Retailer Produce Working Group [Eurep]), cuyo propósito es aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos desarrollando Buenas Prácticas Agrícolas (Good Agriculture Practices [GAP]) que deben adoptar los productores. A diferencia de otros programas de certificación, este hace énfasis en la sanidad de los alimentos y el rastreo del producto hasta su lugar de origen.

Hasta el momento, la organización ha desarrollado un conjunto de buenas prácticas agrícolas para la producción de frutas y vegetales frescos. Eurep

hace referencia también a requisitos para el uso de plaguicidas, seguridad de los trabajadores, cumplimiento de leyes laborales nacionales, entre otros. Los requisitos de Eurepgap sobre sanidad y rastreo de los alimentos exigen al productor tener un sistema de administración completo, que le permita mantener un registro de todas las actividades desarrolladas en las tierras de cultivo. Se deben, además, mantener registros, por ejemplo, sobre el uso específico que se le dio a la tierra, el tratamiento con plaguicidas y la rotación de cultivos a lo largo del tiempo. Los requisitos de Eurep son relativamente flexibles en cuanto a la fumigación de suelos, el uso de fertilizantes, la protección de cultivos y otros, pero son estrictos en cuanto al almacenamiento de plaguicidas y la necesidad de documentar y justificar la manera en que se cultivó el producto y qué uso se le dio al terreno.

El productor con certificación Eurepgap se ubica en una posición ventajosa al vender sus productos a una de las 24 cadenas de supermercados que forman parte del grupo Eurep. Casi todos los que obtienen esta certificación son grandes productores, ya que cuentan con una mejor capacidad administrativa y financiera.

Los principios Eurepgap están basados en los siguientes conceptos: (a) seguridad alimentaria (*Hazard Analysis Critical Control Points* con siglas en inglés Haccp); (b) protección medioambiental (Buenas Prácticas Agrícolas); (c) salud, seguridad y bienestar ocupacional en las fincas, así como una mayor sensibilidad y responsabilidad con respecto a temas sociales; y (d) bienestar de los animales (cuando corresponde).

Campos (s.f) señala, que el sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (*Hazard Analysis Critical Control Points* con siglas en inglés Haccp) se

ha constituido en la base del control oficial de alimentos y del establecimiento de normas aplicables al comercio internacional, pues permite garantizar la inocuidad de los alimentos a través de la identificación de peligros biológicos, químicos y físicos hasta la adopción de medidas para su control. El sistema es aplicable a todos los eslabones de la cadena alimentaria, desde la producción, pasando por el procesamiento, transporte y comercialización, hasta la utilización final en los establecimientos dedicados a la alimentación o en los propios hogares.

Una de las directrices para la aplicación del sistema Haccp recomienda que el sector se encuentre operando de acuerdo con los Principios Generales de Higiene de los Alimentos del *Codex Alimentarius*, los Códigos de Prácticas pertinentes del mismo y la legislación correspondiente en materia de inocuidad de alimentos, antes de la implementación del sistema Haccp a cualquier sector de la cadena alimentaria. El *Codex Alimentarius*, refiere el mismo autor, es un código alimentario internacional que regula los siguientes aspectos: (a) etiquetado de los alimentos, (b) aditivos alimentarios, (c) residuos de plaguicidas y medicamentos veterinarios, (d) contaminantes, (e) métodos de análisis y toma de muestras, (f) sistemas de inspección y certificación de importaciones y exportaciones de alimentos, (e) higiene de los alimentos, (f) nutrición y alimentos para regímenes especiales.

2. Medio ambiente

Las políticas de la UE y de manera puntual la Política Agrícola Común (PAC) se orientan cada vez más a prevenir la degradación del medio ambiente para contribuir al mantenimiento de los espacios naturales y a la rentabilidad de las actividades agrarias en las distintas regiones de la UE. Una manera en que la

UE apoya al sector agrario e impide que se abandone la actividad de producción es a través de la opción de los estados miembros de la UE de mantener la ayuda en función a la producción bajo circunstancias bien definidas y dentro de límites claramente establecidos. Esta ayuda está condicionada por el respeto del medio ambiente, la salubridad alimentaria y las normas sobre el bienestar animal.

El segundo pilar de la PAC⁴² es el desarrollo rural, el que se sustenta en la observancia de normas mínimas medioambientales como condición necesaria para acogerse a la ayuda gubernamental. Las normas mínimas medioambientales están contenidas en el código de Buenas Prácticas Agrarias (BPA) e implican, por ejemplo, el cumplimiento de la directiva de nitratos y el uso de productos fitosanitarios.

La Comisión Europea prevé un conjunto de medidas técnicas para mitigar los gases de efecto invernadero⁴³, que afectan los cambios climáticos, pues se sabe que alrededor del 10% de las emisiones de estos gases en la UE corresponden a la agricultura (principalmente el óxido nítrico y metano procedentes del uso de abonos nitrogenados, fermentos intestinales y gestión del estiércol). Entre las medidas previstas, figuran el fomento de (a) la agricultura ecológica y (b) la aplicación más eficiente de los abonos para reducir el uso total de estos últimos, proceso ya iniciado al amparo de la actual legislación sobre nitratos (Directiva 91/676/CEE relativa a la protección de las

⁴² El primer pilar es la política de mercados y rentas, cuyo instrumento clave es la ecocondicionalidad que se explica como el cumplimiento mínimo de normas medioambientales por parte de los agricultores como condición para acogerse a la ayuda gubernamental.

⁴³ Gases naturales que absorben parcialmente la emisión de radiación infrarroja que emite la superficie. Estos gases regulan la temperatura del planeta, contribuyendo que a nivel del mar esta sea considerablemente mayor que la que se observaría si la atmósfera no tuviera estos componentes.

aguas contra la contaminación producida por nitratos utilizados en la agricultura).

Respecto de la protección de suelos, la PAC de la UE refuerza también el respeto de las normas agrícolas y ambientales que favorezcan la protección contra la erosión y el mantenimiento de la materia orgánica y la estructura del suelo. Los procesos de degradación del suelo, como la desertización, la erosión, la disminución de materia orgánica, la contaminación, el sellado, la compactación, la pérdida de biodiversidad y la salinización, pueden privar al suelo de la capacidad para realizar sus principales funciones. Tales procesos de degradación pueden deberse a prácticas agrarias inadecuadas, como fertilización desequilibrada, captación excesiva de aguas subterráneas para riego, uso incorrecto de plaguicidas, utilización de maquinaria pesada o pastoreo excesivo. La degradación del suelo puede deberse también al abandono de determinadas prácticas agrarias. Por ejemplo, la progresiva especialización en cultivos herbáceos ha venido acompañada, a menudo, del abandono de los sistemas tradicionales de rotación de cultivos y de la utilización de materia vegetal como abono, prácticas que contribuían a la restauración del contenido orgánico del suelo. Las medidas previstas por la UE para la protección del suelo comprenden la ayuda a la agricultura ecológica y la labranza de conservación, protección y mantenimiento de terrazas, uso más seguro de plaguicidas, gestión integrada de cultivos, gestión de sistemas de pastoreo de baja intensidad, reducción de la densidad de ganado y utilización de compost homologado.

Para reducir el impacto perjudicial de los productos fitosanitarios en el medio ambiente, la UE divulga el uso correcto de los mismos, su aplicación y la

manera cómo tratar los residuos que generan. De igual manera, para impedir el uso indiscriminado de plaguicidas, por los riesgos que conlleva para la salud y el medio ambiente (suelo y agua), la UE regula su uso (Directiva 86/362/CEE sobre fijación de contenidos máximos para los residuos de plaguicidas sobre y en los cereales, Reglamento CE N° 396/2005 sobre límites máximos de residuos de plaguicidas en alimentos y piensos de origen vegetal y animal y Orden PRE/3301/2006 sobre límites máximos de residuos de plaguicidas y su control en determinados productos de origen animal y vegetal).

En cuanto a los nitratos, los códigos de buenas prácticas agrarias regulan aspectos como los períodos de aplicación de abonos, su utilización en las inmediaciones de pendientes y cursos de agua, métodos de almacenamiento de estiércol, métodos de dispersión y rotación de cultivos y otras medidas de gestión de la tierra. Los programas de actuación deben incluir medidas obligatorias que regulen la prohibición de aplicar determinados tipos de abono en períodos específicos, la capacidad de los contenedores para almacenamiento de estiércol, restricciones de la aplicación de abonos (en pendientes pronunciadas, en suelos saturados de agua, inundados, helados o cubiertos de nieve, cerca de cursos de agua), así como otras medidas definidas en los códigos de buenas prácticas agrarias.

3.4.7 Identificación del mercado objetivo

En la actualidad, el MBGC cuenta con mercados en el exterior. Se exporta a diversos países del mundo, como España, Japón y Estados Unidos. Por la calidad de sus granos grandes, blandos y harinosos tiene varias opciones de uso. Son apropiados para ser fritos y consumidos como *snack*; además, estos pueden ser utilizados como ingredientes en ensaladas o en comidas, cuando el

producto ha sido tratado en salmuera. Estas características y variedad de uso han hecho que el producto cuente con un merecido reconocimiento en el mercado internacional. Este maíz se exporta, principalmente, como materia prima para luego ser procesado como *snack food*⁴⁴.

El principal destino del MBGC es España. Se aprecia una importante preferencia de este producto, lo cual se refleja en el incremento de exportaciones de los últimos años. Según lo desarrollado en el tema de oferta exportable, del total de las exportaciones en el 2006, el 68% se dirigió a España y, durante los dos primeros meses del año 2007, este país ha importado el 99% de la producción total. España posee una privilegiada ubicación geográfica que le permite conectarse con el resto del mundo. Con América, cuenta con el acceso por el océano Atlántico; con Inglaterra y Europa escandinava, por el Mar del Norte; con el resto de Europa, África y el Medio Oriente, por el Mar Mediterráneo.

La relación comercial Perú-España se ve respaldada por el legado histórico que relaciona a estos dos países por muchos años. Esta relación beneficia y convierte a España en un importante aliado comercial para nuestros productos; otro factor que facilita el comercio entre estos dos países es compartir el mismo idioma, lo cual, en otros mercados, se considera una barrera de ingreso. Por estas razones, el Perú tiene grandes oportunidades de exportación, comercio y penetración de actuales productos con dicho mercado. España es un mercado que, desde su ingreso a la Unión Europea, ha experimentado una transformación económica y social considerable. Se trata de un mercado

⁴⁴ Ministerio de Agricultura (2006). Maíz amiláceo.

exigente, de consumidores hogareños e inclinados a la vida sana. Además, es el país europeo que alberga al mayor número de inmigrantes sudamericanos ⁴⁵. Se elige a España como mercado objetivo tomando como premisa que el MBGC es conocido por el consumidor español; según lo comentado por el Sr. Elio Vidal, Gerente General de la exportadora Vidal y Vidal⁴⁶, España es su principal comprador de MBGC. Se busca penetrar en este mercado, así como ampliar la preferencia de compra entre la colonia latina de este país. Según un estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2004), la sociedad española ha sufrido una importante transformación al igual que en otros países de la UE con orientación hacia una sociedad multirracial cada vez más homogénea, consecuencia de la inmigración.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2006), en España, viven 3 880 000 extranjeros, equivalentes al 8,7% de población española, en su mayoría inmigrantes, que contribuyen decisivamente al crecimiento de la población española y a su rejuvenecimiento. Una población que previsiblemente no dejará de crecer en la presente década, hasta duplicar este porcentaje y situar a España en niveles similares a los de otros países de la UE.

Según el mismo informe, España es el país de la UE que más inmigrantes ha acogido. En los últimos años, la mayoría de los inmigrantes que llegan a España proceden de todos los continentes. El grupo más numeroso es el marroquí seguido del ecuatoriano. La comunidad latinoamericana es la más numerosa con 1 249 000 habitantes. En orden descendente, el número de inmigrantes se distribuye de la siguiente manera: Ecuador (442 400), Colombia

⁴⁵ Mincetur, Prompex, MRE, CAF, Preexpansión (s/f). Mercado estratégicos para el Perú

⁴⁶ Entrevista al Sr. Elio Vidal

(238 600), Argentina (136 000), Bolivia (132 400), Perú (86 900), Brasil (67 500), la República Dominicana (56 100), Venezuela (47 400), Uruguay (42 800) y Cuba (41 700). Estos son los países latinos con mayor número de emigrantes en España. Los inmigrantes procedentes de América del Sur son, principalmente, ecuatorianos y colombianos.

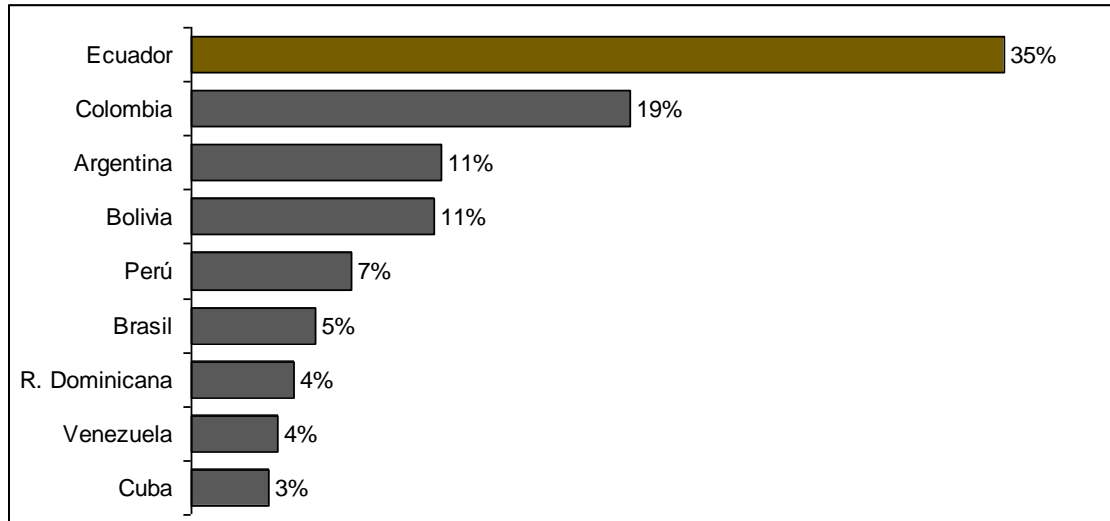


Figura 13. Migración latinoamericana

Fuente: Migración Latinoamericana. INE de España. (2006).

La figura 14 muestra que el 70% de la población extranjera reside en las ciudades de Cataluña, Madrid, Valencia y Andalucía. Cataluña está a la par de muchos países de la UE en términos de potencial económico y ocupa una posición de liderazgo dentro de España en lo que respecta a actividades empresariales, industriales y económicas. Cataluña es líder en los sectores químico, farmacéutico, de embalaje, agroalimentario, de automoción y de electrónica de consumo, entre otros. Asimismo, alberga a diversos sectores emergentes con un fuerte potencial de crecimiento, como demuestra el hecho de que muchas empresas extranjeras hayan invertido en los sectores de biotecnología, aeronáutica, energías renovables y reciclaje. Una quinta parte de

las empresas de fabricación de Cataluña exporta sus productos, mientras que un 26% los importa. El 36% de las empresas exportadoras españolas están ubicadas en Cataluña, y los principales países destinatarios son Francia, Portugal, Andorra, Italia y Alemania⁴⁷.

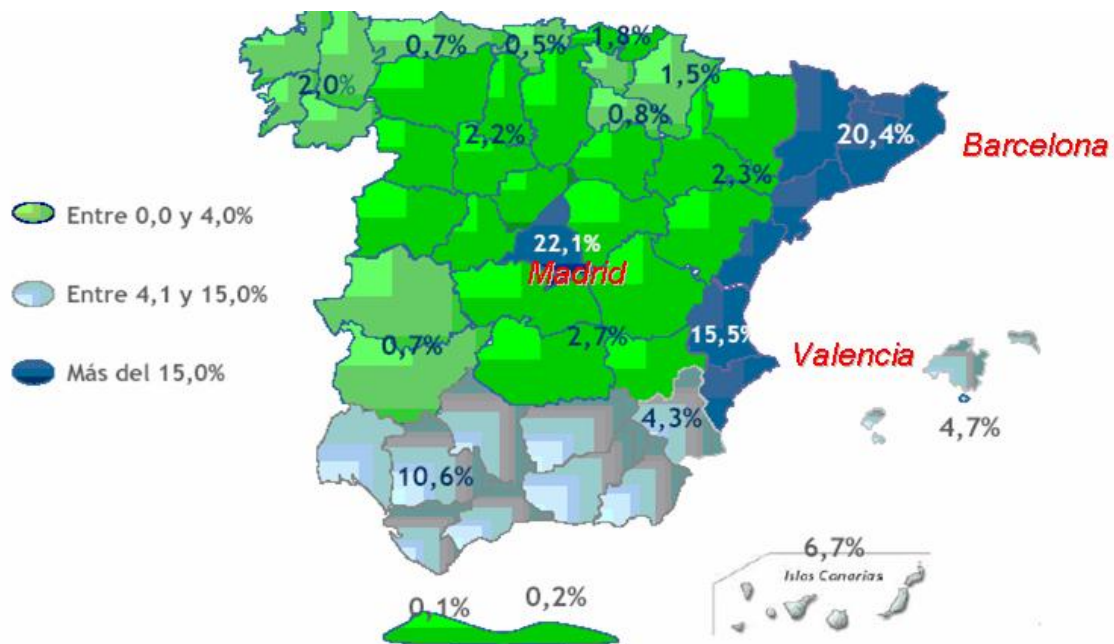


Figura 14. Extranjeros empadronados en España

Fuente: Migración Latinoamericana. INE de España. (2006).

Según la información obtenida del INE de España, Barcelona capital económica, cultural y administrativa de Cataluña y una de las principales metrópolis de la UE, con una localización geográfica estratégica, se convierte en una interesante opción de exportación. Además de contar con la mayor colonia de latinos, el 51% de extranjeros en esta ciudad provienen de América. Barcelona es la ciudad industrial más importante de España con un PBI que representa el 20% del total del país. Barcelona es por economía, por demografía y por cultura la primera ciudad de toda la ribera Mediterránea. El

⁴⁷ Gobierno de Cataluña (2007).CIDEN. Cifras y datos.

puerto de Barcelona –el segundo puerto español por tráfico total y el primero, con diferencia, por el valor de sus mercancías– goza de una situación privilegiada.

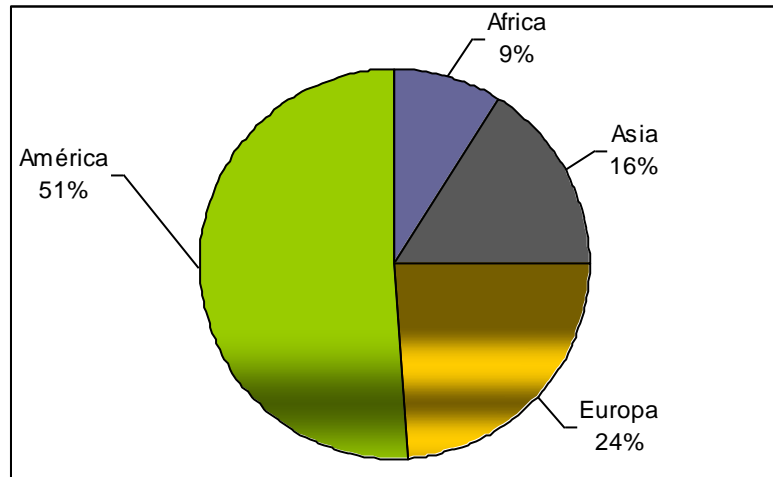


Figura 15. Extranjeros en Barcelona por continente de origen

Fuente: Cifras y datos. Ayuntamiento de Barcelona. (2007).

Respecto de las preferencias alimentarias, para los inmigrantes de América central y del sur, más del 50% de las comidas preparadas son comida de su país de origen (ver figura 16). Para estos mismos inmigrantes, productos como el maíz, muy utilizado por los sudamericanos para acompañar sus comidas, presentes hoy en día en el mercado español son considerados muy caros y menos naturales o frescos de los que venden en sus países de origen⁴⁸. En relación con el consumo alimenticio, un estudio realizado por la Fundación Eroski, sobre preferencias de consumo, ha permitido identificar oportunidades para penetrar con el MBGC en la población de inmigrantes que prefieren consumir su comida nativa, según la figura 16, los inmigrantes de América

⁴⁸ Fundación Eroski. Consumer.es (2004). España.

Central y del Sur prefieren consumir comidas de su país de origen antes que consumir comida española.

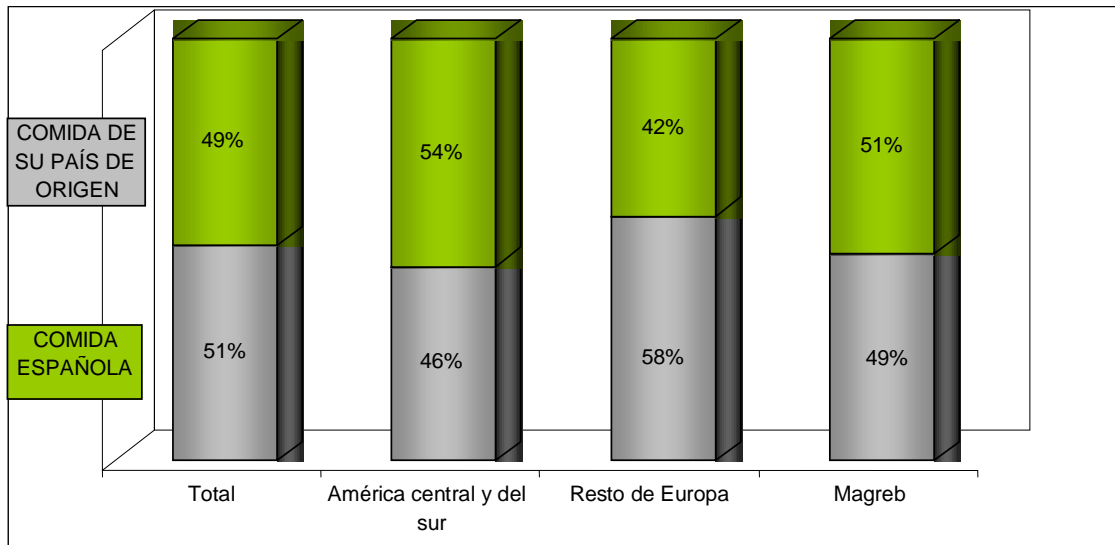


Figura 16. Preferencias alimenticias de los inmigrantes en España

Fuente: Consumo gastronómico. Fundación Eroski. (2006).

Por ello, luego del análisis del subsector del MBGC y otros factores a mejorar en este, como generar mayor productividad, fomentar la asociatividad de los agricultores, organizar la cadena productiva y producir con estándares de calidad, entre otros, se busca incrementar el volumen de exportación de este producto, aplicando una adecuada estrategia de comercialización y marketing dirigida al segmento definido.

3.5 Resumen

El MBGC es una variedad del maíz amiláceo, cuyo cultivo se realiza en su mayoría por pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas en Cusco. Tiene un ciclo vegetativo de 8 y 9 meses y es el segundo producto, después del pisco, con denominación de origen debido a las diferencias fenotípicas adquiridas por acción de la temperatura, las horas de sol y las prácticas ancestrales de cultivo que hacen de él un producto con características únicas.

La evaluación de los factores externos permitió determinar los de mayor influencia: (a) la variación del tipo de cambio, (b) la escasez de tierras agrícolas, su fragmentación y sobreexplotación, (c) la deficiente infraestructura de riego, (d) la ausencia de calidad en la educación, (e) el aumento de los niveles de producción del maíz amiláceo y (f) el atraso tecnológico y bajos niveles de productividad.

Mediante el análisis estructural del subsector del MBGC se examinó las tendencias que caracterizan al sector agrícola en la región del Valle Sagrado de los Incas en el Cusco, se identificaron las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en dicha región y se determinó la ventaja potencial en la producción de MBGC. Se efectuó un análisis del entorno y se mostró como las fuerzas que lo componen inciden en los resultados esperados.

El MBGC se siembra solo en los 70 km del Valle Sagrado, bordea las 3 000 hectáreas de producción con un rendimiento promedio de 4 toneladas métricas por hectárea, es decir, 12 mil toneladas de producción nacional. En el proceso de selección del maíz seco, se obtienen los granos de primera (15mm) y segunda calidad (13mm) los mismos que se destinan al mercado internacional y los granos de tercera y menor calidad son destinados al mercado nacional. En los últimos 4 ó 5 años, las exportaciones del MBGC han experimentado un crecimiento significativo dirigiéndose principalmente a España (68,4%), Japón (20,5%) y Estados Unidos (6%). En la cadena productiva del MBGC, se han identificado 3 eslabones: (a) agrícola, abastecimiento de semilla, fertilizantes y producción; (b) comercialización, acopiadores rurales, acopiadores urbanos y mayoristas locales y (c) consumo, local y exportación.

Luego de la evaluación interna del subsector MBGC, se determinaron como factores relevantes: (a) características organolépticas, (b) denominación de origen, (c) exclusiva producción en Perú, (d) escasa tecnología y asistencia técnica, (e) ausencia de semilla certificada, (f) nulo poder de negociación de los productores. Además, se identificó y cuantificó las principales fortalezas y debilidades del subsector obteniendo un promedio ponderado resultante de la matriz EFI de 2,05, lo que evidencia que el sector necesita esforzarse más para implementar estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades identificadas. Los agentes económicos del subsector deben entender que para competir globalmente hay que unirse y desarrollar las ventajas competitivas y que el valor agregado es la mejor posibilidad de sobrevivir y rentabilizar la actividad exportadora.

En la tesis, se elige a España como mercado objetivo tomando como premisa que el MBGC es conocido por el consumidor español, que es el país que registra el mayor volumen de importaciones de MBGC y porque posee una ubicación geográfica privilegiada que le permite conectarse con el resto del mundo. Según el INE, España es el país de la UE que más inmigrantes latinoamericanos ha acogido en los últimos años. Específicamente Barcelona, con una localización geográfica estratégica, cuenta con el 51% de inmigrantes latinoamericanos y es la ciudad industrial que más contribuye al PBI del país.

Si se considera la oportunidad de expandir el consumo del MBGC hacia la población española, se han logrado determinar las siguientes preferencias del consumidor español: (a) la decisión de compra ha dejado de ser exclusiva del ama casa; (b) buscan una alimentación equilibrada y saludable, son exigentes en el consumo y preocupados por la salud; (c) están dispuestos a comprar

productos asociados con formas de producción natural o tradicional; (d) confían en alimentos ecológicos, pero no los compran; (e) muestran confianza por los productos con denominación de origen; (f) muestran confianza en las marcas de alimentación; (g) exigen cada vez más información sobre lo que consumen; y (h) los establecimientos de confianza son los mercados tradicionales, supermercados e hipermercados.



CAPÍTULO IV PROCESO ESTRATÉGICO

El proceso estratégico descrito a continuación tiene por objeto orientar el despegue y desarrollo de la actividad del subsector del MBGC en el Perú, para lo cual se han definido la visión, misión, los valores, los objetivos de largo plazo y las estrategias para alcanzarlos. Finalmente, luego de la selección de las estrategias, se presentan las acciones que se deberán llevar a cabo para conducir al subsector del MBGC hacia los objetivos definidos en un horizonte de diez años y de acuerdo con la visión planteada para el 2017.

4.1 Visión

La visión tiene como propósito fijar un futuro retador para el subsector del MBGC, bajo un enfoque de largo plazo, que opere como guía y motivación para los componentes de la cadena productiva. La visión será compartida por todos los integrantes de la cadena. Considerando lo anterior, se propone la siguiente visión:

“Ser reconocidos en el 2017 como el único país productor de maíz blanco gigante, producido naturalmente, rentable, comprometidos con el uso de tecnología, manejo responsable del medio ambiente, calidad e inocuidad de los productos, a partir del esfuerzo conjunto de los integrantes de la cadena productiva”.

4.2 Misión

La misión es el motor hacia la situación futura deseada y, como tal, describe lo que se debe hacer para alcanzar con éxito la visión. La misión propuesta para el subsector del MBGC se señala a continuación:

“Producir de manera competitiva e industrial el Maíz Blanco Gigante Cusco para el mercado internacional con productos de valor agregado diferenciados y rentables que contribuyan al desarrollo de los agentes participantes de la cadena productiva”.

4.3 Valores

Los valores que encausan el desempeño de los agentes de la cadena productiva y rigen su actuación son las siguientes:

1. Integridad y una sólida conducta ética y moral que contribuyan a crear un ambiente de confianza mutua y transparencia e incentiven la integración.
2. Promover el trabajo en equipo, de modo que los agentes de la cadena asuman responsabilidad por las actividades emprendidas y se sientan partícipes de los logros obtenidos.
3. Propiciar una cultura de respeto y tolerancia mutua.
4. Impulsar la orientación hacia el bien común.
5. Desarrollar entre los integrantes de la cadena la agudeza comercial e innovación.
6. Promover la planificación, la organización y el establecimiento de prioridades.
7. Estimular la orientación de servicio al cliente. Las necesidades de los clientes serán la guía para superar sus expectativas y proveer el mejor servicio.

Se destinarán recursos para promover y mejorar la eficiencia operativa que se traduzcan en valor agregado para el cliente.

4.4 Objetivos de largo plazo

El tiempo previsto para el desarrollo de los objetivos de largo plazo es de diez años, si se consideran las actividades de planificación e implementación que permitirán alcanzarlos. Luego de analizar los niveles de productividad del MBGC y la forma como se desenvuelven los pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas, se determinó que para el desarrollo de este subsector agrícola se requiere además de la asociatividad, el acceso a la tecnología, el financiamiento, la información de mercado y mercadeo⁴⁹.

En la actualidad, de acuerdo con información proporcionada por ingenieros del Iniea⁵⁰, los niveles de producción del MBGC ascienden a 4 t/ha. Pese a ello, de acuerdo con el Iniea, es posible alcanzar niveles de productividad de 9 t/ha siempre que los cultivos se realicen con el uso de semillas certificadas, transferencia tecnológica y con el manejo adecuado de las tierras de cultivo. Se intenta, con ello, incrementar la producción del MBGC de manera competitiva.

La evolución de las exportaciones del MBGC en los últimos cinco años (5 000 t anuales en promedio) y los niveles de producción factibles de alcanzar permiten plantear como objetivos el incremento de la oferta exportable y de los niveles de venta, a través de productos con valor agregado que lo hagan más rentable para la cadena productiva. En el mercado español, es conocido el consumo del MBGC como *snack* cuya venta se realiza, por lo general,

⁴⁹ Función que se encarga de conectar productores con consumidores. Es la función sistémica que se encarga de explorar, crear y entregar un valor superior a los clientes, estableciendo y manteniendo relaciones duraderas, colectivamente satisfactorias.

⁵⁰ Entrevista a los ingenieros Wladimir Jara y Andrés Castello del Iniea.

mezclado con otros productos como pistachos, nueces, maní, almendras, avellanas, habas, y castañas, pasando desapercibidas sus cualidades organolépticas⁵¹, fundamentalmente las referidas al tamaño, textura y sabor. Por lo tanto, esta tesis propone promover el consumo del MBGC a través de productos con valor agregado como mote (maíz precocido y pelado), *snacks* (grano seco y frito) y como choclo congelado o choclo en salmuera para su uso como producto gourmet.

OLP1: Lograr al 2011 la integración del 80% de los agricultores del Valle Sagrado de los Incas.

En la evaluación del subsector, se detectó una serie de deficiencias en la cadena productiva como la falta de integración y confianza de los pequeños agricultores, la segmentación excesiva de las tierras, el escaso uso de tecnología, la reducida o nula capacidad de negociación y gestión, entre otros. La asociatividad de los pequeños y medianos agricultores aportará una fuerza de gestión que hoy no tienen; permitirá incrementar la oferta exportable, reducir los costos de producción y mejorar las posibilidades de ingresar a nuevos mercados y/o consolidar los existentes, basados en experiencias de éxito.

Por ello, se propone fomentar la integración de al menos el 80% de los agricultores, es decir, aproximadamente 4 000 agricultores del Valle Sagrado de los Incas en el plazo de 5 años, lo que les permitirá una mayor capacidad de negociación y un mejor nivel de respuesta frente a los requerimientos internacionales.

⁵¹ Características físicas que tiene la materia en general como aspecto, textura, sabor y aroma.

Para ello, resultará primordial desarraigar de los pequeños productores las actitudes de desconfianza y adversidad al riesgo, considerados como los principales elementos limitantes del desarrollo agrícola en las zonas rurales.

OLP2: Incrementar al 2012 la productividad de las áreas de cultivo de 4 a 6,5 t/ha para hacerla competitiva.

Se ha podido apreciar la baja productividad y rentabilidad del MBGC en la mayoría de los agricultores del Valle Sagrado de los Incas originado por el escaso uso de semilla certificada y tecnología durante las fases de preparación de la tierra, cultivo y postcosecha.

Los agricultores con escaso uso de tecnología tienen un rendimiento de 1,5 t/ha en promedio, lo que representa, según Inocente et al. (2006), un rendimiento acorde con el nivel de inversión que realizan pudiendo mejorar si se acompaña de prácticas productivas y de más inversión. Los agricultores tecnificados obtienen un rendimiento de 6,5 t/ha. De esta manera, el nivel de producción promedio por hectárea bordea las 4 t.

El cumplimiento de este objetivo, bajo un punto de vista conservador (6,5 t/ha respecto de las 9 t/ha obtenidas por uno de los principales productores del valle), demandará de los agricultores el uso de semilla certificada y la activa participación del gobierno –como ente facilitador– y de los actuales organismos internacionales de apoyo existentes en el Perú, en labores de asistencia técnica calificada y gestión. Las experiencias del sector agroexportador de espárragos en el Perú y de la palta en Chile constituyen ejemplos tangibles de los niveles de competitividad que se pueden lograr a partir del uso eficiente de un plan de manejo tecnológico.

OLP3: Elevar al 2012 la oferta exportable del MBGC en un 100%.

Los mercados, en general, y particularmente los de los países desarrollados son cada vez más exigentes por la calidad de los productos. El concepto de calidad en estos países no solo abarca el cumplimiento de estándares del aspecto exterior e interior del producto sino también el cumplimiento de procedimientos a lo largo de toda la cadena productiva desde su obtención primaria hasta su llegada al consumidor, con el propósito de garantizar la inocuidad del alimento y el respeto a las normas internacionales de protección del medio ambiente, así como las que velan por las condiciones en que realizan su labor los trabajadores.

El ingreso al mercado internacional del MBGC, a través de productos con valor agregado, acorde con los estándares mundiales de calidad constituye una herramienta viable para elevar la oferta exportable e incrementar los niveles de rentabilidad de la cadena productiva, más aún por tratarse de un producto altamente diferenciado, por las cualidades genéticas únicas que posee y por contar con denominación de origen.

El aumento de los niveles de producción a 19 500 t (una producción conservadora de 6,5 t/ha por 3 000 ha) contribuirá al incremento de la actual oferta exportable de 5 000 t anuales en promedio hasta alcanzar la cifra conservadora de 10 000 t anuales en promedio a diciembre del 2017⁵². Para su ingreso al mercado internacional, se deberá evaluar el segmento de mercado con mayor demanda, los canales de distribución idóneos y las alianzas

⁵² Los niveles de producción de 19 500 t de MBGC permiten alcanzar una oferta exportable de 11 602 t luego de deducir una merma estimada del 15% sobre los niveles de producción y al considerar un porcentaje de exportación del 70%. La tesis sugiere una cifra conservadora de 10 000 t anuales exportables en promedio.

estratégicas con entidades relacionadas con el sector entre las que destaca la gastronomía.

OLP4: Incrementar el nivel de exportaciones al mercado español en USD 500 mil anuales de valor FOB a partir del 2012 hasta alcanzar un mínimo nivel de USD 6 millones de valor FOB en el 2017.

En los últimos años, las exportaciones del MBGC al mercado español han representado alrededor del 70% de las ventas totales destinadas al mercado europeo bajo la modalidad de maíz seco. Sin embargo, si bien han mantenido una constante demanda del producto, se ha identificado una bajísima promoción del Maíz Gigante de Cusco, la ausencia de productos con valor agregado y una precaria iniciativa por incrementar la participación en el mercado extranjero.

En este sentido, se pretende dar un gran impulso al desarrollo comercial del subsector del MBGC, a través de acertadas estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos con valor agregado que permitan el incremento progresivo de la demanda internacional, específicamente del mercado español quienes cuentan con una significativa presencia de los inmigrantes latinos en Europa.

Con estas estrategias, se pretende incrementar la demanda en 100%, es decir, si se considera que en promedio las exportaciones recientes al mercado español han ascendido a USD 3 millones de valor FOB, se lograrán ventas por más de USD 6 millones en el periodo de 10 años, para lo cual es requisito indispensable cumplir previamente con los objetivos de asociatividad, productividad e incremento de la oferta exportable con estándares de calidad,

que son la base para el cumplimiento de una exportación sostenible en el tiempo.

OLP5: Mejorar al 2017 la calidad de vida de los pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas a través del incremento de sus ingresos en un 50%.

La problemática del minifundio en la agricultura y la postergación de quienes dependen de ella, principalmente en las zonas rurales, como consecuencia de la exclusión de los servicios básicos, productivos, de infraestructura física, técnica, financiera y social sugieren plantear como objetivo la mejora de la calidad de vida de los pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas. El ámbito rural, lejos de representar solo problemas, constituye un potencial de oportunidades para la generación de ingresos y empleo locales; por ello, los principales esfuerzos deben orientarse hacia la implementación de servicios básicos (agua potable, desagüe y electricidad) y al fortalecimiento y mejora de la educación básica y técnica como pilares sobre los que se desarrollen un conjunto de actividades para alcanzar la producción competitiva del MBGC al ser la principal fuente de ingresos de los pequeños agricultores del valle. La mejora en las condiciones educativas y la creación de incentivos para la juventud tienen por finalidad evitar que abandonen el campo y, por ende, permanezcan en sus tierras de manera productiva y próspera. En ese sentido, el incremento de los niveles de productividad, volúmenes de exportación y el desarrollo de productos con valor agregado permitirán el aumento de sus rentas en un 50% al término del 2017.

4.5 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Con la evaluación de los factores externos e internos, esbozados en la matriz EFE y EFI respectivamente, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del subsector MBGC. A partir de dicho análisis, se presenta la matriz FODA (ver la tabla 22), donde se interrelacionan estos cuatro factores, para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado, evitar las amenazas del mismo, explotar al máximo las fortalezas y minimizar las debilidades detectadas en la evaluación interna.

Estrategias FO

A través de las estrategias que se plantean a continuación, el subsector de MBGC debe aprovechar con énfasis los planteamientos que resulten de la interacción de fortalezas y oportunidades, debido a que la correcta explotación de las primeras y el uso eficiente de las segundas, facilitará el logro de ventajas competitivas que presenta el subsector :

E4. Establecer oficinas de venta en Barcelona para estrechar vínculos con clientes europeos (F5, F6, O5, O7)

E8. Posicionar el MBGC como un producto de calidad y con denominación de origen (F1,F3,F4,O2,O4)

E9. Desarrollar productos con valor agregado (F6,O1,O2)

E10. Promover el consumo del MBGC a través de segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España (F2,F5,O4,O7)

Estrategias FA

Con la finalidad de aprovechar las fortalezas del subsector del MBGC y neutralizar las amenazas latentes del mismo, se proponen las siguientes estrategias:

E7. Promover la protección genética del MBGC (F1,F2,F3,A1,A7)

E11. Incentivar el agroturismo promocionando el paisaje del valle de Urubamba junto con las prácticas culturales de siembra y/o cosecha del MBGC (F2, F4, A6)

Estrategias DO

Sobre la base del análisis de la matriz FODA, es posible determinar que en el entorno inmediato existen condiciones que se deben aprovechar como son las oportunidades y corregir las debilidades, para obtener las estrategias que se detallan a continuación:

E3. Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC (D1,D4,D8, O3,O6)

E5. Promover la utilización de semilla certificada del MBGC (D2,D3,D8,O1,O5)

E6. Producir el MBGC con estándares de calidad (D1,D2,D3,O1,O2,O4,O5)

Estrategias DA

Las estrategias planteadas tienen por finalidad contrarrestar las amenazas y debilidades que afectan al MBGC en aras de promover la competitividad del sector:

E1. Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC (D1,D5,D6,A2,A3, A4,A5,A6)

E2. Reorganizar la cadena productiva (D1,D7,A5)

Tabla 22. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

| | Fortalezas | Debilidades |
|---|--|--|
| | 1. Denominación de Origen 2. Características organolépticas 3. Perú único productor mundial 4. Condiciones del clima y las tierras 5. Tiempo de vida para su comercialización como grano 6. Posibilidades de uso y transformación del producto | 1. Programas de capacitación y asistencia técnica 2. Uso de semilla certificada 3. Normas de calidad 4. Uso del recurso hídrico e infraestructura de riego 5. Organización de los productores 6. Fragmentación y explotación de las áreas de cultivo 7. Integración de la cadena productiva 8. Rendimiento de la producción |
| Oportunidades | FO | DO |
| 1. Perspectiva de desarrollo de la gastronomía peruana a nivel internacional 2. Preocupación por el cuidado de la salud y calidad de vida 3. Presencia de instituciones de apoyo internacional 4. Iniciativa del gobierno para consolidar la actividad exportadora como base del desarrollo económico 5. Demanda de productos de calidad 6. Disponibilidad de mano de obra 7. Migración latina hacia España | E4. Establecer oficinas de venta en Barcelona para estrechar vínculos con clientes europeos (F5, F6, O5, O7) E8. Posicionar el MBGC como un producto de calidad y con denominación de origen (F1,F3,F4,O2,O4) E9. Desarrollar productos con valor agregado (F6, O1, O2) E10. Promover el consumo del MBGC a través de segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España (F2,F5,O4,O7) | E3. Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC (D1, D4, D8, O3, O6) E5. Promover la utilización de semilla certificada del MBGC (D2,D3,D8,O1,O5) E6. Producir el MBGC con estándares de calidad (D1, D2, D3, O1, O2, O4, O5) |
| Amenazas | FA | DA |
| 1. Fuga de material genético 2. Variaciones climáticas 3. Influencia del tipo de cambio en los precios de los productos agrícolas 4. Nivel educativo de la población rural 5. Acceso a fuentes de financiamiento 6. Transferencias de tierras al sector turístico 7. Productos de inferior calidad que se presentan como sustitutos | E7. Promover la protección genética del MBGC (F1,F2,F3,A1,A7) E11. Incentivar el agroturismo promocionando el paisaje del valle de Urubamba junto con las prácticas culturales de siembra y/o cosecha del MBGC (F2, F4, A6) | E1. Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC (D1, D5, D6, A2, A3, A4, A5, A6) E2. Reorganizar la cadena productiva (D1, D7, A5) |

4.6 Matriz de factores internos y externos (IE)

Luego del análisis interno y externo del sector, la evaluación de los factores externos dio como resultado 2,06 y la evaluación de los factores internos dio como resultado 2,05; posicionando ambos resultados en la matriz IE, se puede identificar que el subsector del MBGC se encuentra en el cuadrante V (ver figura 17). Este cuadrante indica la necesidad de aplicar estrategias de proteger y mantener, como penetración en el mercado y desarrollo de productos. Por ello, es importante aprovechar las oportunidades que tiene este sector para penetrar en el mercado objetivo. Una de ellas sería utilizar la denominación de origen, apreciada por el consumidor final, así como promocionarlo como producto único en el mundo.

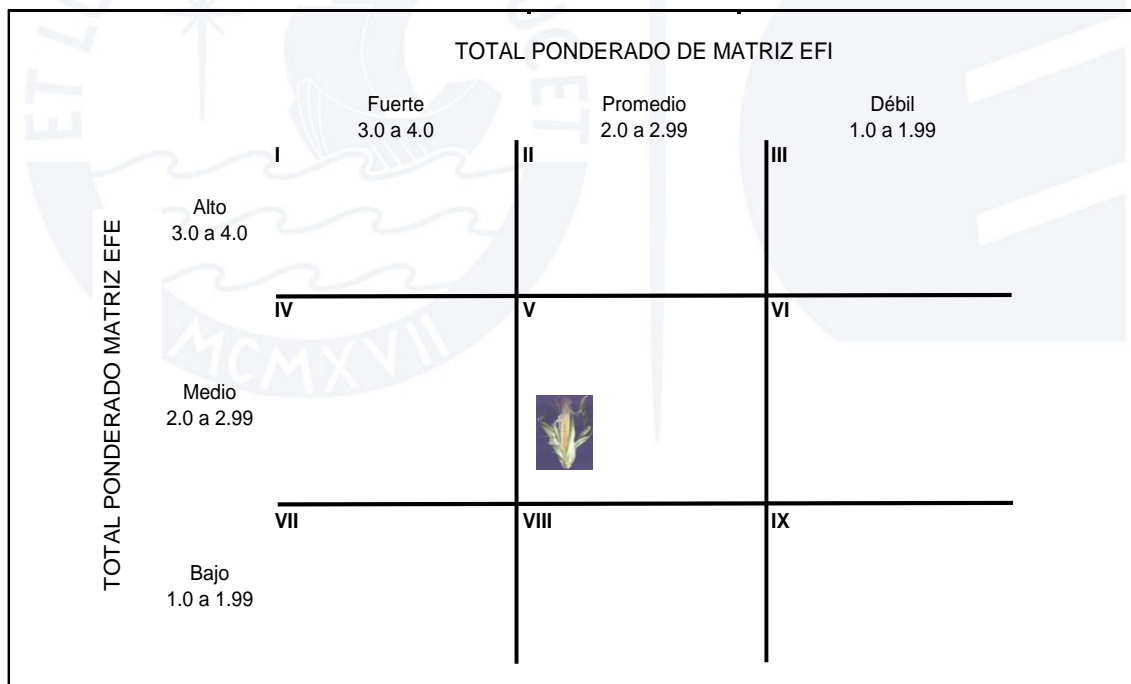


Figura 17. Matriz I/E

4.7 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de acción (Peyea)

Se diseñó la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción-Peyea (ver tabla 23), a partir de la definición de las principales variables determinantes de la posición estratégica externa (estabilidad ambiental y fortaleza de la industria) e interna (fortaleza financiera y ventaja competitiva) del subsector del MBGC. Una vez analizadas dichas variables, se determinó la posición estratégica y se conoció el perfil en el que se encuentra el mencionado subsector.



Tabla 23. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción - Peyea

POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA

| Estabilidad ambiental (EA) | Puntaje |
|--|---------|
| Estabilidad macroeconómica y del riesgo país | -5.00 |
| Variación de la demanda | -3.00 |
| Conocimiento del mercado internacional | -6.00 |
| Presencia de competencia en el mercado local e internacional | -3.00 |
| Posibilidad de resurgimiento del terrorismo o narcotráfico | -5.00 |
| Variaciones climáticas | -6.00 |
| Preocupación mundial por el cuidado de la salud y calidad de vida | -6.00 |
| Total estabilidad del entorno | -4.86 |
| | |
| Fortaleza de la industria (FI) | Puntaje |
| Desarrollo potencial de la gastronomía peruana a nivel internacional | 6.00 |
| Potencial de crecimiento | 6.00 |
| Presencia de instituciones de apoyo internacional | 4.00 |
| Conocimiento tecnológico | 3.00 |
| Productividad | 3.00 |
| Fuga de material genético | 4.00 |
| Mano de obra | 6.00 |
| Apoyo del gobierno para consolidar actividad exportadora | 4.00 |
| Total fortaleza de la industria | 4.50 |

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA

| Ventaja competitiva (VC) | Puntaje |
|--|---------|
| Dependencia de factores naturales | -5.00 |
| Características organolépticas | -1.00 |
| Denominación de origen | -1.00 |
| Disponibilidad del producto | -2.00 |
| Organización de los agricultores | -3.00 |
| Capacidad de gestión y organización de la cadena productiva | -3.00 |
| Infraestructura: centros de acopio, capacidad de proceso y selección, vías de comunicación | -2.00 |
| Aplicación de tecnología en el proceso | -2.00 |
| Investigación para mejora del producto | -2.00 |
| Total ventaja competitiva | -2.33 |
| | |
| Fortaleza financiera (FF) | Puntaje |
| Riesgo de producción y comercialización | 1.00 |
| Acceso a financiamiento | 1.00 |
| Capacidad de endeudamiento | 1.00 |
| Ciclo de conversión de efectivo | 2.00 |
| Habilidad para competir con precios | 1.00 |
| Definición en tarifas y costos de producción | 1.00 |
| Tasa de retorno de la inversión | 2.00 |
| Capacidad de inversión | 1.00 |
| Total fortaleza financiera | 1.25 |
| | |
| X= | 2.17 |
| Y= | -3.61 |

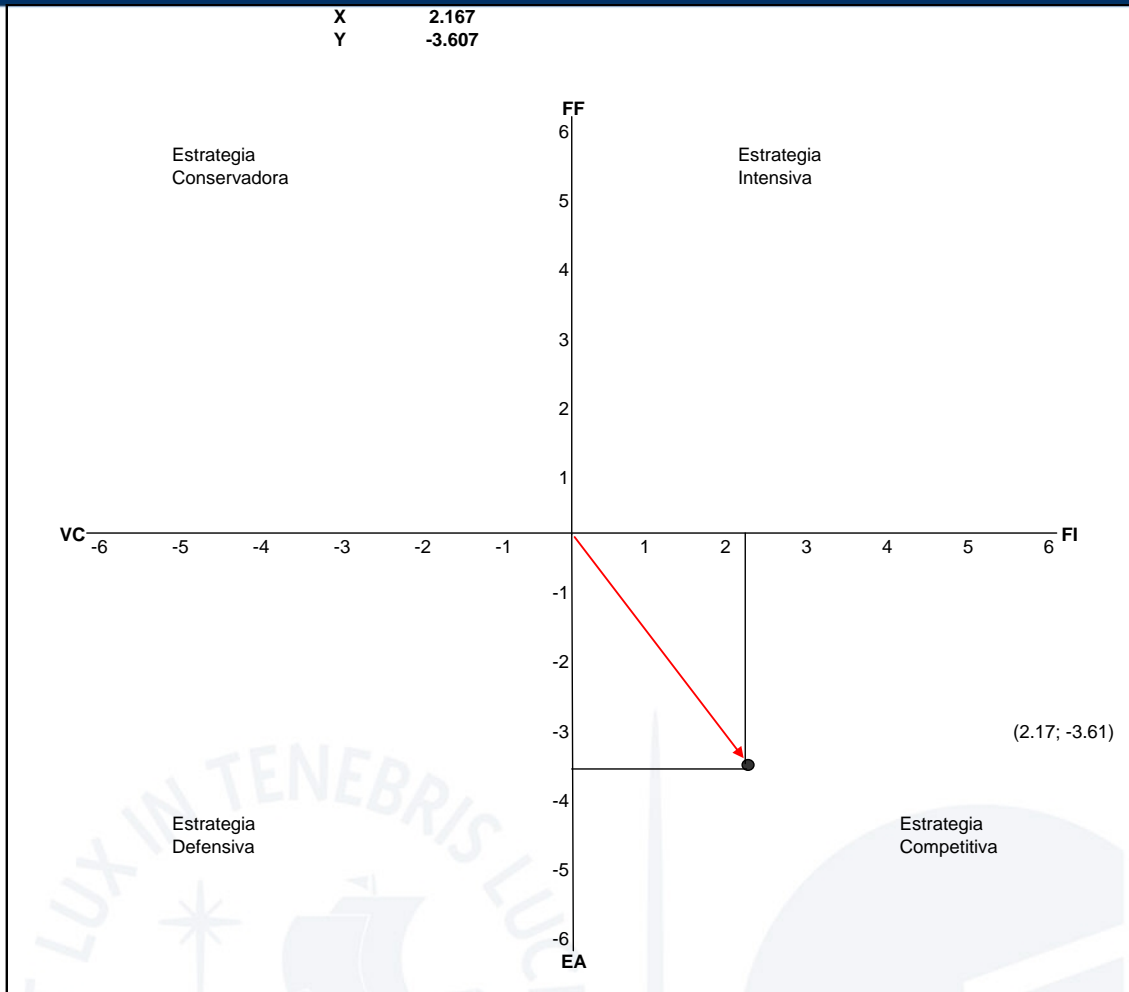


Figura 18. Matriz Peyea

El vector direccional, resultante del análisis de la posición estratégica, se localiza en el cuadrante inferior derecho de la matriz, por tanto, sugiere que las estrategias competitivas son las apropiadas para el subsector del MBCG. Ello implica aprovechar y potenciar las oportunidades externas para superar las debilidades internas y reducir las amenazas externas. Es decir, integración hacia adelante, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto son estrategias factibles si se tiene en cuenta las condiciones que afronta el subsector del MBGC.

4.8 Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal es otra herramienta valiosa para la formulación de estrategias. Todas las organizaciones o sectores pueden ser ubicados en algunos de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz. Tal como se ilustra en la figura 19, esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas, la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

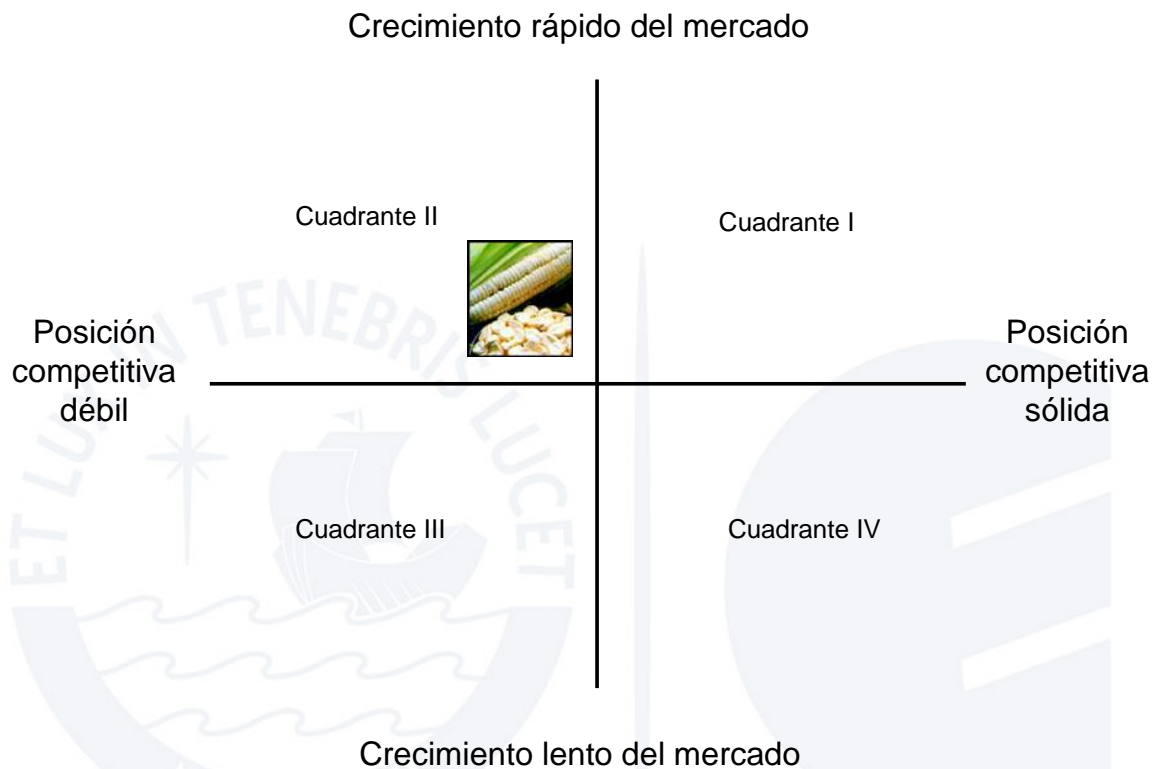


Figura 19. Matriz de la estrategia principal

En el caso del subsector MBGC, se identifica que el crecimiento del mercado en los últimos años es relativamente rápido; sin embargo, respecto de la posición competitiva se observa un subsector con muchas deficiencias en la producción, comercialización y promoción del producto, motivo por el cual se considera que tiene una posición débil frente a sus competidores. De esta manera, el subsector del MBGC se localiza en el cuadrante II, lo que implica

que se deben reevaluar las estrategias actuales y pensar en estrategias intensivas, como las de penetración en el mercado y desarrollo de productos.

4.9 Matriz de selección de estrategia específica

Como se muestra en la tabla 22 (Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se han establecido 11 estrategias generales, las mismas que luego de ser analizadas en conjunto han sido clasificadas en las estrategias alternativas siguientes, desarrollo del producto, penetración en el mercado e integración.

Por ello, luego de consolidar las estrategias generales y analizar su repetición en las matrices Foda, Peyea, IE y GE, tal como se presenta en la tabla 24, se observa la selección de estrategias específicas resultantes de las matriz, la misma que descarta la estrategia E11, que consiste en incentivar el agroturismo promocionando el paisaje del valle de Urubamba junto con las prácticas culturales de siembra y/o cosecha del MBGC, debido a que solo se repita en la matriz Foda.

Tabla 24. Matriz de Selección de Estrategia Específica

| | Integración | Integración | Desarrollo del Producto | Penetración en el Mercado | Desarrollo del Producto | Desarrollo del Producto | Desarrollo del Producto | Penetración en el Mercado | Desarrollo del Producto | Penetración en el Mercado | Diversificación |
|-------|---|--------------------------------------|---|---|---|--|--|---|--|---|--|
| | E1. Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC | E2. Reorganizar la cadena productiva | E3. Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC | E4. Establecer oficinas de venta en Barcelona para estrechar vínculos con clientes europeos | E5. Promover la utilización de semilla certificada del MBGC | E6. Producir el MBGC con estándares de calidad | E7. Promover la protección genética del MBGC | E8. Posicionar el MBGC como un producto de calidad y con denominación de origen | E9. Desarrollar productos con valor agregado | E10. Promover el consumo del MBGC a través de segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España | E11. Incentivar el agroturismo promocionando el paisaje del valle de Urubamba junto con las prácticas culturales de siembra y/o cosecha del MBGC |
| FODA | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| PEYEA | X | X | X | | | X | X | X | X | | |
| IE | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| GE | | | X | X | X | X | X | X | X | X | |
| | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 1 |

4.10 Matriz Rumelt

Según Rumelt (1979), la evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa o sector. Para tal efecto, los criterios considerados en la evaluación de una estrategia son⁵³ los siguientes:

1. Consistencia: no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí,
2. Consonancia: deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren,
3. Ventaja: deberá facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva,
4. Factibilidad: no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.

En la tabla 25, se pueden observar las 10 estrategias identificadas y esbozadas en la matriz de Selección de Estrategia Específica del acápite anterior, con sus respectivos criterios de evaluación.

⁵³ Tomado del libro "El proceso estratégico" de Mintzberg, H., Quinn J.B y Voyer J., pag.80

Tabla 25. Matriz Rumelt

| Estrategias | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad |
|---|--------------|-------------|---------|--------------|
| E1. Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC | SI | SI | SI | SI |
| E2. Reorganizar la cadena productiva | SI | SI | SI | SI |
| E3. Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC | SI | SI | SI | SI |
| E4. Establecer oficinas de venta en Barcelona para estrechar vínculos con clientes europeos | SI | SI | SI | NO |
| E5. Promover la utilización de semilla certificada del MBGC | SI | SI | SI | SI |
| E6. Producir el MBGC con estándares de calidad | SI | SI | SI | SI |
| E7. Promover la protección genética del MBGC | SI | SI | SI | SI |
| E8. Posicionar el MBGC como un producto de calidad y con denominación de origen | SI | SI | SI | SI |
| E9. Desarrollar productos con valor agregado | SI | SI | SI | SI |
| E10. Promover el consumo del MBGC a través de segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España | SI | SI | SI | SI |

En la evaluación, se puede observar que la estrategia E4 referida a establecer oficinas de venta en Barcelona para estrechar vínculos con clientes europeos no cumple con el criterio de factibilidad, debido a que la estrategia originaría sobrecostos en los recursos disponibles cuando existen otras alternativas como el ingreso al mercado español a través de un distribuidor de prestigio y solvencia, capaz de asumir tales sobrecostos. Por el contrario, las otras 9 estrategias enunciadas en la matriz han superado los criterios de consistencia,

consonancia, ventaja y factibilidad, lo que motiva su explicación, así como la descripción de sus acciones.

4.11 Relación de estrategias con objetivos de largo plazo

En la tabla 26, se puede apreciar cómo las estrategias planteadas, a partir del análisis de las fortaleza, debilidades, amenazas y oportunidades en el punto 4.5, pueden contribuir al logro de uno o más de los objetivos a largo plazo definidos para orientar el desarrollo del subsector MBGC en el Perú, en un horizonte de diez años.

Tabla 26. Alineamiento estrategias y objetivos a largo plazo

| Objetivos a LP | OLP1 | OLP2 | OLP3 | OLP4 | OLP5 |
|--|--|---|---|--|--|
| Estrategias | Lograr al 2 011 la integración del 80% de los agricultores del Valle Sagrado de los Incas. | Incrementar al 2 012 la productividad de las áreas de cultivo de 4 a 6,5 t/ha para hacerla competitiva. | Elevar al 2 012 la oferta exportable del MBGC en un 100%. | Incrementar el nivel de exportaciones al mercado español en USD 500 mil anuales de valor FOB a partir del 2 012 hasta alcanzar un mínimo nivel de USD 6 millones de valor FOB en el 2 017. | Mejorar al 2 017 la calidad de vida de los pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas a través del incremento de sus ingresos en un 50%. |
| E1. Posicionar el MBGC como un producto de calidad y con denominación de origen | | | | X | |
| E2. Desarrollar productos con valor agregado | | | | X | X |
| E3. Promover el consumo del MBGC en segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España, haciendo uso del marketing. | | | | X | |
| E5. Promover la protección genética del MBGC | | X | X | | |
| E7. Promover la utilización de semilla certificada del MBGC | | X | X | | |
| E8. Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC | | X | X | | |
| E9. Producir el MBGC con estándares de calidad | | X | X | | X |
| E10. Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC | X | X | X | | X |
| E11. Reorganizar la cadena productiva | X | | X | X | X |

4.12 Desarrollo de estrategias

De acuerdo con lo definido en el acápite 4.4 los objetivos planteados a continuación contribuirán con el desarrollo del subsector del MBGC.

OLP1: Lograr al 2011 la integración del 80% de los agricultores del Valle Sagrado de los Incas.

OLP2: Incrementar al 2012 la productividad de las áreas de cultivo de 4 a 6,5 t/ha para hacerla competitiva.

OLP3: Elevar al 2012 la oferta exportable del MBGC en un 100%.

OLP4: Incrementar el nivel de exportaciones al mercado español en USD 500 mil anuales de valor FOB a partir del 2012 hasta alcanzar un mínimo nivel de USD 6 millones de valor FOB en el 2017.

OLP5: Mejorar al 2017 la calidad de vida de los pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas a través del incremento de sus ingresos en un 50%.

Después de efectuado el análisis, se plantean algunas estrategias que el subsector del MBGC debe aprovechar con énfasis, pues las acciones o planteamientos que resultan de la interacción de las diferentes variables determinantes facilitarán el logro de ventajas competitivas y mejores posibilidades de desarrollo.

E1. Estrategia de integración. Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC.

De acuerdo con el análisis efectuado, los agricultores del MBGC, realizan el cultivo independientemente y en lotes de terreno de menos de una hectárea, no

tienen capacidad de negociación en el precio del producto, en la compra de insumos ni obtienen volúmenes de producción suficientes para acceder a mercados importantes; por lo tanto, es casi una actividad de supervivencia, debido a que no pueden acceder a financiamientos que faciliten la adquisición de maquinaria para la tecnificación de la producción. Para la comercialización, dependen de los intermediarios, quienes acuerdan fijar bajos precios de compra a los agricultores, obteniendo mayores márgenes de ganancia a su favor, al convertirse en acopiadores y favorecerse con los socios comerciales fuera del país. Según Farfan⁵⁴, la unión de los agricultores-exportadores en gremios, cooperativas o consorcios es la única manera de llevar adelante al sector agrícola.

Con el objeto de tener una oferta sostenible del MBGC, se plantean las siguientes acciones.

Acciones:

A1. Las ONGs instaladas en el Valle Sagrado de los Incas como Arariwa y Prisma, y todas las instituciones de apoyo al sector agrario (Minag, Iniea, entre otros) tendrán la responsabilidad de desarrollar una cultura asociativa entre los pequeños agricultores a través de la capacitación constante y la evidencia de las ventajas que se obtienen al asociarse sobre la base de experiencias demostrándoles que la riqueza generada por un conjunto de agricultores que trabajan en cooperación es mayor que la suma de la generada por cada uno de ellos individualmente; quienes asociados en base a un interés común (producción del MBGC) pueden incrementar la producción, el ingreso familiar y la calidad de vida de sus familias. Se deberá también resaltar la posibilidad de

⁵⁴ Entrevista realizada al Sr. Sandro Farfán, Gerente General de la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú (AGAP).

recibir apoyo de instituciones locales, internacionales y del Gobierno cuando están asociados.

A2. Para facilitar el camino hacia la asociatividad, es conveniente que los agricultores concluyan sus estudios primarios y secundarios, y si es posible logren avances en estudios superiores. Los fondos otorgados por entidades internacionales a través de las ONG ubicadas en el Valle Sagrado (Arariwa, Prisma, Centenario, entre otras) deberán orientarse a otorgar a los agricultores dicha posibilidad, además de apoyar la enseñanza e implementación de prácticas agrícolas efectivas y a prepararlos en la gestión administrativa y financiera de su actividad.

A3. El Gobierno Central y el Gobierno Regional deberán incentivar y fortalecer la organización y constitución de asociaciones de agricultores para el acopio y comercialización, incluyendo en sus programas beneficios y exoneraciones tributarias exclusivas para grupos asociados. Otorgarán además la posibilidad de acceder a esquemas de financiamiento con tasas preferenciales, brindarán apoyo en ferias internacionales, proporcionarán servicios de extensión, entre otros siempre y cuando estén agrupados.

A4. El área de cultivo del MBGC se desarrolla en las provincias de Calca, distritos de San Salvador, Písac, Taray, Coya, Lamay y Calca y en la provincia de Urubamba, distritos de Urubamba, Huayllabamba, Ollantaytambo, Yucay, y Maras. Cada distrito formará una asociación con los agricultores que habitan en él y cada asociación nombrará un representante para integrar un comité provincial, de manera que las coordinaciones de grupo sean responsabilidad de los dos comités provinciales (Calca y Urubamba) que se constituirán en el Comité Exportador del MBGC, todo ello con el objeto de mantener una fácil

administración y un balance democrático en el proceso de toma de decisiones. Bajo este esquema, todos los agricultores estarán representados y será posible desarrollar equipos de trabajo, promover nuevas ideas en la producción y comercialización, trabajar en la solución de problemas comunes y administrar insumos, recursos naturales y humanos.

A5. El Comité Exportador de MBGC deberá contar con un administrador capacitado y de confianza que pueda gestionar las actividades del grupo y regular la comercialización mediante un contrato de asociación que estipule las reglas a las cuales deberán someterse todos los integrantes. Será responsable también de la constitución de un fondo de emergencia que permita hacer frente a fenómenos climáticos adversos que puedan afectar a cualquier agricultor asociado al comité.

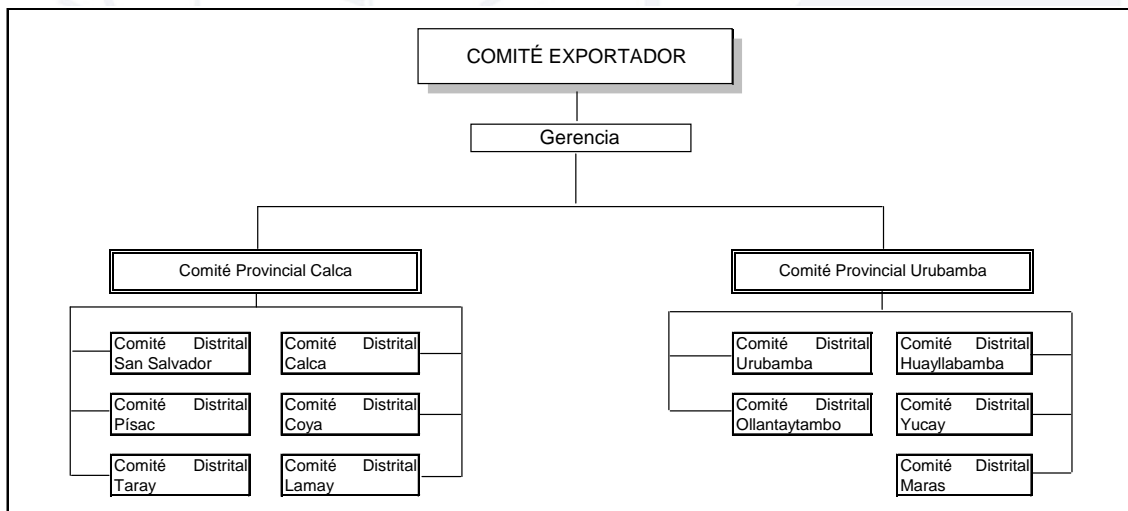


Figura 20. Esquema de organización para la exportación

En el contrato de asociación, deberán quedar claros los derechos de cada integrante a participar de los ingresos generados por la actividad conjunta en proporción a su cuota de aporte de producción, participar de la propiedad de los activos, de la gestión, etc. Asimismo, quedarán establecidas las

obligaciones sobre buenas prácticas agrícolas y manejo de la cosecha en la obtención del MBGC, cumplir con entregar su producto en las cantidades y oportunidades comprometidas, comercializar únicamente a través de su comité exportador, contribuir para solventar costos fijos y costos marginales en proporción a su participación en el volumen de producción comercializado, además permitir el acceso de profesionales y técnicos para realizar inspecciones y supervisiones necesarias a su propiedad donde se encuentra sembrado el MBGC y, finalmente, el cumplimiento de cualquier otra obligación derivada del contrato sugerido. En cuanto a los ingresos del grupo asociado, la gerencia de la asociación deberá ajustar en un período determinado (semana, mes, trimestre, entre otros) los ingresos por ventas realizadas en dicho período, de manera tal, que los ingresos de cada integrante se determinen considerando un precio promedio por kilogramo de MBGC de una misma calidad.

A6. El Minag en coordinación con el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) establecerán en el presupuesto anual una partida para bonificaciones a los distritos de los agricultores asociados que en el período de un año evidencien como mínimo un incremento del 10% en sus volúmenes de exportación.

A7. Además de instituciones locales, como el Minag y el MEF, se buscará que organismos internacionales como *Food and Agriculture Organization* (FAO), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), Caritas, entre otros alienten y bonifiquen la experimentación, premiando los proyectos innovadores, especialmente los orientados a satisfacer o buscar soluciones a necesidades del grupo, que sean de fácil aplicación bajo las condiciones existentes y especialmente que contribuyan a lograr incrementos en la productividad de las

tierras, pues si obtienen mayores rendimientos podrán aprovechar los beneficios derivados de contar con un mayor volumen exportable, lo que determinará el acceso a un mayor número de mercados, así como una mejor posición para negociar en dichos mercados.

E2. Estrategia de integración. Reorganizar la cadena productiva

En el diagnóstico realizado, se pudieron determinar muchas deficiencias en la producción y comercialización del MBGC, como atomización en las tierras, bajos niveles de productividad de las mismas, escasa asociatividad entre los agricultores, descenso de volúmenes de exportación por falta de financiamiento o traslado de agricultores a cultivos más rentables. Teniendo en cuenta el impulso que nuestro Gobierno está otorgando a las exportaciones, es importante exigir índices mas elevados de competitividad en el sector que permitan lograr mayor participación en dicho rubro. Se debe procurar un enfoque integrador, es decir, enlazar las actividades participantes en el proceso productivo, que permitan un trabajo articulado para optimizar el uso de los recursos y evitar la pérdida de oportunidades, que facilite el acceso al financiamiento y a diferentes mercados, mejorando el nivel de vida de la población y limitando la posibilidad del renacimiento de actividades ilícitas. La idea es articular todos los esfuerzos de las actividades productivas para mejorar la competitividad. La cadena productiva que se propone es una forma de asociatividad entre los actores involucrados en los diferentes eslabones, como proveedores de servicios e insumos, producción (agricultores), almacenamiento, procesamiento y transformación, distribución y comercialización, además de consumidores finales del producto.

El establecimiento de una cadena productiva permitirá afrontar problemas que requieren de solución en el corto y mediano plazo. Otorgará la posibilidad de lograr un desarrollo sostenido y competitivo a través de una eficiente gestión empresarial y participación organizada de todos los integrantes. Para ello, se plantean las acciones siguientes.

Acciones:

A8. El Gobierno Central y el Gobierno Regional deberán incentivar y fortalecer las mesas de diálogo y concertación entre los diferentes eslabones, para suscribir convenios en condiciones de equidad para cada integrante, brindando además posibilidades de negociar beneficios y exoneraciones tributarias.

A9. El Comité Exportador del Valle Sagrado deberá coordinar las políticas y estrategias para la adquisición y para el abastecimiento de semillas, insumos, materiales directos, entre otros. Ello permitirá la obtención de un mejor margen comercial, es decir, será posible racionalizar gastos que no generen valor agregado y así las actividades productivas y de comercialización serán más eficientes.

A10. Entre los demás integrantes (producción, almacenamiento, procesamiento, transformación, distribución y comercialización), es recomendable eslabonar los procesos, de manera que los agricultores mediante el Comité Exportador puedan acceder al mejor canal de distribución para llegar al cliente final. Será indispensable fortalecer la organización y constituir asociaciones de productores para el acopio y comercialización.

A11. La integración antes mencionada será la mejor solución para eliminar la fuerza que ejercen los intermediarios. El Minag y Prompex, en forma conjunta, serán responsables de coordinar acciones entre el comité exportador y los

canales adecuados para la distribución, además otorgarán facilidades de capacitación, apoyo de contactos, asistencia a ferias, entre otros beneficios, para lograr que el comité exportador esté en capacidad de efectuar exportación directa.

A12. El Comité Exportador de MBGC coordinará con las instituciones financieras locales el acceso a los recursos financieros necesarios para disponer de capital de trabajo que permita mayor producción para cubrir la demanda insatisfecha del mercado internacional. Podrán adquirir maquinaria y equipo necesario para eliminar ineficiencias en el proceso, por ejemplo, zarandas con planchas, cuyos diámetros eviten el reproceso en la clasificación del maíz de exportación. Asimismo, será posible mantener stock de materiales para el empaque (sacos, pita, tarjetas de control, entre otros) para evitar duplicar la operación de envasado. Agrupados los agricultores se logrará motivar, sensibilizar, cambiar actitudes y crear conciencia crediticia con capacidad de pago (sujetos de crédito) y mejorar la tecnología del cultivo del MBGC para obtener mayor rendimiento por hectárea sembrada, logrando con ello generar rentabilidad, valor agregado y desarrollo sostenible.

E3. Estrategia de desarrollo del producto. Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC.

Uno de los principales problemas que enfrenta este subsector es la baja productividad de las tierras de cultivo, debido a la escasa utilización de tecnológica y aplicación de buenas prácticas agrícolas, la cuales son necesarias para lograr un producto de calidad. La consecuencia de lo descrito es la poca rentabilidad en la producción.

Se convierte en prioridad corregir las debilidades mencionadas a partir de implementar tecnología en la producción, aplicar técnicas agrícolas en el manejo y rotación de los suelos, aprovechar técnicamente los recursos hídricos de la zona, complementados con el uso de semilla certificada, elementos claves en el desarrollo productivo de este subsector.

Acciones:

A13. El Comité Exportador de MBGC gestionará el apoyo de instituciones internacionales presentes en la zona como Arariwa, quienes brindarán permanente capacitación y asistencia técnica a fin de obtener mejores rendimientos de la tierra.

A14. El Comité Exportador de MBGC gestionará el apoyo de la Universidad Nacional Agraria La Molina y otras afines para obtener información sobre técnicas modernas a aplicar en la producción del MBGC, a fin de generar beneficios para ambos.

A15. El Iniea deberá programar talleres dirigidos a la evaluación de suelos, rotación de cultivos, manejo de cosechas y sistemas de riego. Estos talleres enfatizarán los beneficios de utilizar un método adecuado para el manejo de tierras, puntualizando la necesidad de rotar los cultivos a fin de mantener los nutrientes.

A16. El Comité Exportador gestionará la obtención de recursos financieros para la adquisición de maquinaria y equipo en beneficio de sus integrantes a fin de mejorar la productividad.

A17. El Iniea deberá obtener recursos para estudiar la utilización de abono biológico que evite el uso de pesticidas, así como estudios para combatir las plagas que atacan al cultivo del MBGC.

E5. Estrategia de desarrollo del producto. Promover la utilización de semilla certificada del MBGC.

Otro insumo importante en la producción del MBGC o de cualquier otro cultivo, es la semilla, motivo por el cual el uso de semilla certificada se convierte en uno de los requisitos indispensables para incrementar la productividad y mantener las cualidades organolépticas de este producto que lo hace único en su especie y que lo ha posicionado como un producto con potencial exportador. La utilización de semillas certificadas debe ser entendida por los agricultores como la primera y principal pieza en la construcción de una cadena productiva de calidad, la cual necesita ser complementada de los otros factores de producción para hacer efectivo su potencial. El uso de este tipo de semilla, es la garantía que tiene el agricultor para lograr una mejora en la productividad y asegura la calidad del producto final, al disminuir su costo de producción por reducir el uso de agroquímicos para el control de plagas y enfermedades, igualmente se reducen pérdidas (merma) por presencia de éstas y conseguirá mejores precios en mercado, al obtener productos de mayor calidad y competitividad, los cuales son avalados por el Certificado Fitosanitario otorgado por la entidad responsable de la utilización de semilla certificada, el cual proporciona mayor confiabilidad al comprador para la adquisición del producto. En ese sentido, se deben implementar acciones por parte de los distintos agentes del subsector, principalmente el sector público.

Acciones:

A18. El Iniea deberá programar talleres a fin de fomentar la utilización de semilla certificada y los beneficios que esta genera.

A19. El Comité Exportador de MBGC en coordinación con el Senasa deberán fortalecer la necesidad de utilizar semilla certificada, así como promover el uso de insumos de calidad y uso racional de fertilizantes, lo cual permitirá obtener un producto de calidad garantizada que cumpla con los estándares exigidos en el mercado internacional. Esta información deberá ser difundida a los agricultores a través de talleres donde se expongan los beneficios a obtener a partir de la aplicación de las recomendaciones brindadas por la mencionada institución.

A20. El Senasa en coordinación con el Iniea deberán otorgar incentivos a favor de los agricultores que utilicen y fomenten entre sus compañeros la utilización de semilla certificada.

A21. Se buscará implementar una política para la certificación de la semilla de calidad genética, como mecanismo que permita garantizar su procedencia y potencial productivo. La labor de certificación deberá recaer en el Senasa o en empresas privadas afines autorizadas, quienes tendrán bajo su responsabilidad la inspección de las tierras de cultivo que operen como semilleros a partir de estándares técnicos claramente definidos. Esta acción permitirá asegurar el rendimiento por hectárea, calidad y la rentabilidad de los agricultores contribuyendo, además, a acentuar la confianza de los consumidores en el producto y a abrir mercados.

E6. Estrategia de desarrollo del producto. Producir el MBGC con estándares de calidad.

En los últimos años, se ha generado gran preocupación respecto de la salud y de la protección del ambiente y la sociedad. Los consumidores han

comenzando a tener conciencia de la importancia que tiene para ellos consumir alimentos sanos y que provengan de plantaciones dentro de conceptos modernos de producción, los que hacen que el consumidor adquiera sus alimentos con la confianza de que éstos no contienen sustancias que puedan afectar a la salud. Hoy en día, se ha demostrado que los ojos de la sociedad están dirigidos al proceso de producción agrícola y que el agricultor junto con sus proveedores son protagonistas principales en ese cambio. La agricultura mundial ha evolucionado hacia modelos más eficientes y sostenibles, en términos ambientales y económicos, donde adquiere cada vez mayor importancia la inocuidad y la calidad dentro de los sistemas de producción.

En este contexto, es necesario que el Valle Sagrado logre integrar en su producción un conjunto de prácticas que permitan mejorar los métodos convencionales de producción y garanticen la inocuidad del MBGC. Se sugieren, para ello, las siguientes acciones.

Acciones:

A22. El Comité Exportador del MBGC propiciará convenios con instituciones educativas (universidades, institutos, entre otros), que otorguen programas de capacitación constante donde se refuercen la conciencia por la calidad de los productos enfatizando que ésta no se mide solo por su apariencia (grano blanco y grande) sino por la seguridad y el medio ambiente en que son producidos, es la mejor manera de involucrar al agricultor con estándares internacionales de sistemas de gestión, ya sea de calidad (ISO 9 000, buenas prácticas agrícolas), higiene (Haccp) y medioambiente (ISO 14 000).

A23. El Comité Exportador del MBGC coordinará con las instituciones educativas la difusión a los agricultores sobre las ventajas del dinámico y

atractivo mercado de los alimentos orgánicos para estimularlos a la reconversión del cultivo convencional del MBGC hacia un cultivo producido sin agroquímicos los cuales deberán ser controlados en toda la cadena productiva, de tal forma que garanticen un maíz sano para el consumidor y con grandes beneficios al medioambiente. El agricultor debe convencerse de que esta agricultura orgánica cumple con los objetivos de sustentabilidad, pues conlleva a la conservación y el mejoramiento de los recursos.

A24. Se propone que cada grupo asociado por comité distrital zonifique un área donde no se haga uso de agroquímicos ni fertilizantes, para que dicha zona entre en un proceso de conversión para la producción orgánica que se logra en 3 ó 4 años. En ese período, deberán utilizar abonos orgánicos, efectuar control integrado de plagas y enfermedades a base de productos orgánicos y biológicos y lo más importante es el uso de semilla procedente de semilleros con certificación orgánica.

A25. El Comité Exportador del MBGC como una empresa con viabilidad técnica, económica, financiera y jurídica asegurará el uso de Buenas Prácticas Agrícolas, las cuales permitirán la planeación y manejo de la producción, ofreciendo volumen y calidad constante que satisfagan la demanda del mercado objetivo, mediante la implementación de procesos y normas adecuadas sobre uso racional de insumos agrícolas (amigables con el medio ambiente y la salud humana), buen uso de los recursos hídricos y la implementación de mano de obra capacitada que permita mejorar la calidad de vida de la población, minimizando pérdidas en los procesos de cosecha y poscosecha del MBGC.

A26. Senasa tendrá la responsabilidad de vigilar la aplicación de normas técnicas de almacenamiento, uso de insumos de calidad y uso racional de fertilizantes considerando las directivas y prácticas internacionales existentes en la materia. Con el objeto de elevar la competitividad de las asociaciones distritales de agricultores, dichas entidades deberán controlar los requerimientos sanitarios mínimos generales y específicos que cumplirán los almacenes destinados para la protección y conservación del MBGC con el fin de mantenerlo en óptimas condiciones. Los almacenes deberán contar con personal responsable capacitado en el manejo y conservación de granos. Serán de construcción segura, para evitar riesgos de desplome así como los derivados de los agentes atmosféricos y deberán contar con ventilación natural o artificial que aseguren la circulación del aire en el local. Además, llevarán un registro que evidencie los programas de fumigación y de limpieza general, pues tienen que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.

A27. El Comité Exportador del MBGC debe poner énfasis en la creación de un sello de calidad y garantía del MBGC que permita descubrir nuevas oportunidades de mercado para el producto, propiciar el esfuerzo conjunto con el Gobierno Central y Regional, para alcanzar estándares internacionales de calidad que garanticen el ingreso y permanencia del producto en los mercados internacionales.

E7. Estrategia de desarrollo del producto. Promover la protección genética del MBGC.

La diversidad genética del Perú, resultado de la evolución natural, así como de las prácticas de cultivo del hombre, debe conservarse y fructificarse. Sevilla

(2005) señala que la diversidad genética de maíces se concentra principalmente en la sierra y se conserva debido a factores biológicos, ecológicos y antropológicos. El MBGC representa una de las variedades nativas de maíz más importantes del país por sus cualidades genéticas únicas (dos centímetros de diámetro y almidón suave) y por su cultivo solo sobre una franja alrededor del río Urubamba, en el Valle Sagrado de los Incas en Cusco. La protección genética del MBGC constituye una herramienta viable para contrarrestar la cada vez más creciente biopiratería⁵⁵ y la competencia desleal que pudiera emprender alguna compañía multinacional productora de transgénicos⁵⁶. La biopiratería se hace tangible cuando mediante patentes de invención en el campo biotecnológico se produce la apropiación directa o indirecta de estos recursos y conocimientos. Los casos de patentes conferidas en el exterior sobre productos de origen peruano como la maca, el yacón, la uña de gato y otros no hacen sino evidenciar la gravedad del problema. Los productos transgénicos, cuyo origen son los experimentos a gran escala, se encuentran en entredicho por los problemas que acarrearán principalmente al medioambiente. Según Greenpeace (2007), algunos de los peligros de los cultivos de productos transgénicos son el incremento del uso de tóxicos en la agricultura, la contaminación genética, la contaminación del suelo y la pérdida de biodiversidad, con efectos irreversibles e imprevisibles. En adición, los cultivos nativos podrían verse afectados por la transferencia de la propiedad

⁵⁵ Acceso a y uso irregular o ilegal de componentes de la biodiversidad (recursos biológicos y genéticos especialmente) y de los conocimientos indígenas asociados a ellos, para su aplicación en procesos de investigación y desarrollo de nuevos productos farmacéuticos e industriales, cosméticos, nutracéuticos, semillas mejoradas, entre otros.

⁵⁶ Los transgénicos u organismos genéticamente modificados (OGMs) son aquellos organismos a los que se les ha injertado genes de otras especies utilizando técnicas de biotecnología, para generar propiedades ajenas a su estructura natural como resistencia al frío, a agroquímicos o a ciertas plagas de insectos. También, se introducen frecuentemente otras características como aumento de pro-vitaminas o vacunas.

transgénica a través de la polinización cruzada (viento o insectos polinizadores) transformando los cultivos convencionales en cultivos transgénicos.

La protección genética del MBGC pretende garantizar una mayor retribución económica, por las características peculiares que encierra el producto, así como la distribución justa y equitativa para el Perú y para los pueblos indígenas al reconocerles sus derechos sobre sus conocimientos tradicionales. Adicionalmente, la conservación in situ del MBGC constituye una vía para aislar el valle de introducciones foráneas para la conservación de su pureza varietal y para fortalecer las costumbres conservacionistas de los agricultores de la zona.

Acciones:

A28. El Indecopi, el Poder Legislativo y el Comité Exportador del MBGC, promoverán la definición de normas regionales y acaso iniciativas legislativas, susceptibles de defender la propiedad intelectual del MBGC además de requerir se destinen los fondos necesarios para el mantenimiento de bancos de germoplasma que garanticen las sostenibilidad del ecosistema. Además, promoverán la implementación de un sólido sistema que sancione con severidad la venta de material genético.

A29. A partir del trabajo mancomunado entre el Iniea, el Programa Cooperativo de Investigaciones en Maíz de la Universidad Agraria La Molina y las ONGs se promoverá la conservación in situ del MBGC, a través de acciones que aseguren la preservación de las características particulares del MBGC, como recurso genético. Estas entidades velarán por la mejora de las prácticas agronómicas que permitan preservar la especie. Corresponderá a los agricultores mantener las tierras de cultivo del Valle Sagrado de los Incas y evitar que el recurso genético sea desplazado por otros cultivos, sin por ello

descuidar la rotación necesaria que contribuya a la sostenibilidad del medio ambiente.

A30. Para evitar que se concedan patentes sobre el MBGC o invenciones a partir del conocimiento colectivo de las comunidades campesinas; el Comité Exportador del MBGC deberá solicitar la inscripción de los conocimientos colectivos sobre el cultivo del MBGC en el Registro Nacional Público de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas a cargo de Indecopi (ver apéndice A inciso A). La inscripción garantizará, además, la participación de las comunidades campesinas de los beneficios derivados de la utilización de los conocimientos colectivos al haber desempeñado un papel importante en la conservación, administración y uso del MBGC como diversidad biológica.

E8. Estrategia de penetración en el mercado. Posicionar el MBGC como un producto de calidad y con denominación de origen.

Debido a que las características únicas del MBGC responden esencialmente al material genético, al medio geográfico y a las prácticas de cultivo, la denominación de origen constituye una herramienta de significativa importancia en la protección del conocimiento tradicional y como mecanismo para evitar la adulteración, falsificación o competencia desleal que podría devenir en el deterioro de la calidad del producto. El MBGC cuenta desde el 26 de septiembre de 2005 con denominación de origen. El titular de la denominación de origen es el Estado Peruano y su registro y protección tienen validez en el Perú y en los países miembros de la Comunidad Andina.

La denominación de origen es un tipo especial de indicación geográfica empleada para designar un producto originario de una localidad y con

calidades especiales dadas por el lugar geográfico. En el caso del MBGC, la denominación de origen protege la producción específica del Valle Sagrado de los Incas, así como las prácticas tradicionales de los agricultores de la zona. Otras ventajas que ofrece la denominación de origen y que podrían ser explotadas por los agentes de la cadena son (a) el incremento del valor de las tierras, (b) la consolidación de una oferta ordenada y con estándares de calidad (c) el acceso a mercados más rentables, (d) confieren mayor confianza al consumidor al momento de decidir su compra pues reconocen la calidad del producto y (e) constituyen un sello de garantía que facilita el marketing y promueve las exportaciones. Se sabe, además, que en los países miembros de la UE, entre ellos España, la denominación de origen constituye un distintivo adicional de calidad que garantiza el cumplimiento de requisitos superiores a los exigidos para el resto de productos, por lo que el público le otorga especial preferencia y confianza.

Independientemente de las ventajas enunciadas, la finalidad de esta protección es preservar para los agricultores de la zona geográfica de cultivo los beneficios de un precio *premium* en reconocimiento a las técnicas de producción desarrolladas a través del tiempo y a las características especiales del producto.

Acciones:

A31. Instituciones gubernamentales como el Indecopi, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Comité Exportador del MBGC deberán promover el reconocimiento de la denominación de origen del MBGC en la Unión Europea, según el Reglamento (CE) N° 510/2006 del Consejo de 20 de marzo de 2006 referido a la “Protección de las indicaciones geográficas y de las

denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios” (ver apéndice A inciso 1). El reconocimiento internacional de la denominación de origen del MBGC debiera influir en la adopción de una conciencia de calidad y propiciar el uso de buenas prácticas productivas y comerciales, permitiendo, a su vez, la protección de mercados ya ganados, el acceso a nuevos mercados y la organización e integración de los pequeños productores.

A32. El Comité Exportador del MBGC deberá promover a través de instituciones gubernamentales como Prompex y el Ministerio de Relaciones Exteriores, la difusión del producto con el sello de calidad y denominación de origen en ferias internacionales.

E9. Estrategia de desarrollo del producto. Desarrollar productos con valor agregado.

Los productos con valor agregado son aquellos que adquieren un valor adicional al ser transformados durante el proceso productivo con la finalidad de adecuarlo a los requerimientos de los compradores, sean clientes industriales o consumidores finales. En el caso de la agricultura, la generación de productos con valor agregado está muy relacionada con la actividad agroindustrial al combinar los recursos provenientes del campo con la actividad industrial para hacerlos más rentables.

El sistema agroindustrial conlleva la integración vertical de los proveedores de insumos al agro, los agricultores, los productores de los bienes finales o subproductos, los proveedores de empaques, distribuidores y comerciantes bajo un manejo administrativo responsable por cada una de las etapas y debidamente planificado en función del mercado.

Zapata (2001) hace referencia al concepto de Agroindustria Rural (AIR) y la define como el conjunto de actividades que permiten aumentar o retener, en las zonas rurales, el valor agregado de la producción de las pequeñas y medianas unidades agrícolas, recurriendo a la ejecución de actividades de postproducción. La AIR emplea mano de obra y recursos locales con tecnología apropiada y da un enfoque empresarial a sus actividades para promover la competitividad en los mercados. Alineados con ello, esta tesis tiene como objetivo mejorar la oferta exportable del MBGC con productos de valor agregado como el mote (maíz precocido y pelado), *snacks* (grano seco y frito), como choclo congelado o choclo en salmuera de modo tal que contribuyan al desarrollo competitivo del subsector y a través de él al resto de la cadena productiva. Para el desarrollo de productos con valor agregado, deberán aplicarse buenas prácticas de manufactura que permitan obtener productos de calidad e inocuidad de fácil inserción al mercado internacional y nacional. La certificación de los productos constituye en la actualidad una herramienta para promocionar y comercializar los productos en los mercados internacionales, pues sirve para demostrar que un producto posee ciertas características, cumple con normativas de inocuidad, medio ambiente, leyes laborales, así como estándares internacionales de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y de trazabilidad⁵⁷ en todos los procesos de la cadena productiva (e.g. programas de certificación de Productos Orgánicos, Comercio Justo y Eurepgap).

Constituyen ventajas del desarrollo de productos con valor agregado: (a) la generación de empleos directos e indirectos, (b) la generación de mayores

⁵⁷ La trazabilidad es un conjunto de medidas, acciones y procedimientos que permiten registrar e identificar cada producto desde su origen hasta su destino final.

ingresos y precios más estables para los agricultores, (c) la diferenciación de los productos, (d) la reducción de pérdidas post cosecha y el aumento de la conservación de los productos, (e) la utilización de subproductos y (f) la posibilidad de responder a la preferencia por productos fáciles de consumir, usar, transportar, almacenar y de calidad.

Acciones:

A33. El Comité Exportador del MBGC deberá lograr un conocimiento cabal de las características físico-químicas, organolépticas, nutricionales y de sanidad e higiene que forman parte de la necesaria caracterización de los productos semiprosesados y terminados para determinar el grado de aceptación que tendría el MBGC en sus diversos formatos en el mercado español.

A34. El Comité Exportador del MBGC deberá identificar con la ayuda de instituciones gubernamentales como los Centros de Innovación Tecnológica (CITEs), la división de Inteligencia de Mercados de Prompex y el Ministerio de Relaciones Exteriores, oportunidades de negocio en torno a productos, como el mote, los *snacks*, el choclo congelado o en salmuera u otros nuevos con valor agregado para analizar la factibilidad comercial de esas ideas de negocio en respuesta a una demanda existente, de tal manera de formar una cadena alrededor de un producto específico.

A35. El Comité Exportador del MBGC deberá conocer a través de instituciones públicas y privadas, como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) y empresas certificadoras locales de reconocido prestigio, las normas técnicas de calidad y las metodologías de análisis necesarios por cada tipo de producto con el objeto de

dimensionar los costos y garantizar el cumplimiento todos los requisitos demandados.

A36. El Comité Exportador del MBGC deberá evaluar los programas de certificación apreciados por el mercado español.

A37. El Comité Exportador del MBGC deberá conocer las exigencias del mercado español en cuanto al volumen de demanda, continuidad del abastecimiento, periodo de vida útil de los productos perecibles, presentación en envases y embalajes, medios de transportes utilizados y otros.

A38. El Comité Exportador del MBGC deberá promover en el Gobierno Central el establecimiento de políticas de incentivo para atraer inversiones orientadas a la exportación de productos agrícolas con valor agregado. Una vez definidas las políticas de incentivo, la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión) podría operar como agente intermediario.

A39. Realizar acciones coordinadas entre el Comité Exportador del MBGC, universidades, ONGs y el Gobierno Central para el fomento de la investigación y mejora tecnológica que contribuyan al desarrollo de sistemas de procesamiento específicos, disminución de costos de producción y mejora de la calidad.

E10. Estrategia de penetración en el mercado. Promover el consumo del MBGC a través de segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España.

El MBGC es el único producto en el mundo con características organolépticas inigualables de tamaño, suavidad y sabor, lo cual presenta un gran potencial para su comercialización; sin embargo, dichas características no han sido dadas a conocer lo suficiente como para generar el nivel de demanda que el

producto merece⁵⁸. La razón obedece a que los esfuerzos de publicidad y mercadotecnia no han sido realizados eficientemente por parte de los miembros de la cadena productiva, desaprovechando una oportunidad que permita elevar la calidad de vida de los productores e incrementar el ingreso de todos los miembros del subsector. Por otro lado, al haberse determinado la ciudad de Barcelona como mercado objetivo, por las ventajas mencionadas en el capítulo anterior; las acciones iniciales para penetrar en el mercado objetivo estarán dirigidas hacia los inmigrantes latinoamericanos considerando el conocimiento del producto, la tendencia creciente de inmigrantes y su evolución económica en los últimos años, con la intención de darlo a conocer a través de ellos a los ciudadanos españoles orientados al consumo de productos naturales.

Considerando el conocimiento del producto en el mercado español y los formatos del MBGC con valor agregado comercializados en el mismo, se ha considerado como alternativas a exportar, el maíz tostado (*snack*) y el maíz mote, así como el maíz precocido (choclo) en salmuera, como un formato innovador, pero que requiere saber si tendrán la aceptación esperada, para determinar el formato o los formatos a comercializar en el mercado objetivo.

El Comité de Exportación del MBGC, para garantizar el éxito y aceptación del producto con valor agregado en Barcelona, deberá ejecutar las siguientes acciones⁵⁹.

Acciones:

A40. Contratar los servicios de una agencia de investigación de mercados para realizar un estudio de mercado sobre el MBGC en la ciudad de Barcelona, que

⁵⁸ Entrevista realizada al Sr. Orlando Nicolini, Director Gerente de Hatun Trade Perú SAC, empresa pionera en intentar la exportación del MBGC con valor agregado.

⁵⁹ Acciones validadas por el Sr. Juan Carlos Mathews-Director Ejecutivo de Prompex.

permita definir las características que deberá tener el producto a exportar, tanto en el formato del producto con valor agregado como en la presentación en la que se deberá comercializar, de modo que satisfagan y se adapten a las necesidades, gustos y preferencias del mercado objetivo. Además, se debe elaborar un plan de marketing que permita afinar la estrategia de entrada en Barcelona. Para ello, deberá coordinar con Prompex y la Cámara de Comercio de Perú en España, quienes cuentan con información del mercado, así como la relación de agencias de investigación de mercado a considerar para este fin.

A41. Realizar en coordinación con Prompex y la Cámara de Comercio de Perú en España, campañas de promoción en medios, tiendas o autoservicios en las fechas de festividades latinas debido al valor que adquieren para los inmigrantes latinoamericanos por la lejanía a sus hogares.

A42. Establecer alianzas estratégicas con distribuidores especializados en la comercialización de este tipo de productos y con experiencia en segmentos de inmigrantes latinos, a fin de aprovechar la marca y reconocido prestigio de los distribuidores difundiendo el valor nutritivo del MBGC y las cualidades culinarias como producto gourmet, con quienes se debe acordar que se encarguen de la publicidad y promoción del producto en el mercado objetivo. Es imprescindible identificar aquellos distribuidores con suficiente solvencia que les permita comercializar el MBGC en forma agresiva y de manera directa en Barcelona. Para ello, también se podrá buscar socios comerciales o establecer *joint ventures*⁶⁰ con las empresas distribuidoras seleccionadas con experiencia y conveniente red de contactos. De esta manera, la labor, en el Perú, se centrará en la producción, empaque del productos (*snack*, choclo en salmuera,

⁶⁰ *Joint Venture* es un acuerdo mediante el cual un conjunto de personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes) llegan a un acuerdo comercial para la realización de un negocio común.

maíz mote, etc.) y la exportación bajo las condiciones contractualmente acordadas con los clientes-distribuidores. Esto implica establecer un clima de confianza y una buena relación comercial⁶¹ entre ambas partes. El realizar alianzas con distribuidores españoles también permitirá coordinar estrategias promocionales del producto en beneficio tanto para el distribuidor como para el subsector del MBGC.

A43. Coordinar con Prompex la gestión necesaria para incorporar al MBGC dentro de los productos bandera del Perú, con la finalidad de contar con el apoyo del Gobierno, que viene concentrando sus esfuerzos en buscar productos que no solamente sean susceptibles de ser producidos y exportados con ventajas comparativas, sino que puedan ser protegidos con denominaciones de origen, o alguna protección especial, como es el caso del MBGC que satisface los requisitos de un producto bandera y que lo hace un producto con potencial de venta o consumo en mercados extranjeros. Con ello, se logrará formar parte de la Comisión Nacional de Productos Bandera (Coproba) que tiene como objetivo promocionar el nombre del Perú y sus productos más representativos, estableciendo una estrategia para cada producto bandera en relación a un mercado en particular.

A44. Mantener alianzas que vinculen el producto con el mundo gastronómico aprovechando el reconocimiento que tiene actualmente la comida peruana a nivel internacional estableciendo *joint ventures* con organizaciones de gastronomía, facultades universitarias vinculadas con el tema, contactos con la prensa especializada, comercializadoras y/o diferentes expertos en gastronomía.

⁶¹ Por lo general el comercializador es el que obtiene mejores beneficios (asociado a la relación riesgo-rentabilidad). Corresponderá a la capacidad negociadora buscar el mejor equilibrio posible. El uso de alianzas será necesario hasta que el producto esté consolidado en España.

4.13 Alineamiento de objetivos de largo plazo, estrategias y acciones.

La tabla 27 muestra la relación entre las acciones propuestas, las estrategias y los objetivos a largo plazo planteados en el presente capítulo.

Tabla 27. Alineamiento de objetivos de largo plazo, estrategias y acciones

| Objetivo a LP | Estrategia | Acciones |
|---|---|--|
| OLP1: Lograr al 2 011 la integración del 80% de los agricultores del Valle Sagrado de los Incas. | E1. Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC. | A1. Las instituciones educativas desarrollarán una cultura asociativa con capacitación constante y evidencia de ventajas al asociarse. A2. Las entidades internacionales como las ONG deberán propiciar que los agricultores concluyan sus estudios primarios y secundarios. A3 . Los Gobiernos Central y Regional deberán incluir en sus programas beneficios, exoneraciones tributarias y esquemas de financiamiento especial para grupos asociados. |
| | E2. Reorganizar la cadena productiva. | A8 . Los Gobiernos Central y Regional deberá incentivar las mesas de dialogo entre los eslabones, para suscribir convenios en condiciones de equidad . |
| OLP2: Incrementar al 2 012 la productividad de las áreas de cultivo de 4 a 6,5 t/ha para hacerla competitiva. | E7. Promover la protección genética del MBGC. | A28. El INDECOPI, el poder legislativo y el CE promoverán la definición de normas legales para defender la propiedad intelectual del MBGC y sancionar la venta de material genético. A29. El INIEA, la UNALM y las ONGs promoverán in situ la conservación del MBGC con acciones que aseguren la preservación genética del producto. |
| | E5 . Promover la utilización de semilla certificada del MBGC. | A18 . El INIEA deberá programar talleres para fomentar la utilización de semilla certificada resaltando beneficios de su uso. A19 . El CE en coordinación con el SENASA deberá fortalecer la necesidad de utilizar semilla certificada. A20 . El SENASA en coordinación con el INIEA deberán otorgar incentivos a favor de los agricultores que utilicen y fomenten entre sus compañeros la utilización de semilla certificada. A21 . El SENASA deberá implementar una política para la certificación de la semilla de calidad genética que permita garantizar su procedencia y potencial productivo. |
| | E3 . Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC. | A13 . El CE gestionará el apoyo de instituciones internacionales presentes en la zona para la capacitación y asistencia técnica. A14 . El CE gestionará el apoyo de la universidad agraria y otras para obtener información sobre técnicas modernas en la producción del MBGC. A15 . El INIEA deberá programar talleres, dirigidos a la evaluación de los suelos, manejo de cosecha y sistemas de riego. A16 . El CE gestionará la obtencion de recursos financieros para la adquisición de maquinaria y equipo en beneficio de sus integrantes. |
| | E6 . Producir el MBGC con estándares de calidad. | A22 . El CE propiciará convenios con instituciones educativas que involucren al agricultor con estándares internacionales de sistemas de gestión de calidad (ISO 9000, buenas prácticas agrícolas), de higiene (HACCP) y de medioambiente (ISO 14000). A26. El SENASA vigilará la aplicación de normas técnicas de almacenamiento, uso de insumos de calidad y uso racional de fertilizantes, bajo directivas y prácticas internacionales. |
| | E1 . Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC. | A2. Las entidades internacionales como las ONG deberán propiciar que los agricultores concluyan sus estudios primario y secundarios. A4 . Cada distrito formará una asociación con sus agricultores y nombrará un representante para integrar un comité provincial, que se constituirá en el Comité exportador del MBGC (CE). A7 . El MINAG y el MEF buscarán que organismos internacionales como FAO, IICA, FIDA, Caritas, alienten y bonifiquen la experimentación, premiando proyectos innovadores que incrementen productividad. |
| | E7 . Promover la protección genética del MBGC. | A28. El INDECOPI, el poder legislativo y el CE promoverán la definición de normas legales para defender la propiedad intelectual del MBGC y sancionar la venta de material genético. A29. El INIEA, la UNALM y las ONGs promoverán la conservación in situ del MBGC las acciones que aseguren la preservación genética del producto. |
| OLP3: Elevar al 2 012 la oferta exportable del MBGC en un 100%. | E5 . Promover la utilización de semilla certificada del MBGC | A18 . El INIEA deberá programar talleres para fomentar la utilización de semilla certificada resaltando beneficios de su uso. A19 . El CE en coordinación con el SENASA deberá fortalecer la necesidad de utilizar semilla certificada. |
| | E3 . Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC | A15 . El INIEA deberá programar talleres, dirigidos a la evaluación de los suelos, rotación de cultivos, manejo de cosecha y sistemas de riego. A16 . El CE gestionará la obtencion de recursos financieros para la adquisición de maquinaria y equipo en beneficio de sus integrantes. |
| | E6 . Producir el MBGC con estándares de calidad | A22 . El CE propiciará convenios con instituciones educativas que involucren al agricultor con estándares internacionales de sistemas de gestión de calidad (ISO 9000, buenas prácticas agrícolas), de higiene (HACCP) y de medioambiente (ISO 14000). A25. El CE como empresa con viabilidad técnica, económica, financiera y jurídica, asegurará el uso de Buenas Prácticas Agrícolas. |
| | E1 . Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC | A6 . El MINAG en coordinación con MEF, bonificarán a los distritos asociados que en un año incrementen como mínimo 10% sus volúmenes de exportación . A7 . El MINAG y el MEF buscarán que organismos internacionales como FAO, IICA, FIDA, Caritas, alienten y bonifiquen la experimentación, premiando proyectos innovadores que incrementen productividad. |
| | E2 . Reorganizar la cadena productiva. | A9 . El CE coordinará las estrategias para abastecimiento (semillas, insumos) para ser eficientes. A10. El CE propiciará la integración de los participantes de la cadena para acceder al mejor canal de distribución para la exportación. A12 . El CE coordinará con instituciones financieras locales el acceso a los recursos financieros necesarios para disponer de capital de trabajo. |

| Objetivo a LP | Estrategia | Acciones | |
|--|--|--|--|
| OLP4: Incrementar el nivel de exportaciones al mercado español en USD 500 mil anuales de valor FOB a partir del 2 012 hasta alcanzar un mínimo nivel de USD 6 millones de valor FOB en el 2 017. | E8 . Posicionar el MBGC como un producto de calidad y con denominación de origen | A31 . El Indecopi, Ministerio de Relaciones Exteriores y el CE deberán promover el reconocimiento de la denominación de origen del MBGC en la UE. A32 . El CE coordinará a través de instituciones gubernamentales como PROMPEX y Ministerio de Relaciones Exteriores, la difusión del producto con el sello de calidad y de la denominación de origen. | |
| | E7 . Promover la protección genética del MBGC. | A30 . El CE solicitará la inscripción de conocimientos colectivos del cultivo del MBGC en el Registro Nacional Público de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas (Ley 27811), a cargo de INDECOPI. | |
| | E9 . Desarrollar productos con valor agregado | A33 . El CE deberá conocer las características físico-químicas, organolépticas, nutricionales, de sanidad e higiene que forman parte de los productos procesados para determinar su grado de aceptación en el mercado español. A34 . El CE deberá identificar las oportunidades de negocio del MBGC en diversos formatos para analizar la factibilidad comercial en respuesta a una demanda existente. | |
| | E9 . Desarrollar productos con valor agregado | A35 . El CE deberá conocer las normas técnicas de calidad necesarias por cada tipo de producto con el objeto de dimensionar los costos y garantizar el cumplimiento de todos los requisitos demandados. A36 . El CE deberá evaluar los programas de certificación apreciados por el mercado español. A37 . El CE deberá conocer las exigencias del mercado español en cuanto al volumen de demanda, continuidad del abastecimiento, período de vida útil de los productos, envases y embalajes, transporte etc. A38 . El CE deberá promover en el Gobierno Central políticas de incentivos para atraer inversiones para la exportación de productos agrícolas con valor agregado. A39 . El CE coordinará acciones con las universidades, ONG y el Gobierno Central para el fomento de la investigación y mejora tecnológica. | |
| | E10 . Promover el consumo del MBGC a través de segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España | A40 . El CE deberá contratar los servicios de una agencia de investigación de mercados para realizar un estudio de mercado sobre el MBGC en la ciudad de Barcelona. A41 . El CE en coordinación con PROMPEX y la Cámara de Comercio del Perú en España realizará campañas de promoción en medios en las fechas de festividades latinas. A42 . El CE establecerá alianzas estratégicas con distribuidores especializados en comercialización de este tipo de productos y con experiencia en segmentos de inmigrantes. A43 . El CE coordinará con Prompex la gestión necesaria para incorporar al MBGC dentro de los productos bandera del Perú. A44 . El CE deberá mantener alianzas que vinculen el producto con el mundo gastronómico. | |
| | E2 . Reorganizar la cadena productiva | A11 . El MINAG y Prompex, en forma conjunta otorgarán facilidades de capacitación, apoyo de contactos, asistencia a ferias, para lograr que el CE esté en capacidad de efectuar exportación directa. | |
| | OLP5: Mejorar al 2 017 la calidad de vida de los pequeños agricultores del Valle Sagrado de los Incas a través del incremento de sus ingresos en un 50%. | E9 . Desarrollar productos con valor agregado | A34 . El CE deberá identificar las oportunidades de negocio del MBGC en diversos formatos para analizar la factibilidad comercial en respuesta a una demanda existente. A35 . El CE deberá conocer las normas técnicas de calidad necesarias por cada tipo de producto con el objeto de dimensionar los costos y garantizar el cumplimiento de todos los requisitos demandados. |
| | | E6 . Producir el MBGC con estándares de calidad | A22 . El CE propiciará convenios con instituciones educativas que involucren al agricultor con estándares internacionales de sistemas de gestión de calidad (ISO 9000, buenas prácticas agrícolas), de higiene (HACCP) y de medioambiente (ISO 14000). |
| | | E1 . Promover la asociatividad de los agricultores de MBGC | A2 . Las entidades internacionales como las ONG deberán propiciar que los agricultores concluyan sus estudios primarios y secundarios. |
| | | E2 . Reorganizar la cadena productiva | A9 . El CE coordinará las estrategias para abastecimiento (semillas, insumos) para ser eficientes. A12 . El CE coordinará con instituciones financieras locales el acceso a los recursos financieros necesarios para disponer de capital de trabajo. |

4.14 Plan de despliegue de acciones

Para el logro de los objetivos definidos que tiene como fin el desarrollo del subsector del MBGC en un horizonte de diez años, se han definido 48 acciones, cuyo plan de despliegue se presenta en la tabla 28.

| Estrategias/Acciones | Periodo Anual de Ejecución | | | | | | | | | |
|--|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
| A12. El CE coordinará con instituciones financieras locales el acceso a los recursos financieros necesarios para disponer de capital de trabajo. | | ■ | | | | | | | | |
| E3. Implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC | | | | | | | | | | |
| A13. El CE gestionará apoyo de instituciones internacionales presentes en la zona para la capacitación y asistencia técnica. | | ■ | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | |
| A14. El CE gestionará el apoyo de la Universidad Nacional Agraria La Molina y otras afines, para obtener información sobre técnicas a aplicar en el proceso productivo. | | ■ | | | | | | | | |
| A15. El INIEA deberá programar talleres dirigidos a la evaluación de los suelos, rotación de cultivos, manejo de cosechas y sistemas de riego. | ■ | | | | | | | | | |
| A16. El CE gestionará la obtención de recursos financieros para la adquisición de maquinaria y equipo en beneficio de sus integrantes. | | ■ | | | | | | | | |
| A17. El INIEA deberá obtener recursos para realizar estudios sobre la utilización de abono biológico. | ■ | | | | | | | | | |
| E5. Promover la utilización de semilla certificada del MBGC | | | | | | | | | | |
| A18. El INIEA deberá programar talleres a fin de fomentar la utilización de semilla certificada resaltando beneficios de su uso. | ■ | | | | | | | | | |
| A19. El CE en coordinación con el SENASA deberán fortalecer la necesidad de utilizar semilla certificada. | | ■ | | | | | | | | |
| A20. El SENASA en coordinación con el INIEA deberán otorgar incentivos a favor de los agricultores que utilicen y fomenten entre sus compañeros la utilización de semilla certificada. | | ■ | | | | | | | | |
| A21. El SENASA deberá implementar una política para la certificación de la semilla de calidad genética que permita garantizar su procedencia y potencial productivo. | ■ | | | | | | | | | |
| E6. Producir el MBGC con estándares de calidad | | | | | | | | | | |
| A22. El CE propiciará convenios con instituciones educativas que involucren al agricultor con estándares internacionales de sistemas de gestión, de calidad (ISO 9000, buenas prácticas agrícolas), de higiene (HACCP) y de medioambiente (ISO 14000). | | ■ | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

| Estrategias/Acciones | Periodo Anual de Ejecución | | | | | | | | | |
|---|----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
| E9. Desarrollar productos con valor agregado | | | | | | | | | | |
| A33. El CE deberá conocer las características físico-químicas, organolépticas, nutricionales, de sanidad e higiene que forman parte de los productos procesados para determinar su grado de aceptación en el mercado español. | | | | ■ | | | | | | |
| A34. El CE deberá identificar las oportunidades de negocio del MBGC en diversos formatos para analizar la factibilidad comercial en respuesta a una demanda existente. | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| A35. El CE deberá conocer las normas técnicas de calidad necesarias por cada tipo de producto con el objeto de dimensionar los costos y garantizar el cumplimiento todos los requisitos demandados. | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| A36. El CE deberá evaluar los programas de certificación apreciados por el mercado español. | | | | ■ | ■ | | | | | |
| A37. El CE deberá conocer las exigencias del mercado español en cuanto al volumen de demanda, continuidad del abastecimiento, periodo de vida útil de los productos, envases y embalajes, transporte etc. | | | | ■ | ■ | | | | | |
| A38. El CE deberá promover en el gobierno central políticas de incentivo para atraer inversiones para la exportación de productos agrícolas con valor agregado. | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| A39. El CE coordinará acciones con las universidades, ONGs y el gobierno central para el fomento de la investigación y mejora tecnológica. | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| E10. Promover el consumo del MBGC a través de segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España | | | | | | | | | | |
| A40. El CE deberá contratar los servicios de una agencia de investigación de mercados para realizar un estudio de mercado sobre el MBGC en la ciudad de Barcelona. | | | | ■ | | | | ■ | | |
| A41. El CE en coordinación con Prompex y la Cámara de Comercio del Perú en España, realizarán campañas de promoción en las fechas de festividad latinas. | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| A42. El CE establecerá alianzas estratégicas con distribuidores especializados en comercialización de este tipo de productos y con experiencia en segmento de inmigrantes latinos. | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| A43. El CE deberá coordinar con Prompex la gestión necesaria para incorporar al MBGC dentro de los productos bandera del Perú. | | ■ | | | | | | | | |
| A44. El CE deberá mantener alianzas que vinculen el producto con el mundo gastronómico. | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

4.15 Resumen

En este capítulo, se describen las estrategias a implementar a fin de alcanzar los objetivos propuestos, los cuales han sido elaborados luego de realizar el análisis del subsector. Es así que dichos objetivos como lograr la asociatividad de los agricultores, incrementar la productividad de las áreas de consumo, elevar la oferta exportable del MBGC en un 100% a través de productos de calidad e incrementar el volumen de ventas al mercado español, están en función de aprovechar las fortalezas y oportunidades, que se identifican en el subsector. Entre las principales, se tienen que aprovechar la ventaja de contar con la denominación de origen y potenciar la difusión de que este maíz cuenta con características organolépticas únicas. Asimismo, se debe reducir o minimizar las debilidades y amenazas que presentan como mejorar la productividad de las tierras y reorganizar la cadena productiva.

Todos los factores mencionados han servido para elaborar la matriz de evaluación de los factores externos e internos (I/E), permitiendo ubicar al subsector del MBGC en el cuadrante V, el cual nos define estrategias de proteger y mantener; asimismo la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (Peyea), ha permitido identificar que este producto se ubica en el cuadrante de estrategias competitivas. Otras matrices aplicadas son la matriz de selección de estrategia específica y la matriz de Rumelt, las cuales han confirmado la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de nueve de las estrategias identificadas y seleccionadas de la matriz Foda, para, finalmente, concluir que para lograr los objetivos planteados es necesario aplicar las acciones propuestas a través de las estrategias de integración como promover la asociatividad y reorganizar la cadena productiva, así como aplicar la

estrategia de desarrollo de producto, para lo cual es necesario implementar tecnología agrícola en la producción del MBGC, utilizar semillas certificadas, promover la protección genética del MBGC, producir con estándares de calidad así como desarrollar productos con valor agregado y como estrategia final de penetración en el mercado posicionarlo como un producto de calidad y con denominación de origen y promover su consumo a través de segmentos de inmigrantes latinoamericanos en España.



CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego del análisis realizado en los capítulos anteriores, a continuación, se presentan las conclusiones de la tesis:

1. El MBGC con valor agregado se muestra como una alternativa para la diversificación de la oferta exportable peruana, debido principalmente, a los siguientes motivos: (a) presenta atributos diferenciados en comparación con la variedad comercial procedente de otros mercados, los mismos que con nuevas presentaciones podrían facilitar su ingreso al mercado internacional; (b) los principales mercados internacionales muestran una tendencia a preferir productos naturales, debido básicamente, a la alta conciencia del cuidado de la salud; (c) a la creciente demanda española del MBGC en los últimos años; y (d) a la falta de propuestas del producto con valor agregado en las exportaciones que se han venido realizando, toda vez que principalmente se exporta como grano, lo cual no favorece la economía de exportadores ni de agricultores y refuerza la imagen del país como exportador de productos primarios.
2. El MBGC se produce en el Valle Sagrado de los Incas pero debido a las condiciones climáticas y geográficas de la zona, no ha sido posible el cultivo de este producto con el mismo nivel de calidad fuera de su hábitat natural. Esto ha contribuido fuertemente para la obtención de la Denominación de Origen y para potenciar su exportación.

3. No es factible incrementar el área de cultivo del MBGC. En tal sentido, la alternativa para mantener una oferta exportable sostenible se soporta en acciones que permitan elevar el nivel de rendimiento de producción en el Valle Sagrado de los Incas.
4. La atomización de la propiedad de las tierras es una de las características de la agricultura peruana que afecta al 92% de las tierras de cultivo. Esta situación no es ajena al MBGC, por lo que se hace difícil lograr economías de escala, así como mejorar el poder de negociación en el proceso de comercialización; es así que la asociatividad se presenta como una alternativa viable para afrontar este problema identificado en el subsector del MBGC.
5. El nivel de conocimiento de los pequeños agricultores respecto del cultivo del MBGC proviene de épocas ancestrales. A pesar de haber tenido excelentes resultados, es todavía limitado, pues no cuenta con suficiente acceso a asesoría técnica que les permita elevar su nivel de calidad y productividad.
6. Se han identificado deficiencias y limitaciones en los diferentes eslabones de la cadena productiva y de comercialización que requieren la implementación de un enfoque de asociatividad, que involucre la participación de los diferentes actores y la adecuación de los diferentes eslabones de la cadena, a fin de contar con acceso a financiamiento, tecnología y capacitación. Estos son los elementos que traerán consigo la mejora de niveles de productividad y rendimiento de las áreas de producción.

7. El acopiador, como miembro de la cadena productiva y de comercialización del MBGC, cumple el rol de intermediario entre el productor y los clientes (exportadores y consumidores) y obtiene en beneficio propio mayores márgenes en el precio de venta, el cual no se transfiere a los pequeños agricultores ni permite elevar el nivel de vida de los mismos. La asociatividad se presenta como una alternativa de solución.
8. Un elemento determinante por el cual el subsector del MBGC no cuenta con un nivel de asociatividad para la acción conjunta (con metas y objetivos comunes) es la falta de confianza entre los actores de la cadena. El Perú es un país que sufre de falta de confianza interpersonal, por lo que se hace necesario tomar acciones que permitan revertir esta situación, identificando las causas y acciones que permitan evitarla.
9. Actualmente, no se cuenta con una entidad que vele por la calidad del producto; razón por la cual se han presentado casos de adulteración del producto exportado, lo que ha motivado su devolución desde el puerto de destino, en perjuicio del exportador y de la imagen del producto para futuras exportaciones.
10. España es un país con una creciente tasa de inmigrantes latinos, lo cual constituye un mercado ideal para productos étnicos y si se considera además la preferencia del consumidor español por la comida gourmet, el MBGC con valor agregado (bajo cualquiera de los formatos propuestos en la tesis) constituye un producto de potencial interés para el mercado español.
11. El ingreso del producto a través de Barcelona constituye una alternativa inmejorable, principalmente, por contar con la mayor concentración de

inmigrantes latinos, además de ser considerada como una plataforma logística moderna, puerta de entrada al sur de Europa y reconocida como el principal *hub* logístico euro-mediterráneo.

12. La propuesta de penetración del MBGC en el mercado español, expuesta como estrategia en la tesis, requiere del apoyo de instituciones gubernamentales y privadas, así como de un soporte de marketing muy bien estructurado, que permita lograr el objetivo de posicionamiento planteado, que genere el impacto inicial necesario para el despegue del producto y su posterior consolidación en dicho mercado.

13. La denominación de origen es un factor de importancia para el mercado español, al ser considerado como símbolo de calidad y confianza, por lo que constituye un imperativo que el Indecopi culmine el proceso de acreditación para que la denominación de origen del MBGC sea reconocida internacionalmente.

5.2 Recomendaciones

1. La Universidad Nacional Agraria La Molina debe fomentar la transferencia de capacidades técnicas a las universidades en Cusco, mediante cursos de capacitación, conferencias, entre otros, de manera que se garantice una oferta sostenible de capacitación técnica y formación de mano de obra calificada.
2. El Minag, a través de sus divisiones calificadas como el Iniea, debe impulsar la producción de semillas de calidad que permitan mayor porcentaje de germinación y desarrollar técnicas adecuadas de manejo de cosecha y postcosecha para reducir mermas en el MBGC por mal manejo.

- Entre esta recomendación y la anterior, se asegurará un mejor rendimiento de la tierra, es decir, mayor producción por hectárea sembrada.
3. Indecopi en coordinación con la Coalición Peruana contra la biopiratería deben desarrollar férrea lucha para impedir que un cultivo tradicional como es el MBGC sea mejorado y patentado fuera del país. La semilla del MBGC debe estar comprendida en algún tipo de sistema de propiedad intelectual, ya se trate de patentes o de un régimen sui generis (de características propias) que permita a los agricultores del valle sagrado autorizar su uso y recibir ingresos por ello.
 4. El Comité Exportador deberá gestionar y registrar una marca original que identifique al MBGC, resaltando criterios de calidad y sus especiales características. Ello le permitirá proteger y diferenciar su producto, lo que aumentará la confianza en los clientes y a futuro podrá también buscar posicionar su marca en el exterior.
 5. El Gobierno central debe gestionar con instituciones internacionales (BID, BM, CAF, etc.) líneas de crédito a tasas preferenciales que permitan otorgar financiamientos por campaña a los agricultores del Valle Sagrado a través de instituciones financieras locales.
 6. El comité exportador debe esforzarse por conseguir que su administración tenga la capacidad suficiente para ejercer exitosamente el proceso de exportación y distribución o, en todo caso, acudir a un socio estratégico para colocar su producto en mercados rentables y de manera adecuada.
 7. El comité exportador en coordinación con el gobierno regional del Cusco y el Gobierno central deben establecer planteamientos para reducir o eliminar sobrecostos (por autorizaciones, certificaciones, etc.) en las operaciones de

- comercio exterior, lograr que el sistema sea simplificado y equitativo buscando reducir los costos de transacción.
8. Los agricultores del Valle Sagrado asociados (comité exportador) en coordinación con el gobierno regional del Cusco y el Mincetur, a través de Prompex, deben elaborar una estrategia de promoción de MBGC en los mercados del exterior, organizar misiones empresariales que permitan vincular productores con agentes comerciales en los principales mercados, preparar ruedas de negocios, participación en ferias, establecer relaciones con las embajadas a través de sus oficinas de promoción comercial, entre otros. Se tiene que buscar los mercados externos más rentables a través de negociaciones internacionales.
 9. El Mincetur debe gestionar promoción del MBGC a través de las líneas aéreas que llegan a nuestro aeropuerto internacional. El comité exportador facilitará muestras tipo *snack* para degustación en los vuelos nacionales e internacionales.

REFERENCIAS

- Abanto, E. y Hernández, L. (2004). El empleo en las regiones del Perú - 2001. Obtenido el 11 de enero del 2007.
http://www.mintra.gob.pe/peel/publicaciones/Empleo_regiones/empleo_regiones.pdf
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada para el Desarrollo de Inversiones en el Perú - Proinversión. (2006). Un marco jurídico liberal y estable para la inversión extranjera.
- Andersen, M. (2003). ¿Es la certificación algo para mí? Una guía practica sobre por qué, cómo y con quién certificar productos para la exportación. Obtenido el 20 de febrero del 2007.
<http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s07.htm>
- Append (2005). Nuevas tendencias en el consumidor español.
<http://www.append.es/datos/estudios/archivo5.pdf>
- Arellano, R. y Burgos, D. (2004). Ciudad de los Reyes, los Chávez, los Quispe.... Editado por Arellano Investigación de Marketing.
- Arroyo, P. (2007). La nueva administración aprista. Obtenido el 17 de febrero del 2007. <http://www.france-fdh.org/actu/pdf/perou-analyse-conjoncture-240107.pdf>
- Asociación de Exportadores – ADEX. (2006). Adex Data Trade. Aduanas. Área de Inteligencia Comercial.
- Asociación de Exportadores (2007). Exportación de maíz gigante del Cusco se duplica en enero, obtenido el 02 de marzo del 2007
<http://www.adexperu.org.pe/notas/notastxt.htm#45>
- Asociación General de Productores de Maíz de España. (2007). La biotécnica aplicada a la agricultura. Obtenido el 03 de marzo del 2007.
<http://www.mediorural.com/agpme.php>
- Atlas Mundial 2006. España.
http://go.hrw.com/atlas/span_htm/spain.htm
- Aznarán, G. (2003). La Competitividad Global Agrícola. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Fondo Editorial.
- Baell, G. (1997). La Exportación está en sus manos. Ediciones Gestión 2000.

- Banco Central de Reserva del Perú. (2005). Cusco. Síntesis Económica Diciembre 2005. Obtenido el 21 de enero del 2007.
http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Sedes/Cusco/2005/Cu_cu-IC200512-T.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú (2006). Cusco. Síntesis Económica Septiembre 2006. Obtenido el 21 de enero del 2007.
http://www.bcrp.gob.pe/bcr/dmdocuments/Sedes/Cusco/2006/Cu_ap-IC200609-T.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú. (2006). Memoria 2005. Obtenido el 21 de enero del 2007.
http://www.bcrp.gob.pe/bcr/index.php?option=com_content&task=view&id=498
- Barómetro de Consumo (2006). Evolución del Consumidor (2001-2005). Fundación Eroski de España, obtenido el 08 de enero del 2007 de
<http://revista.consumer.es/web/es/20060601/pdf/tema-de-portada.pdf>
- Benza, G. (2006). El milagro de la Sierra Exportadora. Diario La República
http://www.larepublica.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=107077&Itemid=38&fecha_edicion=2006-04-07
- Brack, A. (2004). La biodiversidad del Perú y su importancia estratégica. Obtenido el 10 de febrero del 2007.
[http://www.rree.gob.pe/portal/cultural.nsf/ccc0a366d5bb164405256d55005c1657/f89e3f76763f4fb605256f940050d73e/\\$FILE/PDF%20CH5%20CASTELLANO.pdf](http://www.rree.gob.pe/portal/cultural.nsf/ccc0a366d5bb164405256d55005c1657/f89e3f76763f4fb605256f940050d73e/$FILE/PDF%20CH5%20CASTELLANO.pdf)
- Brack, A. (2004). Tratado de Libre Comercio y biodiversidad del Perú. Obtenido el 18 de febrero del 2007. http://www.actualidadeconomica-peru.com/anteriores/ae_2004/agosto/art_ago_01.pdf
- Brack, A. (2006). Perú megadiverso. Obtenido el 18 de febrero del 2007.
http://www.peru.pibs.info/doc/Brack_Peru_Megadiverso.pdf
- Cámara Oficial de Comercio de España - COCE. (2006). Comercio Exterior Perú-España al 2006.
- Cámara Oficial de Comercio de España. (2006). Comercio Exterior Perú – España al 2006. Obtenido el 7 de enero del 2007.
http://www.cocep.org.pe/store/pagi/ren_comex_per-esp_ago06.pdf
- Cámara Oficial de Comercio de España. Información de Comercio Exterior. Exportaciones peruanas con destino a España crecen en 37% de enero a octubre 2006. Obtenido el 7 de enero del 2007
<http://www.cocep.org.pe/economica.asp>

- Cámara Oficial de Comercio de España. Información de Comercio Exterior. Exportaciones peruanas con destino a España crecen en 37% de enero a octubre 2006. Obtenido el 7 de enero del 2007. <http://www.cocep.org.pe/economica.asp>
- Campana, A. (2006) Oportunidades Comerciales en España. Obtenido el 8 de enero del 2007. http://www.prompex.gob.pe/prompex/documents/10_espana.pdf
- Campos, A. (s.f). ¿Cómo exportar?. Importancia de la calidad. Obtenido el 20 de febrero del 2007. <http://www.portalagrario.gob.pe/ComoExpo/ComoExpo01.shtml>
- Cancino, I. y Valcárcel, M. (2000). Institucionalidad y riego: el caso del valle Chillón. Debate Agrario N° 31. Obtenido el 18 de febrero del 2007. <http://www.cepes.org.pe/debate/debate31/chillon-1.htm>
- Cenfotur: La memoria del Perú. Gastronomía y turismo. Revista informativa, año 2, número 17, septiembre 2006
- CEPAL. (1995). Estratificación ocupacional, desigualdad y pobreza. Obtenido el 19 de febrero del 2007. http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/4422/Capitulo_II_2000.pdf
- CEPAL. (2000). Panorama social de América Latina 1999 – 2002. Obtenido el 14 de enero del 2007. http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/4422/Capitulo_II_2000.pdf.
- Cohen, S. (1994). Speaking Freely, Foreign Affairs, Vol 73, No. 4.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 1995). Serie desarrollo productivo N° 27: Indicadores de competitividad y productividad revisión analítica y propuesta sobre su utilización. Santiago de Chile.
- Comisión Europea - Dirección General de Agricultura. (2003). Obtenido el 20 de febrero del 2007. http://ec.europa.eu/agriculture/envir/index_es.htm y http://ec.europa.eu/agriculture/foodqual/quali_es.htm
- Comisión Europea - Dirección de Medio Ambiente. (2005). Attitudes of europeans towards the environment. Obtenido el 20 de febrero del 2007. <http://ec.europa.eu/environment/barometer/index.htm>
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (9a ed). México: Pearson Educación.
- De las Casas, B. (2004). El Perú, aportes y oportunidades para la agroexportación. Comunica. Año 4. N° 13. Obtenido el 8 de abril del 2007. http://www.iica.int/comuniica/n_13/espanol/art.asp?art=5

- Delegación de la Comisión Europea. (2006). Relación entre la Unión Europea y el Perú. Obtenido el 13 de febrero del 2007.
http://www.delper.ec.europa.eu/es/eu_and_country/economia/ue_peru/rr_ue_pe.htm
- Díaz J. (2006). Nuevo mapa de pobreza del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social – Foncodes. Obtenido el 11 de enero del 2007.
http://www.foncodes.gob.pe/mapapobreza/docs/Foncodes2006_mapapobreza.pdf
- El Comercio. (2007). Las exportaciones regionales crecieron 40.69% en el 2006. Sección Economía. Publicado el 21 de enero del 2007.
- Embajada de Perú en España (2007). Relaciones Perú-España. Obtenido el 05 de febrero del 2007.
<http://www.embajadaperu.es/areacomercial.htm>
- Francke, P. e Iguíñiz, J. (2006). Crecimiento pro-pobre en el Perú. Obtenido el 14 de enero del 2007.
http://www.calandria.org.pe/crecimiento/documentos/Crecimiento_completo.pdf
- Fundación Eroski. (2004). Hábitos alimentarios de los inmigrantes en España. Obtenido el 15 de febrero de 2007.
http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/curiosidades/2004/11/23/112312.php?print=true
- Galván, J., Rojas, M., Tello, P. (2006). Informe técnico. Resultados del Tratado de Libre Comercio Perú - Estados Unidos. Sector agricultura. Obtenido el 8 de abril del 2007.
<http://www.portalagrario.gob.pe/boletines/Agro-TLC.pdf>
- Gobierno de Cataluña. (2007). CIDEM. Cifras y datos. Obtenido el 10 de marzo de 2007. <http://www.cidem.com/catalonia/es/about/facts/index.jsp>
- Gomes de Castro, A., Valle Lima, S. y Pedroso Neves, C. (2002). Revista Espacios Productive Chain. A conceptual frame for supporting technological prospection.
<http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230214.html>
- Greenpeace. (2007). Transgénicos. Obtenido el 3 de abril del 2007.
<http://www.greenpeace.org/espana/campaigns/transgenicos>
- Hitt, M., Duane Ireland, R. y Hoskisson, R. (2003). Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (5ª ed). México: International Thomson Editores.
- Indacochea, A., Ascencio, O., Carranza, F., De los Ríos, L., Wendorff, J. Junín competitivo: el valle del Mantaro. Lima, CENTRUM Centro de Negocios Pontificia Universidad Católica del Perú.

- Inocente, O., Sumar, L., y Loaiza, A. (2006). Denominación de origen de maíz blanco gigante Cusco. Lima – Perú. Editorial Raúl Peña SAC.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la propiedad Intelectual (Indecopi). (2005). Denominación de origen al maíz blanco gigante Cusco.
- Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria – INIEA. (2005). Cadena productiva sobre alcachofa.
- Instituto Nacional de Estadística. (2006). España en cifras. Obtenido el 15 de febrero de 2007.
<http://www.ine.es/prodyser/pubweb/espcif/espcif06.htm>
- Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria - INIEA. (2005). Proyecto maíz. Obtenido el 22 de enero de 2007.
http://www.inia.gob.pe/boletin/boletin0018/proyecto_maiz.htm
- Jara, W. (2005). Blanco Gigante del Cusco. Obtenido el 14 de febrero del 2007.
<http://www.inia.gob.pe/SIT/consPR/adjuntos/1197.pdf>
- La Razón. (2007). Duplican exportación de maíz gigante del Cusco. Sección Economía. Publicado el 3 de marzo del 2007.
- Mendoza, W. (s.f). Perspectivas para el 2007: ¿Cosecha y siembra, o sólo cosecha?. Obtenido el 17 de febrero del 2007.
<http://cies.org.pe/files/active/0/MendozaCorr.pdf>
- Meyer-Stamer, J. y Harmes-Liedtke, U. (2005). Como proveer clusters. págs. 13-15.
- Ministerio de Agricultura. (2001). Plan estratégico sectorial multianual – Sector agricultura 2002 – 2006. Obtenido el 12 de enero del 2007.
<http://www.minag.gob.pe/política.html>
- Ministerio de Agricultura. (2005). Portal Agrario – Las cadenas productivas Modelo: la cadena productiva de maíz amarillo duro – avicultura.
- Ministerio de Agricultura. (2005). Maíz amiláceo, cultivo de los Andes. Obtenido el 10 de febrero del 2007.
http://www.minag.gob.pe/dgpa1/ARCHIVOS/ami_doc0006.pdf
- Ministerio de Agricultura. (2006). Boletín de agroindustria rural. Obtenido el 14 de enero del 2007.
<http://mailman.fundacite.org.gov.ve/pipermail/circuitoporcino-l/2006-August/000393.html>

- Ministerio de Agricultura. (2006). Maíz amiláceo, cultivo de los Andes. Obtenido el 14 de enero del 2007.
http://www.minag.gob.pe/dgpa1/ARCHIVOS/ami_doc0006.pdf
- Ministerio de Agricultura. (2007). Informe de la producción agropecuaria – Febrero 2007. Obtenido el 8 de abril del 2007.
<http://www.minag.gob.pe/boletines/VBPAFeb07.pdf>
- Ministerio de Agricultura. (2006). Plan estratégico. Lineamientos de política agraria para el Perú. Política macroeconómica para el agro.
<http://www.minag.gob.pe/linea5.shtml>
- Ministerio de Agricultura e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2006). Información base para la elaboración de un programa de apoyo a la agroindustria rural en el Perú con énfasis en la Sierra. Obtenido el 28 de enero del 2007.
http://www.minag.gob.pe/dgpa1/ARCHIVOS/agroin_doc005.pdf
- Ministerio de Agricultura. Actividad Agrícola. Obtenido el 1 de setiembre del 2006.
<http://www.minag.gob.pe/agricola/index.shtml>
- Ministerio de Agricultura. Visión general del agro peruano. Obtenido el 1 de setiembre del 2006.
<http://www.minag.gob.pe/agricola//agricola1.shtml>
- Ministerio de Agricultura. Caracterización y funcionamiento de la cadena productiva de maíz amiláceo. Obtenido el 13 de enero del 2007
http://www.minag.gob.pe/dgpa1/ARCHIVOS/ami_des1.pdf
- Ministerio de Agricultura., Diagnóstico de la Comercialización. Obtenido el 15 de enero del 2007.
http://www.minag.gob.pe/dgpa1/ARCHIVOS/ami_des2.pdf
- Ministerio de Agricultura. Plan estratégico desarrollo de la cadena productiva del maíz. Gobierno Regional – Cusco. Dirección Regional de Promoción Agraria (DGPA). Obtenido el 12 de enero del 2007
http://www.minag.gob.pe/dgpa1/ARCHIVOS/ami_diag2.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España. (2004). Los hábitos alimentarios de los inmigrantes en España.
<http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/comercializacion/estudios/inmigrantes/habitos.htm>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2007). Agricultura. Obtenido el 07 de febrero del 2007.
<http://www.mapa.es/es/agricultura/agricultura.htm>

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Obtenido el 20 de febrero del 2007.
http://www.mapa.es/es/alimentacion/pags/alimentos_calidad/calidad.htm
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2003). Plan Estratégico Nacional Exportador - PENX Perú 2003-2013.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). Plan Estratégico Regional Exportador - Región Cusco. Obtenido el 18 de febrero del 2007.
<http://cendoc.esan.edu.pe/exportar/textocompleto/Cusco.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2005). Reglamento Sistema Generalizado de Preferencias arancelarias, obtenido el 13 de febrero del 2007.
http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/relac_peru_ue.htm
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2006). Unión Europea. Obtenido el 28 de febrero del 2007.
<http://www.rree.gob.pe/portal/Pbilateral.nsf/PaisTipo/91232900C373523B05256E3D00702723?OpenDocument>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2002). El empleo en las regiones del Perú 2001. Obtenido el 20 de febrero del 2007.
http://www.mintra.gob.pe/peel/publicaciones/Empleo_regiones/empleo_regiones.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2006). Informe estadístico mensual – Diciembre 2006. Año 11 – Número 127. Obtenido el 20 de febrero del 2007.
http://www.mintra.gob.pe/peel/publicaciones/iem/IEM_127.pdf
- Noriega, M. (2006). Engranaje de la Sierra Exportadora. Diario El Peruano
<http://www.elperuano.com.pe/edc/2006/01/21/opi.asp>
- Nicholson, W. (1997). Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. (6a ed). España.
- Olivas, R. (2005). Cultura, identidad y cocina del Perú. Editorial Universidad San Martín de Porres.
- Partido Aprista Peruano. (2006). Plan de gobierno 2006 – 2011. Resumen ejecutivo. Obtenido el 18 de febrero del 2007.
[http://www.transparencia.org.pe/documentos/plan_de_gobierno_partido_aprista_peruano_\(pacto_etico_electoral\).pdf](http://www.transparencia.org.pe/documentos/plan_de_gobierno_partido_aprista_peruano_(pacto_etico_electoral).pdf)
- Pelayo, C. (s.f.). La Competitividad. Obtenido el 19 de febrero del 2007.
<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
- Pierce Diez Canseco, L. (2005). Cadenas productivas: Una alternativa para afrontar la integración regional.

- Porter, M. (1980). Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. Porter, M. (1989). Ventaja Competitiva. México: CECSA
- Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?, Harvard-Deusto Business Review. p. 3-26
- Porter, M. (1995). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA.
- Porter, M. (1998). On Competition. Boston, Harvard Business School Press.
- Presidencia del consejo de ministros. Conferencia de prensa del primer ministro Jorge del Castillo – 10 de Agosto 2006.
<http://www.pcm.gob.pe/Prensa/ActividadesPCM/2006/Agosto2006/100806-Conferencia-CM.htm>
- Proexpansión (2006). Mercados estratégicos para el Perú.
- Prokopenko, J. (1989). La gestión de la productividad – Manual práctico. OIT.
- Rumelt, R. (1979). Evaluation of strategy: theory and models, en Strategy Management: A few view of business policy and planning. Editado por D.E. Schendel y G.W. Holfer. Boston: Little, Brown.
- Santa Cruz, F. (1999). La nueva institucionalidad rural: el caso de Perú. Obtenido el 15 de enero del 2007.
<http://www.fao.org/Regional/Lamerica/prior/desrural/reforma/estudios/peru.pdf>
- Sevilla, R. (2003). El maíz en la cultura contemporánea. Instituto de Etnobiología.
- Sevilla, R. (2005). Magnitud e impacto potencial de la liberación de organismos genéticamente modificados y sus productos comerciales. Caso: maíz. Obtenido el 10 de enero del 2007.
<http://www.conam.gob.pe/documentos/Bioseguridad/MAGNITUD%20E%20IMPACTO.pdf>
- Thompson, A., Strickland, A. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos, (11a ed). México: McGraw-Hill.
- Valdivia, M. (2001). Perú: Estrategia de desarrollo agrario al 2010. Obtenido el 21 de enero del 2007.
http://www.minag.gob.pe/press/Valdivia_Desarrollo_Agrario.pdf
- Zapata, S. (2001). Posibilidades y potencialidad de la agroindustria en el Perú en base a la biodiversidad y los bionegocios. Obtenido el 22 de abril del 2007. <http://infoagro.net/shared/docs/a5/gcomer9.PDF>

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

| | |
|-----------|---|
| ACE | Acuerdos de Complementación Económica |
| ADEX | Asociación de Exportadores del Perú |
| Agpme | Asociación General de Productores de Maíz de España |
| ALC | América Latina y el Caribe |
| Apromaíz | Asociación de Productores de Maíz Blanco Gigante Cusco |
| Atpdea | Acuerdo de Promoción Comercial Andino y Erradicación de Drogas |
| BCR | Banco Central de Reserva |
| BPA | Buenas Prácticas Agrícolas |
| CAN | Comunidad Andina |
| Cecvsi | Central de Empresas Campesinas del Valle Sagrado de los Incas |
| Cepal | Comisión Económica para América Latina |
| Comex | Comercio Exterior del Perú |
| Coproba | Comisión Nacional de Productos bandera |
| Corfo | Corporación de Fomento de la Producción |
| Cosude | Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación |
| DOP | Denominación de Origen Protegida |
| ETG | Especialidad Tradicional Garantizada |
| Eurep | Euro-Retailer Produce Working Group |
| Fedefruta | Federación de Productores de Fruta de Chile |
| FAO | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |

| | |
|----------|--|
| FIDA | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola |
| FOB | Free On Board |
| Foncodes | Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social |
| FPEA | Fondo de Promoción de Exportaciones Agropecuarias |
| GAP | Good Agriculture Practices |
| Haccp | Hazard Analysis Critical Control Points |
| IICA | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura |
| IGP | Indicación Geográfica Protegida |
| IGV | Impuesto General a las Ventas |
| INC | Instituto Nacional de Consumo de España |
| Indecopi | Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual |
| Indap | Instituto de Desarrollo Agropecuario |
| INE | Instituto Nacional de Estadística de España |
| INEI | Instituto Nacional de Estadística e Informática |
| Iniea | Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria |
| LRTF | Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal |
| MAPA | Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España |
| MBGC | Maíz Blanco Gigante Cusco |
| MEF | Ministerio de economía y finanzas |
| Minag | Ministerio de Agricultura del Perú |
| Mincetur | Ministerio de Comercio Exterior y Turismo |
| MPC | Matriz del Perfil Competitivo |
| OIS | Organización Internacional de la Salud |

| | |
|--------------|---|
| ONG | Organización No Gubernamental |
| ONU | Organización de las Naciones Unidas |
| PAC | Política Agrícola Común |
| PBI | Producto Bruto Interno |
| PEA | Población Económicamente Activa |
| PETT | Programa de Titulación de Tierras |
| PENX | Plan Estratégico Nacional Exportador |
| PERX | Plan Estratégico Regional Exportador |
| ProChile | Promoción de Exportaciones de Chile |
| Prompex | Comisión para la Promoción de Exportaciones |
| Proinversión | Agencia de Promoción de la Inversión Privada |
| Pymagros | Productores y Mercados del Agro de la Sierra |
| Senamhi | Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú |
| Senasa | Servicio Nacional de Sanidad Agraria |
| SGP | Sistema Generalizado de Preferencias |
| TLC | Tratado de Libre Comercio |
| UE | Unión Europea |
| Unalm | Universidad Nacional Agraria La Molina |

GLOSARIO

- Acopiador. Hombre que acopia frutos u otros para revenderlos como comisionista.
- Asociatividad. Es un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y/o articulación entre individuos y/o grupo de individuos tras un objetivo común.
- Aporque. Amontonar tierra alrededor de cada tallo de maíz para evitar que los tallos se caigan por acción del viento o por el mismo peso de las hojas.
- Biodiversidad. Variedad de especies animales y vegetales en su medio Ambiente.
- Bioquímica. Estudio químico de la estructura de un ser vivo.
- Broza. Maíz desgranado sin clasificar.
- Commodities*. Materias primas brutas que han sufrido procesos de transformación muy pequeños o insignificantes. En los mercados financieros internacionales, estos se clasifican en los siguientes grupos básicos: Metales (oro, plata, cobre), Energía (petróleo, gas natural), Alimentos e insumos (azúcar, algodón, cocoa, café), Granos (maíz, trigo, garbanzos, porotos) y Ganado (cerdo, vacuno).
- Compost. Es el humus obtenido de manera artificial por descomposición bioquímica, evitando en lo posible la fermentación (por exceso de agua, que impide la aireación-oxigenación y crea condiciones biológicas anaeróbicas malolientes) de residuos orgánicos como restos vegetales, animales, excrementos y purines.
- Cosmogonía. Relato mítico sobre los orígenes del mundo.
- Deforestación. Acción y efecto de deforestar.
- Delicatessen*. Productos finos para paladares exigentes
- Descarte. El descarte consiste en eliminar las plantas dañadas o defectuosas, lo que permite que solo continúen con el proceso productivo las que están en mejor estado.
- Desgranar. Sacar el grano de la mazorca.
- Desertificación. Acción y efecto de desertificar. Transformar en desierto amplias extensiones de tierras fértiles

Ecosistemas. Comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente.

Enraizamiento. Capacidad de la planta de producir nuevas raíces.

Fenotípicas. Manifestación visible del genotipo en un determinado ambiente.

Fitosanitario. Perteneciente o relativo a la prevención y curación de las enfermedades de las plantas.

Fotosintatos. Carbohidratos y otros compuestos que se producen en la Fotosíntesis.

Germoplasma. Material genético que forma la base física de la herencia y que se transmite de una generación a la siguiente a través de las células germinales.

Gorgojo. Insecto coleóptero de pequeño tamaño, con la cabeza prolongada en un pico o rostro, en cuyo extremo se encuentran las mandíbulas. Hay muchas especies cuyas larvas se alimentan de semillas, por lo que constituyen graves plagas del grano almacenado.

Gourmet. Tipo de comida de calidad y exclusiva que se sirve en ocasiones especiales.

Hortofrutícolas. Perteneciente o relativo a los productos de la huerta.

Inocuidad. Es la garantía de que un alimento no causará daño al consumidor cuando el mismo se ha preparado o ingerido de acuerdo con el uso a que se destine.

Lumpus. Excedente de la selección del maíz. Son los granos deformes que generalmente crecen en la base de la mazorca.

Organoléptico. Característica de una sustancia que se percibe con los sentidos.

Maíz amiláceo. Es el grano que pertenece al tipo de maíz harinoso, blando, suave amiláceo. Puede ser de color variado y esta comprendido en la especie *Zea mays* L. Var. Amilácea.

Megadiversidad. Confluencia una gran cantidad de condiciones naturales en un solo lugar.

Plagas. Aparición masiva y repentina de seres vivos de la misma especie que causan graves daños a poblaciones animales o vegetales.

Programa Sembrando. El Programa Sembrando propone un conjunto de actividades, aplicadas de manera coordinada y acelerada, para servir como motor que genere el impulso para mejorar la productividad y los estándares de vida. El programa tiene como meta llegar a cerca de 5 000 000 habitantes, constituidos en un millón de familias en extrema pobreza.

Salinización. Es el nombre dado a la acumulación de sales en el suelo y aguas subterráneas. La salinización afecta a los cultivos, reduce la calidad del suelo y limita los usos potenciales de las aguas subterráneas.

Zaranda. Malla de acero para colar el producto con una determinada medida.



Apéndice A – Normas Legales

1. Extracto de la Ley N° 27811 - Ley que establece el régimen de protección de los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas vinculados a los recursos biológicos.
2. Extracto del Reglamento (CE) N° 510/2006 del Consejo de 20 de marzo de 2006 sobre la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios.



Extracto de la Ley N° 27811

LEY N° 27811

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

La Comisión Permanente del Congreso de la República ha dado la Ley siguiente:

LA COMISIÓN PERMANENTE DEL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

**LEY QUE ESTABLECE EL RÉGIMEN DE
PROTECCIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS
COLECTIVOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS
VINCULADOS A LOS RECURSOS BIOLÓGICOS**

TÍTULO I

**DEL RECONOCIMIENTO DE DERECHOS DE
LOS PUEBLOS INDÍGENAS SOBRE SUS
CONOCIMIENTOS COLECTIVOS**

Artículo 1º.- Reconocimiento de derechos

El Estado peruano reconoce el derecho y la facultad de los pueblos y comunidades indígenas de decidir sobre sus conocimientos colectivos.

TÍTULO II

DE LAS DEFINICIONES

Artículo 2º.- Definiciones

Para los efectos del presente dispositivo se entenderá por:

- a) **Pueblos indígenas.-** Son pueblos originarios que tienen derechos anteriores a la formación del Estado peruano, mantienen una cultura propia, un espacio territorial y se autorreconocen como tales. En éstos se incluye a los pueblos en aislamiento voluntario o no contactados, así como a las comunidades campesinas y nativas. La denominación "indígenas" comprende y puede emplearse como sinónimo de "originarios", "tradicionales", "étnicos", "ancestrales", "nativos" u otros vocablos.
- b) **Conocimiento colectivo.-** Conocimiento acumulado y transgeneracional desarrollado por los pueblos y comunidades indígenas respecto a las propiedades, usos y características de la diversidad biológica. El componente intangible contemplado en la Decisión 391 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena incluye este tipo de conocimiento colectivo.
- c) **Consentimiento informado previo.-** Autorización otorgada, dentro del marco del presente régimen de protección, por la organización representativa de los pueblos indígenas poseedores de un conocimiento colectivo, de conformidad con las normas por ellos reconocidas, para la realización de determinada actividad que implique acceder y utilizar dicho conocimiento colectivo, previo suministro de suficiente información relativa a los propósitos, riesgos o implicancias de dicha actividad, incluyendo los eventuales usos del conocimiento y, de ser el caso, el valor del mismo.
- d) **Contrato de licencia de uso de conocimientos colectivos.-** Acuerdo expreso celebrado entre la organización representativa de los pueblos indígenas poseedores de un conocimiento colectivo y un tercero que incorpora términos y condiciones sobre el uso de dicho conocimiento colectivo. Estos contratos pueden constituir un anexo al contrato mencionado en el Artículo 34º de la Decisión 391 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena que establece un Régimen Común sobre acceso a los recursos genéticos.
- e) **Recursos biológicos.-** Recursos genéticos, organismos o partes de ellos, poblaciones, o cualquier otro tipo del componente biótico de los ecosistemas de valor o utilidad real o potencial para la humanidad.

TÍTULO III DEL ÁMBITO DE PROTECCIÓN

Artículo 3º.- Ámbito de protección de la norma

El presente dispositivo establece un régimen especial de protección de los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas vinculados a los recursos biológicos.

Artículo 4º.- Excepciones al régimen

El presente régimen no afectará el intercambio tradicional entre pueblos indígenas de los conocimientos colectivos protegidos bajo este régimen.

TÍTULO IV DE LOS OBJETIVOS

Artículo 5º.- Objetivos del régimen

Son objetivos del presente régimen:

- Promover el respeto, la protección, la preservación, la aplicación más amplia y el desarrollo de los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas.
- Promover la distribución justa y equitativa de los beneficios derivados de la utilización de estos conocimientos colectivos.
- Promover el uso de estos conocimientos en beneficio de los pueblos indígenas y de la humanidad.
- Garantizar que el uso de los conocimientos colectivos se realice con el consentimiento informado previo de los pueblos indígenas.
- Promover el fortalecimiento y el desarrollo de las capacidades de los pueblos indígenas y de los mecanismos tradicionalmente empleados por ellos para compartir y distribuir beneficios generados colectivamente, en el marco del presente régimen.
- Evitar que se concedan patentes a invenciones obtenidas o desarrolladas a partir de conocimientos colectivos de los pueblos indígenas del Perú, sin que se tomen en cuenta estos conocimientos como antecedentes en el examen de novedad y nivel inventivo de dichas invenciones.

TÍTULO V DE LOS PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 6º.- Condiciones para el acceso a los conocimientos colectivos

Los interesados en acceder a los conocimientos colectivos con fines de aplicación científica, comercial e industrial deberán solicitar el consentimiento informado previo de las organizaciones representativas de los pueblos indígenas que posean un conocimiento colectivo.

La organización representativa de los pueblos indígenas, cuyo consentimiento informado previo haya sido solicitado, deberá informar que está entrando en una negociación al mayor número posible de pueblos indígenas poseedores del conocimiento y tomar en cuenta sus intereses e inquietudes, en particular aquellas vinculadas con sus valores espirituales o creencias religiosas.

La información que proporcione se limitará al recurso biológico sobre el cual versa el conocimiento colectivo objeto de la negociación en curso, en salvaguarda de los intereses de la contraparte en mantener secretos los detalles de la negociación.

Artículo 7º.- Acceso con fines de aplicación comercial o industrial

En caso de acceso con fines de aplicación comercial o industrial, se deberá suscribir una licencia donde se prevean condiciones para una adecuada retribución por dicho acceso y se garantice una distribución equitativa de los beneficios derivados del mismo.

Artículo 8º.- Porcentaje destinado al Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas

Se destinará un porcentaje no menor al 10% del valor de las ventas brutas, antes de impuestos, resultantes de la comercialización de los productos desarrollados a partir de un conocimiento colectivo al Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas a que se refieren los Artículos 37º y siguientes.

Las partes podrán acordar un porcentaje mayor, en función del grado de utilización o incorporación directa de dichos conocimientos en el producto final resultante, el grado de aporte de dichos conocimientos a la reducción de los costos de investigación y desarrollo de los productos derivados, entre otros.

Artículo 9º.- Rol de las generaciones presentes

Las generaciones presentes de los pueblos indígenas preservan, desarrollan y administran sus conocimientos colectivos en beneficio propio y de las generaciones futuras.

Artículo 10º.- Naturaleza colectiva de los conocimientos

Los conocimientos colectivos protegidos bajo este régimen son aquellos que pertenecen a un pueblo indígena y no a individuos determinados que formen parte de dicho pueblo. Pueden pertenecer a varios pueblos indígenas.

Estos derechos son independientes de aquellos que puedan generarse al interior de los pueblos indígenas y para cuyo efecto de distribución de beneficios podrán apelar a sus sistemas tradicionales.

Artículo 11º.- Conocimientos colectivos y patrimonio cultural

Los conocimientos colectivos forman parte del patrimonio cultural de los pueblos indígenas.

Artículo 12º.- Inalienabilidad e imprescriptibilidad de los derechos

Por ser parte de su patrimonio cultural, los derechos de los pueblos indígenas sobre sus conocimientos colectivos son inalienables e imprescriptibles.

Artículo 13º.- Conocimientos colectivos que están en el dominio público

A efectos del presente régimen, se entenderá que un conocimiento colectivo se encuentra en el dominio público cuando haya sido accesible a personas ajenas a los pueblos indígenas, a través de medios de comunicación masiva, tales como publicaciones, o cuando se refiera a propiedades, usos o características de un recurso biológico que sean conocidos masivamente fuera del ámbito de los pueblos y comunidades indígenas.

En los casos en que estos conocimientos hayan entrado en el dominio público en los últimos 20 años, se destinará un porcentaje del valor de las ventas brutas, antes de impuestos, resultantes de la comercialización de los productos desarrollados a partir de estos conocimientos colectivos, al Fondo para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas a que se refieren los Artículos 37º y siguientes.

Artículo 14º.- Representantes de los pueblos indígenas

Para efectos de este régimen, los pueblos indígenas deberán ser representados a través de sus organizaciones representativas, respetando las formas tradicionales de organización de los pueblos indígenas.

TÍTULO VI

DE LOS REGISTROS DE CONOCIMIENTOS COLECTIVOS DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS

Artículo 15º.- Registros de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas

Los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas podrán ser inscritos en tres tipos de registros:

- Registro Nacional Público de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas.
- Registro Nacional Confidencial de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas.
- Registros Locales de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas.

El Registro Nacional Público de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas y el Registro Nacional Confidencial de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas estarán a cargo del Indecopi.

Artículo 16º.- Objeto de los Registros de Conocimientos Colectivos

Los Registros de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas tienen por objeto, según sea el caso:

- Preservar y salvaguardar los conocimientos colectivos de los pueblos indígenas y sus derechos sobre ellos; y
- Proveer al Indecopi de información que le permita la defensa de los intereses de los pueblos indígenas, con relación a sus conocimientos colectivos.

Artículo 17º.- Carácter del Registro Nacional Público de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas

El Registro Nacional Público de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas contendrá los conocimientos colectivos que se encuentran en el dominio público.

El Indecopi deberá registrar los conocimientos colectivos que están en el dominio público en el Registro Nacional Público de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas.

para la organización de estos registros, a solicitud de los pueblos indígenas.

Artículo 18º.- Carácter del Registro Nacional Confidencial de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas

El Registro Nacional Confidencial de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas no podrá ser consultado por terceros.

Artículo 19º.- Registro a solicitud de los pueblos indígenas

Cada pueblo, a través de su organización representativa, podrá inscribir ante el Indecopi, en el Registro Nacional Público o en el Registro Nacional Confidencial, los conocimientos colectivos que posea.

Artículo 20º.- Solicitudes de registro de conocimientos colectivos

Las solicitudes de registro de conocimientos colectivos de los pueblos indígenas se presentarán ante el Indecopi, a través de sus organizaciones representativas, y deberán contener:

- a) Identificación del pueblo indígena que solicita el registro de sus conocimientos;
- b) Identificación del representante;
- c) Indicación del recurso biológico sobre el cual versa el conocimiento colectivo, pudiendo utilizarse el nombre indígena;
- d) Indicación del uso o usos que se dan al recurso biológico en cuestión;
- e) Descripción clara y completa del conocimiento colectivo objeto de registro; y
- f) Acta en la que figura el acuerdo de registrar el conocimiento por parte del pueblo indígena.

La solicitud deberá ser acompañada de una muestra del recurso biológico sobre el cual versa el conocimiento colectivo objeto de registro. En aquellos casos en que la muestra sea de difícil transporte o manipulación, el pueblo indígena que solicita el registro podrá requerir al Indecopi que le exima de la presentación de dicha muestra y le permita presentar, en su lugar, fotografías en las que se puedan apreciar las características del recurso biológico sobre el cual versa el conocimiento colectivo. Dicha muestra, o en su caso, dichas fotografías, deberán permitir al Indecopi identificar de manera fehaciente el recurso biológico en cuestión y hacer constar en el expediente el nombre científico del mismo.

Artículo 21º.- Trámite de la solicitud

El Indecopi verificará, en el plazo de diez (10) días de presentada la solicitud, que la misma consigne todos los datos especificados en el artículo anterior.

En caso de que se haya producido alguna omisión, notificará al pueblo indígena que solicita el registro a efectos de que complete la solicitud, dentro del plazo de seis (6) meses, prorrogables a su solicitud, bajo apercibimiento de declarar el abandono de la solicitud.

Una vez que el Indecopi haya verificado que la solicitud consigne todos los datos especificados en el artículo anterior, procederá a registrar el conocimiento colectivo en cuestión.

Artículo 22º.- Envío de representantes del Indecopi

Para facilitar el registro de conocimientos colectivos de los pueblos indígenas, el Indecopi podrá enviar representantes debidamente acreditados a los diferentes pueblos indígenas con el fin de recabar la información necesaria para dar trámite a las solicitudes de registro que deseen presentar.

Artículo 23º.- Obligación del Indecopi de enviar la información contenida en el Registro Nacional Público a las principales Oficinas de Patentes del mundo

Con el fin de objetar solicitudes de patente en trámite, cuestionar patentes concedidas o influir en general en el otorgamiento de patentes relacionadas con productos o procesos obtenidos o desarrollados a partir de un conocimiento colectivo, el Indecopi deberá enviar la información contenida en el Registro Nacional Público, a las principales Oficinas de Patentes del mundo, a efectos de que sea tomada en cuenta como antecedente en el examen de novedad y nivel inventivo de las solicitudes de patente.

Artículo 24º.- Registros Locales de Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas

Los pueblos indígenas podrán organizar Registros Locales de Conocimientos Colectivos, de conformidad con sus usos y costumbres. El Indecopi prestará asistencia técnica

Extracto del Reglamento (CE) N° 510/2006

REGLAMENTO (CE) N° 510/2006 DEL CONSEJO

de 20 de marzo de 2006

sobre la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios

EL CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea y, en particular, su artículo 37,

Vista la propuesta de la Comisión,

Visto el dictamen del Parlamento Europeo ⁽¹⁾,

Considerando lo siguiente:

- (1) La producción, la fabricación y la distribución de los productos agrícolas y alimenticios ocupan un lugar importante en la economía de la Comunidad.
- (2) Conviene fomentar la diversificación de la producción agrícola para conseguir un mayor equilibrio en el mercado entre la oferta y la demanda. La promoción de los productos que presenten determinadas características puede resultar muy beneficiosa para el mundo rural, especialmente para las zonas menos favorecidas y más apartadas, al asegurar la mejora de la renta de los agricultores y el asentamiento de la población rural en esas zonas.
- (3) Además, cada vez más consumidores conceden mayor importancia a la calidad que a la cantidad de la alimentación. Esta búsqueda de productos específicos se refleja, entre otras cosas, en una creciente demanda de productos agrícolas y alimenticios de un origen geográfico determinado.
- (4) Dada la enorme variedad de productos comercializados y la gran cantidad de información sobre los mismos, el consumidor, para poder elegir mejor, debe disponer de datos claros y concisos acerca del origen del producto.
- (5) El etiquetado de los productos agrícolas y alimenticios está sujeto a las normas generales vigentes en la Comunidad y, sobre todo, al cumplimiento de la Directiva 2000/13/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de marzo de 2000, relativa a la aproximación de las

legislaciones de los Estados miembros en materia de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios ⁽²⁾. Teniendo en cuenta su carácter específico, es conveniente adoptar disposiciones complementarias especiales para los productos agrícolas y alimenticios procedentes de zonas geográficas delimitadas que exijan a los productores la utilización de los símbolos o de las indicaciones comunitarias apropiadas en el envase. Conviene convertir en obligatorio el uso de dichos símbolos o indicaciones en las denominaciones comunitarias para, por una parte, dar a conocer mejor a los consumidores esta categoría de productos y las garantías vinculadas a los mismos y, por otra, permitir una identificación más fácil de estos productos en los mercados para facilitar los controles de los mismos. Sin embargo, debe preverse un plazo razonable para que los agentes económicos puedan adaptarse a esta obligación.

- (6) En el caso de las denominaciones de origen y las indicaciones geográficas se hace necesario adoptar un enfoque comunitario. Un conjunto de normas comunitarias que impliquen un régimen de protección permitirá el desarrollo de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen ya que este marco garantiza, mediante un enfoque más uniforme, unas condiciones de competencia leal entre los productores de los productos que se benefician de estas indicaciones y hace que dichos productos gocen de una mayor credibilidad a los ojos de los consumidores.
- (7) Es oportuno que la normativa prevista se aplique sin perjuicio de la normativa comunitaria ya existente referente a los vinos y las bebidas espirituosas.
- (8) El ámbito de aplicación del presente Reglamento debe limitarse a los productos agrícolas y alimenticios respecto de los cuales exista un vínculo entre sus características y su origen geográfico. No obstante, si fuere necesario, este ámbito de aplicación podría ampliarse a otros productos agrícolas o alimenticios.
- (9) Habida cuenta de las prácticas existentes, deben determinarse dos niveles diferentes de descripción geográfica, a saber, las indicaciones geográficas protegidas y las denominaciones de origen protegidas.
- (10) Los productos agrícolas o alimenticios que se benefician de tal descripción deben cumplir una serie de condiciones especificadas en un pliego de condiciones.

⁽¹⁾ Aún no publicado en el Diario Oficial.

⁽²⁾ DO L 109 de 6.5.2000, p. 29. Directiva modificada en último lugar por la Directiva 2003/89/CE (DO L 308 de 25.11.2003, p. 15).

- (11) Para gozar de protección en cualquier Estado miembro, las indicaciones geográficas y las denominaciones de origen deben estar inscritas en un registro comunitario. Su inscripción debe, además, ofrecer información a los profesionales y a los consumidores. Para garantizar que las denominaciones comunitarias inscritas en un registro satisfacen las condiciones establecidas por el presente Reglamento, conviene que las autoridades nacionales del Estado miembro en cuestión examinen las solicitudes, mediante el cumplimiento de disposiciones comunes mínimas que incluyan un procedimiento nacional de oposición. Más tarde, la Comisión debe proceder a un examen tendente a cerciorarse de que cumplen las condiciones establecidas por el presente Reglamento y a garantizar un enfoque uniforme entre los Estados miembros.
- (12) El Acuerdo sobre los aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio (Acuerdo sobre los ADPIC de 1994, objeto del anexo 1C del Acuerdo por el que se establece la Organización Mundial del Comercio) incluye disposiciones detalladas sobre la existencia, la adquisición, el alcance, el mantenimiento y la observancia de los derechos de propiedad intelectual.
- (13) La protección otorgada por el presente Reglamento previo registro debe estar abierta a las indicaciones geográficas de terceros países que estén protegidas en su país de origen.
- (14) El procedimiento de registro debe permitir a cualquier persona física o jurídica con un interés legítimo en un Estado miembro o un tercer país hacer valer sus derechos notificando su oposición.
- (15) Es conveniente disponer de procedimientos que, una vez efectuada la inscripción en el registro, y a petición de los grupos con un interés legítimo, permitan la adaptación del pliego de condiciones en función de la evolución de los conocimientos tecnológicos y la anulación de la indicación geográfica o de la denominación de origen de un producto agrícola o alimenticio, sobre todo cuando éste deje de cumplir lo dispuesto en el pliego de condiciones con arreglo al cual se haya beneficiado de la indicación geográfica o de la denominación de origen.
- (16) Las denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas en el territorio comunitario deben estar sujetas a un régimen de controles oficiales, basado en un sistema de control inscrito en el marco del Reglamento (CE) nº 882/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, sobre los controles oficiales efectuados para garantizar la verificación del cumplimiento de la legislación en materia de piensos y alimentos y la normativa sobre salud animal y bienestar de los animales ⁽³⁾, incluido un régimen de controles que garantice que productos agrícolas y alimenticios de que se trate cumplen las disposiciones del pliego de condiciones.
- (17) Los Estados miembros deben ser autorizados a percibir una tasa administrativa destinada a cubrir los gastos correspondientes.
- (18) Conviene adoptar las medidas necesarias para la aplicación del presente Reglamento con arreglo a la Decisión 1999/468/CE del Consejo, de 28 de junio de 1999, por la que se establecen los procedimientos para el ejercicio de las competencias de ejecución atribuidas a la Comisión ⁽⁴⁾.
- (19) Las denominaciones ya registradas al amparo del Reglamento (CEE) nº 2081/92 del Consejo, de 14 de julio de 1992, relativo a la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios ⁽⁵⁾, en la fecha de entrada en vigor del presente Reglamento deben seguir beneficiándose de la protección prevista por el presente Reglamento e incluirse automáticamente en el registro. Por otra parte, es conveniente prever medidas transitorias aplicables a las solicitudes de registro recibidas por la Comisión antes de la entrada en vigor del presente Reglamento.
- (20) En aras de la claridad y la transparencia, procede derogar el Reglamento (CEE) nº 2081/92 y sustituirlo por el presente Reglamento.

⁽³⁾ DO L 165 de 30.4.2004, p. 1. Versión corregida en el DO L 191 de 28.5.2004, p. 1.

⁽⁴⁾ DO L 184 de 17.7.1999, p. 23.

⁽⁵⁾ DO L 208 de 24.7.1992, p. 1. Reglamento modificado en último lugar por el Reglamento (CE) nº 806/2003 (DO L 122 de 16.5.2003, p. 1).

⁽⁶⁾ DO L 179 de 14.7.1999, p. 1.

Apéndice B – Entrevistas

- 1 Entrevista al Sr. Juan Carlos Mathews - Prompex
- 2 Entrevista al Sr. Eduardo Talavera – Prompex
- 3 Entrevista a la Asociación Arariwa
- 4 Entrevista a la Central de Empresas Campesinas del Valle Sagrado de los Incas - Cecvsi
- 5 Entrevista al Sr. Abel Arroyo Salas
- 6 Entrevista en el Instituto Nacional de Investigación y extensión agraria – Iniea
- 7 Entrevista a ONG Prisma (Cusco)
- 8 Entrevista a la Asociación de Exportadores de MBGC- Aprimaíz
- 9 Entrevista en la empresa Hatun Trade Perú SAC
- 10 Entrevista en la empresa Elio R. Vidal Vidal SAC
- 11 Entrevista a la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores (AGAP).

1. ENTREVISTA EN PROMPEX

Entrevistado : Juan Carlos Mathews
Cargo : Director Ejecutivo de la Comisión de Promoción de las Exportaciones (Prompex)
Lugar y fecha : Lima, 21 de agosto de 2006

PROMPEX tiene como responsabilidad principal promocionar las exportaciones peruanas y que éstas sean sostenibles en el tiempo. El objetivo es apoyar a las pequeñas y medianas empresas con el propósito de que éstas puedan dirigir sus productos hacia la exportación.

1. ¿Cuál es la situación actual de la exportación del MBGC?

Existen ventajas agroecológicas que hace que este producto no se pueda imitar en otros lugares. Esa es una ventaja que se debe aprovechar. APROMAIZ, es una asociación de agricultores que exporta el maíz como grano seco. Los mercados a los que se exportan son: Japón, maíz de primera; España, maíz de segunda y a Estados Unidos. En Estados Unidos hay un producto similar llamado CORNUT. Se sugiere hablar con Alfonso Velásquez (presidente de ADEX), Procesadora SAC e Industrial Sechi referente a su experiencia en la exportación de este producto. En la primera campaña se exportó más de 20,000 toneladas.

El maíz blanco gigante Cusco tiene un alto contenido de almidón lo que lo hace atractivo como snack en el mercado internacional. El mercado de snack es un mercado millonario: 15,000 MM de toneladas. Exportar el maíz tipo choclo se vende a USD300 la tonelada, en cambio el maíz como grano seco se vende a

USD 1,000 la tonelada. Los europeos pagan más por algo pequeño pero bueno.

2. ¿Cuáles son los problemas de la producción actual del MBGC?

La producción del MBGC es heterogénea, puede llegar hasta 8 t por hectárea, sin embargo, el promedio es de 1,5 t por hectárea. Sus puntos débiles son el abastecimiento de la materia prima, los costos y el control de calidad. Otro problema es que la producción es estacional, por tal motivo tiene un costo de almacenaje. Para rentabilizar, la solución podría ser sembrar y vender otro producto en la etapa no estacional.

Es muy importante considerar la relación entre el agroindustrial y el agricultor. Un contrato no es suficiente y podría considerarse incluso, no muy válido. Más importante es la relación humana con el agricultor. Sería bueno conocer por qué después de tantos años, la producción sigue igual y no ha crecido.

3. ¿Se ha intentado exportar el maíz con valor agregado? ¿Cómo se debe introducir el producto en el mercado internacional?

El Sr. Orlando Nicolini, intentó exportar el maíz gigante fresco para ensaladas o para mezclarlo con el arroz por lo que sería conveniente contactarlo para conocer su opinión. Para exportar un producto es importante la parte promocional. Para rentabilizar, es necesario promocionar, estrategia comunicacional, evaluar el broker. De repente sería conveniente trabajar con un importador independiente porque el producto no lo conocen. Para todo esto se necesita dinero.

El MBGC no es uno de los productos bandera por lo que requiere promoción. Es importante analizar las ventajas y desventajas de vender con marca propia o no. Hay que ser flexibles en el frente comercial. En qué eslabón de la cadena

de distribución está, con quién estoy conversando? Será necesario posicionar la marca Sierra?

4. ¿Qué opina de promocionar el producto como un alimento natural?

Si es un producto natural, ecológico, le da un plus en el mercado, alrededor de un 20% más que un producto normal. Por tanto, hay que evaluar la posibilidad de obtener un producto 100% natural. Un buen referente podría ser el producto Churruga de España. El SCAL certifica el ambiente y la producción del producto por 1 año. Esto tiene un costo aproximado de USD 25mil. Es una ventaja contar con la certificación.

5. ¿El Tratado de Libre Comercio afectarán la producción del MBGC?

El TLC no afecta porque se trata de un producto especial para exportar, principalmente a Europa. No compite en el mercado interno. No hay barreras arancelarias. Tampoco existen cuotas. Hay un convenio SGP plus, sistema arancelario preferencial similar a la ATPDEA, en donde unos 5,800 productos entran al mercado europeo sin pago de aranceles.

2. ENTREVISTA EN PROMPEX

Entrevistado : Eduardo Talavera
Cargo : Ejecutivo Comercial de Prompex encargado de apoyar la exportación del MBGC.
Fecha : Lima, 21 de agosto de 2006

1. ¿Quiénes son los principales países que compran el MBGC?

El MBGC actualmente se exporta como grano seco y se destina a Japón el maíz de primera, a Estados Unidos de segunda y a España de tercera calidad.

2. ¿Los agricultores tienen apoyo de las entidades privadas?

Reciben apoyo de las ONG, como es el caso de la ONG Arariwa, de fondos españoles, que asiste a los agricultores del Valle Sagrado. Entre sus funciones organiza internados para hijos de los campesinos y se les enseña técnicas de manejo económico.

3. ¿Se exporta el MBGC con valor agregado?

Un caso especial de exportación es el que ha intentado el Sr. Orlando Nicolini, Antropólogo que está experimentando exportar el maíz en salmuera, presentándolo como grano fresco. Al parecer, tuvo problemas con los costos, porque el precio del producto terminado (precio FOB) le resultó muy caro.

Por tal motivo, se sugiere revisar los costos del producto terminado, abaratando por ejemplo los empaques. Muy importante estratégicamente es presentarse en las ferias para empresarios de EEUU y Europa.

Se sugiere investigar si el snack es considerado muy duro para el consumo.

Las empresas Señor Maíz y/o Incacrops deben conocer la aceptación del

producto. Es un producto que recién está entrando al mercado europeo y ha tenido mucha acogida.

4. ¿Qué ventajas tiene el MBGC?

Se debe aprovechar la denominación de origen, que acredita que el valle Sagrado de los Incas es especial. Incluso el germoplasma se lo han llevado fuera del país y no se ha logrado los mismos resultados.

5. ¿Qué problemas tiene el subsector del MBGC?

Algunos de los problemas que se pueden nombrar son: (a) Informalidad de los agricultores, (b) ataque de plagas como gorgojos, (c) falta de una norma técnica de clasificación del MBGC. Indecopi los limita porque solicita hacer la norma técnica traducida al inglés.

6. ¿Es posible mejorar las deficiencias del proceso de producción?

Algunas sugerencias para mejorar el proceso de producción del maíz de la zona, son: (a) realizar centros de acopio por regiones (porque el valle es grande), (b) asociar a los productores y capacitarlos, (c) nombrar un Gerente de la zona para que genere más rentabilidad por grano, (d) practicar las buenas prácticas agrícolas, (e) implementar el EUROCAP, (f) normar la clasificación de la calidad del maíz.

3. ENTREVISTA EN LA ASOCIACION ARARIWA

Entrevistados:

- | | |
|---------------------|--|
| Francisco Infantas | - Administrador de la Asociación Arariwa (ONG) |
| Ing. Jhon Mar Pérez | - Ingeniero agrónomo de Arariwa |
| Miguel Angel Chambi | - Especialista en créditos para la agricultura |

Lugar y fecha: Cusco, 22 de noviembre del 2006

La Asociación Arariwa para la Promoción Técnica Cultural Andina es una ONG fundada en 1984 en el departamento de Cusco, opera como centro de capacitación y casa taller de medio ambiente y desarrollo, tiene influencia principal en las provincias de Calca y Urubamba zona de valiosa cultura tradicional. Su objetivo es contribuir al crecimiento de las capacidades y los derechos de la población microregional mejorando sus oportunidades de realización personal y colectiva, fortaleciendo la institucionalidad local para que sea posible la mayor participación ciudadana y democrática, la mejor gestión de los recursos y la integración de mayores sectores en los procesos de crecimiento, en una perspectiva de desarrollo sostenible. La ONG busca preservar el importante patrimonio nacional y los recursos genéticos vegetales de las especies nativas. Su organización se divide en cuatro áreas principales:

1. Trabajo social y de promoción, reforzando y potenciando sus organizaciones sociales de base, tanto a nivel de comunidades como de gobiernos locales, con el propósito de elevar las condiciones de vida de la población mejorando su capacidad para enfrentar los retos del desarrollo, con el mismo propósito ha generado propuestas ecológicamente saludables y con visión de mejora económica.

2. Unidad de créditos, cuyo fin es evaluar y otorgar financiamiento a los agricultores, además es responsable también del seguimiento y la recuperación de los recursos.

3. Unidad empresarial, dedicada a la orientación de negocios como crianza de ganado nativo, fomento de cultivos rentables, servicios en la producción de semillas y comercialización de productos agrícolas de la región. También se encarga del servicio de alojamiento, comedor y alquiler de local a instituciones diferentes con el objeto de generar recursos propios

4. Centro de formación y producción (CENFOPAR), funciona desde hace 9 años, reúne aproximadamente 35 alumnos por año y los capacita por un período de 3 años, el último año generalmente son prácticas, previa evaluación de la situación económica de los postulantes y sus logros académicos, otorga becas integrales que incluyen alojamiento, alimentación y derechos de estudio. En esta área se dictan cursos para el desarrollo agropecuario, agricultura y agroindustria, teniendo entre sus temas el principal cultivo de la zona, es decir el MBGC.

Es preocupante la poca posibilidad de incrementar la oferta de MBGC y lograr un adecuado volumen de exportación, considerando la restricción de las tierras. Asimismo, se conoce de la reciente devolución por parte de Japón de un lote exportado por exceso de fertilización en la tierra, debido a que no rotan los cultivos y como no se logra la oxigenación del terreno, el monocultivo acidifica la tierra. Se está intentando con alcachofa como producto de rotación. En Anta, límite con Abancay, se está sembrando una variedad similar al MBGC, pero recién se conocerán los resultados de la primera cosecha durante el 2007.

En Huayllabamba, distrito ubicado en el mismo valle sagrado de los incas, se logra la mejor calidad de MBGC.

El valle cuenta con 1,500 has destinadas a la producción del MBGC, con un rendimiento promedio de 5 tn/ha, pudiendo obtener mayor cantidad si se aplica tecnología durante todo el proceso. Considera que las características especiales del producto se deben a la abundancia de agua, que en la zona no hay heladas y tampoco exceso de sol. Preocupa la creciente tendencia al turismo en el valle sagrado.

Los agricultores necesitan apoyo económico para tecnología y para todo el proceso productivo, los montos otorgados son en base al costo de producción por hectárea, la tasa de un préstamo es de 1.2% mensual y el requerimiento aproximado de recursos para una hectárea es de USD1,000 por campaña. El rendimiento de dicha hectárea para el agricultor es de S/.8,000 por campaña.

4. ENTREVISTA EN LA CENTRAL DE EMPRESAS CAMPELINAS DEL VALLE SAGRADO DE LOS INCAS (CECVSI)

Entrevistados:

- Martín Rivera Chaico - Gerente General de CECVSI
- Felipe Mendoza - Jefe de Almacén de CECVSI
- Ing. Octavio Palma Duran - Gerente de la Cooperativa Huarán
- Víctor Zapata Masías - Presidente Consejo de Adm. Cooperativa Huarán
- Judith Chávez Cáceres - Delegada Cooperativa San Juan Bautista

Lugar y fecha : Cusco, 23 de noviembre del 2006

La Central de Empresas Campesinas del Valle Sagrado de los Incas (CECVSI), está ubicada en la ciudad de Calca, en el Km 25 a la salida de Calca hacia Urubamba, en el Valle Sagrado. Funciona desde 1977, opera entre los valles de Urubamba y Calca (desde San Salvador hasta Ollantaytambo), agrupa 13 cooperativas de las cuales solo 9 están activas y cada una está conformada por 80 agricultores como mínimo.

Su actividad principal consiste en acopiar y exportar MBGC cuyo destino es el mercado español. Adicionalmente produce maíz mote y embutidos de res y chanco preparados con tecnología alemana. Todos los productores de MBGC integrantes de las 9 cooperativas activas venden sus cosechas a la CECVSI, donde se les paga con un vale que cobran inmediatamente en las oficinas administrativas que la CECVSI tiene en el Cusco, es decir el pago es al contado. Adicionalmente es política de la CECVSI ofrecer un precio promedio de 0.2 nuevos soles por kilo, por encima del precio de mercado, con el objeto de motivar a sus asociados a vender el total de su producción a la CECVSI. En

la fecha de la visita, el precio de compra en el mercado era de S/. 2.35 Kg de primera y S/.1.75 Kg de segunda y el precio de exportación fluctuaba alrededor de USD3 por Kg. El almacén de CECVSI tiene una capacidad de 500 TM, distribuido en pozas donde seleccionan MBGC de primera y segunda además tiene otras pozas para maíz mote. Cuenta con dos zarandas para la selección, 1 balanza electrónica de 1,500 Kg. de capacidad, además máquinas pequeñas para coser y sellar los sacos.

Todo el MBGC acopiado se utiliza, tanto para exportar o para venta local. En las zarandas, utilizando mallas de diferente calibre, se separa el MBGC de primera y segunda. Las mallas de 15 mm de diámetro o mas se usan para obtener MBCG de primera y de 13 mm o mas para segunda, estas dos calidades además se reprocesan para sacar los granos deformes que generalmente crecen en la base de la mazorca, conocidos como lumpus, se busca que solo queden granos planos en primera y segunda que son los únicos aceptados en la exportación. De 45 TM de MBGC se obtienen 36 TM útiles para exportar entre primera y segunda. Después del proceso de selección, envasan en sacos de 50 Kg. (1 m de alto por 60 cm. de ancho), realizan envío al Callao y embarque al puerto de Valencia en España, donde su cliente principal es Productos Churruca que lo comercializa tipo snack. Entre Mayo y Diciembre están embarcando mensualmente 2 contenedores de 18 TM cada uno, indican que la demanda es de 5 contenedores mensuales, pero no tienen la suficiente oferta para satisfacerla. Entre Febrero y Abril no se exporta, pues en dicho período todavía no hay cosechas. El lumpus y los granos que no alcanzan calidad de primera o segunda se comercializan como maíz mote, se hierve el maíz a cierta temperatura, se pela con cal, se lava y se le saca la

cáscara y las puntas, dejándose secar al sol por un período de tres días. Este tipo de maíz mote pelado es muy cotizado en USA, se utiliza principalmente en sopas, recientemente también han tenido pedidos de Europa.

El MBGC es perecible, recomiendan no almacenarlo por más de 10 meses, pues luego pierde propiedades en cuanto al almidón y hay mermas en la selección, por ello si no tuvieran pedidos de MBGC, antes de los 10 meses se realiza el proceso de pelado y así como maíz mote es posible guardarlo hasta por 2 años. Para la protección del almacén, periódicamente realizan fumigación para evitar los roedores, adicionalmente utilizan Fotoxín de Farmagro, son pastillas compuestas de gas que mediante tubos se introducen en la base de las pozas de selección y así se evita la proliferación de gorgojos.

Los principales problemas que manifiesta la CECVSI son la falta de organización y administración que muchas veces ocasiona dificultades en el acopio. No cuentan con apoyo económico, registran complicaciones en la operación con los productores pues cada uno busca su provecho y dudan del apoyo cooperativo. En conversación con los representantes de la Coop Huarán (integrante activa de la CECVSI), comentaron que cuentan con 400 Has para la siembra de MBGC y con 175 socios que en promedio tiene 1.5 Has cada uno, que por la dimensión pequeña del área se denominan “topos”.

La siembra de MBGC se realiza entre agosto y septiembre de cada año y la cosecha entre mayo y julio del año siguiente. Debido a las heladas (abril-julio) que sufre la zona no es posible adelantar los meses de siembra. Obtienen un rendimiento de 4,000 Kg por ha sembrada y aproximadamente invierten S/.4,000 por ha desde la siembra hasta la cosecha. Pusieron como ejemplo, sus gastos incurridos en fertilizantes, por cada campaña en una hectárea

utilizan aproximadamente 24 sacos de 50 Kg. cada uno, cuyo costo es de S/.63 cada saco. Utilizan 12 sacos durante la siembra y pasados 45 días se realiza el aporque que son las canaletas para regadío y acumulación de tierra sobre la base de la planta para que le sirva de apoyo, en esta etapa utilizan mas o menos 7 sacos de fertilizante por hectárea y la diferencia se va agregando espaciado durante el período vegetativo. Enriquecen la tierra con la siembra periódica de leguminosas, alfalfa, habas, arvejas, que tienen períodos vegetativos muy cortos y permiten oxigenar al tierra para la próxima campaña de MBGC.

Sus principales dificultades son los recursos económicos, necesitan tecnificar todo el proceso (siembra-cosecha, incluido el riego), requieren maquinaria, excavadoras para remover los terrenos, tractores, entre otros. La cuenca del Valle Sagrado tiene escasez de agua, hoy utilizan canales por gravedad sin embargo requieren sistemas de riego por goteo o por aspersión que permita la llegada del recurso hídrico en cantidades y momentos adecuados. Los productores consideran que los exportadores se ponen de acuerdo y establecen un precio para la compra de su producto, es decir manipulan el precio, aunque la CECVSI paga por encima de dicho precio, muchas veces tienen dificultades para cubrir sus costos y lograr rentabilidad, por ello muchos se sienten motivados a cambiar de cultivo o a vender sus terrenos para hoteles o recreos turísticos.

5. ENTREVISTA AL SR. ABEL ARROYO SALAS

Entrevistado : Sr. Abel Arroyo Salas
Cargo : Dirigente de los productores agrarios del Valle Sagrado de los Incas
Lugar y fecha : Cusco, 23 de noviembre de 2006

Urubamba es la capital arquitectónica del Perú y comprende un 70% de circuito turístico del Perú. El Valle Sagrado de los Incas nace del arroyo y desemboca en el Valle Urubamba. Su fortaleza se basa en que tiene un mayor número de horas de luz, un buen clima, suelos fértiles y el agua que desciende de los nevados de la cordillera de los andes, es más fría, cristalina y adquiere muchos componentes en el transcurso de su recorrido por contacto con los suelos. Los cultivos más importantes de la zona son el chachucomo, la quinua, el aguaymanto, el nucho, el tumbo, granadillas, capullo, manzanos y moras.

Problemática de la zona

En el Valle Sagrado existe un 60% pobreza y el 40% extrema pobreza. Hasta hace 55 años se tenía una agricultura completa. En 1955 que se produjo la revolución verde, que promueve el uso de agroquímicos y pesticidas en la producción, se vino la debacle de la agricultura en el valle Sagrado. Por un lado los suelos se vieron afectados de agroquímicos (problema de la macro región sur) y ya no hay producción natural orgánica para darle mayor rendimiento. Por otro lado se producen nuevos problemas en el sur como en Puno, Sandia y Apurímac con la desaparición de los sapos que era el controlador biológico natural y por la reducción de la producción de la frutilla con la cuál se efectuaba la rotación de cultivos. Antes se sembraba la frutilla oriunda de

Yucay de donde se preparaba la chicha. Se le suma a esto que la gente lava su ropa en los canales de regadío con el uso de detergentes, contaminando los ríos que riegan los cultivos.

Otro punto preocupante es que no se erradica la mosca de la fruta en la cuenca del Vilcanota (30,000 ha productivas) para lo cuál se requiere 10 millones de soles para hacerlo, ya que no se hace desde hace 55 años porque se ha descuidado y sólo se ha asignado un presupuesto de 1,500 soles.

También se observa que el Valle sagrado de los Incas se está empezando a convertir en una zona turística, muchos agricultores están vendiendo sus propiedades a Chilenos con fines turísticos, se debería que recuperar nuestros cultivos. El BIF indica que allí reside el agua del mundo.

En el 2002 en reunión de productores del Valle Sagrado se propone crear una nueva organización APAAFA (Asociación de productos agropecuarios, acuícolas, frutícolas artesanales del Valle Sagrado – Región Cusco), con el objetivo de proponer soluciones a los siguientes problemas:

1. Escaso presupuesto asignado al agro
2. Falta de riego tecnificado
3. Agricultores analfabetos
4. Ausencia de inversionistas
5. Plagas como la mosca de la fruta

Moray era un distrito importante en el Cusco que constituía un centro experimental agrícola de los incas, allí vivían agrónomos, hidráulicos y civiles) y aclimataban tubérculos y fruta de otros países, también se mejoraron genéticamente por razas de nuestros cultivos. Mil 300 años antes de cristo se mejoró genéticamente el maíz del Cusco y nace el MBGC de 8 hileras.

Actualmente existen 4 árboles genealógicos de la raza del maíz, que se clasifican según su variedad: (a) amarillo oro, (b) Sacsá, (c) Checché y (d) Kulli, de aquí procede el maíz amarillo.

El MBGC mide 15.5mm de diámetro, ¿por qué tan grande? por las horas de luz (amanece a las 5 am y anochece a las 8 pm – la fotosíntesis es aprovechada al máximo). Los suelos se fertilizaban con guano de las islas en los andenes naturales que tenían 3 capas en forma circular, de tal forma que se evitaba y protegía de las inundaciones. La tierra era arcillosa.

Actualmente el MBGC no cuenta con centros de acopio acordes con las especificaciones técnicas y normas sanitarias que protejan de la polilla, la humedad y que sea más industrializada y con la temperatura adecuada.

Producción

De 1 ha se obtienen aproximadamente 5 tn . Se cuenta con 1,300 has en las que se producen MBGC y un aproximado de 5 a 8 mil tns de maíz se producen en todo el valle. Alrededor de 100 has son semi-ecológicas

Tratado de Libre Comercio (TLC)

El TLC con Estados Unidos (USA) no es favorable para el país. El 12/07/2006 el Comité de Lucha de Gremios del Valle de los Incas y que cuenta con el respaldo de varios frentes agrícolas, efectuó una serie de movilizaciones en rechazo a la inminente ratificación del tratado, debido a que las condiciones no nos favorecen y porque además son mucho mejores para Estados Unidos. Este país tiene un subsidio de hasta 60%, sus predios no bajan de 170 has y son tecnificadas, poseen excelentes vías de acceso, los agricultores poseen estudios superiores, el IVA es el 6% y la producción está zonificada. En cambio, en Perú los predios (unidad agrícola) son de menos de 3 has, el IGV

es de 18%, el IGV de importación es de 36%, los agricultores son analfabetos y no hay centros de transformación

Por ejemplo el maíz pelado debe salir a un costo de USD 7 incluyendo costos de transporte. SOSFILE que es una empresa que queda en Lima, financia la compra de maíz y debe estar ganando 200%. El costo de maíz es de 22 soles y lo vende entre 30 y 34.5 soles incluyendo transporte.



6. ENTREVISTA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION Y EXTENSIÓN AGRARIA (INIEA)

Entrevistados :

Ing. Vladimir Jara - Coordinador nacional del programa del maíz

Ing. Andrés Castello - Especialista del programa del maíz - Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIEA)

Lugar y fecha : Cusco, 23 de noviembre del 2006

1. ¿De qué manera el INIEA se integra a la cadena productiva del MBGC?

El INIEA trabaja en investigación y en el mantenimiento del núcleo genético y producción de semilla para evitar su degradación. Hace el mejoramiento de semilla para incrementar su productividad. La producción de semilla se hace según la ley de semilla (según clases y categorías). En el Cusco el único productor de semilla es el INIEA. Existen agricultores que se dedican a la producción de semilla pero oficialmente no están reconocidos como tal. Para serlo deben estar registrados en el SENASA. Estos agricultores cultivan el maíz y seleccionan de ella una parte que posteriormente comercializan.

La semilla certificada se caracteriza del resto porque es cultivada en una zona destinada exclusivamente para ello e inscrita en SENASA para la supervisión del cultivo por esta institución. Dicha supervisión tiene un costo para el agricultor por lo tanto, el costo de producción de semilla es mayor.

2. ¿Cuáles son las ventajas de la semilla certificada?

Las ventajas de la semilla certificada son: (a) es una semilla de calidad, (b) posee una mejor fertilización, (c) mejor control de plagas y enfermedades y (d) clasificación estricta de las semillas.

El INIEA posee tierras destinadas a la producción de semilla. Estas semillas son vendidas por lo general a los pequeños productores del valle. El INIEA debe ser responsable de la producción de semilla de máxima calidad mientras que otros agricultores deberían tener la responsabilidad de producir la semilla certificada, pero esto último no ocurre. El precio de la semilla certificada es de aproximadamente S/. 3 Nuevos Soles por Kg mientras que el grano comercial clasificado, dependiendo del año debido al periodo de exportación, tiene un costo de S/. 2 Nuevos Soles. De un semillero de 1 ha se obtiene por lo general entre 5 y 6 ton. Para grano comercial se puede obtener entre 8 y 9 ton por cada hectárea. Normalmente las semillas de calidad tienen mayor potencial. La semilla de calidad depende 50% de la primera semilla y 50% de la calidad de manejo del suelo. Con el manejo de una buena semilla se puede llegar a 6 ó 7 tn de producción, si sabemos que en el valle actualmente se viene alcanzando un nivel de producción de 4 ó 5 tn.

3. ¿Qué otras actividades realiza el INIEA?

El plan del INIEA es apoyar a los productores más pequeños y apoyar en el mejoramiento de la calidad de las variedades de maíz blanco en las propias tierras de los agricultores. Lamentablemente el presupuesto del INIEA es bajísimo. Otra forma es conocer su demanda en tecnología, sus problemas y en base a ello priorizar según sus necesidades.

Otra actividad es el mejoramiento y mantenimiento genético de la semilla a través de actividades en el campo a lo que se añade la capacitación de los productores que así lo soliciten o programas que haga el INIEA en lo que es el manejo del cultivo, transformación o conferir valor agregado al cultivo (como

grano entero) maíz pelado (para su venta como mote en Lima) o chochoca que es utilizado para hacer sopas. INIEA ya no hace mucho agroindustria.

No todas las plantas de los agricultores de maíz son iguales. Inclusive si uno observa la mazorca puede haber granos aplanados y granos redondeados pero como se producen dentro del valle todos ellos están reconocidos con la denominación de origen. El INIEA hace la colecta de maíz de diversos productores del valle y se encarga de la labor de recombinación lo que permite que el maíz recupere su potencial productivo.

La labor de recombinación es una labor técnica que consiste en hacer por ejemplo 3 surcos hembras y 1 surco macho. El macho es el compuesto balanceado de toda la colección. En el maíz la polinización es cruzada, entonces para que inicialmente se produzca el maíz debe de haber polen de una planta que caiga hacia otra donde se está formando la mazorca. Eso permite extraer a una planta los manojos que le están saliendo para que quede como hembra mientras que a la otra planta no se le extrae nada para que quede como macho y pueda fertilizar a la hembra. De cada mazorca se obtienen las semillas que se siembran en un surco y cada tres surcos de estas mazorcas se pone un surco de machos que esta conformado por las semillas de las mazorcas de toda la población con ello se consigue que el compuesto balanceado que es el macho y que contiene el polen de toda la población fertilice a las hembras. De esa manera se puede hacer una selección del 20% de las mejores o de todas aquellas que producen por encima de las 6 tons, y esas se separan.

Esta sería una de las formas en que los agricultores podrían lograr una mayor productividad de sus tierras dada la escasez de éstas últimas. Además, si el

agricultor no puede adquirir la semilla del maíz certificada por ser un poco cara puede tener la satisfacción de hacer ese trabajo de mejoramiento de la semilla (por recombinación) en sus mismas tierras con asistencia del INIEA y ésta repartir las semillas de los machos entre todos los productores participantes mejorando así su productividad.

El maíz del Valle del Vilcanota es un grano de similar características que el del Valle Sagrado o de calidad si se quiere; inclusive con un mayor peso probablemente por las condiciones del suelo que hacen que las plantas no crezcan muy grandes como en el Valle Sagrado, entonces la mayor concentración de almidón va al grano y el otro motivo es que puede contaminarse con otras variedades de maíz como el maíz amarillo que le da un mayor peso. La diferencia fundamental entre ambas es el peso.

Están comprendidos en la denominación de origen la producción comprendida desde el distrito de San Salvador (en Calca) hasta el centro poblado de Chilca (en Ollantaytambo) abarcando una extensión de 70 Kms.

El Maíz Blanco Urubamba se registró en el SENASA. Posee entre el 7 y 10% de proteínas, la concentración de fibra ayuda a prevenir el cáncer de colon y los problemas estomacales. El mote por la fibra igualmente ayuda a la digestión.

4. ¿Qué es más rentable la venta del maíz como grano seco o como choclo?

Depende de los costos. Para el productor podría ser más rentable el choclo requiere menos periodo de tiempo de trabajo en el campo. Como grano seco se requiere más tiempo para su cosecha y no se puede desgranar con maquinaria. Se debe hacer grano por grano para evitar que se quiebre y porque en ocasiones la mazorca puede estar por una cara sana y por la otra

no. El proceso de secado dura 45 días. Ello hace que los costos se incrementen.

5. ¿Qué cantidad de tierras se destinan al cultivo del MBGC? Rendimiento?

En el valle existen en total 3000 ha de tierras de las cuales 1000 ha son para choclo y el resto, es decir 2000 ha para grano seco. Se está exportando en total 10,000 tn (2000 ha x 5 tn/ha) de grano seco y para consumo interno se destinan 5,000 tn como choclo.

Respecto al rendimiento, el señor Gustavo San Román, unos de los agricultores con mayor cantidad de tierras del valle, ha podido sacar en promedio 9 tn por ha. de producción neta, debido a que aproximadamente 1 ó 2 tn se pudren. En el valle de Urubamba suele haber un 5% de maíz podrido. En algunos años se puede llegar a una pérdida de 30% ó 40% de producción podrida, en el proceso de cultivo o durante el proceso de secado. De esas 7 tons de maíz en buen estado el 70% es de primera y el resto es maíz de segunda y tercera.

6. Entendemos que algunos agricultores están optando por vender sus tierras porque resulta más rentable ¿cuáles es la opinión del gobierno al respecto?

Debería haber un pronunciamiento por parte del Estado con la finalidad de mantener la productividad del MBGC; sin embargo el precio que actualmente se viene pagando por las tierras para la edificación de hoteles es alto. En los años 93 al 94 querían vender a US \$1000 la hectárea sin embargo en la actualidad están pagando USD 70,000 u USD 80,000 la hectárea. Hasta el momento sólo se han vendido un promedio de 10 a 15 has.

7. ¿Si España quisiera comprar un volumen mayor a las 10,000 tn, sería factible alcanzar un mayor nivel de producción?

Habría un problema. El problema obedece principalmente a un tema de precios. Si por el choclo me ofrecen un mejor precio entonces indudablemente el agricultor va orientarse a venderlo como tal en lugar de grano. Si el precio de grano es mayor que el de choclo entonces las 3000 ha se podrían destinar a la producción de granos, es decir tendríamos una producción de 15,000 tn. Pero si el precio del grano no es atractivo, porque muchas veces el precio de exportación ha bajado significativamente, entonces simplemente la venta de choclo puede crecer.

Los agricultores están acostumbrados a vivir de la venta de grano. Muchas veces la venta de choclo obedece a la necesidad de dinero del agricultor. La producción de choclo está para los meses de enero o febrero mientras que la del grano se vende a partir del mes de julio. El choclo se obtiene en un ciclo vegetativo de 5 a 5.5 meses. La ventaja del grano seco es que se almacena y vende cuando más paguen por él. Es el caso de algunos principales agricultores quienes tienen capacidad de almacén y lo venden cuando nadie tiene maíz seco exigiendo un mejor precio. El maíz que se extrajo para la venta de choclo, no se puede emplear posteriormente para la venta de grano seco, porque es un grano de mala calidad que tiene agua. Entonces se pierde. La decisión para la venta como choclo o como grano se debe hacer cuando la mazorca está aún en la planta, dependiendo del precio de los mismos.

8. ¿Cuáles son los problemas que manifiestan particularmente los agricultores?

Los agricultores de MBGC afrontan un problema que es el tema de financiamiento para poder incrementar su productividad. La productividad de MBGC es bajísima porque la inversión es mínima en el cultivo lo que en cierta

forma constituye una ventaja pues se produce en cierta forma un maíz orgánico (no usan mucho fertilizante).

Por otro lado, los agricultores son reacios a agruparse. La participación es mínima porque algunas veces dan prioridad a sus labores en la chacra por las mañanas, y si se programan las actividades en la chacra tampoco van. Lamentablemente, las cadenas productivas no funcionan en ningún cultivo. Existe mucha desconfianza entre ellos, no les gusta el trabajo asociado. Muy pocas cadenas han funcionado. El nivel educativo es muy bajo y existe escaso interés de los hijos de los agricultores en las actividades agrícolas.

Otro problema es que en el Valle Sagrado de los Incas no hay rotación de tierras debido al periodo de producción (8 a 9 meses) con lo cual no hay mucho tiempo para rotar la tierra. Una manera de solucionar este problema es incorporando materia orgánica (estiércol) en la siembra y en el periodo de cultivo para conservar la fertilidad del suelo. Actualmente no existen inconvenientes por parte del importador en el uso de fertilizantes. España ni ningún otro país importador de MBGC piden que el producto sea orgánico. Hay poco uso de materia orgánica como el guano de islas debido a que es caro.

9. ¿El plan Sierra Exportadora les ayuda en algo?

Por el momento no. Están incluidos en Sierra Exportadora: Ayacucho, Junín, Puno y Cajamarca. El Cusco no ha sido incluido en el plan Sierra Exportadora.

7. ENTREVISTA EN LA ONG PRISMA (CUSCO)

Entrevistado : Sr. Miguel Quispe
Cargo : Coordinador de la ONG PRISMA en Cusco
Lugar y fecha : Cusco, 24 de noviembre de 2006

PRISMA es una Organización No Gubernamental (ONG) peruana dedicada a potenciar las capacidades de las personas pobres y vulnerables, para que por sí mismos logren su desarrollo económico y social. Desde 1994 PRISMA apoya a los pequeños productores a través de programas de asistencia técnica, apoyo a la comercialización y acceso a la información de mercado. El objetivo de estos programas es mejorar la producción, la productividad, así como organizar y articular la oferta con las demandas del mercado. También otorga créditos a los pequeños agricultores del MBGC del valle Sagrado de los incas, juntos con otras 11 regiones del país. PRISMA busca mejorar la situación socioeconómica de los segmentos más pobres a través de un sistema sostenible, que proporcione herramientas micro financieras capaces de atender las necesidades de esta población.

Los principales objetivos de esta asociación son:

1. Financiamiento a través de entidades financieras y cajas rurales hasta un plazo de 5 años.
2. Asistencia técnica periódica, cada 15 días.
3. Capacitación cada 2 meses para fortalecer su negociación.

Actualmente aglomera 120 pequeños productores, los mismos que cuentan con tierras entre 1 y 5 has. No financian a los agricultores con menos de 1 ha.

Se han organizado 3 Centros de Negociación (CENA) en el Valle Sagrado, en las ciudades de Huayabamba, Calca y Coya y probablemente también organicen otro en la ciudad de Pisac. Estos CENAS son centros de almacén en la zona, y tienen como funciones la selección de los granos (primera, segunda, tercera), estiba, desestiba, limpieza de granos manchados, guardianía y desinfección. Cada CENA alberga hasta 320 TN de grano seco. La desinfección se realiza con fostoxsin, detiagas y la pastilla gasificante para evitar el gorgojo. En el año 2005 ingresó la mosca de la fruta, sin embargo, fue controlado inmediatamente. Para ello es necesario de los productos químicos preventivos para que el adulto de la mosca no “oposite”. Otras enfermedades de mayor relevancia, es el gusano choclero, pero sólo tiene una incidencia del 1% del total de enfermedades. Es importante el correcto acondicionamiento del almacén, como la rampa, el cuaderno de registro, el certificado de almacenamiento, el sistema de aire, luz y el uso de parihuelas. El MBGC tipo seco es aceptado por el importador. A la fecha, no hay reclamos al respecto. El productor le indica al almacén el servicio que desea: (a) almacén, (b) procesamiento, (c) guardianía y/o (d) selección. Cada lote se pesa y se indica la calidad (brosa, primera, etc). La clase de primera se va a Japón y la de segunda a España. Trabajan directamente con los productores y no con los intermediarios, como por ejemplo no se trabaja con Elio Vidal Vidal S.A., el principal exportador, por ser un acopiador y no un productor. La siembra del MBGC es entre julio y octubre, dependiendo de la zona (altura del valle) y la cosecha es entre mayo y junio. Entre enero, febrero y marzo se cosecha choclo. El choclo se vende al mercado nacional y representa entre el 25% y 30% de la producción total. El resto se vende como maíz seco.

El maíz no se vende como un producto orgánico. Es un cultivo “convencional”. No es orgánico porque usa fertilizantes. Hacerlo orgánico implicaría 5 años sin uso de fertilizantes y que baje sustancialmente la producción durante ese periodo. No existe semillero de maíz. Un semillero debe estar aislado (1 kilómetro a la redonda) porque la polinización anemófila. Para la rotación de tierras, se podría emplear otros productos como el páprika, alcachofa, pimiento piquillo, sin embargo tienen altos costos de producción y no existe financiamiento. Por ejemplo, para una hectárea de alcachofa se requiere \$ 10 mil dólares y para una hectárea de páprika \$ 3 mil. Los chocleros ponen por 3 meses (entre cosecha y siembra), cebada para vender.

La necesidad de liquidez del productor, conlleva muchas veces al remate de sus cosechas a los acopiadores. Ej. el agricultor vende al acopiador a S/. 1.10 el kilo cuando CENA le podría pagar S/. 2.70 al momento de la venta al exterior, sin embargo, esta transacción puede demorar más de 1 mes.

8. ENTREVISTA EN LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE MAIZ BLANCO GIGANTE CUSCO (APROMAIZ)

Entrevistados: Ing. Luis Sumac K. – Presidente de Apromaiz

Ing. Marco Olivares

Ing. Gustavo San Román

Sr. Juan Carlos Lambar

Cargo: Representantes de los grandes y medianos agricultores del MBGC

Lima y fecha: Calca, 24 de noviembre de 2006

La Asociación de Productores de MBGC (APROMAIZ), es una asociación de productores de MBGC compuesta por un grupo de treinta y siete productores y exportadores, la mayoría medianos y grandes, quienes integrados forman la cadena exportadora cuya producción está dirigida a mercados demandantes de este producto. En la actualidad sólo hay seis productores activos. Estos productores poseen tierras o alquilan algunas para la época de siembra. A la pregunta de si ellos tenían problemas con la tierras, nos respondieron que no. Actualmente, los productores de APROMAIZ, están coordinando con las entidades respectivas para aprovechar la denominación de origen, hasta la fecha Noviembre 2006, no la venían utilizando comercialmente. Estos están convencidos que la utilización de la denominación de origen, agregará valor al producto.

Actualmente todo el valle exporta 5,000 tns, la Asociación 400 tns, y el rendimiento es de 6,000 kilos por ha (promedio del valle), pero que podría tener mejor rendimiento. El INIEA y SENASA no hacen nada por mejorar la

productividad del maíz, ni los apoyan, la Universidad no hace nada por su pueblo, ésta sólo cuenta con S/. 28,000,000 de presupuesto para investigación. La política de estado y la legislación es para la costa. En la cadena productiva, el más perjudicado es el productor de 290,000 agricultores sólo 7 están registrados en la SUNAT, el 80% de sus ingresos son multas. A pesar de la gran cantidad de agricultores, no hay espíritu de asociación, no asisten a las reuniones que es de interés para todos. Se está perdiendo rentabilidad en el maíz, por la devaluación del dólar.

En relación a los temas directos de la producción, contar con la rotación de cultivo es la ideal, no se hace porque no hay otro producto que genere rentabilidad como el maíz, sin embargo tratan de realizarla rotando con siembra de alcachofas. Otro factor importante es lo relacionado al riego por goteo, para que la planta reciba la cantidad de agua que necesite. Un problema es la dureza del terreno y lo uniforme que es, pues contiene piedras y cascajo. Hace unos años fue un año especial de producción, pues la tierra rindió 12,000 kls por ha, ese mismo terreno al año siguiente rindió 4,000 kls por cambios climáticos. El clima anualmente determina cuando sembrar, lo ideal es sembrar entre la quincena de agosto y septiembre.

Un tema del que se tiene mucho cuidado, es a las plagas, una de ellas es la plaga recurrente del pulgón, trae enfermedades “fumagina”. En la parte más baja hay más plagas, está subiendo la incidencia de plagas, como la Mitiosporosis que vino de Colombia.

Se eligió a la alcachofa como cultivo alternativo, porque la rentabilidad es atractiva, sólo en ocho meses se empieza a producir, como flor, se cosecha de

enero a abril. En Huancayo, las aguas están contaminadas por los minerales, las alcachofas salen con plomo y otros.

Se usa fertilizantes sin embargo, no se puede demostrar en el producto que se han usado. Uno de los mercados más preocupados en este tema, son los japoneses, quienes vienen cada 3 años. Japón compra 1,200 tons – de primera y España compra 150 tons de segunda

Se podría tener problemas con el personal que se contrata por temas sociales en la población. El MBGC, es el producto que requiere mayor número de mano de obra.

La Central de Empresas Campesinas del Valle Sagrado de los Incas (CECVSI), no son estables, su producción es cíclica, abarca casi todas las cooperativas de la zona. España transforma el MBGC y lo exporta a otros países europeos. Se puede crecer en producción, no en área cultivada un problema latente para todos los productores.

9. ENTREVISTA EN LA EMPRESA HATUN TRADE PERU SAC

Entrevistado : Nicolini Alva, Orlando

Cargo : Director Gerente de Hatun Trade Perú SAC, empresa exportadora del MBGC con valor agregado
Docente en la Universidad del Pacífico
Ex profesor de la Asociación Arariwa (ONG)

Lugar y fecha : Lima, 23 de Enero de 2007

El objetivo de la entrevista al Sr. Orlando Nicolini es conocer de su experiencia como exportador del MBGC con valor agregado.

1. ¿Considera usted que el MBGC tiene competencia?. ¿Qué opina del maíz del Valle del Mantaro?

El maíz del Valle del Mantaro proviene de la semilla del maíz blanco del Cusco, sembrado en pisos altitudinales muy similar a la altura del Cusco. Es un maíz acusqueñado de inferior calidad y con degeneración genética, con líneas no paralelas. Si se vuelve a sembrar con esa semilla mala (como se hace) sale un choclo de mala calidad. En el Mantaro, la tierra y microclimas no son iguales al Cusco. Una ventaja podría considerarse el costo del flete terrestre, es más barato que el del Cusco.

2. ¿Se podría considerar competencia del MBGC al maíz de Huancayo?

No son competencia del MBGC por cuestiones culturales. En Huancayo solo producen choclo. Allí se producen hortalizas y el maíz es un producto más. Para el Cusco, el caso del grano seco del maíz, es una forma de vida. El MBGC es un producto sagrado medio mágico-religioso. Se podría decir que se debe a que son de etnias distintas. En el Cusco, el maíz es una forma de tener dinero casi efectivo. Se cultiva se hace secar y se guarda en la casa hasta

cuando se requiere liquidez. Por lo cuál es posible conseguir maíz seco en cualquier época del año.

Si van al mercado mayorista de Huancayo hay choclo, no esperan al maíz porque no es su cultura. Luego el resto de la planta se convierte en chala y se cosecha y se siembra otro cultivo. Puede tener 2 cosechas al año en la tierra. Lo que les posibilita rotar la siembra.

3. En el Cusco, también rotan la siembra?

Lo hacen pero la rotación es mínima. Por cada 10 años de maíz, 1 rotación de zapallo. Han empezado a rotar con alcachofa porque hay mercado. Algunos no lo hacen porque no tienen conocimiento de la necesidad de hacerlo.

Lo ideal es que debería haber una rotación permanente. Es bueno hacerlo porque el cultivo consume los elementos de la tierra. En el Cusco hay una sola cosecha al año. Por eso tienen que guardarlo. Y el periodo que queda entre cosecha y siembra no se siembra nada, porque no hay tiempo suficiente para otra cosecha. Por lo cual la tierra no es rica, viéndose obligados a echarle urea que es un fertilizante textualmente prohibido.

4. ¿Eso ha ocasionado problemas con el mercado europeo?

Si, porque no permite entrar al mercado orgánico. No se puede obtener una certificación de producto orgánico, porque no lo es. Sólo se vende como producto natural.

El tema es complicado porque hay que limpiar la tierra por el periodo de 3 años, por otro lado para certificar una parcela donde se producen productos orgánicos requiere que 6 kilómetros alrededor sólo hayan productos orgánicos.

5. ¿A qué países exporta?

Actualmente exporto a Estados Unidos, estoy también por exportar a Europa (a Francia), porque están interesados en el choclo, se trata de una marca francesa que abastece productos de este tipo a toda Europa.

6. ¿Cómo comercializa su producto, con marca propia?

No, se entrega el producto etiquetado con la marca del cliente, porque los importadores quieren el posicionamiento con su marca.

El cliente envía el arte electrónicamente, se tiene que trabajar con gente de diseño para que adecue el arte y luego se valida con el cliente.

Cada importador tiene sus propias especificaciones, su tamaño de caja, de frasco. Nosotros lo embarcamos y ellos tienen su propio sistema de desaduanaje.

7. ¿Cómo satisfacer la demanda?

Si se cuenta con la parte financiera resuelta, podríamos abastecer hasta 7 contenedores de 20 pies por mes.

8. ¿Exporta algún producto de maíz seco?

Si, el snack que exporto lo hago a Estados Unidos. A Nueva York y es sólo de maíz gigante.

9. ¿Ha pensado en exportarlo a España?

A España es imposible entrar como snack. La razón es que las empresas ya comercializan el snack. Por ejemplo: Churruca es una empresa que vende a un precio mínimo. Ellos compran la materia prima aquí y les debe salir alrededor de 0.80 US \$ el kilo (precio FOB de primera), lo procesan en Navarra y obtienen el maíz tostado (snack) allí lo envasan y lo comercializan. Para esto lo producen con un saborizante desagradable. El precio final es de 0.86

aproximadamente (5 o 6 centavos mas que el costo de Materia Prima). Competir con esos precios es imposible. La razón es que son fábricas gigantes y el MBGC no es su negocio principal. Tienen una variedad gigantesca de *snacks*, uno de ellos es el de maíz gigante. Si nosotros tratamos de hacerlo debe salir un 70% u 80% más caro que el de ellos. Principalmente por falta de escala de producción, el costo de producción en la planta es mucho menor al nuestro, porque ellos tienen plantas automatizadas, nosotros tenemos que hacer uso de más mano de obra. Por otro lado se trata de otros volúmenes. Lo que nos quedaría es diferenciarnos en calidad, el producto que ellos venden es industrial, no es sabroso comparado con el snack nuestro. Allí tendríamos que lograr mayor eficiencia y mejores precios.

10. ¿Considera que en España están interesados en el atractivo de que el maíz es gigante?

En realidad están interesados en tres cosas en el sabor, tamaño y textura. Es un sabor muy intenso a maíz. Es un sabor suave pero se reconoce el sabor a maíz. Hay una textura con características que lo convierten en óptimo. Por otro lado es más crocante.

11. ¿Tiene efecto en la preferencia, el mencionar que el maíz proviene del Valle Sagrado del Cusco?

No, alguna vez se me ocurrió aprovechar su origen para presentar un stand en una feria, con folletos y catálogos con fotos del Cusco. Pensado que todos conocían el Cusco y que por allí podía ser más fácil su promoción. Pero las personas se concentraban en el lugar de procedencia y terminaba contándome sus experiencias de turismo allí. Pero de comprar el producto, nada.

12. En cuanto al abastecimiento. ¿Cómo tiene la certeza de que puede completar el pedido?

No es nada fácil. Algunas veces compro cosechas. Depende de las negociaciones en el campo, las mismas que se realizan en quechua. Para los productores es importante hacerlo en quechua. Por otro lado también compro a los acopiadores. No es la mejor alternativa, porque ganan demasiado. Llevo muchos años de inversión en este tema, con una buena inversión (hablamos de desarrollo de producto, plantas de producción, viajes a ferias, etc.). Y los acopiadores quieren llevarse la mayor parte, sin ninguna inversión.

13. ¿Cómo produce? ¿Tiene planta de producción?

No, nosotros hacemos maquila. Con 3 empresas distintas, 1 que tiene que ver con maíz (*snacks*), otra para productos en conserva que es una línea de producción totalmente distinta y otra para quinua.

14. ¿Cómo se abastecen las empresas, Ud. les entrega los insumos o sólo las especificaciones y ellos se encargan?

En el caso de insumos como el aceite y otros ingredientes ellas lo compran directamente. En el caso del maíz, nosotros lo compramos y es entregado directamente a sus almacenes. Posteriormente tengo personal que supervisa el proceso.

Es importantísimo un nivel homogéneo de calidad, tenemos ya definido los parámetros de producción. Con nosotros trabaja un experto en industrias alimentarias. La idea es que todos los parámetros del proceso se cumplan rígidamente, porque si alteras de alguna manera los parámetros, el producto sale distinto.

Por otro lado, en cuanto a lo correspondiente a empaques, dado que son distintos dependiendo del cliente para el que estamos trabajando. Cada uno tiene sus propios requerimientos. En ese caso nosotros les entregamos las cajas y el material de envasado y embalaje. Por ejemplo, USA requiere cajas de 24 unidades. En el caso de Francia son cajas de 36 unidades.

Tenemos proveedores que nos hacen las cajas con los logotipos de los clientes, donde va el nombre del producto y del importador.

15. ¿Qué exigencias tienen sus clientes en cuanto al empaque?

Tienen interés de que el producto dure mucho, pero a su vez que el producto se pueda ver. El tiempo de vida de un snack es la combinación de dos factores, ausencia de oxígeno y ausencia de luz. Cuanto menos de ambos más tiempo dura el producto. Si quieres que se vea, se introduce luz.

Personalmente no me interesa que dure más de 6 meses, ya que si no se vende en ese tiempo, ya no es negocio. He pensado ponerle una ventanita chiquita para que se vea pero ya no va a durar 1 año sino 10 meses y tratar de que lo que todavía no está en exhibición o no se va a exponer, se mantenga cerrado en un cuarto oscuro. Ellos están trabajando con sus diseñadores de arte para que se pueda ver. Abastecen a un mercado étnico en Francia, que son el de africanos. Espero que cumplan. La negociación va bien y teóricamente deberían hacer el pedido en 2 o 3 meses. Lo bueno en este caso es que la materia prima se encuentra con bastante facilidad.

16. ¿Cuáles son las exigencias de los mercados a los que se dirige?

Para un mercado como el de USA, por no hablar del Japón que es más complicado, se tiene que pasar por una serie de requisitos, sino el producto no entra, la FDA (organismo regulador de drogas y alimentos) exige aprobar el

proceso productivo. Una vez que se consiguen los permisos, no hay problema para ingresar.

En el caso del mercado europeo debería cumplir con el Euroegap (normas de buenas prácticas europeas). Nosotros estamos en condiciones de garantizar el Euroegap en lo que es la planta de producción se refieren, sin embargo en lo que a cultivo se refiere, todavía hay oportunidades de mejora.

17. Para lograr el sabor y características requeridas de sus productos, ¿Cuánto ha tenido que pasar?

Se ha pasado por un proceso de largo plazo. Se tiene que preparar y probar hasta llegar al sabor y textura esperado.

Para lograr un buen nivel de crocantez, se tiene que remojar el grano, por cierto número de horas y luego someterlo a fritura a una determinada temperatura. El *shock* térmico de frío al aceite a 190° de temperatura produce ese grado de crocantez tan apreciado por los consumidores.

El caso del choclo es más difícil de desarrollar. Hay una cantidad de minutos de hervido inicial y otros con el que termina de cocinarse en el proceso de autoclavado que es necesario para la preservación. El autoclavado se hace a través de unas ollas inmensas (ollas a presión). Sometido a cierta temperatura, tiempo y presión para evitar el botulismo en el producto y convertirlo en un producto inocuo. La forma de consumo es abrir el frasco, luego se calienta en un microondas, se vota el líquido y se come.

18. ¿Ha considerado el tema de saborizantes en el caso de *snacks*?

Por el momento no, pero estoy abierto a innovar con dichas opciones.

19. En cuanto al choclo envasado. ¿Ha pensado en colocarlo en el Perú?

No, no le encuentro sentido. Se ha conversado con Valle Alto. Ellos van a ampliar su gama de productos a productos en conserva, pero sería sólo como un manejo de saldos. Porque en el Perú al que le provoca choclo. Va y compra un choclo y lo sancocha y si no tiene tiempo va y compra en Wong, Vivanda o Santa Isabel comida por kilos.

No he hecho ningún esfuerzo por colocarlo en el Perú. Supongo que el mercado es muy pequeño y no le encuentro sentido. Por otro lado, no es un producto barato.

20. ¿Cómo se hace el trato con el importador?

Producimos a pedido. En el caso del snack, el cliente abona en la cuenta el 50% con ello gestionamos la producción y al cabo de 15 días estamos embarcándole el pedido.

21. Al año, ¿Cuántas toneladas compra para su producción?

Al año todavía es poco. Hasta el momento se habrá comprado en lo que va del 2006 unas 10 toneladas mas a menos.

22. ¿Tiene algún representante que promueva el producto?

Por el momento, yo mismo lo he hecho. Estoy próximo a contactar agentes para Europa y Estados Unidos. Con agentes que contacté en una feria.

23. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido de PROMPEX?

Bueno no tengo ninguna queja. He recibido apoyo en ferias, ellos saben a quién recurrir cuando se presentan problemas de infraestructura. En situaciones que por mi lado no hubiera podido solucionar solo.

10. ENTREVISTA EN LA EMPRESA ELIO R. VIDAL

Entrevistado : Vidal Vidal, Elio

Cargo : Gerente General de la empresa Elio R. Vidal V.
Primer exportador del MBGC

Lugar y fecha : Lima, 17 de abril del 2007

El principal país de destino de las exportaciones es España, siendo Valencia la ciudad donde se destina el 95% de las exportaciones. Las exportaciones se realizan en forma recurrente, mes a mes, año a año, basado en un contrato y la buena relación comercial que ha logrado obtener con las empresas importadores de España, Japón y Estados Unidos. Se comercializa como maíz seco, es decir, como materia prima. En los países de destino se procesan y se obtiene el producto final: el snack (salado, sin saborizantes).

La exportación del MBGC, como maíz seco, tiene más de 40 años y sin la ayuda del Gobierno se ha logrado incrementar las exportaciones y mantener una demanda estable en los últimos años. Si bien la producción ha crecido ligeramente, el consumo interno también ha crecido, lo que significa que el maíz que resta para exportar se mantiene casi sin variación.

La empresa Elio R. Exports S.A. tiene oficinas en Cusco para estar cerca de la producción. El grano se obtiene a través de los acopiadores de la zona y muy poco de los propios agricultores de la zona porque son muy informales. Es más seguro comprar a los intermediarios, siendo los más conocidos Guadalupe, Garcés, entre otros. Ellos tienen un sistema que les permite contar con stock todo el año, compran toda la cosecha adelantándoles dinero a los agricultores, así se aseguran que la venta sea sólo para ellos.

El producto no requiere promoción, es conocido por el mercado Europeo y reconocido como un producto de características especiales. En Japón se comercializa como un producto *delicatessen* y caro. Tiene una demanda fija desde hace varios años. En menor cantidad, también se exporta como maíz mote (pre-cocido y pelado) para la colonia Ecuatoriana y Peruana. Asimismo, se exporta el maíz congelado a la colonia que vive en los Estados Unidos.

El maíz seco, se comercializa como snack en el Corte Inglés, la mayor cadena de grandes almacenes de España. En este país se acostumbra a consumir el maíz tipo snack, chicos y grandes lo llevan cuando van al cine, a un partido de fútbol. El consumo aproximado es de 50 toneladas anuales. Antes la venta era en los primeros meses, ahora a lo largo de los años.

El maíz de España es chico, se parece al *Corn Nut* de Estados Unidos. El maíz de México es más chico que el del Cusco. En conclusión, no hay competencia con nuestro maíz.

El problema principal es que no hay control sobre la oferta. Cómo asegurar la venta si se incrementa la demanda? Japón compra mil toneladas anuales de primera calidad y España compra el resto (primera y segunda). Como se indicó anteriormente, Japón tiene una demanda fija desde hace varios años, sin necesidad de hacer alguna promoción especial.

Los agricultores son sencillos y muy humildes. Muchos de ellos hablan quechua y prefieren comunicarse con ese dialecto. Aunque parezca poco importante, este es un tema que se debe considerar cuando se trata de conciliar o coordinar con los agricultores. El agricultor vende a la misma persona (el acopiador) todos los años por un tema de confianza. Existe un grupo de agricultores con experiencia en el cultivo y cosecha del maíz, estos

son los medianos agricultores como el Sr. Olivares, el Sr. Sumar, entre otros, que enseñan al resto de agricultores sobre técnicas avanzadas de producción. La ventaja es que conocen el quechua y pueden comunicarse mejor con los pequeños agricultores.

Hoy en día se exporta 6 mil toneladas de maíz al año y se produce alrededor de 12,000 y 15,000 tns. Se estima que la diferencia es para el mercado local, previa eliminación de las mazorcas malogradas.

Los importadores no piden un control de calidad especial, como el que otorga SGC. Los principales datos que se piden para exportar el maíz son los comunes, es decir, el certificado de origen y el certificado de SENASA. Existe una relación comercial de años que garantiza el producto de calidad. Su estrategia principal como exportador ha sido la de ser honesto, llevar un buen control de calidad revisando el color de los granos, eliminar granos pasmados, torcidos y pequeños. La modalidad de pago es contra entrega, motivo por el cual se debe asegurar que la mercadería está en buenas condiciones.

11. ENTREVISTA EN LA ASOCIACIÓN DE GREMIOS PRODUCTORES AGROEXPORTADORES DEL PERÚ (AGAP)

Entrevistado : Sr. Sandro Farfán P. – Gerente General de la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú (AGAP).

Lugar y fecha : Lima, 26 de abril del 2007

AGAP es una asociación privada fundada en el 2003 que representa al 80% del sector agrícola exportador en el Perú. Actualmente, congrega a 10 asociaciones de productores–exportadores de espárragos, mangos, cítricos, uvas, pimiento piquillo, palta, páprika, achiote, cebolla, café, lúcuma y cacao. Los altos estándares de sanidad y calidad de sus productos le han permitido ganarse una posición en mercados internacionales. Sus miembros han obtenido certificaciones por el uso de buenas prácticas agrícolas como la certificación EUREPGAP, TESCO, NATURE’S CHOICE, USGAP etc. De la misma manera sus plantas procesadoras y de empaque han recibido las certificaciones HACCP, BCR y SQF2000. Conscientes de la importancia que viene adquiriendo la responsabilidad social en el mundo, la asociación se encuentra orientada a la aplicación de Buenas Prácticas Laborales.

Sandro Farfán, considera que el aspecto sanitario es uno de los factores más importantes en la exportación agrícola. Europa por ejemplo no solicita la certificación del SENASA para fines sanitarios pero los gremios sí lo demandan como garantía para demostrar la calidad del producto. En el caso del mango, su ingreso al mercado chino se logró luego de cinco años de arduo trabajo y gracias a la firma del protocolo sanitario. Como consecuencia de lo descrito,

cada gremio muestra especial preocupación por este tema. Farfán, sostiene también que es importante fomentar en los agricultores y productores la higiene a lo largo de todo el proceso; es decir desde la siembra hasta el proceso de distribución. La higiene se traduce en cultura, en desarrollo social y promueve la cooperación técnica y el financiamiento.

En cuanto a la asociatividad, el Gerente General de AGAP, considera que la unión de los agricultores-exportadores en gremios, cooperativas, consorcios es la única manera de llevar adelante al sector agrícola debido a que uno de los principales problemas que la afecta es la fragmentación de la tierra. La asociatividad hace posible que organismos como la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el gobierno peruano trabajen en conjunto en la búsqueda de ayuda de otros gobiernos, no sólo en aspectos de asistencia técnica sino también para la construcción de plantas de procesamiento. Existen antecedentes de consorcios constituidos a partir de la unión de 10 empresas, quienes gracias a la colaboración de la CAF y PROMPEX han hecho realidad el financiamiento de la construcción de una planta. El consorcio en la mayoría de los casos aporta el 50% del capital necesario para su edificación. Los beneficios de operar bajo un consorcio son: compartir con sus integrantes los gastos de cualquier iniciativa comercial, disminuir el riesgo y aumentar el éxito de la promoción comercial, la posibilidad de ofrecer un amplio número de productos, un mayor poder de negociación frente a los compradores y la posibilidad de optar a la concesión de ayudas públicas.

Si bien la realidad agrícola de la Costa difiere de la realidad agrícola de la Sierra, la Junta Nacional del Café y el gremio del cacao son claros ejemplos del funcionamiento de la asociatividad en las zonas rurales, señala Farfán. Para

ello es importante agrupar como parte de éstos a los agricultores con un volumen representativo de producción.

De acuerdo con lo descrito por Farfán, la asociatividad no debe limitarse únicamente a los agricultores. Las asociaciones de agricultores que forman parte de AGAP, se unen a ella para operar como un gremio con la finalidad de adquirir representatividad como sector agroexportador ante el gobierno peruano y entidades extranjeras, impulsar la inversión y contribuir a la competitividad. Algunas de estas asociaciones operan a su vez unidas a otras bajo la figura de un consorcio con el objeto de mantener contacto con el mercado externo bajo un mismo frente. De la misma manera, las asociaciones de agricultores se unen para realizar labores de acopio, procesar productos con valor agregado y realizar el control de calidad.

La preferencia cada vez más creciente por los productos orgánicos debiera motivar en los agricultores del Valle Sagrado de los Incas la conversión de sus cultivos tradicionales de MBGC en cultivos orgánicos; pero en varios años más. En lo que respecta a la promoción de productos elaborados a base del MBGC, ésta debe realizarse a través de la participación en ferias internacionales específicas.

Apéndice C – Fotos de la visita al Valle Sagrado de los Incas



Planta de maíz blanco gigante Cusco



Central de Empresas Campesinas del Valle Sagrado de los Incas (CECVSI) - Calca



Sembríos de maíz blanco gigante Cusco - Calca



Sembríos de maíz blanco gigante Cusco por cosechar



Cosecha del maíz blanco gigante Cusco



Personal descansando luego de una jornada de trabajo



Proceso de desgrane del maíz blanco gigante Cusco



Protección de las mazorcas de las lluvias



Protección de la mazorcas de las lluvias



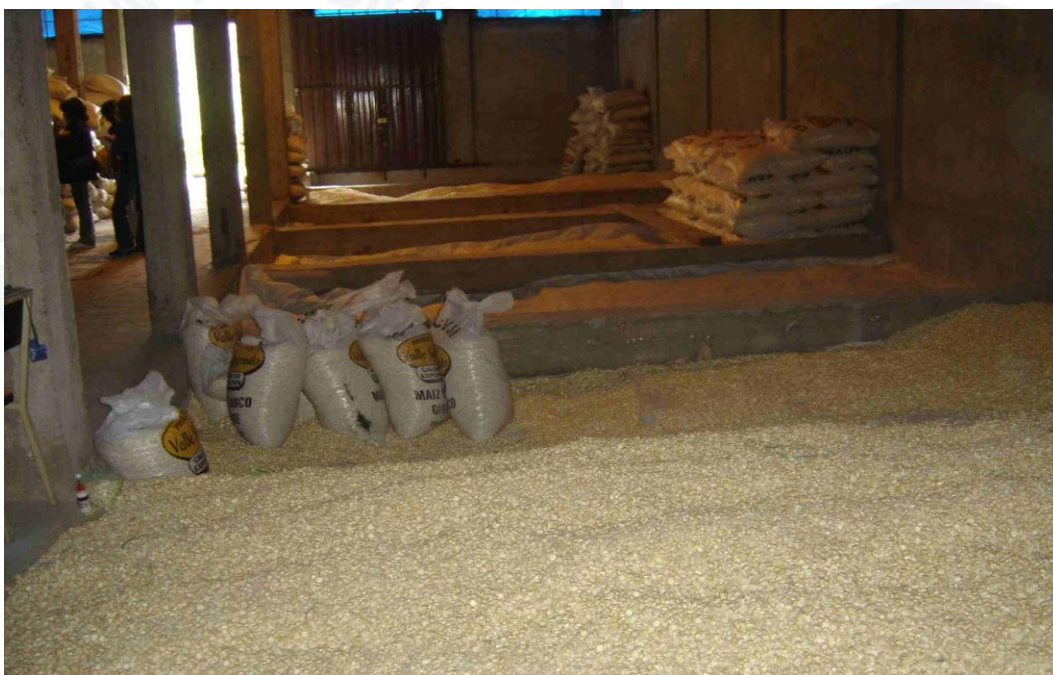
Mazorca del maíz blanco gigante Cusco



Celebrando la cosecha



Proceso de selección del maíz blanco gigante Cusco en zarandas



Almacén de maíz blanco gigante Cusco, listo para el embolsado



Sacos para exportación



Reunión de Productores de MBGC en Calca



Entrevista con integrantes de la Asociación Apromaíz



Entrevista con socios de CECVSI - Calca