

**Estudio del Maíz Blanco Gigante del Cuzco (MBGC) con Denominación de Origen  
bajo la Nueva Economía Institucional: Situación actual, Limitantes y Estrategias**

*Trabajo presentado para optar al título de Especialista de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios y Alimentos*

**Samán Chingay, Saraf Nelly**

Licenciada en Administración de Empresas – Universidad Nacional de Cajamarca, Perú - 2013

Lugar de trabajo: Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía,  
Universidad de Buenos Aires

Tutor:

Sebastián Senesi.



Noviembre, 2015

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

***Dedicatoria:***

*A Dios, pues todo lo alcanzado,  
lo que estoy por alcanzar se lo debo a Él.*

***Agradecimientos:***

*A Sebastián Senesi, por su apoyo constante y orientación.*

*Al Ing. Hernán Palau, por sus consejos y buena voluntad.*

*A los docentes, del Programa de Agronegocios y Alimentos, por ser los mentores y ayuda en mi  
desarrollo personal y profesional.*

## ÍNDICE

RESUMEN.....	7
<b>CAPITULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
1.1. <i>Planteamiento del problema .....</i>	<i>8</i>
1.2. <i>Justificación .....</i>	<i>10</i>
1.3. <i>Delimitación .....</i>	<i>10</i>
1.4. <i>Objetivos .....</i>	<i>10</i>
1.4.1. <i>Objetivo General.....</i>	<i>10</i>
1.4.2. <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>10</i>
1.5. <i>Metodología.....</i>	<i>11</i>
1.5.1. <i>Fuentes de Información: .....</i>	<i>12</i>
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1. <i>La Nueva Economía Institucional.....</i>	<i>13</i>
2.1.1. <i>Vía de la Moderna Organización Industrial.....</i>	<i>13</i>
2.1.2. <i>Vía del Ambiente Institucional.....</i>	<i>14</i>
2.1.3. <i>Vía de la Estructura de Gobernanca.....</i>	<i>15</i>
2.2. <i>Diamante de Porter:.....</i>	<i>17</i>
2.3. <i>Denominación de Origen.....</i>	<i>19</i>
2.3.1. <i>Las Denominaciones de Origen como Estrategia Alimentaria Diferenciada.....</i>	<i>19</i>
<b>CAPÍTULO III: EL MBGC EN EL ESCENARIO NACIONAL E INTERNACIONAL .....</b>	<b>21</b>
3.1. <i>Mercados de maíz.....</i>	<i>21</i>
3.1.1. <i>A Nivel Externo .....</i>	<i>21</i>
3.1.2. <i>A Nivel del Perú.....</i>	<i>24</i>
3.2. <i>Maíz blanco gigante de Cusco .....</i>	<i>25</i>
3.2.1. <i>El Producto .....</i>	<i>25</i>
3.2.2. <i>Determinación del precio .....</i>	<i>25</i>
3.2.3. <i>Comercialización del producto.....</i>	<i>26</i>
3.2.4. <i>Denominación de Origen de MBGC.....</i>	<i>29</i>
3.2.4.1. <i>Proceso de reconocimiento de la Denominación de Origen del MBGC.....</i>	<i>31</i>
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS VÍA DEL AMBIENTE INSTITUCIONAL .....</b>	<b>34</b>
4.1. <i>Vía del Ambiente Institucional.....</i>	<i>34</i>
4.1.1. <i>Formal.....</i>	<i>35</i>
4.1.1.1 <i>Marco legal de las Denominaciones de Origen.....</i>	<i>35</i>
4.1.1.2 <i>Marco Institucional .....</i>	<i>37</i>
4.1.2 <i>Informal .....</i>	<i>37</i>

4.2. <i>Conclusión de ésta sección</i> .....	38
<b>CAPÍTULO V: ANÁLISIS VÍA DE LA MODERNA ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL</b> .....	40
5.1. <i>El modelo del diamante de Porter</i> .....	40
5.1.1. <i>Condición de los factores</i> .....	40
5.1.2. <i>Condición de la Demanda:</i> .....	44
5.1.3. <i>Sectores conexos y de apoyo</i> .....	49
5.1.4. <i>Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:</i> .....	56
5.1.5. <i>Variables exógenas</i> .....	60
5.2. <i>Conclusiones de ésta sección</i> .....	61
<b>CAPITULO VI: ANÁLISIS VÍA DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA</b> .....	64
6.1. <i>Principales actores y transacciones en el sistema</i> .....	64
6.1.1. <i>Proveedores de insumos y asistencia técnica:</i> .....	65
6.1.2. <i>Productores</i> .....	65
6.1.3. <i>Acopiadores</i> .....	66
6.1.4. <i>Procesadores - Distribuidores</i> .....	67
6.2. <i>Descripción de las transacciones:</i> .....	68
6.2.1. <i>Transacción T1 (Proveedor de insumos – Productor)</i> .....	68
6.2.2. <i>Transacción T2 (Productor – Acopiador)</i> .....	69
6.2.3. <i>Transacción T3 (Acopiador- Procesador)</i> .....	70
6.2.4. <i>Transacción T4 (Procesador-Distribuidor)</i> .....	71
6.2.5. <i>Transacción T5 (Procesador/Distribuidor - Consumidor):</i> .....	72
6.3. <i>Atributos de las transacciones - Estructura de Gobernancia</i> .....	73
6.4. <i>Conclusión de esta sección</i> .....	74
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES</b> .....	76
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	79

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro N° 01: Evolución de la relación Stock/Consumo de maíz .....</i>	<i>21</i>
<i>Cuadro N° 02: Exportaciones peruanas de maíz amiláceo por tipo en Miles de dólares y en cantidades. ....</i>	<i>22</i>
<i>Cuadro N° 03: Exportaciones del Maíz Blanco Gigante del Cusco (FOB en miles de US\$).....</i>	<i>23</i>
<i>Cuadro N° 04: Características del Maíz Blanco Gigante de Cusco .....</i>	<i>25</i>
<i>Cuadro N° 05: Comercialización del producto MBGC.....</i>	<i>27</i>
<i>Cuadro N° 06: Productos procesados y sus respectivos mercados.....</i>	<i>28</i>
<i>Cuadro N° 07: Actividades realizadas después de la obtención de la DO para operar el sello .....</i>	<i>32</i>
<i>Cuadro N° 08: Temperatura media mínima y máxima reportada para Calca y Urubamba.....</i>	<i>42</i>
<i>Cuadro N° 09: Valores híbridos para tres ciudades del territorio de MBGC.....</i>	<i>43</i>
<i>Cuadro N° 10 : Principales países importadores del MBGC-2004 .....</i>	<i>48</i>
<i>Cuadro N° 11: Principales procesadores, productos y clientes finales .....</i>	<i>67</i>
<i>Cuadro N° 12: Especificación del contrato acopiador-procesador.....</i>	<i>71</i>
<i>Cuadro N° 13: Características del contrato procesador - distribuidor .....</i>	<i>72</i>
<i>Cuadro N° 14: Atributos de las transacciones – Estructura de gobernancia (MBGC) .....</i>	<i>73</i>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico N° 01: Esquema de Contratación Simple .....</i>	<i>16</i>
<i>Gráfico N° 02: Precios FOB por kilo del MBGC con respecto a otras variedades .....</i>	<i>22</i>
<i>Gráfico N° 03: Principales exportadoras de Maíz Blanco Gigante de Cusco – 2014 .....</i>	<i>23</i>
<i>Gráfico N° 04: Perú - Participación promedio porcentual del maíz en el VBPA (2000-2012) .....</i>	<i>24</i>
<i>Gráfico N° 05: Formación del Precio .....</i>	<i>26</i>
<i>Gráfico N° 06: Grado de confianza de los alimentos por escala de importancia 1-10.....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico N° 07: Demanda del MBGC según destinos .....</i>	<i>46</i>
<i>Gráfico N° 08: Sistema de agronegocios del MBGC .....</i>	<i>64</i>
<i>Gráfico N° 09: Transacción T2 (Productores – Acopiadores).....</i>	<i>75</i>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración N° 01: Mapa del área de cultivo del maíz blanco Gigante Cusco en el valle sagrado...41</i>
---

## RESUMEN

La producción mundial de maíz en general tiene carácter de ser un producto commodity, con grandes volúmenes, precios altos y homogéneos. Pero en Perú hoy en día surge la necesidad de competir globalmente, con productos especiality, con pocos volúmenes y altamente diferenciados. Dicha estrategia es aplicada por el Perú con el Maíz Blanco Gigante, presentando ventaja comparativa a nivel de otras variedades de maíz, al poseer características únicas en relación al lugar de origen y prácticas culturales que se han mantenido en su cultivo a través del tiempo. Es por ello que se da reconocimiento y certificación como DO en el año 2005, como Maíz Blanco Gigante del Cusco, presentando tendencias de exportación a partir de dicho año. La investigación se enfoca al estudio de la situación actual del MBGC como DO bajo la Nueva Economía Institucional (NEI).

Los resultados del estudio indican que la conexión institucional presenta desatinos, los organismos que dieron inicio al proceso de la DO se encuentran descoordinados, con ausencia de medidas de control. Ello ha ocasionado un débil *enforcement* en las reglas de juego y por ende en el marco institucional, afectando la imagen, posicionamiento y falencias a nivel de la cadena del MBGC. Se recomienda definir políticas y estrategias de uso de la DO, con miras a establecer mesas de diálogo sobre la participación (promoción, normativa y/o fiscalizadora), de los entes públicos como INDECOPI, Gobierno Regional, Gobierno Local con respecto a la DO del MBGC y sus características particulares como bien público a fin de dinamizar las inversiones, comercio y mantener la ventaja competitiva.

**Palabras clave:** Maíz Blanco Gigante del Cusco, Denominación de Origen, estrategias, limitantes, situación actual, Nueva Economía Institucional.

## **CAPITULO I: INTRODUCCIÓN**

### ***1.1. Planteamiento del problema***

La producción mundial de maíz en general tiene carácter de ser un producto commodity que se comercializa a precios de mercado y en grandes cantidades. La producción mundial del maíz muestra un comportamiento creciente, al igual que la demanda, este crecimiento es explicado por la expansión de la industria de etanol en Estados Unidos, la evolución de los países asiáticos, los nuevos mercados, el aumento de la población, entre otros.

Cabe resaltar países como Perú, con gran riqueza en biodiversidad la cual se articula a una geografía, ha permitido el desarrollo ancestral de técnicas y procesos tradicionales en la elaboración de productos por parte de pobladores de diferentes zonas. Las características de estos productos son únicos y se diferencian de los demás porque sus calidades y cualidades se deben a su origen geográfico (Arana, 2004).

Se toma en cuenta como punto de partida que tal país, se encuentra en proceso de mejora en cuanto al uso de tecnología y diversidad de sus cultivos acompañada de investigaciones fitogenéticas, investigaciones que resuelva problemas de fertilidad del suelo y la inestabilidad de precipitaciones, pues tiende a lograr un crecimiento sostenido en la producción a escala, por tal motivo se prioriza cambios en las políticas, avances institucionales y técnicos (FAO, 2013).

El maíz en Perú se distingue en dos grandes tipos: el maíz amarillo duro y el maíz amiláceo. El primero, de uso básicamente agroindustrial se destina a la elaboración de alimentos balanceados para el consumo animal y el segundo es utilizado para el consumo humano en grano verde bajo la forma de choclo, grano seco bajo la forma de tostado, transformado artesanalmente como mote<sup>1</sup>, o elaborado industrialmente como snacks. Dentro de las variedades del maíz amiláceo, se tienen identificadas más de 51 a nivel nacional. La variedad de mayor aceptación en el mercado exterior es el Blanco Gigante, con denominación de origen. El Perú se enmarca dentro de las tendencias globales de garantía de origen y calidad (Huertas, 2013).

Los consumidores buscan productos auténticos, genuinos, de identificación cultural, avalados por una tradición del saber hacer, es decir, alimentos que “tengan un cuento que contar”. De aquí la importancia de la Denominación de Origen como sello de certificación (Ordóñez, 2000).

---

<sup>1</sup> El mote es el maíz desgranado y cocinado.

Ordóñez (1998) indica que *“la estrategia agroalimentaria de las Denominaciones de Origen se focaliza en un encuentro entre el medio ambiente y los consumidores; más en detalle, es un encuentro de un terruño<sup>2</sup> con distintos segmentos de consumidores de cualquier mercado”*. Dicha estrategia se consolida a partir de los ejes de diferenciación de producto y segmentación en los mercados como el caso del MBGC.

A partir del año 2005 surge el reconocimiento de DO como Maíz Blanco Gigante del Cusco (MBGC), presentando un instrumento económico útil para estimular la cadena productiva en base a la diferenciación del producto y fortalecimiento de su imagen en los mercados de destino, así como promover una mayor oferta de calidad con su respectiva expansión. Los principales mercados destinos del MBGC al extranjero son: España, con exportaciones de primera<sup>3</sup> y segunda<sup>4</sup> calidad entre 3500 a 4000 tn/año, y Japón con exportaciones de primera calidad con 800 a 1000 tn/año.

Las exportaciones y los precios FOB por kilo, en referencia del MBGC, han ido en aumento. En el año 2011 el precio fue US\$ 1,42 por Kg., en el 2012 un precio equivalente a US\$ 1,70, para el 2013 alcanzó un monto de US\$ 1,93. Al mismo tiempo también se reflejó el aumento de exportaciones y sus respectivos precios en otras variedades de maíz, por ejemplo el maíz molido en el año 2011 alcanzó un precio mayor al MBGC a US\$ 1.74 por Kilo, en el mismo año el maíz dulce congelado alcanzó un monto de a US\$ 2.26 por Kilo.

La demanda internacional es alta con un crecimiento y participación del 51%, en relación a las otras variedades. En el año 2012 destacaron las exportaciones cerca de 6 mil toneladas, presentando un crecimiento con respecto al año 2011 del 35% (MINAG, 2012).

Según lo mencionado, la presente investigación se enfoca a describir la situación actual del Maíz Blanco Gigante de Cusco (MBGC) con DO y examinar cómo afecta el marco institucional en las interacciones competitivas y comportamiento estratégico del MBGC, con la finalidad de identificar limitantes y estrategias.

---

<sup>2</sup> Se entiende al terruño como un concepto extendido que incluye la geografía, la historia y la cultura. En el caso específico de la alimentación, ello implica el encuentro de la tipicidad de sabores, olores y colores de un determinado medio ambiente con distintos segmentos de consumidores que le otorgan su preferencia, (Ordóñez, 1998)

<sup>3</sup> Es dada en función al tamaño. Todos los granos por encima de 15 mm de zaranda son considerados como de primera calidad. Normalmente se mide de 24 a 27 gramos por onza americana.

<sup>4</sup> Es considerada como todo lo que pase por zaranda entre los 13 y 15 mm. La medida es de 28 a 32 gramos por onza americana.

## ***1.2. Justificación***

La presente investigación se considera que posee originalidad, porque se enfoca a partir de los abordajes teóricos de la nueva economía Institucional (NEI), en base a tres vías; la vía institucional, vía de la moderna organización industrial y la vía de la estructura de gobernancia. (Joskow, 1995).

Se considera importante éste estudio porque contribuye a la generación de información para el MBGC con Denominación de Origen y representa un aporte a la toma de decisiones de los actores involucrados a fin de promover crecimiento, desarrollo y sustentabilidad.

El presente estudio es viable porque se sustenta a partir de información de diferentes fuentes primarias y secundarias. En cuanto a las fuentes de información primarias a través de encuestas a los actores involucrados en el MBGC y las fuentes de información secundaria por medio de revisión de bibliografía e investigaciones ya existentes.

## ***1.3. Delimitación***

El estudio tiene una delimitación micro a nivel regional, ya que incluye características singulares de un nicho ecológico, como es la denominación de origen, el Maíz Blanco Gigante de Cusco (MBGC), con origen territorial. Se encuentra constituido principalmente por: proveedores, productores, acopiadores, procesadores, distribuidores y consumidores, quienes conforman el entorno organizacional (jugadores), que actúan dentro de mercados altamente competitivos, los mismos son influenciados por el entorno institucional (reglas de juego).

## ***1.4. Objetivos***

### **1.4.1. Objetivo General**

Describir y examinar la situación actual de la DO del Maíz Blanco Gigante de Cusco (MBGC) a fin de identificar limitantes y estrategias.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- **OE1:** Identificar y describir el ambiente institucional en donde se desenvuelve el maíz blanco gigante del cuzco (MBGC) y el nivel de enforcement de las normativas que influyen en el producto con denominación de origen.
- **OE2:** Identificar y describir el ambiente competitivo del sector del MBGC.
- **OE3:** Identificar y describir las estructuras de gobernancia entre los diferentes eslabones de la cadena del MBGC.

### **1.5. Metodología**

Por el objeto de estudio sobre la situación actual de la DO del Maíz Blanco Gigante de Cusco (MBGC) y de la información con el que se cuenta, el desarrollo del estudio se efectuará mediante el uso de una etapa del método: Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocios - EPESA (Senesi, 2009), la etapa 4 donde se plantea el diseño de la planificación y gestión estratégica para el MBGC.

El método mencionado, se construyó en base a la combinación metodológica del enfoque de cadenas (Ordoñez, 1999) y al método GESIS (Fava Neves, 2007).

#### **Etapas 4: Diseño de la planificación y gestión estratégica**

A continuación se mencionan las siguientes sub-etapas:

- ✓ Un estudio a partir de la situación actual del MBGC, con abordaje a la propuesta de (Joskow, 1995) donde describe tres vías concurrentes para abordar los temas relacionados con la organización y performance de los mercados. Las tres vías son:
  - Vía de la Moderna Organización Industrial.
  - Vía del Ambiente Institucional.
  - Vía de la Estructura de Gobernanca.
- ✓ Un estudio de las transacciones, con foco en la transacción 2 (productor – acopiador), con el objetivo de identificar los espacios de transacción, interfaz entre los distintos estamentos de la cadena.
- ✓ Descripción de las transacciones, atributos de frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos.
- ✓ Estructuras de gobernanca más frecuentes: mercado, contratos, integración vertical u horizontal.
- ✓ Descripción e identificación de tendencias de consumo. Principales oferentes y demandantes actuales.
- ✓ Un estudio de las Ventajas Competitivas de las Naciones. Este estudio se apalanca en la Metodología: Diamante de Porter.

### **1.5.1. Fuentes de Información:**

La información contenida en el presente trabajo fue recopilada por fuentes primarias y posteriormente, contrarrestada por fuentes secundarias.

En cuanto a la información primaria se realizaron entrevistas a actores del sistema MBGC (productores-acopiadores), con la finalidad de corroborar la información sobre la situación actual, limitantes, exportaciones, enforcement de la ley, normativas, entre otros temas.

Para recopilar las fuentes de información secundaria se cuenta con investigaciones, publicaciones, se tomó como referencia los informes del Ministerio de Agricultura (MINAGRI), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### ***2.1. La Nueva Economía Institucional***

La nueva economía institucional analiza, las instituciones ya que en la economía es relevante la estructura legal que obligan a cumplir (“*enforced*”) las leyes, los contratos y los derechos de propiedad. Se encontró (Hoff et al., 1993 citado por Ordoñez, H. 2000).

La nueva economía institucional (NEI) plantea dos proposiciones: 1) “Las instituciones sí importan” y 2) “Las determinantes de las instituciones son susceptibles de análisis por medio de las herramientas de la teoría económica” (Matthews, 1986).

Uno de los objetivos de la NEI es tratar de explicar los determinantes de las instituciones, informales y formales y su continuidad o no en el tiempo, y evaluar el impacto de éstas en la performance económica (Nabli & Nugent, 1989); o sea el nivel de costos de transacción que existe bajo tal o cual sistema institucional.

North, (1990) analiza el ambiente institucional y los derechos de propiedad, determinado que la plena vigencia de las instituciones mencionadas garantiza una mejor performance económica, plantea adicionalmente que si no están definidos los derechos de propiedad o si presentan debilidad el sendero de crecimiento y desarrollo necesita de la creación de los mismos o de su fortalecimiento. De ahí la importancia del enforcement.

La Nueva Economía Institucional tiene como objeto abordar la problemática económica en casos de competencia imperfecta, información asimétrica, barreras de ingreso altas, oligopolios, productos diferenciados y restricciones a la movilidad de factores (Ordoñez, 2000). La Nueva Economía Institucional resulta de un complejo paradigma construido por diferentes vías de aproximación.

Solo así se puede entonces entender e intervenir en la realidad. Joskow, (1995) describe tres vías concurrentes para abordar los temas relacionados con la organización y performance de los mercados: Vía de la Moderna Organización Industrial, Vía del Ambiente Institucional y Vía de la Estructura de Gobernancia.

#### ***2.1.1. Vía de la Moderna Organización Industrial***

Destaca los temas de: condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el

poder de mercado como los temas centrales. Menciona a Mason, Bain, Porter y a Tirole como los autores centrales.

Joskow, (1995) considera que la nueva organización industrial es un campo propicio para analizar la competencia entre empresas en mercados imperfectos. Además crea un marco de referencia para analizar como los *cambios en el ambiente institucional pueden afectar la estructura del mercado, el comportamiento de la firma y la performance del mercado*.

Es importante el trabajo de Porter (1991), en donde difunde entre las empresas muchos de los conceptos de la organización industrial relacionados con la construcción de ventajas competitivas. Porter define las dos grandes estrategias competitivas, liderar en costos o liderar en diferenciación. En el primer caso se promueve un aumento permanente de la competitividad y en el otro promueve una mejora continua de la calidad en el sentido más amplio.

Ubica el escenario competitivo como un campo de rivalidad, y define la influencia de proveedores y compradores a la vez que alerta sobre las amenazas que representan los sustitutos o los nuevos ingresos al escenario competitivo. Cuando ubica la competencia de la empresa con relación a la competitividad de las naciones determina como ejes de la ventaja, la estrategia estructura y rivalidad de la empresa a la vez que valoriza en el escenario competitivo la dotación de factores y las condiciones de la demanda.

### ***2.1.2. Vía del Ambiente Institucional***

En la vía del ambiente institucional menciona como temas principales: los derechos de propiedad, la legislación contractual, la legislación anti-trust, las regulaciones administrativas, las constituciones y las instituciones políticas. Destaca como los principales autores a Coase, North, Alchian y Demsetz.

La importancia de un ambiente institucional sólido, radica en que al establecer leyes, normas, y derechos de propiedad especificados claramente se promueven y amparan los desarrollos económicos de un país, al aumentar la seguridad jurídica, disminuir la incertidumbre de las transacciones, y por ende los costos de transacción. En cambio un ambiente institucional débil causa un intercambio deficiente, costos de transacción altos y pocos incentivos para lograr una asignación eficiente de los recursos.

North, (1990) define también a las instituciones y a las organizaciones.

Las instituciones constituyen las reglas de juego en una sociedad, o más formalmente son construcciones humanas que delimitan sus propias interacciones, conformada por el conjunto de reglas de juego formales e informales que dan marco a la interacción de los agentes económicos. Las reglas de juego formales constituyen el conjunto de leyes, decretos, resoluciones y normas que regulan la actividad económico-social. Mientras que las informales constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres que acompaña el contexto formal.

Las organizaciones también proveen una estructura para las interacciones humanas, pero plantea una distinción entre las reglas de juego (instituciones) y los jugadores (organizaciones).

### ***2.1.3. Vía de la Estructura de Gobernancia***

Finalmente en la vía de la estructura de gobernancia señala como temas clave: las características de los costos de producción, las asimetrías de información, los costos de monitoreo, el oportunismo, los costos de transacción y los contratos incompletos. Menciona a Williamson y Coase como los principales autores junto con los trabajos de Klein, Crawford y Alchian.

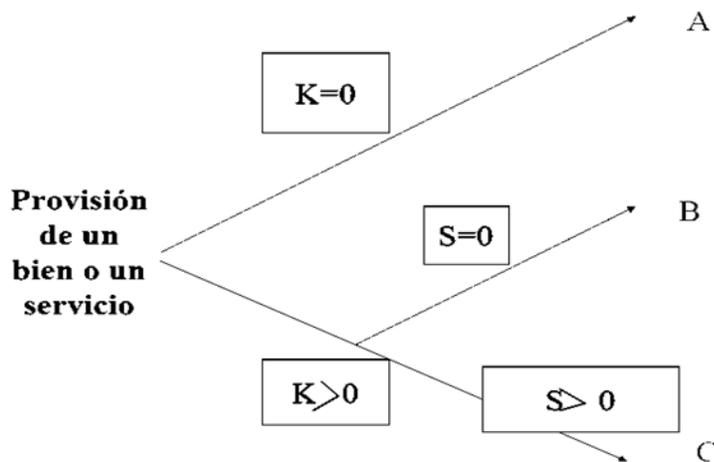
El foco del estudio de las estructuras de gobernancia es comprender las razones del porque varios acuerdos institucionales y de comportamiento emergen y se adaptan en respuesta al desafío de economizar los costos del intercambio entre agentes económicos. Los agentes económicos persiguen su propio interés y actúan en un mundo de racionalidad limitada. La información es costosa, está distribuida asimétricamente y los contratos son incompletos. Acuerdos institucionales y contractuales emergen para reducir los costos directos e indirectos de adquirir insumos, industrializar productos, y vender productos y servicios. Los costos de transacción relevantes incluyen los costos de realizar una transacción (cheque o contrato) y los costos de las fallas contractuales (cancelación / oportunismo) y los costos asociados con el comportamiento rentístico y la defensa contra el mismo. La esencia de la investigación en la vía de la estructura de gobernancia es: *“Comprender como acuerdos organizacionales o contractuales emergen en distintos mercados con diferentes características de intercambio, la estructura de gobernancia que determina como las transacciones entre distintos agentes económicos son organizadas, monitoreadas y consumadas, es la esencia en la investigación de la vía de la estructura de gobernancia”*. (Ordoñez, 2000)

Asimismo Commons, (1931) define a la transacción como la unidad de análisis. De igual manera se considera fundamental para el aporte de Coase, que define un mundo de costos de transacciones

positivos, y en donde plantea a los mismos como la causa de elección entre el mercado y la firma como alternativas de coordinación de la economía.

Es sin embargo el trabajo de Williamson, (1985) en torno a la economía de los costos de transacción en donde se analiza con detenimiento los mecanismos de gobernanza para “identificar, explicar, y mitigar todas las formas de riesgo contractual”. Dicho autor, formula que la economía de los costos de transacción se ocupa de las “micro instituciones de gobernanza”: los mercados (spot), las jerarquías (integración vertical) y las formas híbridas (contratos), como elecciones organizacionales buscan resolver alternativamente los costos de transacción. Los costos de transacción diferenciales son el “límite de corte” en la elección. El abordaje de la economía de costos de transacción constituye un abordaje interdisciplinario donde los estudios legales, económicos y organizacionales confluyen. Desde el punto de vista legal se incorpora todo el conjunto de legislación contractual que sostiene a las distintas transacciones en el mercado o dentro de la firma o en los contratos (Williamson, 1988).

Gráfico N° 01: Esquema de Contratación Simple



$K$ = activos específicos  $S$ =salvaguardas A/B/C= precios

Fuente: Extraído de Williamson (1988)

En el esquema de contratación simple (Gráfico N°01) se describe los resultados correspondientes a la contratación, muestra la relación de los agentes involucrados en una transacción debiéndose enmarcar en uno de los modos alternativos de organización (mercados A, híbridos B, jerarquías C). De acuerdo a los atributos de la transacción se debe adoptar el modo de organización que facilite la racionalización de los costos de transacción y que al mismo tiempo garantice el cumplimiento de los

compromisos establecidos. El modo de organización que se adopte para la ejecución de un intercambio determinará el tipo de adaptación presente en dicha relación.

Por lo tanto, en una transacción realizada a través del mercado, predominará la adaptación tipo (A), en éste caso la oferta de tecnología es de uso general ( $K=0$ ), no se ofrece ninguna garantía ( $S=0$ ); en una transacción realizada a través de híbridos, predominará la adaptación tipo (B), se encuentra la presencia de activos específicos ( $K>0$ ), pero no se ofrece ninguna garantía ( $S=0$ ) y en una transacción realizada a través de una integración vertical, predominará la adaptación tipo (C), en éste caso emplea la tecnología de uso especial, el comprador ofrece una garantía al proveedor ( $S > 0$ ).

## ***2.2. Diamante de Porter:***

Los componentes del diamante determinan las industrias o segmentos industriales en los que una nación o sector tiene las mejores oportunidades para alcanzar la competitividad. Para el presente estudio se usa el Diamante de Porter. (1991),

El Diamante de Michael Porter es un sistema en que el papel de sus componentes se encuentra todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o afectar a los otros.

El marco en el que se generan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: (Porter, 1991)

- *Condiciones de los factores:*

Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, no son cosa que pueda heredarse, sino, que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente de unas a otras naciones y entre los sectores de estas. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados.

- *Condiciones de la demanda:*

Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a la empresa local para que innoven más de prisa y logren de esta forma alcanzar ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.

- *Sectores conexos y de apoyo:*

La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

- *Estructura y rivalidad de las industrias:*

Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

Todos estos atributos conforman un sistema al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica.

La *competencia interna* promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la *concentración o proximidad geográfica*, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos.

Los determinantes, individualmente o agrupados en un sistema, crean el contexto en el que nacen y compiten las empresas de una nación: la disponibilidad de recursos y técnicas necesarias para la ventaja competitiva en un sector; la información que determina las oportunidades que se detectan y las orientaciones con que se despliegan los recursos y las técnicas; las metas que persiguen los propietarios, directores y empleados que están interesados en la competencia o que la llevan a cabo y lo más importante, las presiones a que se ven sometidas las empresas para invertir e innovar.

### **2.3. Denominación de Origen**

Se define una denominación de origen como “*la denominación geográfica de un país, de una región o de una localidad que sirva para designar un producto originario del mismo y cuya calidad o características se deben exclusiva o esencialmente al medio geográfico, comprendidos los factores naturales y los factores humanos*”. En tal sentido, debe entenderse, no como un elemento que reivindica un producto autóctono u originario del lugar, sino como una herramienta empresarial que identifica productos locales “especiales” y que permite posicionarlos en un mundo que, siendo globalizado, muestra una marcada preferencia por productos cuyas características no se replican en otra zona, precisamente porque se encuentran indisolublemente asociadas a un medio geográfico bien determinado.

En primer lugar, el requisito de que la denominación de origen debe consistir en la denominación geográfica de un país, región o localidad tiene por efecto que la denominación ha de consistir en una denominación que identifique una entidad geográfica en el país de origen.

En segundo lugar, el requisito de que la denominación de origen debe servir para designar un producto originario del país, región o localidad en cuestión tiene por efecto que, además de identificar un lugar, la denominación geográfica en cuestión debe ser reconocida como la designación de un producto originario de ese lugar, o requisito de notoriedad.

El tercer requisito atañe a la calidad o a las características del producto al que hace referencia la denominación de origen, que deben corresponder exclusiva o esencialmente al entorno geográfico del lugar del que es originario el producto. La referencia al entorno geográfico tiene por efecto que debe existir un vínculo cualitativo entre el producto y el lugar del que es originario. Por una parte, el entorno geográfico está determinado por una serie de factores naturales (como el suelo y el clima) y, por otra, por una serie de factores humanos por ejemplo, los conocimientos tradicionales o conocimientos prácticos utilizados en el lugar del que es originario el producto (Organización Mundial de Propiedad Intelectual -Arreglo de Lisboa, 2011).

#### **2.3.1. Las Denominaciones de Origen como Estrategia Alimentaria Diferenciada**

Según Porter (1980) las estrategias competitivas son esencialmente dos: liderar en costos o liderar en diferenciación. En el caso de *liderar en costos* la construcción de las ventajas competitivas se realiza en torno a aumento permanente de los niveles de productividad que resultan en una reducción de costos. En el caso de *liderar en diferenciación* la mejora continua de la calidad en el sentido más

amplio resulta en un aumento sostenido de la diferenciación. *La estrategia alimentaria de las Denominaciones de Origen se focaliza en la diferenciación con eje en la calidad y en el origen.*

La Denominación de Origen como estrategia agroalimentaria se ubica entre las estrategias líderes en el posicionamiento de productos naturales, con particularidades típicas relacionadas con una calidad y un origen determinado. Esa es la clave de la diferenciación y el posicionamiento en los distintos segmentos de mercado que muestran clara preferencia por alimentos genuinos, con historia, o mejor aún con alimentos que, para los consumidores "tienen un cuento para contar", para los productores: "cuéntenos la historia de su producto y la daremos a conocer en todo el mundo", asimismo para los distribuidores: "los productos que saben contar su historia se venden mejor" (Sainz, 1997).

Es creciente en la actualidad en distintos segmentos de consumidores la preocupación por el origen y la calidad de alimentos que consumen. Es creciente también la preferencia por los "alimentos naturales", la diversidad de dieta y la gastronomía. En el contexto de la dieta y la alimentación aparece entonces la Denominación de Origen como una síntesis de "territorio, diferenciación y calidad" que "distingue, valoriza y protege" los productos y la cultura de un determinado lugar frente a los consumidores que buscan el deleite (Caldentey, A. & Gómez M., 1996).

### CAPÍTULO III: EL MBGC EN EL ESCENARIO NACIONAL E INTERNACIONAL

#### 3.1. Mercados de maíz

##### 3.1.1. A Nivel Externo

La producción mundial de maíz en general tiene carácter de ser un producto commodity que se comercializa a precios de mercado y en grandes cantidades. En siguiente cuadro se muestra la evolución de la oferta y la demanda mundial de maíz, en las últimas campañas, con el desglose de la producción de los principales jugadores del mercado mundial, también se observa la caída en la producción de Estados Unidos que pasó de una cosecha de 313,91 millones de toneladas a 272.48 millones por el impacto de la sequía (USDA).

*Cuadro N° 01: Evolución de la relación Stock/Consumo de maíz*

Períodos	2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
<b>Stock Inicial</b>	131.67	124.702	110.25	131.703	148.22	145.78	127.58	139.60
<b>Producción</b>	696.18	712.23	791.6	801.16	821.06	830.76	876.67	841.055
EE.UU	282.31	267.6	331.18	307.14	332.54	316.16	314	272.48
Argentina	15.8	22.5	22.02	15.5	25	25.2	21	28
UE-27	60.66	53.82	47.56	62.32	56.94	55.93	65.4	57.14
China	139.36	151.6	152.3	165.9	163	177.24	192.78	200
México	19.5	22.35	23.6	24.26	20.37	21.05	18.1	21.5
Brasil	41.7	51	58.6	51	56.1	57.4	72.73	70
Sudáfrica	6.93	7.3	13.16	12.56	13.42	10.92	11.5	13.5
<b>OFERTA TOTAL</b>	827.85	836.932	901.85	932.863	969.28	976.540	1004.25	980.655
<b>Utilización</b>	704.02	728.38	769.91	784.63	823.51	848.96	864.65	856.69
Etanol EE.UU	40.72	53.82	77.45	94.21	116.62	127.54	127.01	114.31
<b>Stock Final</b>	122.91	109.37	131.32	147.6	145.80	127.6	139.6	124
<b>Rel. Stock/Consumo</b>	17.46%	15.02%	17.06%	18.81%	17.70%	15.03%	16.15%	14.47%

Fuente: Elaborado con información del USDA.

El producto de maíz a nivel mundial como producto de commodity está sujeto a las altas perturbaciones que se dan en los mercados y se reflejan en las bolsas de alimentos en el mundo. Existe alta volatilidad en el precio de maíz por ser un commodity, y esto repercute significativamente a los ingresos de los productores campesinos de maíz.

En cuanto a las exportaciones a nivel del Perú, el maíz amiláceo, se destaca la principal variedad que es el MBGC, con partida arancelaria número 1005903000, pues muestra valores de exportación con tendencias alcistas. En el año 2009 se exportó un valor FOB de US\$ 9,649 mientras que en el año 2010 las exportaciones fueron US\$ 9,769 lo cual refleja preferencia por el lado de la demanda. (ver cuadro N° 02). Después de ésta variedad le sigue, el maíz dulce, otros maíces (maíz choclo), maíz mondado, maíz morado.

*Cuadro N° 02: Exportaciones peruanas de maíz amiláceo por tipo en Miles de dólares y en cantidades.*

Producto	Unidad	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Maíz Blanco (MBGC)	Mil. US\$	2,454	3,945	4,984	4,202	5,105	7,547	9,649	9,769	7,378	9,800	11,182	10,068
	Kl	3,210	5,718	6,428	4,803	5,708	5,705	6,135	6,542	5,201	5,833	5,873	5,879
Maíz Dulce (congelado)	Mil. US\$	684	1,113	1,781	2,570	3,259	3,373	3,891	4,132	3,799	333,01	310,29	328,64
	Kl	422	701	1,060	1,622	1,804	1,763	2,004	2,110	1,678	128,07	130,89	140,73
Maíz mondado, perlados.	Mil. US\$	1,005	1,286	1,296	1,563	1,854	2,216	2,231	1,860	2,042	1,317	2,553	1,874
	Kl	766	1,127	974	1,117	1,368	1,208	1,125	974	1,172	691	1,094	953
Maíz Morado	Mil. US\$	235	248	407	481	528	529	691	590	608	788,09	783,01	754,92
	Kl	177	210	264	294	329	398	402	396	343	412,54	446,69	366,02

Fuente: Elaboración propia basada en AGRODATA y ADUANET

*Gráfico N° 02: Precios FOB por kilo del MBGC con respecto a otras variedades*

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
MBGC	\$ 0.89	\$ 1.32	\$ 1.57	\$ 1.49	\$ 1.42	\$ 1.70	\$ 1.93	\$ 1.71
CONGELADO	\$ 1.81	\$ 1.91	\$ 1.94	\$ 1.96	\$ 2.26	\$ 2.60	\$ 2.37	\$ 2.34
MONDADO	\$ 1.36	\$ 1.83	\$ 1.98	\$ 1.91	\$ 1.74	\$ 1.91	\$ 2.33	\$ 1.97
MORADO	\$ 1.60	\$ 1.33	\$ 1.72	\$ 1.49	\$ 1.77	\$ 1.91	\$ 1.75	\$ 2.06

Fuente: Elaboración propia basada en AGRODATA y ADUANET

El MBGC presenta un aumento en su precio (ver gráfico N° 02). El precio Kg/maíz tuvo una tendencia creciente: con respecto al año 2007 el precio Kg/maíz fue de \$0,89, para el año 2008 fue un precio de \$1,32 Kg/maíz, en el año 2011 presenta un precio de \$1,42 Kg/maíz. Sin embargo los precios mencionados se encuentran por debajo de otras variedades de maíz, como por ejemplo del maíz mondado en el mismo año, el precio Kg/maíz fue \$1,74, el maíz morado en el año 2011 el precio Kg/maíz fue \$1,77.

En cuanto al comercio exterior, las exportaciones del Maíz Gigante de Cusco se realizan principalmente a España, Japón, EE.UU y China. Al año 2011 España lidera las exportaciones con un valor FOB de US\$ 4.829, seguidamente Japón con un valor FOB US\$ 1.241.

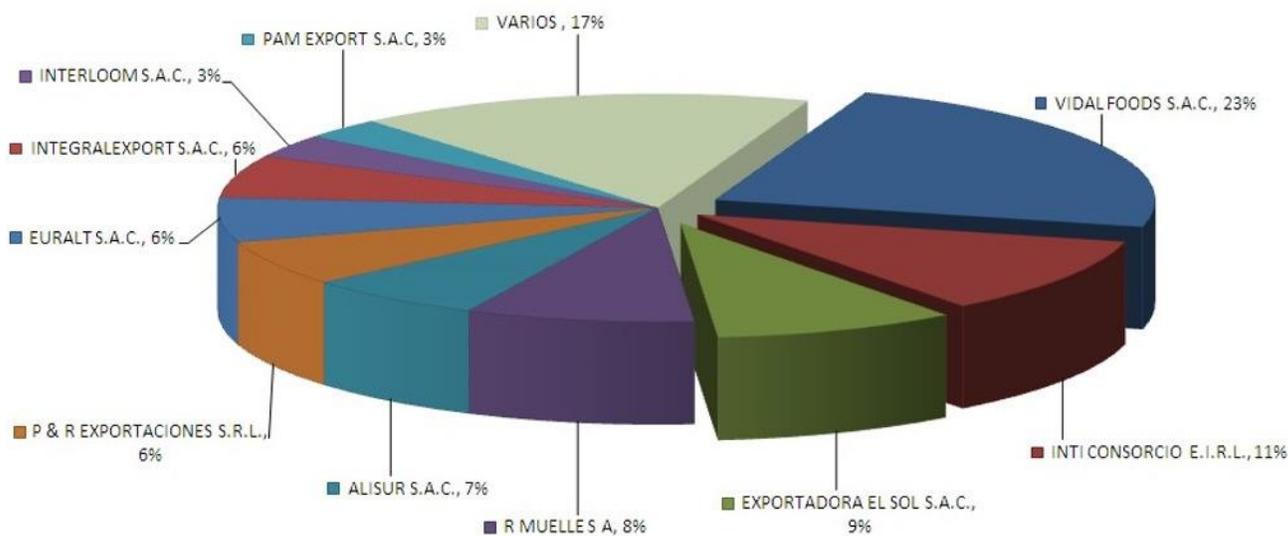
Cuadro N° 03: Exportaciones del Maíz Blanco Gigante del Cusco (FOB en miles de US\$)

País	2007	2008	2009	2010	2011	2012 /*
España	2.564	5.791	6.495	6.714	4.829	2.901
Japón	1.129	1.268	2.134	1.735	1.241	268
EE.UU	279	287	620	756	1.003	261
China			342	306	241	161
Otros	145	201	60	257	64	48
<b>Total</b>	<b>4.117</b>	<b>7.547</b>	<b>9.651</b>	<b>9.768</b>	<b>7.378</b>	<b>3.639</b>

Elaboración: MINAG-DGCA-DIA /\* Exportaciones a julio 2012

Al mencionar sobre las empresas exportadoras del MBGC, Vidal Foods SAC lidera las ventas con U\$2,6 millones (23% del total), le sigue Inticonsorcio E.I.R.L con U\$1,2 millones (11%) entre 37 exportadores (ver gráfico 03).

Gráfico N° 03: Principales exportadoras de Maíz Blanco Gigante de Cusco – 2014

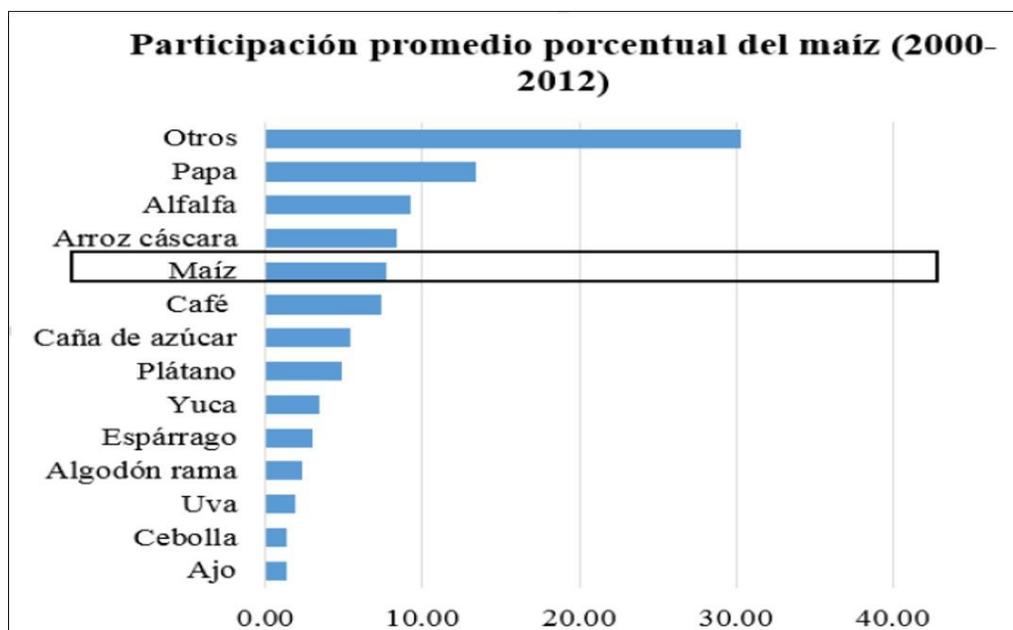


Fuente: SUNAT

### 3.1.2. A Nivel del Perú

El maíz es uno de los productos de mayor importancia en el Perú, puesto que es un cultivo dinamizador de la economía local, regional y nacional. Como se puede observar en el siguiente gráfico, el cultivo de maíz ocupa el cuarto lugar en el ranking de importancia de toda la cartera de cultivos representando el 7,7% del Valor Bruto de la Producción Agrícola (VBPA).

Gráfico N° 04: Perú - Participación promedio porcentual del maíz en el VBPA (2000-2012)



Fuente: MINAG-OEE

Una parte del MBGC va destino al mercado nacional y se usa como grano seco y como choclo verde. Otra parte se transforma en maíz pelado o se obtiene productos terminados como snacks o piqueos que son comercializados en supermercados de Lima y Cusco. Las marcas de maíz gigante en snack más conocidas son las de Inca Korn, Señor Maíz en Lima y Perú Inka, Prodalec y Kuski.

Asimismo, la industria nacional usa mayor cantidad de granos de maíz para la fabricación de maicena y almidón; utilización industrial para la elaboración de glucosa para la industria farmacéutica, gomas obtenidas del gluten, almidón para la preparación de antibióticos; los subproductos del maíz se utilizan también para la alimentación de ganado y aves de corral, y a la vez se usan artesanalmente para las envolturas de comidas regionales.

### 3.2. *Maíz blanco gigante de Cusco*

#### 3.2.1. *El Producto*

El Maíz Blanco Gigante Cusco (MBGC) pertenece a la variedad Blanco Urubamba y a la raza Cusco Gigante, llamado así por el tamaño extraordinariamente grande de sus granos. Localmente es conocido por su nombre en quechua, Paraqay Sara, cuya traducción en castellano quiere decir “maíz blanco de granos grandes y anchos”. Así también el término Paraqay describe las siguientes características asociadas al maíz: grano grande plano circular, su peso varía entre 120 a 135 gr. Las características mencionadas son únicas respecto a la variedad de maíz existente. (Ver cuadro N° 04).

*Cuadro N° 04: Características del Maíz Blanco Gigante de Cusco*

<b>Elemento</b>	<b>Característica</b>
Mazorca	Cilíndrica de mediana a grande
Grano	Blanco grande, plano circular.
Peso de 100 gramos	120 a 135 gr
Marlo o Tusa	Grosor intermedio blanco
Altura de planta	2 a 3 m.
Días de floración	115 a 130
Días a madurez	230 a 260
N° de Hileras	8 (ocho)
Textura de grano	Suave harinosa (amiláceo)
Rendimiento	Hasta 7000 kg/ha, bajo riego y con adecuada tecnología de cultivo.
Clasificación	Los granos se separan según la parte de la mazorca: parte apical, del medio y de la base. Se puede desgranar solo mazorcas sanas. Luego se clasifican mecánicamente mediante zarandas.

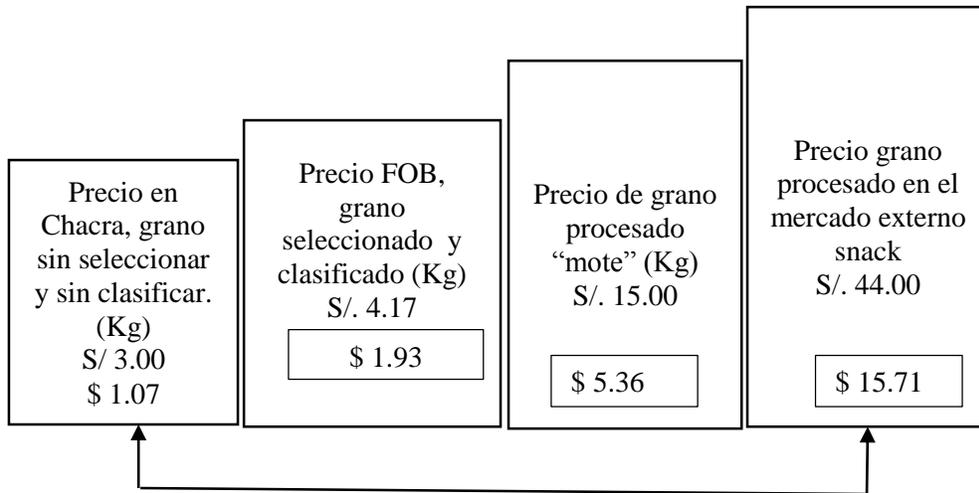
Fuente: Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)

#### 3.2.2. *Determinación del precio*

El precio de venta en chacra promedio para el año 2013, fue de S/.3.00 por kilo, (\$ 1,07 dólares), el mismo precio se mantiene aún cuando el precio FOB por kilo tiende a subir. El maíz procesado como piqueos, la bolsa de 70 a 80 grs. tiene un valor de S/.1.5 (\$ 0,54 centavos de dólar). Las bolsas de piqueos de 100 grs. tienen un precio de aproximado de S/. 2,10 (US\$ 0,77). (Precio de venta en supermercado Mega y las Canastas – Cusco).

Mientras que una bolsa de maíz gigante bajo la misma modalidad puede costar en Lima (supermercado Wong y Metro) entre S/.3.5 a S/.4.00, equivalente en dólares \$1,43. El precio FOB grano seleccionado y certificado es de US\$1.93 por kg<sup>5</sup>. El precio de grano procesado mote es de S/. 15,00 por kg / US\$ 5,36 y el precio de grano procesado en el mercado externo como snack expresados soles es de S/.44.00 / US\$ 15,71. (Ver gráfico N° 05).

*Gráfico N° 05: Formación del Precio*



Fuente: Agrorural – Estudio de Caso Maíz

### 3.2.3. Comercialización del producto

El MBGC se vende bajo distintas modalidades (Ver cuadro N° 05). Para exportación, se comercializa como grano seco de primera calidad y segunda calidad. También se comercializa como mote pelado, choclo, snaks, el cual se destina principalmente a los EE.UU.

Para el consumo local, el producto tiene distintas presentaciones y modos de preparación. Por ejemplo como: en grano de maíz cocido (mote), maíz tostado o cancha, como piqueo salado; chicha, tamales, el maíz fresco o choclo, en snacks, entre otros. Finalmente, también es usado como insumo para semilla.

<sup>5</sup> Al año 2013, fuente obtenida lista de precios al productor y precios FOB, "Agrodata".

Cuadro N° 05: Comercialización del producto MBGC

Para exportación.	Consumo local	Para insumo agrícola/semilla
<p><b>A. Grano seco.</b> Las hay de dos calidades:</p> <p>- <b>Primera calidad:</b> es dada en función al tamaño. Todos los granos por encima de 15 mm de zaranda son considerados como de primera calidad. Normalmente mide de 24 a 27 granos por onza americana</p> <p>- <b>Segunda calidad:</b> es considerada como todo lo que pase por zaranda entre los 13 y 15 mm. La medida es de 28 a 32 granos por onza americana</p> <p><b>B. Mote pelado, choclo y snacks</b> Destinado principalmente a Estados Unidos</p>	<p>- La textura y suavidad del MBGC favorece los diferentes usos locales como, mote, que es el grano de maíz cocido; maíz tostado o cancha, como piqueo salado; en la elaboración de chicha, tamales, mazamorra, tortilla.</p> <p>-El maíz fresco o choclo es consumido comúnmente con queso, ésta modalidad de consumo representa la imagen del MBGC hacia los turistas visitantes del Cusco. El choclo es empleado también en la elaboración de humitas<sup>6</sup> y en pastel de choclo.</p> <p>- Los snacks embolsados hechos con maíz gigante es otra forma de consumo con creciente demanda y participación en el mercado.</p>	<p>El maíz como semilla es comprada principalmente por productores de maíz en el Valle del Mantaro – Huancayo. Ubicado en la sierra centro del Perú.</p> <p>Otra cantidad va destinada al valle de Chingas en Huaraz y en menor medida a Pisco (ubicado a 4 horas al sur de Lima) y Huaral (al norte de Lima).</p>

Fuente: Adaptado de la guía de asistencia técnica dirigida a la comercialización de maíz, *Huertas*

2013

<sup>6</sup> Es un alimento de origen andino, típico de Bolivia, Ecuador, Chile, Argentina, y Perú. Consiste básicamente en una pasta o masa de maíz levemente aliñada, envuelta y finalmente cocida o tostada en las propias hojas

Con respecto a la exportación de MBGC en versión grano seco existen además condiciones adicionales en la selección de la calidad, tales como que estén libres de granos manchados o partidos, no estén dañados por gorgojos, con signos de enfermedad.

La presentación de ésta modalidad de venta se da en sacos de polipropileno 70 kg. o sacos de yute de 50 kg, varía según las especificaciones del país comprador. Asimismo la venta se realiza de una forma procesada como snack, comercializada mayormente en supermercados a nivel nacional.

El MBGC se vende como choclo, procesado o congelado al mercado internacional con partida arancelaria 07.10.80.90.00. En el cuadro siguiente se muestra las presentaciones del producto y adónde se destinan.

*Cuadro N° 06: Productos procesados y sus respectivos mercados*

<b>Producto</b>	<b>Características</b>	<b>Mercado</b>
<b>Grano seco procesado</b>	Tostado o frito con cáscara denominado “cancha”	Venta en autoservicios a nivel nacional. Presentación de 80/100 g
	Descascarado, denominado como “mote”	
	Sin clasificar	-Mercado local, regional, nacional. -Mayoristas y detallistas
	Sin clasificar, empacado, presentación de 425 g.	Venta de autoservicios de Lima.
	En cajas de cartón corrugado por 40 bolsas x 500 g. Sacos de polietileno de 50 Kg.	Exportación (partida arancelaria 1104230000)
	Snack (frito y saborizado), presentaciones de 48/100/150 g.	-Venta en mercado nacional, principalmente en autoservicios. -Exportación (partida arancelaria 1904100000)
<b>Choclo procesado</b>	Procesado: entero congelado, presentación estándar en cajas de cartón cuyo contenido es de 12 bolsas (2 und. por bolsa)	Mercado Internacional partida arancelaria 0710809000
	En trozos congelado, presentación estándar en cajas de 8 a 15 Kg (bolsas de 0.5-2.00 Kg)	
	Desgranado congelado, presentación estándar en cajas de 8 a 15 Kg	

Fuente: Asistencia técnica dirigida a la comercialización de maíz

El maíz se obtiene como choclo procesado y como grano seco procesado, para posteriormente generar un valor agregado y realizar su respectiva distribución y venta. Los principales exportadores son Vidal Foods, Inti Consorcio, Inversiones Valle Sagrado, Exportadora El Sol, Exportaciones de la Selva, la Central de Cooperativas del Valle Sagrado, etc.

#### **3.2.4. Denominación de Origen de MBGC**

Durante generaciones, el maíz blanco gigante ha sido cultivado alrededor del Cusco, en el Valle de Urubamba de las montañas de los Andes del Perú. Desde la década de 1950, los agricultores de la ciudad han aprovechado su historia, con el fin de preservar sus tradiciones agrícolas y desarrollar una reputación comercial de su grano.

En 2005 se alcanzó un hito cuando 17 de las comunidades agrícolas de tamaño principalmente pequeñas y medianas del Cusco pertenecientes a una Central de Empresas Cooperativas “Valle Sagrado de los Incas” (CECVSI) ubicada en la provincia de Calca (Cusco) se organizaron en forma conjunta con la Asociación de Productores del Maíz Blanco Gigante del Cusco (APROMAÍZ) y organizaciones del gobierno local, nacional e internacional, para lograr la certificación de la denominación de origen del Maíz Blanco Gigante Cusco (MBGC). La misma fue otorgada por INDECOPI (el 26 de septiembre del año 2005<sup>7</sup>), siendo la segunda denominación de origen reconocida en el Perú.

El territorio definido para la DO del MBGC comprende las provincias de Calca y Urubamba, en el valle sagrado de los Incas. Entre los distritos de Calca<sup>8</sup> se destacan: Coya, Lamay, Písac, Calca, San Salvador y Taray, en la provincia de Urubamba<sup>9</sup> destacan los siguientes distritos: Huayllabamba, Ollantaytambo, Yucay, Maras y Urubamba. El producto identificado por la denominación de origen MBGC, se produce como consecuencia de la interacción de tres elementos: entorno físico, material genético y prácticas culturales.

---

<sup>7</sup> Según resolución N° 012981 - 2005/OSD-INDECOPI.

<sup>8</sup> La provincia cusqueña de Calca, tiene siete distritos, en seis de ellos se cultiva el MBGC, el séptimo distrito es Lares, que por su clima es diferente y se cultiva otras variedades de maíz.

<sup>9</sup> De los siete distritos de Urubamba, en cinco de ellos se cultiva el MBGC. En los otros dos (Machupicchu y Chincheros), no se da ésta variedad pero sí otras.

Respecto al entorno físico:

- a. Temperaturas cercanas a los 25°C en el territorio del Valle Sagrado.
- b. Mayores periodos de oscuridad (menos horas de sol).
- c. El régimen de lluvias en el departamento de Cusco es de carácter monodal, teniendo los meses de diciembre a marzo las precipitaciones máximas con una distribución de la precipitación bastante uniforme.
- d. El maíz es una planta de alta eficiencia fotosintética y su asimilación de carbono no se satura con altas irradiancias, como el que se da en los días soleados; sin embargo las temperaturas óptimas para éste proceso de síntesis de almidones están alrededor de los 25°C o más, temperaturas que se logra en la provincia de Calca y en Urubamba.
- e. Las noches con bajas temperaturas sin llegar al punto de congelamiento son fundamentales para que el almidón acumulado en las hojas durante el día se hidrolicen a azúcares simples, típicamente sacarosa y se desplace hasta los puntos de acumulación como las raíces, tallos y granos.

En cuanto al material genético:

- a. La variedad del maíz blanco gigante pertenece a la variedad llamada Paraqay Sara (maíz blanco gigante).
- b. El MBGC, tiene propiedades particulares por el tamaño, forma de grano y la suavidad de su composición, respondiendo a las características específicas de su zona de cultivo.
- c. Parámetros morfológicos:
  - ✓ Largo del grano: 20.38 mm.
  - ✓ Diámetro del grano: 17.66 mm.
  - ✓ Espesor del grano: 6.14 mm.
  - ✓ Color del grano: Blanco maracuyá.
  - ✓ Forma del grano: Redondo
  - ✓ Tipo de grano: Harinoso
  - ✓ Color del endospermo: Blanco
- d. Características bioquímicas:
  - ✓ Fibra: 2.3367%
  - ✓ Grasa cruda: 3.8044%
  - ✓ Carbohidratos: 76.044%
  - ✓ Proteínas: 6.6322%
  - ✓ Cenizas: 1.3044%

Prácticas culturales:

- a. El MBGC, tiene una antigüedad originaria de la época preincaica hasta la actualidad, muchas de éstas prácticas culturales se encuentran relacionadas con el proceso productivo, forma de uso y cultivo, a través de numerosos rituales y ceremonias que lo acompañan, generando un ambiente religioso en torno a esta actividad.
- b. En un primer momento se escoge la semilla, debiendo ser un maíz sano de buen peso y tamaño, posteriormente para el sembrío se realiza un adecuado manejo en la distancia entre plantas y el constante control y deshierbe, en cuanto a las técnicas de riego mediante andenes. Todo ello bajo el sistema comunal del Ayni (forma de trabajo incaica, basada en la reciprocidad).

#### **3.2.4.1. Proceso de reconocimiento de la Denominación de Origen del MBGC**

Esta experiencia permitió el diseño de una metodología para la obtención de denominaciones de origen a nivel nacional, gracias a la Alianza formada por Pymagros – Cosude,<sup>10</sup> la Asociación de Productores de Maíz Blanco Gigante (APROMAIZ) y el Proyecto Corredor Puno Cusco.<sup>11</sup> Los recursos financieros requeridos para llevar a cabo el proceso, fueron cofinanciados por los miembros de la Alianza (Pymagros-Cosude, Apromaíz, Proyecto Corredor Puno-Cusco)

A partir de la obtención de la DO para el MBGC se desarrollaron actividades, como la formación del Consejo Regulador (CR), encargado de hacer seguimiento de la normatividad de la DO y la elaboración de la ficha técnica con la compañía e intervención de diferentes actores entre ellos los productores y demás organismos del estado. Su finalidad fue concretizar el proceso. Las mismas se detallan en el Cuadro N° 07.

---

<sup>10</sup> El programa PYMAGROS “Estrategias de articulación entre productores y Mercados del Agro de la Sierra”, financiado y ejecutado por COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).

<sup>11</sup> Proyecto CORREDOR Puno Cusco, ente colectivo temporal cuyo objetivo es el de contribuir con el mejoramiento de los ingresos de la población rural dentro de los departamentos de Puno y Cusco.

*Cuadro N° 07: Actividades realizadas después de la obtención de la DO para operar el sello*

<i>Etapa</i>	<i>Actor</i>	<i>Competencia</i>
Conformación del Consejo Regulador (CR)	La Alianza: - Pymagros – Cosude -APROMAÍZ -Proyecto Corredor Puno Cusco	Elaborar y hacer seguimiento a la Normatividad de la Denominación de Origen.
Elaboración de una norma técnica	-Subcomisión Técnica de MBGC, Consejo Regulador, Productores, Promperu, Indecopi, Autoridades Locales.	Mesas de trabajo para la elaboración.

Fuente: FAO-IICA, 2008.

### ***Conformación del Consejo Regulador de la DO***

En abril de 2007 se integró el Consejo Regulador (CR) de la Denominación de Origen del MBGC, el cual fue constituido como Asociación Civil sin Fines de Lucro,<sup>12</sup> conjuntamente con el Núcleo Ejecutor Central del Proyecto de Desarrollo del Corredor Puno-Cusco. El CR estuvo integrado por:

- Tres personas naturales,
- Siete personas jurídicas (Asociaciones de productores de Maíz Blanco Gigante).
- Dos entidades públicas (Dirección Regional Agraria del Ministerio de Agricultura, y el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria- INIEA), dedicadas a actividades como extracción, producción, elaboración, comercialización y transformación del Maíz Blanco Gigante Cusco.

#### *Rol del Consejo Regulador:*

- Elaborar el reglamento de la DO.
- Autorizar el uso de las DO según el reglamento.
- Orientar, vigilar y supervisar la producción, elaboración y calidad de los productos amparados por la denominación, por el prestigio de la denominación en el mercado nacional y extranjero.
- Ejercer la defensa de los intereses generales de la denominación.

<sup>12</sup> Según los Artículos 80° y siguientes del Código Civil y el Artículo 4° de la Ley N° 28331 Ley Marco de los Consejos Reguladores de Denominación de Origen. (Tomado del Acta de Constitución, aprobación del estatuto y elección del primer Consejo Directivo y Comité de Vigilancia del Consejo Regulador de la Denominación de Origen del MBGC).

### *Principales actores y papel en el proceso de certificación*

- CECVSI: Central de Empresas Cooperativas “Valle Sagrado de los Incas”, conformado por 17 comunidades agrícolas, se encuentran principalmente los pequeños y medianos productores pertenecientes a la provincia de Calca (Cusco).
- APROMAÍZ: Asociación de Productores de Maíz Blanco Gigante, conformada por 27 productores entre medianos y grandes del Valle Sagrado Urubamba. La participación de Apromaíz fue clave en el proceso debido a la experiencia adquirida, manejo técnico del producto y conocimiento del mercado.
- INDECOPI: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. El cual estableció como política prioritaria el desarrollo de Denominaciones de Origen, mostrando buena disposición para incorporarse a la Alianza y trabajar coordinadamente. Participó durante el proceso en las actividades de difusión, reuniones de coordinación y en la supervisión del expediente.
- Proyecto Corredor Puno-Cusco: Este proyecto temporal administró los recursos económicos aportados por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Su participación en el proceso de la DO del MBGC consistió en cofinanciar los gastos requeridos y apoyar los talleres y reuniones realizadas.
- PYMAGROS – COSUDE: Apoyó la solicitud de Denominación de Origen como estrategia para diferenciar los productores andinos en sus mercados de destino. Considerando que el MBGC reúne las condiciones técnicas necesarias, tiene potencial de mercado y es emblemático del Cusco, COSUDE participó en el proceso mediante el cofinanciamiento de los gastos requeridos, así como la asistencia técnica, etc.
- PROMPERÚ: A través de la Subcomisión Técnica de Granos Andinos brindaba asesoría técnica para el grupo de trabajo encargada de elaborar la Norma Técnica del MBGC.

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

### ***4.1. Vía del Ambiente Institucional***

El maíz ha sido y es, junto con la papa, uno de los productos más importantes en la dieta alimentaria nacional y de mayor arraigo en la cultura productiva de la población rural de los andes peruanos. Los rasgos culturales de quienes se dedican a este cultivo, se expresan por la valoración y orgullo de la población por la conservación de cultivares y prácticas de manejo desde épocas milenarias y en un alto sentido de identidad con el mismo.

En enero del 2010, el Instituto Nacional de Cultura del Perú (actualmente Ministerio de Cultura) declaró Patrimonio Cultural de la Nación a los saberes, usos y tecnologías tradicionales asociados al cultivo del maíz en el Valle Sagrado de los Incas en la región del Cusco. Según esa declaratoria “*en el Imperio de los Incas o Tahuantinsuyo el maíz estaba relacionado con el culto al Sol y de sus granos se elaboraba la chicha, una bebida que por sus bondades alimenticias y psicoactivas fue considerada sagrada y ocupaba un lugar central en el ámbito ritual*”. La trascendencia del maíz en la población peruana se puede apreciar en diversas expresiones del patrimonio cultural, tanto en textiles, cerámica, como en danzas, canciones y mitos. De allí la importancia de mencionar el creciente posicionamiento del MBGC. (IICA, 2008).

De acuerdo al marco legal, el titular de la denominación de origen es el Estado y en el Perú el organismo competente para reconocerla es el INDECOPI; por lo tanto éste estaría involucrado en la promoción, identificación, investigación y diseño de proyectos para el reconocimiento y puesta en marcha de las denominaciones de origen (Arana, 2004).

Según Williamson, (1996) señala que en determinados ambientes institucionales el nivel de seguridad jurídica es bajo, *ya sea por la carencia de ciertos instrumentos legales para fortalecer los derechos de propiedad o por la ineficacia de los distintos organismos de aplicación de la ley*. A continuación referencias en cuanto al aspecto legal e institucional del MBGC.

#### **4.1.1. Formal**

##### **4.1.1.1 Marco legal de las Denominaciones de Origen**

Las indicaciones geográficas contienen un sistema que articula, de un lado, a las indicaciones de procedencia que protegen al público consumidor frente al engaño o confusión<sup>13</sup> y, de otro, a las denominaciones de origen que defienden los intereses de los productores de las zonas geográficas o regiones determinadas en el ámbito de su protección. En ambos casos, la regulación constituye un sistema legislativo que articula diversos niveles normativos internos e internacionales.

En primer lugar se cuenta con las siguientes normas internas:

- El concepto de denominaciones de origen está contemplado en la Ley de Propiedad Industrial – Decreto Legislativo N° 823, artículo 219<sup>14</sup>, en el Artículo 201<sup>15</sup>, de la Decisión 486 y en el Artículo 22.1° del acuerdo sobre los Aspectos de los derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC).
- La Ley N° 28331<sup>16</sup> sobre Consejos Reguladores con 29 artículos.

Por otro lado, el Perú ha suscrito los siguientes Convenios Internacionales Multilaterales:

- OMC – TRIPS<sup>17</sup> en su Sección 3 denominada “Indicaciones Geográficas” contiene 3 artículos; el Artículo 22° se refiere al concepto de denominaciones de origen, el Artículo 23° se refiere a la protección adicional de las indicaciones geográficas de los vinos y bebidas espirituosas y, el Artículo 24° se refiere a las negociaciones internacionales y a las excepciones;

---

<sup>13</sup> Decisión 486. Artículo 222°.- Una indicación de procedencia no podrá usarse en el comercio en relación con un producto o un servicio, cuando fuese falsa o engañosa con respecto a su origen o cuando su uso pudiera inducir al público a confusión con respecto al origen, procedencia, calidad o cualquier otra característica del producto o servicio.

<sup>14</sup> Decreto Legislativo N° 823. Artículo 219°.- Se entenderá por Denominación de Origen, aquella que utilice el nombre de una región o lugar geográfico del país que sirva para designar un producto originario del mismo y cuya calidad o características se deben exclusiva o esencialmente a los factores naturales y humanos del lugar.

<sup>15</sup> Decisión 486. Artículo 201°.- Se entenderá por denominación de origen, una indicación geográfica constituida por la denominación de un país, de una región o de un lugar determinado, o constituida por una denominación que sin ser la de un país, una región o un lugar determinado se refiere a una zona geográfica determinada, utilizada para designar un producto originario de ellos y cuya calidad, reputación u otras características se deban exclusiva o esencialmente al medio geográfico en el cual se produce, incluidos los factores naturales y humanos.

<sup>16</sup> Ley N° 28331 - Ley marco de los Consejos Reguladores de Denominaciones de Origen

<sup>17</sup> El Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el comercio (ADPIC). Marrakech, Marruecos, 15 de Abril de 1994.

- El Arreglo de Lisboa<sup>18</sup>, que contiene 18 artículos, y su Reglamento, que contiene 24 reglas. Mediante este arreglo el Perú puede solicitar el reconocimiento internacional de sus DO ante más de veinte países.

Asimismo, el Perú es parte del Convenio Sub Regional del Acuerdo de Cartagena<sup>19</sup>, dentro del cual los cinco países andinos miembros poseen un Régimen Común de Propiedad Industrial en la Decisión 486, que en su Título XII denominado “De las Indicaciones Geográficas”, Capítulo I, contiene el tema “De las denominaciones de Origen”, que facilita el proceso de solicitud de reconocimiento de las DO en los países miembros de la comunidad (INDECOPI, 2006).

Finalmente, el Perú ha suscrito Convenios Bilaterales sobre mutuo reconocimiento de denominaciones de origen, como por ejemplo el firmado con Cuba<sup>20</sup>. Estos niveles se integran, constituyendo un conjunto de normas sustantivas y de procedimientos que se aplican para declarar, autorizar, controlar y resolver los conflictos que se presentan respecto de las denominaciones de origen (Arana, 2004).

La protección de las denominaciones de origen en el Perú está sujeta, según el Artículo 223<sup>21</sup> del DL 823, a la adopción de una norma específica (disposición o decisión administrativa) que declare a la denominación de origen protegible como tal, con especificaciones de la región o lugar geográfico y la descripción de las características y calidad que debe tener el producto que designa.

El 4 de octubre del 2005, la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI, otorgó protección como denominación de origen al “Maíz Blanco Gigante Cuzco”<sup>22</sup>. El Decreto Legislativo N° 823 establece que el titular de las denominaciones de origen es el Estado Peruano (Artículo 218°).

---

<sup>18</sup> Arreglo de Lisboa relativo a la Protección de las Denominaciones de Origen y su Registro Internacional del 31 de octubre de 1958, revisado en Estocolmo el 14 de julio de 1967 y modificado el 28 de septiembre de 1979. El Perú suscribió este Arreglo el 16 de febrero de 2005, entrando en vigor el 16 de mayo del 2005.

<sup>19</sup> El Acuerdo de Cartagena entró en vigor el 16 de octubre de 1969 y creó lo que actualmente es conocido como Comunidad Andina de Naciones – CAN, conformada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

<sup>20</sup> Acuerdo entre los Gobiernos de la República del Perú y la República de Cuba sobre mutuo reconocimiento y protección de sus denominaciones de origen, suscrito en Lima, el 10 de octubre del 2000.

<sup>21</sup> Decreto Legislativo N° 823. Artículo 223°.- La declaración de protección de una denominación de origen se hará de oficio o a petición de quienes demuestren tener legítimo interés, entendiéndose por tales, las personas físicas o morales que directamente se dediquen a la extracción, producción o elaboración del producto o los productos que se pretendan amparar con la denominación de origen. Las autoridades estatales, departamentales, provinciales o municipales, también se considerarán interesadas, cuando se trate de denominaciones de origen de sus respectivas circunscripciones.

<sup>22</sup> La denominación de origen otorgada corresponde a esta variedad de maíz producida únicamente en los distritos de San Salvador, Pisac, Taray, Coya, Lamay y Calca, pertenecientes a la provincia de Calca; y en los

#### ***4.1.1.2 Marco Institucional***

La entidad peruana encargada del registro y protección de las DO es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), a través de la Oficina de Signos Distintivos (OSD), la cual además tiene bajo su responsabilidad lo referente a registro de marcas, nombres y lemas comerciales. Adicionalmente, la OSD conoce y resuelve, en primera instancia administrativa, los procesos contenciosos derivados de dichos registros oposiciones, cancelaciones y nulidades, incluyendo los procedimientos por infracción a los derechos de propiedad industrial en materia de signos distintivos. El *maíz blanco*, fue el segundo producto reconocido con DO, pues a la fecha se cuenta con 9 productos peruanos con tal reconocimiento.

#### ***Norma Técnica del MBGC***

No existe una norma técnica, normalmente los productores utilizan una norma interna, de palabra, que es conocida por los exportadores, en cuanto al tamaño del grano, números de granos por onza y otras condiciones adicionales de calidad. Sin embargo no se cuenta con estándares en cuanto a la comercialización, ni de exportación, ni de consumo local. Es importante resaltar que en el expediente de la Denominación de Origen del MBGC se detallan las características del producto en cuanto a sus parámetros morfológicos, características bioquímicas y características para la exportación.

#### ***4.1.2 Informal***

Respecto a las reglas de juego informales, los productores del maíz blanco gigante de Cusco conservan el legado que heredaron de sus ancestros los Incas con respecto a la acción colectiva. De esta forma, el “Ayni” representa un sistema de trabajo de reciprocidad familiar entre los miembros de una comunidad familiar. Allí miembros de la comunidad ayudan a otros en sus tareas particulares, como en labores agrícolas. Además, comparten valores en común ya que pertenecen a una misma cultura, tradición y por tanto tienen un alto nivel de capital social que les permite trabajar en forma conjunta y tener una mejor respuesta ante alguna perturbación.

---

distritos de Urubamba, Guayllabamba, Ollantaytambo, Yucay y Marasla, en la provincia de Urubamba, en el departamento de Cuzco.

#### **4.2. Conclusión de ésta sección**

Teniendo en cuenta el marco legal. Se llega a la conclusión que, los organismos de apoyo directo que impulsaron el proceso de la DO para el MBGC, tuvieron un impacto limitado dado que PyMAGROS y el Proyecto Corredor Cusco-Puno, conjuntamente con otros organismos involucrados en el proceso, fueron temporales y muchos de ellos no cumplieron con una adecuada gestión colectiva e iniciativa al fortalecimiento de mercados, promoción y sostenibilidad comercial.

El estado a través de INDECOPI, cumplió con la aprobación y el reconocimiento en otorgar el permiso de protección de la DO para MBGC, pero no brindó las herramientas necesarias para su gestión correspondiente, es decir está bajo responsabilidad del estado desarrollar alianzas estratégicas que faciliten rentabilidad y sostenibilidad al MBGC<sup>23</sup>.

No se vigiló el cumplimiento de normas para fortalecer el derecho de propiedad, (el ejemplo de la norma técnica, que no existe y que es importante sobre todo cuando el MBGC, es llevado hacia mercados externos), y no se realizó el seguimiento de los organismos que les confirió gestionar y desarrollar la DO.

Es por ello que se debe transmitir, a los productores y organismos ligados al tema, que el éxito comercial de la DO no basta con la protección jurídica (registro ante INDECOPI), sino que se requiere articulación y sinergia de un trabajo en conjunto con la intervención de organismos públicos y privados, que orienten y mejoren la eficiencia en los puntos críticos. Con el fin de identificar potencialidades, desarrollar estrategias y/o acciones para consolidar el desarrollo de la DO del MBGC, teniendo como elementos: una base organizativa, calidad comercial del producto y certificación para un mercado internacional. De modo que se pueda inducir a la implementación de la DO y su control.

Se apunta hacia la necesidad de generar interés por parte de la colectividad involucrada con la DO del MBGC y el Estado promotor con sus organismos intermediarios, pues se requiere de una estrategia de carácter nacional, es decir de una participación activa del Estado y de los propios beneficiarios.

En cuanto a la norma técnica, es necesario tener un marco establecido de requerimiento del MBGC por parte de los actores involucrados. El hecho de no contar con esta norma conlleva a la existencia

---

<sup>23</sup> Artículo N° 2, del proyecto de Ley que declara al Maíz Blanco Gigante del Cusco, como patrimonio cultural emblemático y producto bandera de la nación.

de oportunismo por parte de productores en mezclar el MBGC con otras variedades típicas del valle, lo que a largo plazo ocasiona una degeneración del MBGC, asimismo asimetrías de información ligada a los estándares de comercialización, la diferenciación de calidad del producto, etc. La mencionada norma involucra la participación e intervención de diferentes actores entre ellos los productores y demás organismos del estado.

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

El MBGC, es un producto de alta especificidad debido a la calidad, la localización, al clima, al sabor, a la tradición de los Incas, percibido por los consumidores como un producto con atributos y diferenciado con respecto del maíz commodity (maíz amarillo y otros).

En términos de la demanda, el MBGC cuenta con un mercado segmentado en España y Japón, por lo cual busca desarrollar una estrategia de diferenciación. A continuación se realiza un análisis desde la vía de la MOI, utilizando el modelo de Diamante de Porter.

### ***5.1. El modelo del diamante de Porter***

#### ***5.1.1. Condición de los factores***

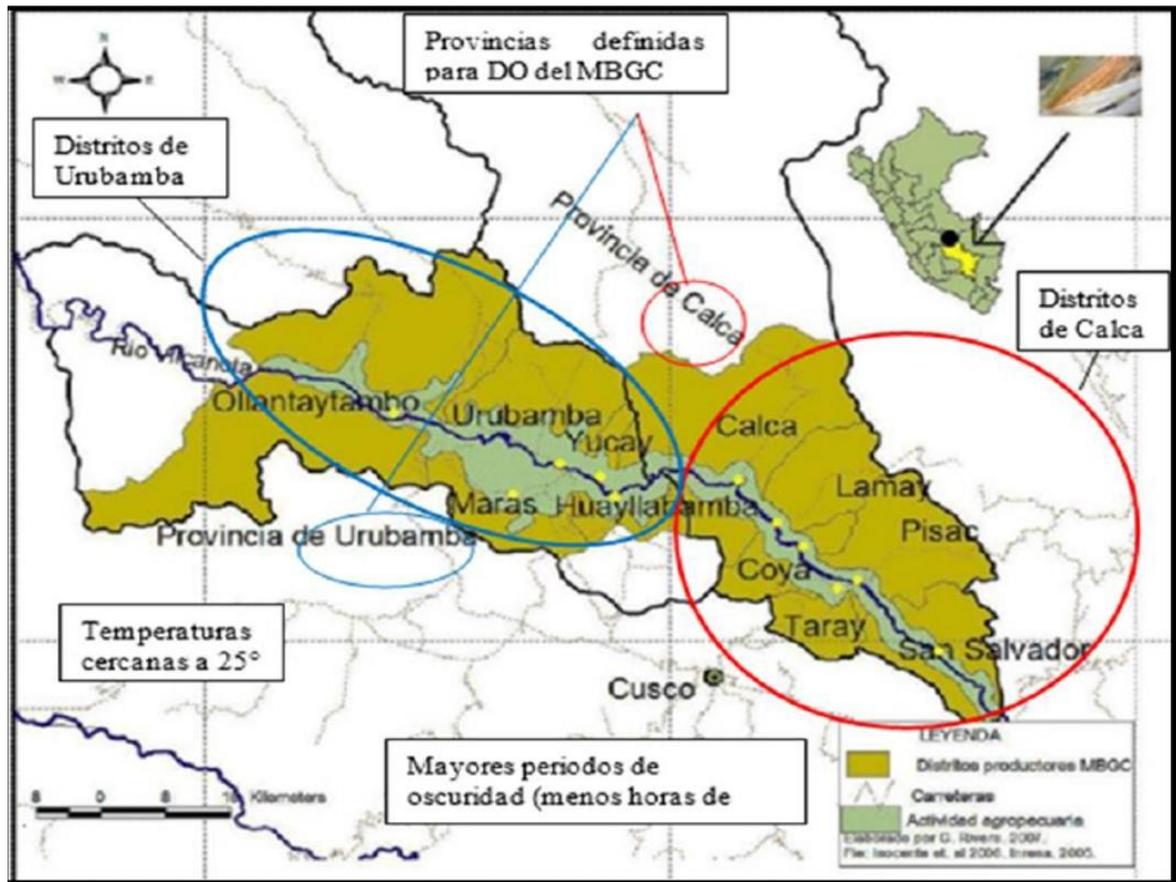
##### **Factores Básicos**

***(+) Ubicación territorial: favorece a las características propias del MBGC.***

Los estudios realizados para lograr la DO del MBGC definen al Valle Sagrado de Los Incas como el territorio de cultivo y producción del Maíz Blanco Gigante. El Valle Sagrado de los Incas abarca ambos márgenes del río Vilcanota con una longitud aproximada 70 km. (Ver ilustración N° 01).

La ilustración muestra, el territorio definido para la DO del MBGC, comprende las provincias de Calca y Urubamba, en el valle sagrado de los Incas. Entre los distritos de Calca se destacan: Coya, Lamay, Písac, Calca, San Salvador y Taray, en la provincia de Urubamba destacan los siguientes distritos: Huayllabamba, Ollantaytambo, Yucay, Maras y Urubamba.

Ilustración N° 01: Mapa del área de cultivo del maíz blanco Gigante Cusco en el valle sagrado



Fuente: Elaboración propia con información de INDECOPI

Los criterios utilizados para la definición del territorio fueron:

- ✓ Altitud, piso de valle
- ✓ Horas de luz o fotoperiodo: Mayores periodos de oscuridad (menos horas de sol). El Valle Sagrado está ubicado entre montañas altas haciendo que el periodo de luz sea menor, en él los días son cortos y las noches largas. Este factor favorece la translocación de productos de la fotosíntesis (fotosintatos), lo cual contribuye a su vez a darle las características propias del MBGC, tales como tamaño de grano y acumulación de reservas.
- ✓ Temperatura cercana a los 25°C en el territorio del Valle Sagrado, las cuales permiten una mejor síntesis de almidón.
- ✓ Tipo de suelo
- ✓ Prácticas culturales del cultivo

**(+) Condiciones climáticas: El clima es variado lo que favorece a las características propias del MBGC.**

El clima del Valle Sagrado es seco y está comprendido entre los 2600 y los 2950 msnm.

Tosi J. (1960) define a esta zona de vida como una formación ecológica cuyo clima se acerca a lo ideal para la vida humana y para las actividades agrarias tradicionales del indígena de la sierra.

*Cuadro N° 08: Temperatura media mínima y máxima reportada para Calca y Urubamba.*

Valores de Temperatura	Calca (datos desde 1998 al 2003)	Urubamba (datos desde 1994 al 2003)
Temperatura media máx.	22.49 °C	22.64°C
Temperatura media mín.	7.86 °C	6.74 °C

Fuente: SENAMHI (En Sánchez et al. 2005)

En el cuadro N° 08, se observa temperaturas promedio en cinco años (1998-2003), las temperaturas presentadas por ambas provincias no tienen mucha diferencia.

**(+) Agua para riego:**

El sistema de riego del MBGC se realiza por gravedad, donde el agua es conducida desde las quebradas o afluentes del río Vilcanota, mediante sifones o tubos los cuales contienen a su vez unas mangueras que van directamente a cada surco. Los pequeños productores también realizan riego por gravedad pero con la construcción de “portillos” construidas a base de piedras y barro (Olivares, 2005).

En el Cuadro N° 09, se muestran valores de precipitación para tres ciudades del territorio del MBGC: Urubamba, Yucay y Calca. De éstas, Urubamba es la que presenta mayor déficit de agua, mientras que Yucay tiene mayor disponibilidad de agua por el aporte de lluvias. El territorio del MBGC, es considerado como una zona de clima semiárido con poco o ningún exceso de agua (Sánchez et al., 2005).

Cuadro N° 09: Valores híbridos para tres ciudades del territorio de MBGC

<b>Ciudades</b>	<b>Precipitación (mm/año)</b>	<b>Evapotranspiración (mm/año)</b>	<b>Déficit hídrico (mm/año)</b>
Urubamba	424.20	1255	830.70
Yucay	511.40	1277	765.10
Calca	494.40	1314	819.00

Fuente: SENAMHI (Sánchez et al, 2005)

Las quebradas ofrecen la posibilidad de formación de microclimas diferentes, aptos sólo para ciertos cultivos y crianzas. La zona de quebradas está conformada por áreas que se inician en la parte superior de los afluentes del Vilcanota caracterizado por ser los colectores principales del escurrimiento de las mesetas, desbordes de las lagunas o de los deshielos. Estas características permite la formación de microclimas que propician una agricultura diversificada. El potencial de esta zona está en sus suelos que requieren riego y mejoramiento de técnicas de cultivo.

**Factores avanzados y especializados:**

***(+) Mano de obra para la realización del cultivo.***

El cultivo del poblador andino es a través de rituales y ceremonias, que se practican hasta el día de hoy, generando un ambiente religioso en torno a la actividad. El cultivo de maíz sigue siendo una actividad tradicional, las prácticas culturales aún se mantienen; como el deshoje, la cosecha y el desgrane que es hecho a mano (generalmente es hecho solo por mujeres).

El conocimiento de los agricultores en las técnicas de cultivo se ha mantenido a partir de las prácticas culturales de antaño.

El cultivo del MBGC requiere gran cantidad de mano de obra. Se requiere un promedio de 180 jornales/ha, de los cuales el 40% son utilizados durante la cosecha y la selección.

***(+/-) Tecnología***

Se han dado cambios a nivel tecnológico, pues los medianos y grandes productores juntamente con los acopiadores del MBGC, cuentan con máquinas especializadas para la separación y clasificación del maíz por tamaño y calidad, así como de balanzas (electrónicas, de plataforma y simples) según el uso requerido. Asimismo mejoras en el sistema de siembra.

Algunos productores utilizan una máquina que abre el surco a (6 cm debajo de la superficie), lo cual permite estabilizar la planta dando a su vez mayor cobertura del tallo y obliga a la planta a emitir sus raíces de tipo zancos para tener mejor estabilidad y resistencia frente a los vientos fuertes en el valle durante los meses de noviembre a enero.

*(+/-) Asistencia técnica en cuanto al manejo de cultivo agrícola.*

La asistencia técnica es un servicio que se brinda con el apoyo del Ministerio de Agricultura del Estado, entre otras organizaciones públicas. Se cuenta con técnicos especializados en el cultivo del maíz, estos otorgan asesoría cada cierto tiempo a los productores.

**5.1.2. Condición de la Demanda:**

***Tendencia de Consumo:***

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

De acuerdo a lo mencionado se rescata la importancia que tiene el MBGC con DO en otros países importadores. En España, según el Barómetro de Consumo (2005),<sup>24</sup> la demanda del consumidor de ese país se debe a que existe un maíz similar en Valencia, pero es pequeño y consumido como snack.

Se prefiere el MBGC por las características que lo convierten en óptimo, por el sabor, tamaño y textura. 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.

Algunas de las características más significativas de los ciudadanos españoles como consumidores de éste tipo de productos son:

- Buscan una alimentación equilibrada y saludable, es decir, son exigentes en el consumo y preocupados por la salud.

---

<sup>24</sup> [http://revista.consumer.es/web/es/20060601/actualidad/tema\\_de\\_portada/70494\\_3.php](http://revista.consumer.es/web/es/20060601/actualidad/tema_de_portada/70494_3.php)

- La relación calidad-precio de un producto es una de las características más valoradas, junto a la facilidad de uso y el respeto al medio ambiente.
- Están dispuestos a asumir compromisos medioambientales, afianzamiento de valores positivos de productos asociados con formas de producción natural o tradicional.
- ***Muestran confianza por los productos con Denominación de Origen.***

Forética<sup>25</sup> es una asociación española que emite anualmente un informe sobre la evolución de la responsabilidad social en el consumidor español. Dicha asociación realizó una macroencuesta en los años 2001 y 2005, con la finalidad de evaluar la evolución de las actitudes y comportamientos de los ciudadanos españoles como consumidores de productos y usuarios de servicios, valorando en escala del 1 al 10.

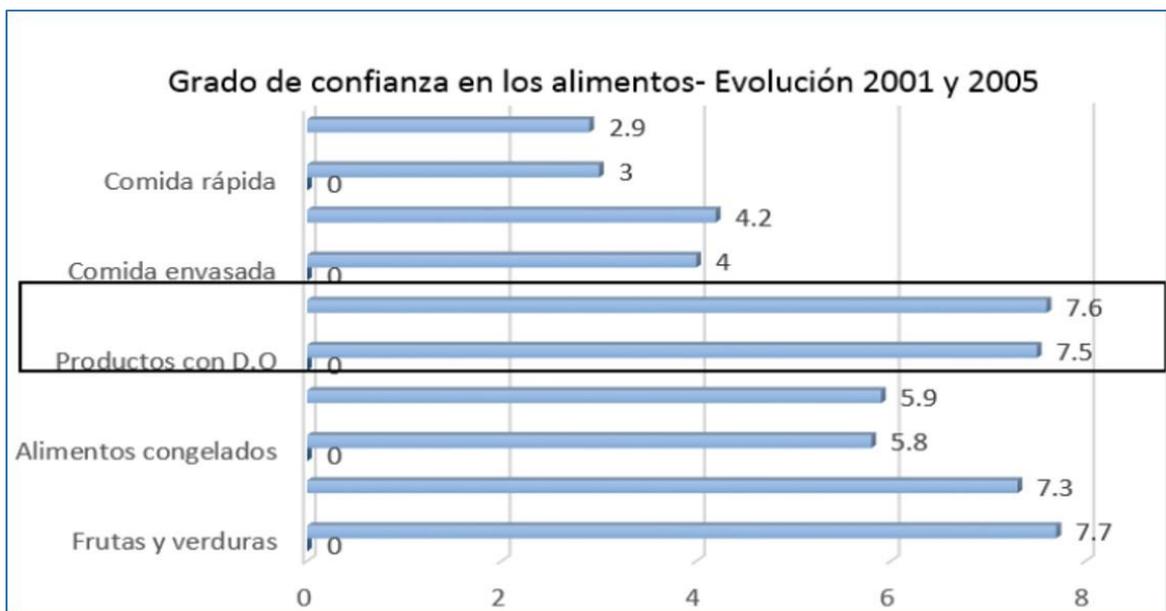
Parte de una muestra de mil ciudadanos, en su informe 2006 revela:

- Están dispuestos a pagar un poco más por un producto siempre que tuvieran la certeza de que procede de una gestión responsable.
- 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.
- Respecto de la confianza en los alimentos, se evidencia que son exigentes, pues buscan comida sana, frutas y verduras (grado de aceptación según escala año 2001 y 2005 entre 7.3 -7.7), se evidencia la confianza consolidada en los alimentos ecológicos y con denominación de origen, (grado de aceptación según escala año 2001 y 2005 entre 7.6 -7.5), pero hay alimentos como la comida rápida y transgénicos (grado de aceptación según escala entre 2.9 - 3), que no generan una buena imagen al consumidor español. (Ver gráfico N° 06)

---

<sup>25</sup> <http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/newsletters/2653-el-termometro-de-la-rse-no-173-?lang=es>

Gráfico N° 06: Grado de confianza de los alimentos por escala de importancia 1-10

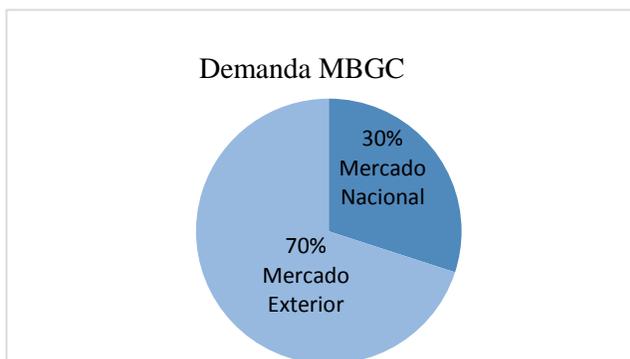


Fuente: Elaboración propia con información de Forética (2006).

#### **Consumo del MBGC:**

El MBGC es una variedad especial del maíz amiláceo, el consumo a nivel nacional del MBGC, representa el 30% de la producción total, y el 70% restante se destina para su exportación (Ver gráfico N° 07).

Gráfico N° 07: Demanda del MBGC según destinos



Fuente: Elaboración propia con información del Maíz Gigante- Botto, 2007

***(-) Los consumidores a nivel nacional, no valoran la DO con el que cuenta el maíz, consecuencia de ello la demanda interna es baja.***

Se aprecia que la demanda interna es menor en comparación con la demanda externa. El mayor volumen de producción es exportado a mercados internacionales, debido al desconocimiento del maíz con DO a nivel del mercado nacional. Las preferencias de los consumidores tienden al autoconsumo en forma de choclo, cancha, mote, harina precocida y bebidas, se degusta como complemento en muchos de los platos tradicionales del país entre otras formas.

***(+) La globalización facilita la apertura de los mercados, lo cual es aprovechada por los productores con la Denominación de Origen.***

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. En estos países, los consumidores prefieren el MBGC como: bocaditos, tostado y presentado como snack junto con otros productos como los pistachos, nueces, maní, almendras, avellanas, habas, castañas, entre otros. El incremento de las importaciones ha demostrado que es un producto valorado en el exterior. El gran tamaño y la calidad del grano hacen atractivos esta variedad de maíz en el mercado exterior. (Inocente et al. 2006).

Los principales destinos de éste producto son: España, Japón, EE.UU, Italia, Gran Bretaña, Australia, y los mercados recientes donde se comercializa el maíz son: Siria, China, Bulgaria, El salvador y México. (Aduanas, 2013)

-Japón es el principal comprador de primera calidad, 800 a 1000 tn/año (Primera calidad, es dada en función al tamaño normalmente se mide de 24 a 27 gramos por onza americana).

-España compra de primera y segunda alrededor de 3500 a 4000 tn/año. (Mide de 28 a 32 gramos por onza americana).

-Estados Unidos lo hace mayormente con valor agregado.

- Las ventas de MBGC en el exterior, tienen una alta dependencia por el mercado español, en la que concentra más del 70% del total exportado, seguidamente Japón con más del 17% y Estados Unidos con una participación del 5.5 % (Ver cuadro N° 10).

Cuadro N° 10 : Principales países importadores del MBGC-2004

<i><b>País de destino</b></i>	<i><b>Tn</b></i>	<i><b>% de participación</b></i>
España	4,272	74.5
Japón	1,026	17.9
Estados Unidos	318	5.5
Jordanía	32	0.6
Corea	32	0.6
Alemania	17	0.3
Bulgaria	18	0.3
Holanda	4	0.1
Italia	15	0.3
Otros	1	0.02
<b>TOTAL</b>	<b>5,735</b>	<b>100</b>

Fuente: Aduanas

-Desde el año 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 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. (PROMPERÚ, 2007)

Dentro de las principales empresas exportadoras, se encuentran:

- ✓ Vidal Foods SAC, lidera las ventas con U\$2,6 millones, seguidamente Inticonsortio con U\$1,2 millones entre 37 exportadores.
- ✓ La empresa Korn Snacks del Perú, productora de snacks de marca “Señor Maíz” tiene como destinos a los países: Chile, Colombia, Panamá y México.

-Las empresas exportadoras del MBGC, más conocidas son:

- Vidal Foods S.A.C
- Inti Consorcio E.I.R.L
- Bedicomsa S.A
- Alisur S.A.C
- Exportadora El Sol S.A.C, entre otros.

### ***Resumen de la Demanda:***

La apertura del libre comercio lleva consigo a conocer el mercado objetivo en el exterior y por ende satisfacer la demanda. El consumidor objetivo del MBGC se encuentra en el mercado externo, esto se debe a las tendencias de consumo, cultura, exigencia y la confianza en alimentos ecológicos y con Denominación de Origen, pues considera que adquiere exclusividad, es decir un producto que no se produce en otra parte del mundo.

Por el otro lado la demanda en el mercado nacional es baja, debido a la falta de promoción y de información respecto la importancia y valoración de productos con Denominación de Origen.

### ***5.1.3. Sectores conexos y de apoyo***

#### ***Programas de Investigación Públicos -Privados***

La presencia de los programas del estado para el caso del MBGC, han sido temporales y poco comunes:

- ✓ PyMAGROS –COSUDE (Productores y Mercados del Agro de la Sierra - Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación): Se encargaba de promover proyectos orientados a mejorar la competitividad de la agricultura y agroindustria. Para la obtención de la DO participó mediante un programa temporal, cuya función era apoyar mediante el co-financiamiento de los gastos requeridos, así como brindar asistencia técnica y talleres.
- ✓ Proyecto Corredor Cusco - Puno: Éste proyecto también fue temporal, administró los recursos económicos aportados por el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social. Se encargó de cofinanciar los gastos requeridos y apoyar los talleres y reuniones realizadas. Su objetivo fue, contribuir con el mejoramiento de los ingresos de la población rural dentro de los departamentos de Puno y Cusco.
- ✓ PIEA-INCAGRO (Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola - Innovación y competitividad para el Agro Peruano): Se encargaba de incentivar la generación de planes de negocios, proyectos de investigación y desarrollo con enfoque a los agronegocios, financiados por INCAGRO.

La mayoría de programas solo cumplieron el cronograma, pero no realizaron ningún tipo de seguimiento y control de lo ejecutado, es necesario la presencia de organismos de apoyo en forma permanente, para la buena gestión y el posicionamiento de la ventaja competitiva alcanzada.

### ***Organismos y centros de capacitación***

Existen entidades del estado que brindan información en cuanto al desarrollo de cadenas productivas, realizan estudios e investigaciones en forma constante de productos con DO, dichas investigaciones son realizadas para el maíz en forma general (incluye el amiláceo y su variedad el MBGC).

-PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo): Promueve la participación de las MYPES, productores, asociaciones, etc. Mediante talleres de información, con respecto al maíz amiláceo (incluye la variedad MBGC) y demás productos de exportación.

-SIERRA EXPORTADORA: Programa del estado, promueve investigaciones sobre el maíz amiláceo y sus variedades, analiza la aceptación del MBGC en otros mercados.

-AGRORURAL e INDECOPI, en el año 2011, llevaron a cabo un estudio de caso de la DO del MBGC, en donde presentan el proceso de reconocimiento del maíz como DO y la experiencia histórica que se ha mantenido hasta el día de hoy.

-Institutos privados, como IPEX (Instituto Peruano de Exportadores). Este instituto incentiva el desarrollo de cadenas productivas, mediante cursos de especialización en productos de exportación como el maíz, brindan cursos de ayuda a la micro y pequeña empresa en cuanto a su gestión, entre otras actividades.

### ***Empresas proveedoras de insumos***

Entre los insumos para el cultivo del MBGC se encuentran proveedores; de semillas, de abono orgánico, de insumos para la desinfección del maíz, también los que provisionan maquinaria para la selección y clasificación del maíz. Y proveedores de asistencia técnica.

-La semilla es el principal insumo para llevar a cabo el proceso productivo del maíz. Los agricultores del MBGC se autoabastecen de semillas de su propia cosecha.

-Los proveedores de fertilizantes, agroquímicos, plaguicidas, entre otros insumos: Algunas de las empresas proveedoras son: Corporación Misti S.A. y Molinos & Cía. S.A. Cabe resaltar que existe un grupo de empresas abastecedoras de éste tipo de insumos que brindan un servicio adicional de asistencia técnica.

- Se trata de empresas particulares, cuyos productos se destinan a varios cultivos (arroz, café, hortalizas), no solamente al MBGC; en el caso de la empresa Corporación Misti S.A, es una empresa innovadora, pues las líneas de productos que ofrece son distintos tipos de fertilizante como NPK- nitrógeno, fósforo y potasio.

La empresa se dedica a la formulación, fabricación, y despacho de mezclas físicas (granuladas y solubles), así también a la comercialización de fertilizantes, insecticidas, agroquímicos, entre otros. Las plantas de producción cuentan con certificación, ISO 9001, lo que garantiza calidad en sus procesos. Como post servicio, ofrece asistencia técnica en cuanto a la nutrición vegetal de las plantas y sembríos.

- En cuanto a la empresa Molinos & Cía. S.A. dedicada a la importación y comercialización de fertilizantes. Ofrece productos, servicios y la atención necesaria para el desarrollo agrícola, cuenta con un equipo de técnicos de alto nivel y una amplia red de distribución a lo largo de todo el país. También ofrece productos, soluciones y servicios para lograr una agricultura más competitiva y sostenible en el tiempo. En el post servicio enfatiza las prácticas culturales y fertirrigación en Sistemas de Riego Tecnificado.

Otra forma de poder acceder al servicio técnico es a través de ONG's (como Arariwa, Prisma y Centenario), el Instituto Peruano de Exportadores (IPEX).

- En el caso de la ONG Arariwa de fondos españoles, opera como centro de capacitación y casa taller de medio ambiente y desarrollo, tiene influencia principal en las provincias de Calca y Urubamba. Su objetivo es contribuir al crecimiento de las capacidades y los derechos de la población microregional, pues ayuda a desarrollar oportunidades de realización personal y colectiva.

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, se dictan cursos para el desarrollo agropecuario, agricultura y agroindustria, teniendo entre sus temas el principal cultivo de la zona, es decir el MBGC. (Botto, 2007)

Otras acciones que emprenden las demás organizaciones e institutos mencionados son:

- Apoyar la enseñanza e implementar el uso de prácticas agrícolas efectivas.
- Promover el uso de insumos de calidad y uso racional de fertilizantes, lo cual permite mantener las características propias que posee el MBGC, bajo los estándares exigidos en el mercado internacional.
- Brindar talleres de capacitación para los agricultores del MBGC, a fin de otorgar las herramientas necesarias para acceder a otros mercados, existen manuales básicos que incorpora paso a paso como asociarse y que beneficios se obtiene.

-Por parte del estado, se encuentran organismos y programas nacionales. Por ejemplo, el Ministerio de Agricultura, así como el gobierno regional, gobierno local, y gobierno nacional, mediante agencias agrarias, programas como PIEA-INCAGRO (Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola-Innovación y competitividad para el Agro Peruano), INIA, SENASA y la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú (AGAP), se encargan de:

- Brindar el servicio de asistencia técnica con el apoyo de profesionales expertos en el mejoramiento agronómico del cultivo y el manejo óptimo de plagas y enfermedades de maíz.
- 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, demostrando 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.<sup>26</sup>
- Brindar la información necesaria de acceso al apoyo en cuanto a la promoción del MBGC y sus respectivos mercados, por parte de organismos locales, internacionales y del Gobierno.
- 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.
- Otorgar la posibilidad de acceder a esquemas de financiamiento con tasas preferenciales.
- Brindar apoyo para el acceso a ferias internacionales, proporcionar servicios de extensión, entre otros.

---

<sup>26</sup> Sandro Farfán, Gerente General de la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú (AGAP)

- Incentivar la creación de planes de negocios y proyectos innovadores, que sean de fácil aplicación bajo las condiciones existentes y especialmente que contribuyan a lograr incrementos en la productividad de las tierras.

-Algunas de las empresas encargadas de abastecer de máquinas para la separación y clasificación de los granos son: Empresa GM Maquinarias SAC, ALNICOLSA del Perú S.A.C. Estas empresas abastecen de bandejas con agujeros a los acopiadores, a los medianos y grandes productores para la debida separación del maíz. Cabe resaltar que la separación es para los tamaños del maíz y la clasificación corresponde a la calidad (maíz en buenas condiciones).

- La empresa GM Maquinarias S.A.C. dedicada a la comercialización de maquinarias y equipos en general. Abastece a los sectores: Agrícola, Industria Minería, y Construcción. Asimismo realiza servicio Post venta y cuenta con un área de repuestos. La empresa es concesionaria de New Holland Agriculture, una línea de productos que ofrece soluciones a la mejora de la agricultura y la productividad mediante el uso de tecnología accesible, ofrece a los productores el manejo de equipos de siembra, cosechadoras, etc. Cuenta con dos sucursales, ubicadas en Cusco y Arequipa, por lo que facilita el acceso y trato directo entre los distribuidores (quienes se encargan de la asistencia técnica) y los acopiadores juntamente con los medianos y grandes productores del MBGC.
- La empresa ALNICOLSA del Perú S.A.C, se dedica a la fabricación y venta de maquinaria exclusivamente para la industria, posee un área de estructuras que realiza actividades de soldadura eléctrica y mantenimiento. Cuenta con máquinas especializadas para la separación y clasificación del maíz por tamaño y balanzas electrónicas. Asimismo otro tipo de maquinarias como: pelador de granos, desgranador de maní, extractores, etc. Se encuentran especializados para abastecer a la industria, mayormente según pedidos y especificaciones.

### ***Gremiales y asociaciones de empresas***

Se encuentra, APROMAIZ, la Central de Cooperativas del “Valle Sagrado de los Incas” (CECVSI) y el Consejo Regulador

- Apromaíz (Asociación de Productores de Maíz Blanco Gigante): Conformada por 27 productores entre medianos y grandes del Valle Sagrado Urubamba.

La trayectoria obtenida fue clave como participantes en el proceso de la obtención de la DO del MBGC, debido a que contaban con: (i) fortaleza de la organización, (ii) comercialización del MBGC y (iii) perfil profesional de sus miembros y líderes.

En un comienzo, 1999, se contaba con un grupo de 36 productores interesados, con el tiempo la cifra se redujo, ante la necesidad de contribuir con cuotas de pago y por un mayor tiempo de trabajo y compromiso que este proceso requería. APROMAIZ, tiene interés en coordinar con la Central de Empresas Cooperativas “Valle Sagrado de los Incas” (CECVSI), para realizar la comercialización del MBGC, en forma conjunta. (Botto, 2007).

En APROMAÍZ, se encuentran los agricultores tecnificados y medianamente tecnificados asociación que, sin ser representativa de todo el sector, aspira a mejorar la cadena productiva para el bien de los agricultores involucrados.

- Central de Empresas Cooperativas “Valle Sagrado de los Incas” (CECVSI) conformado por 17 comunidades agrícolas, se encuentran principalmente los pequeños y medianos productores pertenecientes a la provincia de Calca (Cusco). Funciona desde 1977, actualmente solo 9 de las cooperativas están activas. Los productores del MBGC que se encuentran activos venden sus cosechas a la CECVSI, el pago es al contado y es cobrado por medio de un vale, en las oficinas administrativas de la misma.

Los principales problemas que manifiesta la CECVSI son la falta de organización, administración y dificultades en el acopio. Asimismo no cuentan con apoyo económico.

- Consejo Regulador: Las funciones delegadas al CR fueron:
  - Orientar, vigilar y supervisar la producción, elaboración y calidad del MBGC con DO
  - Garantizar el cumplimiento de la norma técnica respectiva.
  - Velar por la calidad de la denominación de origen en el país y en el extranjero.
  - Otorgar la autorización de uso de la denominación de origen, en virtud de las facultades delegadas por la Oficina de Signos Distintivos del INDECOPI, autorizar en el producto el uso de las marcas y sellos o precintos de garantía y seguridad, que comunican al consumidor

que esos productos han sido elaborados en estricto cumplimiento de las normas técnicas y de calidad establecidos.

Después de la obtención de la DO del MBGC, se da lugar al Consejo Regulador, la cual fue conformada en abril del 2007, integrada por:

- Tres personas naturales
- Siete personas jurídicas (Asociaciones de productores de Maíz Blanco Gigante).
- Dos entidades públicas (Dirección Regional Agraria del Ministerio de Agricultura, y el Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria- INIEA).

Los representantes que conformaron el CR., se encontraban en forma temporal y muchas de las asociaciones, actualmente ya no existen. No se contó con la autorización de funcionamiento del CR por parte de INDECOPI por ende no se obtuvo el permiso correspondiente para la administración de la DO del MBGC. (Alianza de Aprendizaje Perú, 2011).

Según (Gamboa, 2013) representante de INDECOPI, menciona que: “Las primeras DO como el MBGC, fueron iniciativas que surgieron del sector público y fue el Estado el que las promovió, sin conocer de cerca el sector y los productores estuvieron ajenos a este proceso. Por ello, los productores que estuvieron vinculados a la DO del MBGC, no lograron comprender en qué consistía la DO otorgada y como gestionarla”.

#### ***Resumen de los órganos conexos y de apoyo:***

Los centros de capacitación, organismos, programas nacionales, gobiernos regionales, gobierno local, y el gobierno nacional, agencias agrarias, programas como PIEA-INCAGRO (Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola - Innovación y competitividad para el Agro Peruano), INIA, SENASA y la Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú (AGAP), desempeñan una función importante pues su intervención es directa en el sector y en la consolidación de la cadena de valor del MBGC, el desarrollo de sus obligaciones es reflejada en inicios del proceso de obtención de la DO, pero con el pasar del tiempo, éstas pasaron a un segundo plano. Es necesario nuevamente retomar los esfuerzos invertidos desde un inicio y realizar el trabajo en forma conjunta, a fin de generar un gran impacto en desarrollo y fortalecimiento de la DO.

Respecto a los gremios y asociaciones; Apromaíz y la Central de Cooperativas del Valle Sagrado de los Incas (CECVSI), ambas son cooperativas que pueden capitalizar esfuerzos y la inversión interinstitucional realizada, pues tienen intereses comunes de producir el maíz blanco gigante.

Por lo tanto, el fortalecimiento de estos gremios conformada por pequeños, medianos y grandes productores, permitirá consolidar y fortalecer la capacidad asociativa y de cooperación, obteniendo a largo plazo mejores resultados a la cadena comercial y oferta sostenible del MBGC.

En referencia al Consejo Regulador, los representantes que la conformaron actualmente ya no se encuentran, se creó el CR pero no se le otorgó el permiso para su funcionamiento por parte de INDECOPI. Por ende las funciones que le correspondía como consejo quedaron sin ser administradas y ejecutadas.

No solo es la creación de las asociaciones y organismos para la obtención de la DO, sino, hacer sustentable la estrategia de DO y mantenerla en el tiempo.

#### ***5.1.4. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:***

(+) Los productores se identifican con su cultura y lo reflejan en su producción.

(+) Existe alta rivalidad entre productores ajenos al Valle Sagrado.

#### ***Estrategia***

Por las características particulares que posee el MBGC se utiliza como estrategia, la “Diferenciación por calidad”, pues se produce y vende un producto considerado como único. El MBGC cuenta con estas características dados los factores climáticos, de terruño, humano, etc.

Un 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 maíz del Valle Sagrado de los Incas y el de otros lugares, como el maíz del valle Mantaro, lo que permite inferir que el MBGC es un producto único<sup>27</sup>.

El hecho que exista la DO y el protocolo, permite distinguirse de la competencia, o de otros productores que mezclan la variedad del maíz amarillo, típica también del valle, con el maíz blanco para sacar el tipo que localmente se conoce como “maíz cuzqueado”. Asimismo, se encuentran ofertas

---

<sup>27</sup> Hatun Trade Perú, 2007

del producto que provienen fuera del territorio catalogado como MBGC y que además no reúnen las características especiales.

Los esfuerzos realizados por agricultores ajenos al Valle Sagrado de los Incas, 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. Sin embargo este hecho afecta negativamente en aspectos como:

- La comercialización del maíz, pues se cuenta con la fidelidad de sus actuales clientes tanto en el mercado externo como en el interno.
- Afecta a la diferenciación y el valor del MBGC.
- La garantía respecto de la calidad del maíz.
- Repercute en la ventaja económica.
- Desprestigio en cuanto a la imagen del lugar de origen, entre otros.

***El rol de la DO como estrategia:***

Los esfuerzos por degenerar la calidad y la comercialización del MBGC, han fracasado, no obstante es necesario la pronta intervención del estado que permita la protección e impida el uso abusivo y no autorizado de la denominación de origen con el fin de:

- Impedir la competencia desleal en el mercado.
- No permitir que se defraude o engaño a los consumidores.
- Evitar que la denominación de origen protegida, se convierta en una designación usual o genérica.

De lo mencionado se rescata la importancia de contar con una norma técnica debidamente establecida que defina estándares para la comercialización, uso y calidad del producto, del mismo modo el respaldo del estado, que pueda ejercer y hacer valer las leyes y reglamentos para la DO de manera que se pueda evitar las amenazas mencionadas.

### *Estructura*

Los principales actores intervinientes son:

#### *Productores:*

- El 56% de productores poseen menos de 1 ha., con un rendimiento de 1.5 tn/ha. Su capacidad de trabajo requiere de mucho esfuerzo y empleo de mano de obra.
- El 43% que está representado por medianos productores, distribuidos entre un 40% que posee entre 1 a 5 has con un rendimiento de 2.5 tn/ha. y el 3% de los productores que posee entre 5 a 10 has con un rendimiento de 5 tn/ha.
- El tercer grupo de productores está representado por un 1% del total, posee de 10 a 30 has. con un rendimiento de 7.5 tn/ha.

En su mayoría se encuentran concentrados en la Asociación de productores de maíz blanco gigante (APROMAÍZ) y la Central de Empresas Cooperativas “Valle Sagrado de los Incas” (CECVSI).

#### *Acopiadores:*

- Pequeños: Distribuyen en pocas cantidades a empresas procesadoras locales.
- Medianos: Distribuyen a empresas locales, nacionales y algunas empresas exportadores.
- Grandes: Normalmente son los que cuentan con tecnología para la selección de granos, ellos distribuyen en forma directa a empresas exportadoras.

#### *Procesadores:*

Son las empresas que se encuentran a nivel local, nacional y en el extranjero. En cuanto a las empresas procesadoras y exportadoras, las de mayor participación son:

- Vidal Foods S.A.C.
- Inti Consorcio E.I.R.L
- Exportadora el Sol S.A.C

En el Cusco, se encuentran las siguientes empresas: Peru Inka, Kuski, Prodalec. A nivel nacional las empresas procesadoras son: Korn Snack del Perú, Gelce, entre otras. Las mencionadas empresas compran el producto 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.

*Distribuidores:*

- Agentes Intermediarios
- Mayoristas
- Detallistas

Éstos distribuyen a los mercados locales y nacionales, ya sea en las plazas y los supermercados.

Los mercados o plazas se ubican en diferentes lugares dentro de la ciudad del Cusco, tales como, Wanchaq, San Pedro, San Jerónimo, Wankaro, Tio, San Sebastián, entre otros. También están los supermercados como Mega y Metro. (Lima).

***El rol de la DO en la Estructura:***

Los diferentes actores que intervienen a lo largo de la cadena de valor del MBGC, no cuentan con el apoyo y respaldo de las organizaciones y gremios internacionales como lo fue en sus inicios.

A pesar de las amenazas presentadas en cuanto a la competencia desleal para la evolución y solidez de ésta estrategia alimentaria, existen algunos esfuerzos por impulsar y consolidar la actividad exportadora como base para su desarrollo económico, ello es demostrado en la iniciativa por parte de APROMAÍZ con miras de entablar asociatividad con la Central de Empresas Cooperativas “Valle Sagrado de los Incas” (CECVSI), del mismo modo fue el interés como iniciativa de APROMAÍZ, para lograr la obtención de la denominación de origen.

Si bien estos puntos de partida son importantes y positivos, pues se ha logrado entender que la falta de asociatividad puede convertirse en un obstáculo determinante que impida al sector ser competitivo, como requisito indispensable para incursionar con éxito en los mercados externos.

Las empresas en su mayoría exportan desde hace más de 4 años en forma consecutiva. Sin embargo, no han logrado incrementar su demanda debido a la falta de promoción del producto y al bajo valor agregado que se da al exportarlo. Una de las pocas empresas que exportan el MBGC con valor agregado es la empresa Inca Crops S.A. ésta empresa ha incursionado en la venta del producto elaborado bajo la modalidad de snack con cuatro 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.

Estas empresas aprovechan las aperturas de nuevos mercados, como la oportunidad de los tratados de libre comercio, pues se trata de un producto especial para exportar principalmente a Europa.

### ***Rivalidad***

#### ***Rivalidad entre productores del Valle Sagrado existentes es baja***

Los productores del MBGC tienen una fuerte relación de coordinación. La rivalidad entre los productores es baja, dado que en su mayoría pertenecen a cooperativas. El vínculo que les une es la tradición que emplean al momento de empezar con sus cultivos, debido a su identidad en cuanto a la cultura, formas de organización de cultivo, prácticas ancestrales y acción colectiva.

#### ***Rivalidad entre productores ajenos al Valle Sagrado, es alta***

Se da el caso de la presencia de *free rider*, es decir productores con actitud oportunista, aquellos que se encuentran cerca a las localidades cercanas de la denominación de origen de MBGC, que no cumplen con los sistemas de aseguramiento de calidad y desprestigian al MBGC. Lo que constituye una fuerte amenaza en la comercialización.

#### ***Capital social:***

Para el caso del MBGC con DO, el grado de acción colectiva es alto entre productores, lo que fortalece y los mantiene coordinados en forma permanente es la tradición a través de los métodos de cultivo, el know how empleado, la experiencia adquirida de sus ancestros, ello complementado con las características climáticas y de terruño, otorgan calidad y cualidad, jugando un papel importante para alcanzar niveles altos de cooperación.

### ***5.1.5. Variables exógenas***

#### ***Gobierno:***

Respecto al papel primordial que cumple las organizaciones representantes del gobierno, actualmente se encuentran desarticuladas.

La obtención del registro de la DO del MBGC se estableció como una meta en sí misma. Sin embargo, no se explicitaron los pasos a seguir para la etapa de gestión colectiva de la DO, no se consideraron los aspectos de reproducción, las condiciones de sostenibilidad ligados a la calidad del producto, rentabilidad económica y social de la actividad, ni el cuidado del medio ambiente. No se le dio la debida importancia. A largo plazo repercute directamente al titular, los involucrados y beneficiarios.

### ***Hechos fortuitos***

Existen plagas, como puranius, el cual es un insecto que ataca al maíz cuando está brotando y la araña roja, perteneciente a la familia *Tetranychidae*, responsable de la disminución del maíz en el valle.

El cambio de uso de la tierra es un factor de importancia en el Valle Sagrado. Existen muchos productores que ante la necesidad de tener mayores ingresos al corto plazo, venden sus tierras agrícolas a empresas privadas para fines de construcción de albergues turísticos.

La contaminación del río Vilcanota es bastante alta, lo cual afecta notablemente al ecosistema del territorio. La fuente que origina la contaminación en el río proviene en gran parte de la ciudad de Cusco y en menor contribución de las localidades aledañas al río a lo largo del Valle Sagrado.

### ***5.2. Conclusiones de ésta sección***

Es necesario mantener los esfuerzos iniciales para la obtención de la DO, ya que existen recursos invertidos. Adicionalmente se cuenta con la estrategia de diferenciación pues un producto como el MBGC, tiene características y cualidades propias que difiere del resto de variedades de maíz.

El análisis de las condiciones de los factores básicos, arroja que el MBGC presenta óptimas condiciones para su producción constante y por ende el abastecimiento constante a la demanda.

En cuanto a los factores avanzados, para la realización de los cultivos se posee mano de obra, lo que conlleva a la generación de empleo. El cultivo del MBGC requiere un promedio de 180 jornales por hectárea, con lo cual se convierte en el cultivo que más empleo genera en la zona, en cuanto al factor avanzado como la tecnología, su introducción es reciente por lo que se requiere de mayor inversión y capacitación en el uso y manejo adecuado de los mismos.

Al mantener asistencia técnica y buenas prácticas agrícolas, ayudan a proteger el medio ambiente, así como conservar los nutrientes de la tierra. Éste factor es un elemento clave en el desarrollo del sector, necesario para incrementar la productividad y generar competitividad, que permita ingresar y mantenerse en el mercado internacional

En cuanto al análisis de la condición de la demanda, los consumidores a nivel nacional, no valoran la DO con el que cuenta el maíz, consecuencia de ello su consumo es bajo.

Por el lado de los consumidores en el mercado exterior, son exigentes en su consumo por aquellos productos asociados con formas de producción natural o tradicional, están dispuestos a pagar un poco más por un producto siempre que tuvieran la certeza de que procede de una gestión responsable.

El incremento de las exportaciones ha demostrado que es un producto valorado en el exterior. Se presenta aceptación en el exterior y la oportunidad de incentivar el consumo del MBGC en el mercado interno a través de acertadas estrategias de penetración y desarrollo del maíz con valor agregado que permitan un incremento progresivo de la demanda interna y por ende a la externa, a fin de impulsar al desarrollo comercial del sector del MBGC.

El análisis de los sectores conexos y de apoyo, presenta unión de esfuerzos en inicios de acceder a la obtención de la DO del MBGC, pero actualmente se encuentran descoordinados.

Es necesario retomar esfuerzos y aprovechar los programas de apoyo que ofrece los gobiernos locales, nacionales asimismo el apoyo económico por parte de ONG's, la consolidación puede partir por las cooperativas Apromaíz y CECVSI que actualmente mantienen intereses comunes de fortalecer la DO, pues ello ayuda como determinante para la articulación con sectores conexos y de apoyo.

Respecto al Consejo Regulador desempeña un papel fundamental en la defensa de los intereses generales de la denominación, así como también en el seguimiento de la normatividad de la DO y la elaboración de la ficha técnica. Por ello es necesario la debida reestructuración y consolidación del CR, se trata de empezar por realizar un trabajo en conjunto con los actores que actualmente existen y tienen interés en generar sinergia de tal manera que se llegue a una debida permanencia en la estrategia alimentaria.

Respecto a la estrategia y rivalidad, para dar solidez a la estrategia de diferenciación y prevenir actitudes oportunistas por parte de productores ajenos al Valle Sagrado los Incas, es necesario estandarizar y contar con una norma técnica.

La estructura demuestra que a nivel de los productores representados en su mayoría por la cooperativa Apromaíz y la Central de Empresas Cooperativas "Valle Sagrado de los Incas" (CECVSI) tienen intereses de poder asociarse a miras de consolidar la comercialización del MBGC.

En cuanto a las variables exógenas, en el caso del MBGC, los entes gubernamentales no se encuentran debidamente coordinados, por ende no existen responsables encargados de velar por el cumplimiento

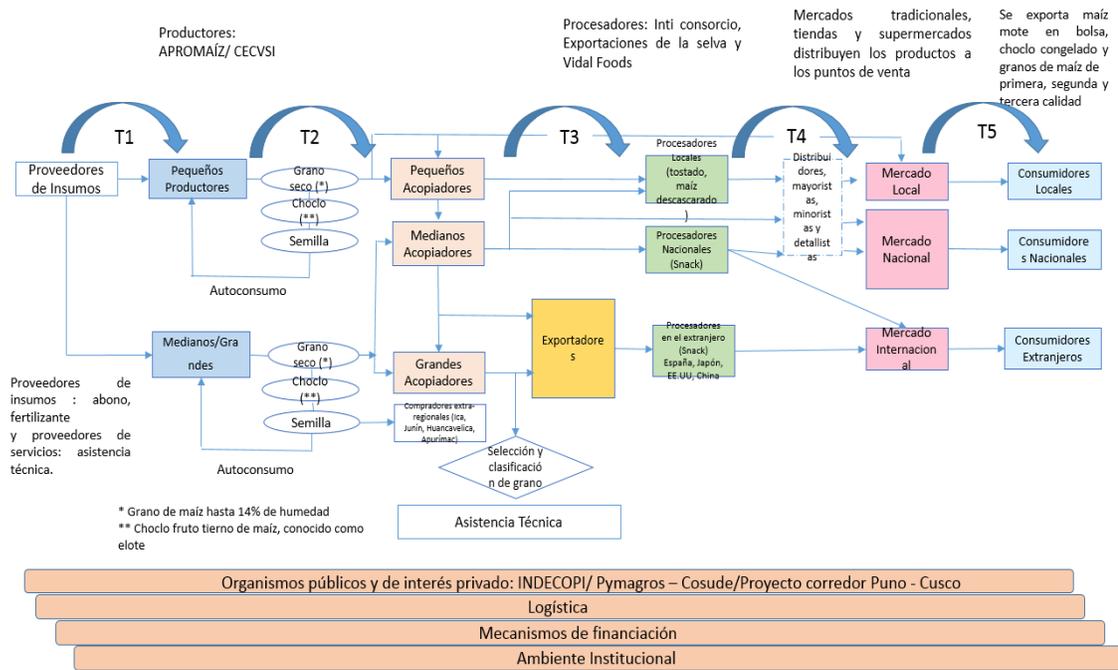
y protección de las leyes que amparan a la DO, el estado como titular tiene la responsabilidad de velar por el fortalecimiento institucional y equiparar las falencias mencionadas que actualmente presenta el MBGC.

## CAPITULO VI: ANÁLISIS VÍA DE LA ESTRUCTURA DE GOBERNANCIA

### 6.1. Principales actores y transacciones en el sistema

Los actores que intervienen en sistema de agronegocios del MBGC son: proveedores, productores, acopiadores, procesadores, distribuidores y consumidores. Asimismo, involucran una serie de transacciones realizadas en cada interfaz del proceso de la cadena de valor (Ver gráfico N°08).

Gráfico N° 08: Sistema de agronegocios del MBGC



Fuente Elaboración propia en base a información INDECOPI/AGRORURAL

### ***6.1.1. Proveedores de insumos y asistencia técnica:***

Entre los proveedores de insumos para el cultivo del MBGC se encuentran proveedores de abono orgánico, de insumos para la desinfección del maíz, también los que provisionan maquinaria. Y los proveedores de asistencia técnica.

Los proveedores de fertilizantes, agroquímicos, plaguicidas, entre otros insumos, están conformados por distintas empresas localizadas en la región. Las casas comerciales mayoristas y minoristas de fertilizantes están presentes en todas las ciudades del país. Es así que los productores de maíz, no tienen problemas de disponibilidad de estos insumos. Cabe resaltar que algunas empresas abastecedoras de éste tipo de insumos brindan un servicio adicional de asistencia técnica.

Otra forma de poder acceder al servicio técnico es a través de ONG's, IPEX - Instituto Peruano de Exportadores. Por parte del estado se encuentran organismos y programas, el Ministerio de Agricultura, así como el Gobierno local, regional y a nivel nacional mediante agencias agrarias, programas como PIEA - INCAGRO (Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola - Innovación y competitividad para el Agro Peruano), INIA y SENASA. Brindan el servicio con el apoyo de profesionales expertos en el mejoramiento agronómico del cultivo y el manejo óptimo de plagas y enfermedades de maíz, con el objetivo de realizar contribuciones a la innovación y manejo agronómico que incluye la siembra, fertilización, aporque, deshierbo, deshoje y actividades fitosanitarias. Normalmente este tipo de programas son temporales, es necesario no solo dejar el conocimiento sino realizar un control y seguimiento.

Algunas de las empresas encargadas de abastecer de máquinas para la separación y clasificación de los granos son: Empresa GM Maquinarias SAC, ALNICOLSA del Perú SAC, ellos proveen a los acopiadores. Asimismo abastecen de bandejas con agujeros para la debida separación del maíz a los medianos y grandes productores. Cabe resaltar que la separación es para los tamaños del maíz y la clasificación corresponde a la calidad (maíz en buenas condiciones).

### ***6.1.2. Productores***

A nivel de la producción existen diferentes tipos de productores: los pequeños, medianos y grandes, que pertenecen a la Central de cooperativa Valle Sagrado.

- El 56% de productores poseen menos de 1 ha., con un rendimiento de 1.5 tn/ha. Utilizan tecnología básica, instrumentales sencillos y técnicas simples (el arado con bueyes, se aprovecha el agua de las lluvias, el abono es con estiércol). Su capacidad de trabajo requiere

de mucho esfuerzo y empleo de mano de obra (ello consolida el nivel de especificidad de activo, debido a su tradición y prácticas culturales heredadas, el trabajo es bajo la organización comunal desde la época incaica “Ayni”<sup>28</sup>). Usan su propia semilla.

- El 43% que está representado por medianos productores distribuidos entre un 40% que posee entre 1 a 5 has con un rendimiento de 2.5 tn/ha, y el 3% de los productores que posee entre 5 a 10 has con un rendimiento de 5 tn/ha. Ambos utilizan tecnología intermedia para llevar a cabo sus actividades, tienen limitada capacidad de inversión en fertilizantes y abono. Cuentan ocasionalmente con asistencia técnica por parte del MINAG (Ministerio de agricultura).
- El tercer grupo de productores está representado por un 1% del total, posee de 10 a 30 has. con un rendimiento de 7.5 tn/ha. Poseen mayor capacidad de inversión, compra y/o alquiler de terrenos, buenas prácticas agrícolas, selección de semilla, empleo de fertilizantes, son eficientes técnicamente.

### **6.1.3. Acopiadores**

Los acopiadores se dividen en grupos: pequeños, medianos y grandes.

- El primer grupo realiza sus requerimientos de maíz en grano seco o fresco a los pequeños productores, para luego vender a los procesadores locales (elaboran el maíz como tostado o descascarado) o en forma directa al mercado local.
- El segundo grupo pertenece a los medianos acopiadores, éstos hacen sus requerimientos del maíz en grano seco o fresco, según características (tamaño del maíz) a los medianos y grandes productores, para luego realizar la venta a los procesadores nacionales (elaboran el maíz como snacks), o venderlo en el mercado nacional.
- El tercer grupo, se encuentran los grandes acopiadores, realizan sus requerimientos de maíz en grano seco o fresco, según características (tamaño de maíz, en ocasiones la mazorca tiene 30 cm de longitud y granos de más de 2 cm de diámetro), para luego pasar por un proceso de selección y clasificación del maíz, acorde al pedido de sus clientes que en su mayoría son exportadoras, éstas últimas llevan el maíz a empresas industrializadoras en el extranjero, otros de sus clientes son los procesadores a nivel nacional.

---

<sup>28</sup> Es una palabra quechua que significa, cooperación y solidaridad

#### 6.1.4. Procesadores - Distribuidores

Los procesadores se encuentran distribuidos en la localidad del Cusco, a nivel nacional, y en el extranjero. Procesan y comercializan el maíz como: tostado, mote precocido, choclo congelado, snacks, (en diferentes sabores natural, picante, etc.). Según partidas arancelarias, los principales exportadores/distribuidores son Vidal Foods, Inti Consorcio, Inversiones Valle Sagrado, Exportadora El Sol, Exportaciones de la Selva, la Central de Cooperativas del Valle Sagrado, etc. (Ver cuadro N° 11)

*Cuadro N° 11: Principales procesadores, productos y clientes finales*

Localización	Productos	Nombres	Consumidores
<b>Cusco</b>	Mote Maíz tostado o frito Snacks embolsado	Perú Inka Kuski Prodalec	Amas de casa Comerciantes Público en general
<b>Lima</b>	Snacks	Kom Snack del Perú Gelce	Amas de casa Turistas Público en General
<b>Extranjero (España, Japón, EE.UU)</b>	Snacks Mote precocido Choclo congelado	Salysol (España)	Público en General

Fuente: Asistencia técnica dirigida a la comercialización de maíz

Una parte de los procesadores nacionales realizan la venta directa al mercado exterior como producto snack, mote precocido, choclo congelado, ésta modalidad se le llama también Canal Directo o Canal 1 (del Procesador a los Consumidores). Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, el procesador desempeña la mayoría de funciones de mercadotecnia y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario.

Otras procesadoras contratan a terceros como distribuidores (para comercializar y promocionar sus productos), en el mercado local y nacional, son llamados Canal Detallista o Canal 2 (del Procesador a los Detallistas y de éstos a los Consumidores). Este tipo de canal cuenta con intermediarios, los detallistas (almacenes, supermercados ubicados en Lima, Cusco, Arequipa, hipermercados, entre otros).

El siguiente Canal es llamado Mayorista o Canal 3 (del Procesador a los Mayoristas, éstos a los Detallistas y éstos a los Consumidores). Este tipo de canal de distribución contiene dos niveles de intermediarios, los mayoristas y los detallistas.

Y el último Canal Agente/Intermediario o Canal 4 (del Procesador a los Agentes Intermediarios, de éstos a los Mayoristas, éstos a los Detallistas y de éstos a los Consumidores). Este canal contiene tres niveles de intermediarios: El Agente Intermediario, los mayoristas y los detallistas.

## **6.2. Descripción de las transacciones:**

### **6.2.1. Transacción T1 (Proveedor de insumos – Productor)**

Los proveedores se distribuyen acorde a las necesidades de los diferentes tipos de productores; tal es el caso para los insumos como el abono, desinfectantes, fertilizantes, etc.

A modo general, para la provisión de insumos, en las transacciones *no hay incertidumbre* con respecto a la disponibilidad y calidad de estos insumos y servicios para los productores. Asimismo, no existe incertidumbre para el proveedor respecto a la colocación de los insumos y servicios que comercializa. Tampoco hay mayor incertidumbre en cuanto a la seguridad de pago, pues la decisión de obtener el insumo y el precio se da bajo común acuerdo en el mismo momento de la contratación.

En el caso de los proveedores de máquinas para la separación y clasificación de los granos, la *incertidumbre* es media; se puede dar el caso de incumplimiento en cuanto a los pedidos solicitados por los acopiadores, tal es el mismo caso para los medianos y grandes productores. Pues los agujeros en las bandejas para la separación del maíz, tienen medidas específicas.

Los insumos/servicios en su mayoría son genéricos, la *especificidad de los activos es baja* para el caso de los proveedores.

Excepto, la *especificidad de activos* por el lado de los productores y acopiadores es media/alta, en cuanto a la provisión de maquinaria para la separación de granos.

La **frecuencia** para los insumos y servicios **es media**, el productor establece algún grado de confianza con el proveedor, ese grado de confianza se consolida con el servicio adicional de asistencia técnica, que muchas veces las empresas que venden insumos ofrecen de manera complementaria. Determinado servicio se genera por un “contrato informal”, (producto de la reputación y la confianza del proveedor).

Para la provisión de bandejas y la maquinaria de separación de granos, la frecuencia con que se llevan a cabo las transacciones es baja.

La transacción se realiza vía mercado, los productores tienen la libertad de negociar con las distintas empresas, que comercializan estos insumos y fabrican las determinadas bandejas y máquinas, a partir de una buena relación precio/calidad y confiabilidad en el pago visto desde el proveedor.

#### **6.2.2. Transacción T2 (Productor – Acopiador)**

El maíz presenta denominación de origen por las características de: terruño, ubicación, microclima tradición, prácticas culturales, características y cualidades que lo diferencian del resto. Por ello es un activo de **alta especificidad**.

Se presenta una **alta incertidumbre** respecto a la disponibilidad y calidad del maíz (seleccionado y clasificado) frente a la falta de palabra por parte de los productores (contrato informal). Del mismo modo la incertidumbre alta, frente a la falta de palabra por parte de los acopiadores en caso de no recoger el maíz.

Cabe señalar el oportunismo presente por parte de los acopiadores, pues hay una búsqueda de intereses particulares, tienen gran poder de negociación, por ende establecen el precio de compra del maíz. Pues no se da al productor la capacidad de negociación al momento de establecer el precio de venta, se aprovecha la información incompleta que tienen los productores respecto a la calidad del maíz con DO.

La transacción presenta **alta frecuencia**, pues la recurrencia para la compra-venta del maíz es constante, (salvo en casos de incumplimiento de pedidos por parte de los productores o por parte de los acopiadores). Se establece los acuerdos de comercialización, a través de contratos informales.

-La transacción se produce vía mercado.

La transacción se resuelve vía contrato informal, no existiendo contratos formales entre productores y acopiadores. En general el productor tiene una pérdida de cuasi renta por la incompleta preparación que realizan del producto y la ausencia de información de los precios de mercado que se están pagando. A continuación se detalla el problema en esta transacción:

- En la transacción 2 (T2) productor-acopiador, prevalece los contratos informales: no se establecen salvaguardas ( $S=0$ ), teniendo de por medio un activo específico alto, el MBGC, es en este caso cuando ocurre una pérdida de cuasi renta de la inversión en el activo específico, ya que iría al nodo A, donde se encuentran los mercados Spots. ( $K=0$ ).

### 6.2.3. Transacción T3 (Acopiador- Procesador)

En ésta transacción el activo conserva *alta especificidad* ya que se trata de una denominación de origen con características y cualidades que difieren del resto y los actores pretenden mantener esta diferenciación.

El procesador-exportador depende del acopiador para el abastecimiento del maíz (con requerimientos según especificaciones de tamaño, color, peso, etc.). Es por ello que establecen contratos formales de por medio con salvaguardas específicas, por ende la *incertidumbre es baja*.

La transacción presenta *media/alta frecuencia*, pues la recurrencia para la compra-venta del maíz es constante, estableciéndose acuerdos de comercialización, a través de los contratos formales, con determinadas especificaciones en cuanto al tamaño, peso, calidad, etc. (Ver cuadro N° 12).

La mayoría de los procesadores realizan el pago del MBGC a 30 días después de haber recibido la mercadería. Durante éste tiempo, el maíz pasa por un proceso de estandarización de calidad, en el caso de que hubiese defectos en el maíz los procesadores no pagan completo a los acopiadores, solo les menciona que hubo determinados kilos en mal estado. Este hecho se presta para actitudes oportunistas al aprovecharse de cantidades de más, que según ellos presentan como defectuosos, no realizando un pago justo por el total de kilos vendidos.

Los grandes acopiadores realizan el proceso de separación y clasificación del maíz, acorde a los requerimientos de los exportadores. La comercialización se da en forma directa con el exportador, conservando el activo de **alta especificidad**, cuyo precio de venta es mayor en comparación al precio que pagan las procesadoras locales y nacionales, **la incertidumbre es baja** por la existencia de contratos de por medio, por ende la **frecuencia es media** de acuerdo a los especificaciones establecidas para la comercialización.

Cuadro N° 12: Especificación del contrato acopiador-procesador

Especificaciones Contratos	Actores
<p>-Se realiza el contrato entre acopiador – procesador, con las obligaciones y exclusividad del maíz a entregar, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grano: Blanco grande, plano, circular.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peso: entre 120 gr. a 135 gr.</li> </ul> </li> <li>- Se describen las obligaciones a fin de evitar descontrol.</li> <li>- Se especifica el lugar de entrega de la mercadería.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mazorca cilíndrica mediana a grande</li> </ul> </li> </ul>	<p>Acopiador - Procesador</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grano: Blanco grande, plano, circular.</li> <li>- La mazorca tiene 30 cm de longitud y granos de más de 2 cm de diámetro.</li> <li>-Se describen las obligaciones a fin de evitar descontrol.</li> <li>-Se especifica el lugar de entrega de la mercadería.</li> </ul>	<p>Acopiador - Exportador</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Agrobanco

#### 6.2.4. Transacción T4 (Procesador-Distribuidor)

Después de elaborar el maíz se obtiene: tostado, snack, congelado, etc. La venta es realizada por medio de los distribuidores; mayoristas, minoristas y detallistas. Los procesadores pueden optar por realizar la venta al consumidor final en forma directa.

La transacción involucra un activo de *alta especificidad*, por haber pasado por diferentes procedimientos desde su cultivo, selección, clasificación, controles de calidad, recursos invertidos, hasta la obtención como producto con valor agregado dada la DO.

Cuando la venta se realiza por medio de distribuidores, se presenta *media/alta incertidumbre*, pues se teme que las negociaciones no sean sostenibles en el tiempo. La relación entre ambas partes debe ser estratégica, ya que los distribuidores son quienes están en contacto directo con los consumidores finales.

La transacción presenta *media/alta frecuencia*, pues existen varios distribuidores, lo que permite mejorar los acuerdos de comerciales, y establecer venta según características del distribuidor respecto: cartera de clientes, ubicación, etc. (Ver cuadro N°13). Los acuerdos de comercialización, son a través de contratos formales, la transacción se produce vía forma híbrida.

Cuando la distribución se da en forma directa través de una Integración Vertical (I.V hacia adelante), la incertidumbre disminuye, pues existirá un mayor control sobre las ventas con el fin es asegurar una correcta distribución en forma y cantidad oportuna, reduciendo al mínimo los costos de transacción. Bajo ésta modalidad, la transacción se produce vía integración vertical hacia adelante.

*Cuadro N° 13: Características del contrato procesador - distribuidor*

<b>Características de contratos</b>	<b>Actores</b>
El pacto es comercializar la totalidad productos entregada y pagar comisiones por las metas establecidas en cuanto a las ventas.	Procesador - Distribuidor
-Cartera de clientes -Ubicación	Distribuidor-Procesador:

Fuente: Elaboración propia con información de Agrobanco.

**6.2.5. Transacción T5 (Procesador/Distribuidor - Consumidor):**

En ésta transacción se traspasa el producto final al consumidor, el *activo específico es alto*, el MBGC, como producto final con valor agregado (snacks, mote, choclo congelado, etc) ha pasado por un proceso de calidad desde su cultivo hasta su obtención final.

La *incertidumbre es media*, por el lado de la confiabilidad del cliente hacia el producto, en cuanto a las características, cualidades, etc. Es por ello que para reducir la incertidumbre hay empresas procesadoras que cuentan con certificaciones de calidad.

La *frecuencia es alta* por los constantes requerimientos para satisfacer a los consumidores. La transacción se produce: vía integración vertical (en caso de que los procesadores distribuyan directamente), y vía contratos o forma híbrida (en caso de que los procesadores distribuyan a través de intermediarios).

### 6.3. Atributos de las transacciones - Estructura de Gobernanca

En el siguiente cuadro se resume, los niveles de frecuencia, la incertidumbre, el activo específico y el tipo de estructura de gobernanca adoptada por el MBGC a modo general.

Cuadro N° 14: Atributos de las transacciones – Estructura de gobernanca (MBGC)

<i>Transacciones</i>	<i>Atributos de las transacciones</i>			<i>Estructura de gobernanca</i>
	<i>Incertidumbre</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Activo Especifico</i>	
<i>Proveedores-Productores T1</i>	<i>No existe</i>	<i>Media</i>	<i>Baja</i>	<i>Contrato Informal</i>
<i>Productores-Acopiadores T2</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Contrato Informal</i>
<i>Acopiadores-Procesadores T3</i>	<i>Baja</i>	<i>Media/Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Contrato formal</i>
<i>Procesadores-Distribuidores T4</i>	<i>Media/Alta</i>	<i>Media/Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Integración vertical Contrato formal</i>
<i>Procesadores /Distribuidores-Consumidores T5</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Integración vertical Contrato formal</i>

Fuente: Elaboración Propia

Respecto al cuadro N° 14, la transacción problema se presenta en la T2, que involucra especificidad de activo alta, es recurrente, y presenta alta incertidumbre, por ende la estructura de gobernanca que se adoptaría es el contrato formal de tal manera que la estructura de gobernanca justifique su realización.

Sin embargo la estructura de gobernanca presente es realizada a través de contratos informales, ello conlleva a la existencia de incertidumbre en mayor nivel y por ende el paso al oportunismo y captura de rentas por parte de un solo actor que interviene en la transacción, pues el beneficio será para el actor con mayor poder de negociación y el decisor de los precios.

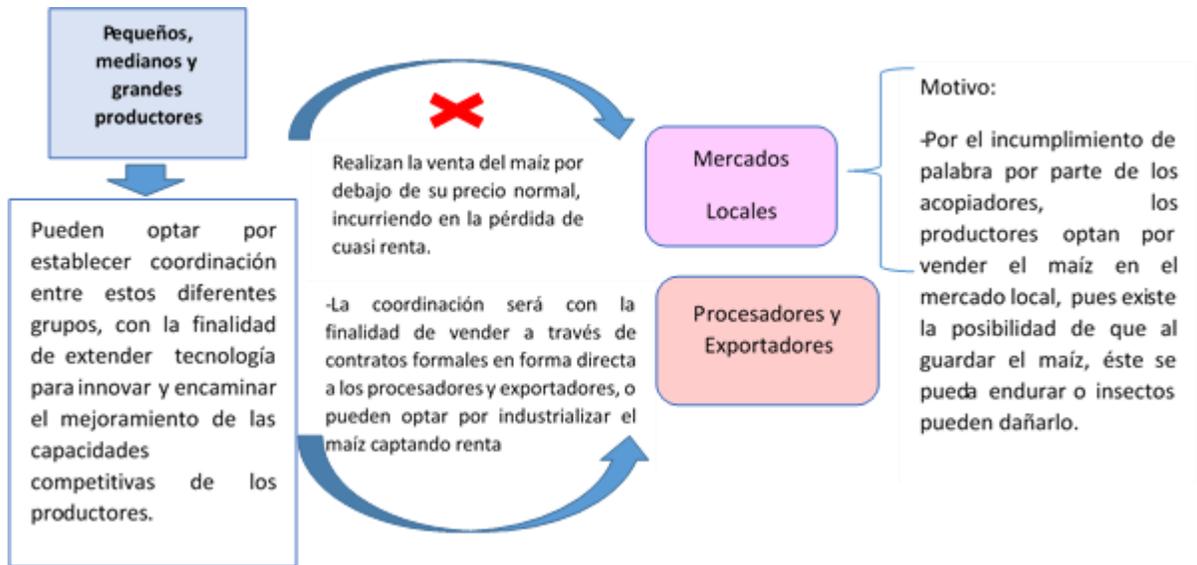
#### **6.4. Conclusión de esta sección**

Analizando el sistema se llega a la conclusión de que existen problemas de coordinación específicamente en la transacción 2 (T2), entre los productores y acopiadores. El activo específico es alto, la frecuencia es alta y la incertidumbre es alta también, por ende se requiere de estructura de gobernanca que lo justifique.

La estructura de gobernanca imperante son contratos informales, dando lugar al incumplimiento de palabra, y por ende aumento de costos de transacción, lo que trae consigo al oportunismo, pérdidas de cuasi renta, etc.

Para el buen funcionamiento de la cadena de valor del MBGC, es necesario evaluar la posibilidad de realizar las transacciones que requieren a través de contratos formales, el fin es reducir costos de transacción, éste vínculo facilitará no solo el monitoreo en cuanto a las conductas sino que facilita la prevención de actitudes oportunistas; disminuye la incertidumbre, se evita la pérdida de cuasirentas, etc. Pues es un producto de alta especificidad el que se está transando. Así se logrará la estrategia competitiva (Ver gráfico N°09).

Gráfico N° 09: Transacción T2 (Productores – Acopiadores)



Fuente: Elaboración propia.

Como estrategia competitiva de la DO del MBGC, es necesario buscar una forma de fomentar que los pequeños productores fortalezcan capacidades asociativas a fin de que puedan posicionarse, extender la tecnología para innovar el MBGC y encaminar la extensión que se traduzca en el mejoramiento de las capacidades competitivas de los productores asociados con mejores resultados en la cadena comercial del MBGC. Cabe resaltar como factor importante el nivel de coordinación y desempeño por parte del estado, cuyo fin es el apoyo administrativo como herramienta para promover, promocionar y mantener la tradición histórica transmitida a través de productos con DO de tal manera que se pueda equiparar las falencias existentes a lo largo de la cadena de valor del MBGC.

## CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

La producción mundial de maíz en general tiene carácter de ser un producto commodity que se comercializa a precios de mercado y en grandes cantidades pues muestra un comportamiento creciente, al igual que la demanda. Por otro lado los gustos y preferencias acorde a las necesidades de los consumidores son cada vez cambiantes y mayores. Se tiende hacia un consumo dietético y de productos orgánicos. Es por ello que para ser competitivos, el Perú busca mantenerse en el mercado con productos únicos, como es el caso del maíz con DO.

Los productores de la zona del Valle Sagrado Los Incas para lograr la certificación de la Denominación de Origen del MBGC, buscaron el apoyo del sector privado y público y fue otorgado tal reconocimiento por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) en el año 2005.

El MBGC es la variedad que representa tendencias crecientes de exportación en cuanto a cantidad en comparación de las demás variedades de maíz. El MBGC se exporta principalmente a España (país donde están dirigidas mayormente las exportaciones), Japón, Estados Unidos, China y otros países. Asimismo, cabe resaltar la evolución de su precio en el 2007, era de \$0.89 Kg./maíz, para el año 2014 llegó a un precio de \$1.71 Kg./maíz. Sin embargo estos precios no justifican el valor único que posee el maíz por ser D.O, pues presenta precios por debajo de otras variedades de maíz.

En efecto la denominación de origen ha permitido el aumento de las exportaciones de ésta variedad, pues registra mayor demanda respecto a los demás, representando el 51% de total de las exportaciones del maíz en el Perú. Esto beneficia a todos los productores que están afiliados como usuarios de la denominación de origen, contribuyendo a una mejora en sus ingresos económicos.

Sin embargo, la situación actual de la DO del MBGC presenta lo siguiente:

- El Perú, al realizar el acuerdo internacional con el Arreglo de Lisboa comenzó por establecer un alto grado de *enforcement*. En relación al derecho de propiedad para el MBGC se obtiene ventajas, en cuanto a su producción y comercialización no solo para unos cuantos interesados, sino de interés para el titular de la DO que es el estado y el País. Esto depende de una buena coordinación por parte de los actores que la dieron inicio. Sin embargo, no existen medidas de control por parte de los mencionados; ello ha ocasionado un débil *enforcement* en las

reglas de juego y por ende debilidad institucional, afectando la imagen, posicionamiento del producto y debilidad en las transacciones a lo largo del Sistema de Agronegocios del MBGC.

- La Denominación de origen MBGC, posee gran perspectiva en nuevos nichos de mercados dadas las características propias del producto y del valor agregado que otorga la DO.

Las limitantes identificadas más resaltantes son:

- Existen organismos que dieron el origen a la DO del MBGC, pero actualmente se encuentran descoordinados descuidando la asistencia técnica en forma continua, información de manejo de cultivo, etc.
- El Consejo Regulador se conformó pero no se otorgó el permiso correspondiente para su funcionamiento, por ende no existió una debida administración de la D.O del MBGC.
- En la transacción 2 (productor –acopiador):

Los pequeños productores no cuentan con información y suficiente capacidad tecnológica para realizar el proceso de selección y clasificación del MBGC, ello debilita su poder de negociación frente a los acopiadores. Por ende el acopiador tiene mayor capacidad de decisión en cuanto a la comercialización, (el precio es determinado por éste último).

Asimismo la negociación es realizada por contratos informales, no existen salvaguardas para el activo de alta especificidad; el MBGC, consecuencia de ello se genera elevados costos de transacción, pérdidas de rentas, etc.

Se concluye el trabajo con las siguientes propuestas para el sistema:

- Es responsabilidad del titular de la DO de proteger las características específicas del producto. Existe la posibilidad de generar conciencia de calidad y buenas prácticas, fomentando que los pequeños productores se organicen y se integren en circuitos comerciales y puedan generar mercados alternativos.
- Para hacer más útil la gestión y la aplicación de la DO del MBGC se requiere de un fortalecimiento institucional que incluya aspectos como:
  - ✓ Definición de políticas y estrategias de uso de la DO.
- Establecer mesas de diálogo, sobre la participación (promoción, normativa y/o fiscalizadora), de las entidades públicas como INDECOPI, Gobierno Local y Gobierno Regional, con respecto a las DO del MBGC y sus características particulares como bien público, de gestión colectiva y con titularidad del Estado. Asimismo involucrar a otros sectores, como los Ministerios de Agricultura y de Comercio Exterior, para posicionar el MBGC en nuevos mercados.

- Incentivar el apoyo del estado a través de sus programas, en referencia a los siguientes aspectos:
  - ✓ Mejorar prácticas agrícolas en la producción.
  - ✓ Aplicar técnicas eficientes de cosecha, postcosecha e industrialización.
  - ✓ Mejorar capacidades para su articulación al mercado.
  - ✓ Fortalecimiento de la organización de productores
- Es necesario consolidar procesos de acción colectiva entre productores.
- La obtención del registro de la DO del MBGC se estableció como una meta en sí misma, sin embargo, no se explicitaron los pasos a seguir para la etapa de gestión colectiva de la DO (Alianza de aprendizaje Perú, 2011). Se requiere un desarrollo empresarial previo, que implica contar con calidad estandarizada, oferta organizada, avance en la articulación comercial y organizaciones de productores consolidadas. Es cuestión de mantener los esfuerzos institucionales.
- Establecer relaciones formales de comercialización entre productores y acopiadores por medio de un contrato formal, debidamente establecido con salvaguardas que señalen precios, plazos, características, sanción en caso de incumplimientos, etc. Con el fin de evitar el oportunismo presente, las capturas de rentas por parte de los acopiadores, los elevados costos de transacción, etc.
- Se espera que en mediano plazo los productores del MBGC tengan un proceso de rediseño de su estructura, rumbo al desarrollo de sus actividades, ya que se tiene la expectativa que ellos exporten, por lo pronto se encuentran en un proceso de consolidación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arana, M. (2004), Las denominaciones de origen: Una metodología para su reconocimiento, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Alianza de Aprendizaje Perú, (2011). Estudio de caso: Denominación de Origen del Maíz Blanco Gigante del Cusco.
- Botto, E. (2007). El MBGC, una propuesta estratégica para su exportación a España. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Fundacion Eroski (n.d). Exigentes en el consumo y muy preocupados por la salud – barómetro de consumo 2001-2005. España. Consultada en:  
[http://revista.consumer.es/web/es/20060601/actualidad/tema\\_de\\_portada/70494\\_3.php](http://revista.consumer.es/web/es/20060601/actualidad/tema_de_portada/70494_3.php)  
<http://foretica.org/index.php/sala-de-prensa/noticias/2620-12-millones-de-consumidores-en-espana-sensibles-a-la-sostenibilidad-segun-el-informe-foretica-2015?lang=es>
- Gamboa, P. (n.d.). Las Denominaciones de Origen en el Perú. (p 1-11)
- Hatun Trade Perú, (2007). Estudio de productos alimenticios. Perú.
- Huertas, E. (2013), Asistencia técnica dirigida en comercialización de maíz. Universidad Nacional Agraria de la Molina- Agrobanco.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA (2008), Calidad de los alimentos vinculada al origen y las tradiciones en América Latina.
- Joskow, P.(1995), TheNew Institutional Economics: Alternative Approaches”. Journal of Institutional and Theoretical Economics. JITE 151/1.1995.
- Matthews, R.C.O (1986). The Economics of Institutions and the Sources of Growth En: The Economic Journal, Vol. 96.
- Ministerio de Agricultura - MINAG. (2010), El Maíz Gigante, consultada en <http://agrovisual.blogspot.com.ar/2010/11/minag-se-abre-un-mercado-de-127.html>
- Nabli, M. K y Nugent J.B. (1989). En: The New Institutions Economics and Development: Theory and Applications Tunisia. Ansterdam: North-Holland.
- North, D. C. (1981), Structure and Change in Economic History. New York: W. W. Norton.
- \_\_\_\_\_(1990).Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ordoñez, H. (1998). La nueva economía y agronegocios alimentarios aplicación a la estrategia alimentaria de las denominaciones de origen.
- \_\_\_\_\_(2000). Nueva economía y negocios agroalimentarios. Programa de Agronegocios y Alimentos. Facultad de Agronomía. UBA.

- Porter, M. (1991), La ventaja competitiva de las naciones. Editor Javier Vergara. S.A, Buenos Aires, Argentina. p 1-185.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (n.d.). Reviviendo la Comunidad y Guardar una Cultura-MBGC. Consultado en:  
<http://www.wipo.int/ipadvantage/en/details.jsp?id=3500>
- Palau, H. 2005. Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple. Tesis de Magíster UBA Área Agronegocios. Programa de Agronegocios y Alimentos, Escuela Para Graduados, Facultad de Agronomía, UBA.
- Rivera, G. (2007), Estudio de caso sobre el proceso de obtención de la Denominación de Origen del Maíz Blanco Gigante Cusco – Perú y principales logros alcanzados. - FAO
- Roma: Silva, C., Baker D., Shepherd A., Chakib. J. y Miranda S. (2013). Agroindustrias para el Desarrollo - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - FAO
- Williamson, O. (2000), La Nueva Economía Institucional: una mirada introspectiva y hacia el futuro.
- Williamson, O. (1996).The Mechanisms of Governance. Oxford University Press.
- \_\_\_\_\_ (1985). The economic institutions of capitalism. New York, Free Press.

Páginas web revisadas:

- <http://www.usda.gov>
- [http://www.facilitandocomercio.com/publicaciones/LibroDO\\_Completo.pdf](http://www.facilitandocomercio.com/publicaciones/LibroDO_Completo.pdf)
- <http://www.agrodataperu.com/2013/05/maiz-blanco-gigante-del-cusco-peru-exportacion-abril-2013.html>