



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Discurso y poder en la política agroexportadora peruana: Sierra y Selva Exportadora y la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo

Figueroa, Lorena

Citation

Figueroa, L. (2022). *Discurso y poder en la política agroexportadora peruana: Sierra y Selva Exportadora y la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo*.

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [License to inclusion and publication of a Bachelor or Master thesis in the Leiden University Student Repository](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3273814>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

DISCURSO Y PODER EN LA POLÍTICA AGROEXPORTADORA PERUANA:

Sierra y Selva Exportadora y la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo



Lorena Figueroa

3023672

Tesis de Maestría de Estudios Latinoamericanos

Políticas Públicas

Universidad de Leiden

Supervisora: Dra. Maria Gabriela Palacio Ludeña

Leiden, diciembre de 2021

Fuente de la imagen de la portada:

<https://gestion.pe/economia/limatambo-zona-potencial-cusco-exportacion-palta-hass-232292-noticia/>

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	7
DISCURSO Y PODER EN LA POLÍTICA AGROEXPORTADORA: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA	7
1.1 La agenda ‘emprendedora’ de la política agraria: orígenes locales y globales	7
1.2 El discurso del agro emprendedor en la práctica: entre el comercio de lo nacional y las tendencias de consumo mundial	9
1.3 El poder en el discurso emprendedor de Sierra y Selva Exportadora: legitimidad y efectos	12
CAPÍTULO 2	14
CUANDO LA OPORTUNIDAD COINCIDE CON LA POSIBILIDAD: INFLUENCIA DE LO ‘GLOCAL’ EN SIERRA Y SELVA EXPORTADORA	14
2.1 La influencia del contexto local e internacional en la creación del programa Sierra y Selva Exportadora	14
2.2 La campaña nacional del aguacate Hass peruano en la era de los Súper Alimentos	18
2.3 La riqueza verde del Valle de Limatambo: explorando la cadena de valor de ‘palta’ Hass de Limatambo y su asociación de productores	22
CAPÍTULO 3. SIERRA Y SELVA EMPRENDEDORA: DISCURSO Y REPRESENTACIÓN DEL PARADIGMA EMPRENDEDOR EN LA CADENA DE VALOR DE AGUACATE HASS DE LIMATAMBO	26
3.1 La apuesta por un desarrollo agrario emprendedor: discurso ‘glocal’ de Sierra y Selva Exportadora	27
3.2 Emprender para desarrollar: legitimación y discurso de la agenda emprendedora en la cadena de valor del aguacate Hass de Limatambo	32
3.3. El peso emprendedor en las relaciones público – privado (y privado-privado) de la cadena de valor de Limatambo	37
CONCLUSIONES	41
ANEXO1: LISTA DE ENTREVISTADOS	43

INTRODUCCIÓN

El análisis de las políticas de desarrollo agrario en el Perú es una tarea que tiende a presentar muchas ausencias. Con 74% de su población realizando agricultura familiar o de subsistencia, el agro peruano se caracteriza por una extrema fragmentación de sus tierras de cultivo, lo cual lo reviste de predominantes minifundios poco productivos de 5 o menos hectáreas por agricultor¹.

Tras la reforma agraria ejecutada en 1969, esta característica de la agricultura peruana ha sido uno - sino el principal- de los obstáculos en el acceso de pequeños y medianos productores a mercados competitivos. En la primera década del siglo XXI, sin embargo, un nuevo enfoque en las políticas de desarrollo emergió dirigido a solucionar dicho problema. Este fue el caso del programa nacional agroexportador *Sierra y Selva Exportadora*.

En esta renovada política agraria, el foco se centra en superar la desvinculación entre los productores de las regiones sierra y selva, y los mercados nacionales e internacionales. En este sentido, su enfoque se concentra en mejorar su competitividad con el fin de inscribirlos en cadenas de valor productivas. *Sierra y Selva Exportadora* nace como la política agroexportadora encargada de lograr ese vínculo.

En los esquemas de cadenas de valor productivas, la coordinación entre actores públicos y privados toma un papel principal (Ordinola & Horton, 2018). Su cooperación en los distintos eslabones de la cadena es lo que hace posible la producción y exportación exitosa de un cultivo. Por ello, los beneficios que ofrece dependen en gran medida de las relaciones público-privado y privado-privado que genera en sus eslabones intermedios.

En la literatura académica de la región latinoamericana, esta interacción entre los actores públicos y privados del nuevo enfoque de las políticas de desarrollo agraria no ha sido muy explorada. Esto pese a que el uso de cadenas de valor en el sector agrícola es una tendencia cada vez más creciente en la región (Cornick, 2016). De hecho, en el debate académico, el análisis se ha entrado principalmente en los

¹ Según el último Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO), realizado en el 2012, la región Sierra concentra el mayor número de unidades agropecuarias parcelizadas a a nivel nacional (64,2%), seguido de la región Selva (20,0%), y la Costa (15,8%). En la Sierra, su promedio de extensión no excede las 2,7 ha por parcela. El promedio nacional de parcelas es 2,2 por unidad agropecuaria (INEI, 2012). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1057/libro.pdf

límites de este enfoque, relacionados a las condiciones de infraestructura físicas, de base institucional, y de fallas directamente asociadas a los mercados de destino (Torero, 2018; Devaux, Velasco, Ordinola, 2018; Hurtado et al., 2018).

Frente a esta ausencia en la literatura académica, esta investigación surge con el interés de explorar esta interacción entre actores dentro de las cadenas de valor. Así, tomando en cuenta el papel que tienen los mercados de exportación y el contexto político nacional, este estudio nace con el objetivo de comprender cómo las dinámicas del contexto local e internacional influyen en esta renovada manera de aproximarse a la problemática agraria, y cómo esta afecta las relaciones de los participantes dentro de ella. Es decir, ¿este ‘giro’ se produce solo discursivamente o tiene un efecto también en las relaciones sociales que se genera dentro de ella?

Una de las principales cadenas de valor que Perú ha desarrollado en la última década ha sido la de aguacate. Esto ha ido de la mano con la creciente popularidad de los *súper alimentos* (conocidos mundialmente por su anglicismo *superfoods*), en donde el aguacate tiene especial protagonismo (Reisman, 2019). La promoción de su cultivo, en ese sentido, ha sido parte de distintas políticas de promoción agraria en los países de la región latinoamericana (Morales & Zatarain, 2010; Marín, 2020). Perú ha sido uno de ellos, logrando, en el 2020, convertirse en el segundo más grande productor y exportador de la fruta en el mundo (Maraví, 2021).

En el Valle de Limatambo en Cusco, se encuentra una de las más importantes de estas cadenas. La cual además es una de las primeras impulsadas por el programa agroexportador *Sierra y Selva Exportadora*. Esta investigación aborda la conexión entre el contexto global y local en el discurso de las renovadas políticas agroexportadoras centradas en el modelo de cadenas de valor. Por ello, tomando como caso de estudio el programa *Sierra y Selva Exportadora* y la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo, se pregunta cómo las dinámicas globales y locales se inscriben en el discurso estatal sobre desarrollo agrario que esta política representa, y cómo ello afecta las relaciones de poder dentro de ellas.

El argumento que estructura esta tesis es que las dinámicas locales y globales se manifiestan en el modelo ‘emprendedor’ que sigue el desarrollo agrario, y por consecuencia, en el discurso de *Sierra y Selva Exportadora*. Este discurso, denominado como “discurso del agro emprendedor”, se caracteriza por privilegiar un enfoque de competitividad empresarial entre los productores, que se manifiesta dentro de la cadena de valor en i) el fomento a la asociación en estructuras de tipo empresarial para los productores; y ii) su demanda de conocimiento gerencial especializado. Esta investigación finaliza postulando que este discurso genera efectos positivos y negativos dentro de las relaciones público – privado, y privado – privado de la cadena, los cuales van a depender de los recursos que los productores logran aportar dentro de ella, afectan las relaciones asimétricas dentro de ella.

Para este análisis, en esta investigación se utilizó una metodología cualitativa enfocada en el análisis de la racionalidad gubernamental detrás del discurso. Así, se realizó un estudio de caso basada en la teoría de Investigación Fundamentada (*Grounded Theory*) (Glaser y Strauss 1967). La finalidad de este enfoque fue generar un nuevo conocimiento del fenómeno, y promover el desarrollo de nuevas agendas de investigación que ayuden a su comprensión (Della Porta & Keating, 2008; Restrepo-Ochoa 2013).

Además, para la recopilación de datos, este estudio realizó un análisis del discurso de *Sierra y Selva Exportadora*, e hizo uso de métodos variados. Por un lado, se realizó una revisión crítica documental de ocho (8) documentos oficiales del programa; y, por otro lado, se realizaron nueve (9) entrevistas semiestructuradas a actores participantes de la cadena. Los documentos utilizados fueron i) la propuesta de ley que crea el programa (2006); los cinco informes de su gestión anual en el periodo analizado (2016-2020); y los documentos de trabajo del programa: “Campaña Nacional de Palta Hass y Otros Frutales” (2017) y “Estudio de Mercado de la Palta” (2020). Los entrevistados fueron cuatro funcionarios de *Sierra y Selva Exportadora*; una representante del Ministerio de Agricultura y Riego; una agente de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú); dos miembros de la Asociación de productores de Limatambo; y dos funcionarios de la Municipalidad del Valle de Limatambo.

Esta tesis está dividida en tres capítulos. En el primer capítulo, se presenta el marco analítico que soporta el argumento central de la tesis. Por un lado, para explicar cómo las dinámicas locales y globales se inscriben en la narrativa ‘emprendedora’ que se propone sigue el discurso de *Sierra y Selva Exportadora*, se explican los conceptos de ‘emprendedurismo’ y ‘comercialización de lo nacional’ en la política pública. Por otro lado, para explicar cómo se manifiesta y qué efectos tiene este discurso sobre las relaciones público y privado de la cadena de valor, se hace uso de las propuestas teóricas de Scott (1999) y Li (2019) sobre la capacidad legitimadora del Estado con el uso de un lenguaje ‘técnicado’ en sus intervenciones.

En el segundo capítulo, se describe el contexto en el que se crea *Sierra y Selva Exportadora*, y se detalla el desarrollo de la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo. Se detallara para el lector, además, la composición y formación de la “Asociación de Productores de Palta Hass de Limatambo”, quienes forman la cadena de valor analizada, y se ahonda en las particulares del Valle de Limatambo, ubicada en la región Cusco, Perú, donde se desarrolla. En el tercer capítulo, se presentan los hallazgos aldeddor del cual gira el argumento de esta investigación. Se explica el discurso ‘emprendedor’ que se identifica en el programa analizado, y se describen los efectos condicionados que tienen sobre las relaciones público – privado, y privado – privado de la cadena. El último capítulo presenta las conclusiones.

CAPÍTULO 1

DISCURSO Y PODER EN LA POLÍTICA AGROEXPORTADORA: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

El objetivo de esta investigación es entender cómo los procesos globales y nacionales se insertan y configuran el discurso sobre desarrollo agrario que el programa público *Sierra y Selva Exportadora* reproduce. Para ello, se busca identificar qué efectos tiene esta articulación global-local en el discurso y cómo afecta las relaciones público – privadas que se generan dentro del modelo de cadenas de valor que utiliza. Este capítulo presenta el marco teórico que estructura el análisis para el logro de dicho objetivo.

La estructura que sigue este apartado se divide en tres secciones que responden a las tres preguntas específicas que guían esta investigación: ¿cómo se inscriben las dinámicas locales y globales en el discurso?; ¿de qué manera se manifiestan?; y ¿qué efectos tienen en las relaciones público-privado dentro de la cadena de valor?

1.1 La agenda ‘emprendedora’ de la política agraria: orígenes locales y globales

En primer lugar, identificar cómo en el discurso estatal sobre desarrollo agrario pueden insertarse dinámicas locales y globales que lo influyen requiere una conceptualización del Estado que lo conciba en constante construcción de su identidad. En las ciencias sociales, la discusión académica sobre el Estado ha tendido a centrarse en dos ramas de análisis: i) aquellas que lo conceptualizan desde sus instituciones y capacidades; y ii) aquellas que se centran en sus representaciones y discurso. En el primer grupo, se encuentran autores como Mann (2007) y Skocpol (1989), que han conceptualizado al Estado como un actor institucional organizado y compacto, cuyo poder radica en la naturaleza de sus instituciones, y su capacidad de intervenir y moldear la sociedad (Sandoval & Capera, 2018).

Por otro lado, desde una perspectiva más constructivista, el análisis del Estado se ha caracterizado por enfocarse en sus prácticas y discursos para entender cómo define su identidad. Desde este paradigma, el Estado es un hecho social en constante producción y reproducción, dada la influencia que tiene su contexto para dotarlo de sentido (Gupta, 2012). En ese sentido, carece de una estructura única y organizada. El Estado, así, es analizado desde una perspectiva etnográfica, que permite proponerlo como una entidad socialmente construida, y cuya materialización se

produce en la interacción con sus ciudadanos (Zacka, 2017; Auyero & Benzecry, 2016; Puémape et al., 2017).

Para comprender la inserción de las dinámicas locales e internacionales en la racionalidad gubernamental, esta investigación utiliza este segundo marco de análisis, y la propuesta teórica sobre el Estado de Gupta (2017). Este autor propone un análisis del Estado en constante interacción con un contexto de creciente intercambio político, económico, cultural con el mundo. Para así reconocerlo desde la permanente producción y reconstrucción de su identidad. El autor propone superar su conceptualización como entidad homogénea y organizada, para ser definido a partir de la interacción de sus instituciones con los ciudadanos (Arias Vanegas, 2016). Esta perspectiva se centra en el análisis de sus prácticas y discursos para comprender su racionalidad, ya que propone que es en esta interacción donde se corporiza y cobra sentido.

En la región latinoamericana, diversos autores han identificado a la década de los noventa como el momento en el que la creciente economía neoliberal en el mundo se comenzó a inscribir con mayor profundidad en las políticas económicas nacionales (Crabtree, 2002; Maillet, 2015). Este modelo de economías abiertas y de intensivo comercio internacional se reflejó en las diversas políticas de desarrollo que siguieron las recomendaciones del Consenso de Washington. La conceptualización del Estado de Gupta (2017) que se utilizará en este análisis permite profundizar en este proceso, ya que, como se verá a lo largo de la investigación, los paradigmas de desarrollo que se crean y reproducen en el tiempo responden a un Estado que también está en permanente cambio y interacción con su ambiente.

La (in)filtración del fenómeno 'emprendedor' en el Estado

Una de las consecuencias que esta influencia del contexto ha tenido en los Estados ha sido el ingreso del fenómeno *emprendedor* en la política pública. De hecho, este fenómeno de la mentalidad emprendedora se caracteriza por coincidir con los valores que la ideología neoliberal profesa (Ortiz, 2017; Portales, 2018). Así, basa su narrativa en el realce de virtudes referidas a la responsabilidad individual, flexibilidad y proactividad como herramientas necesarias para el logro del progreso y desarrollo deseado.

El fenómeno del 'emprendedurismo' carece de una definición específica, en tanto es principalmente un sistema de valores que aparece en la primera década del siglo XXI, la crisis de la burbuja inmobiliaria de Estados Unidos que afectó la economía del mundo (Santos & Muñoz-Rodríguez, 2019). En la administración estatal, el uso de su discurso identifica por surgir frente situaciones de crisis o mal funcionamiento de la economía nacional, y por su fomento a la acción de emprender como método para solucionarlas (García, 2006).

Asimismo, otra característica de esta narrativa emprendedora es que asocia constantemente la proactividad y la autonomía individual con conceptos generales como desarrollo, progreso y empleabilidad (Santos, 2014). En consecuencia, tiene la capacidad de legitimar este modelo de afrontamiento de crisis bajo una narrativa 'neutral' que suprime la connotación negativa con la que se usualmente se relaciona la economía liberal, guiada únicamente por la acumulación de riqueza, por una idiosincrasia que valora el desarrollo personal y la responsabilidad individual como fin último (Pfeilstetter, 2011)

La literatura de cómo este discurso emprendedor se ha insertado en la política pública es aún limitada. No obstante, principalmente, en Europa, existe una especial producción en España dado la proliferación de este tipo de discurso para solucionar la crisis de empleo que se produjo tras la crisis inmobiliaria del 2007 (Ginesta, 2013; Briales, 2017; Serrano & Fernández; 2018).

En la región latinoamericana, este uso pragmático del discurso emprendedor también ha sido estudiado en países como Argentina, para explicar la consolidación del sector empresarial durante la época de Mauricio Macri (Aguilera, 2019); México, para comprender el fomento del espíritu emprendedor durante el contexto de crisis de empleabilidad y desaceleración económica a finales del siglo XX (García, 2006); y Chile, para explicar los efectos sociales de la política económica de Sebastián Piñera caracterizada por una fuerte orientación neoliberal (Mora y Molina, 2017; Guerrero y Vega, 2016; Caviedes, 2015).

Como la revisión literaria muestra, el uso del discurso 'emprendedor' desde el Estado tiende a estar ligado al manejo de situaciones de crisis de una parte (o en su totalidad) de la economía nacional. Además, muestra la influencia que tiene el plano internacional en su discurso, con la importancia que otorga al mercado como elemento transformador de la crisis. Su discurso revela la incidencia de las oportunidades del mercado y la orientación económica que la gestión de turno puede tener en la administración pública. En ese sentido, este concepto 'emprendedor' ayuda a entender como un modelo de desarrollo nacional puede adaptarlo, y utilizarlo como parte de su discurso.

1.2 El discurso del agro emprendedor en la práctica: entre el comercio de lo nacional y las tendencias de consumo mundial

Una de las expresiones más importantes de este modelo 'emprendedor' o de orientación neoliberal en la política nacional ha sido la proliferación de la marca –país. Esta estrategia comercial consiste en proyectar una imagen positiva sobre los productos de un país con el fin de fomentar la exportación y la inversión extranjera (Echeverri, Estay-Niculcar, Rosker, 2021). En este sentido, se busca capitalizar lo 'oriundo' y distintivo de un producto de marca "nacional" para hacer atractiva su

compra y venta, y así posicionar al país como actor competitivo a escala mundial (Malache & Vilches, 2019; Ku Soria, 2017; Lozada & Véliz, 2020).

Para autoras como Skey (2011) y Castelló & Mihelj (2018), los permanentes estímulos de las tendencias de consumo global han ocasionado que “lo nacional” se vea envuelto en un proceso complejo de permanente negociación. En este sentido, el auge de distintos estilos de consumo, que configuran -y son configurados- por diferentes estilos de vida ha hecho que muchos elementos políticos y culturales de identificación nacional se re decodifiquen en un lenguaje favorable para el intercambio comercial.

En la región latinoamericana, diversos autores han analizado las distintas direcciones que la estrategia de la marca-país ha tomado en las políticas de desarrollo. Por ejemplo, se han elaborado estudios de caso específicos según sector su impacto, principalmente, en turismo (Echeverri-Cañas, Estay-Niculcar, Rosker, 2012; Illescas, 2015) y en la diplomacia nacional (Méndez-Coto, 2016).

Referido a la industria alimentaria, una manifestación que estas estrategias de mercadeo han tenido ha sido la adaptación de esta categoría internacional de *súper alimentos* (*superfoods*) dentro de la marca-nación. De hecho, una creciente, aunque aún embrionaria literatura sobre la relación de estos *súper alimentos* con la marca-nación está proliferando. Lo cual ha permitido encontrar la base del hilo conductor de esta conexión: la creación de nuevas mercancías (commodities) para la apertura de nuevos mercados (Kaplan, 2007).

Autoras como Reisman (2019) y Sikka (2019), por ejemplo, analizan la relación entre los súper alimentos y la economía neoliberal, rastreando su origen en la economía política agraria, nacida tras la segunda revolución industrial. Las autoras encuentran una significativa conexión entre el incremento de esta categorización de alimentos *súper* con la creciente lógica capitalista de ampliar mercados y evitar la devaluación de los productos a causa de la sobreproducción cíclica que este modelo genera. En consecuencia, esta etiqueta de lo *súper* se usa para legitimar una agenda invisible que nace en las cadenas de valor de dichos alimentos, y que priorizan más allá de la alimentación saludable, los interés del mercado mundial de alimentos (Parker, Johnson & Curll, 2019).

Como se expondrá a continuación, la narrativa alrededor de la categoría de *superfood* del aguacate en su variedad Hass tiene un papel especial para entender el desarrollo de sus cadenas de valor no solo en Limatambo, sino en sus países exportadores. Por ello, para el análisis del caso de estudio, esta investigación utiliza el concepto de ‘comercialización de lo nacional’ para reconocer cómo las dinámicas locales y globales influyen en la intervención de *Sierra y Selva Exportadora* para consolidar su popularidad, y cómo esta se manifiesta en su discurso.

El 'súper' aguacate Hass: la construcción de un commodity con marca nacional

La categorización de alimentos como *súper* (conocidos por su anglicismo: *Superfoods*) es un fenómeno reciente que recibió su mayor foco atención en la década del 2010 (Reisman, 2019). En el debate académico, no existe una definición única de lo que es un *súper alimento*. Sin embargo, existe un consenso general en calificar de “súper” a los alimentos que son reconocidos y consumidos, principalmente, por poseer una serie de propiedades y/o suplementos alimenticios beneficiosos para la salud (Sikka, 2019)

La existente literatura sobre los *súper alimentos* esboza tres características principales: el primero de ellos, es que son productos consumidos fuera de su lugar de producción y de su contexto cultural; en segundo lugar, tienden a ser más populares entre las clases socioeconómicas medias y altas de las economías occidentales más competitivas a nivel mundial; y, tercero, su rápida propagación ha ido de la mano con la creciente cultura del consumo ético y sostenible predominante en el mundo occidental (Magrach & Sanz, 2020; Graeff-Hönninger & Khajehe 2019).

Es importante reconocer, sin embargo, que la creación y cada vez mayor consumo de estos alimentos “súper” excede los argumentos nutricionales. Los patrones alimenticios son elementos constitutivos de estilos de vida e idiosincrasias específicas, y, por tanto, se construyen y -re-construyen permanentemente en la interacción con otros (Liu et al., 2021). Para el análisis de la cadena de valor de aguacate en su variedad Hass, este estudio incluye también estas influencias exógenas para explicar su desarrollo. Por ello, se utiliza el concepto teórico '*comercialización de lo nacional*' de Kania-Lundholm (2014), ya que explica la commoditización de un producto popularizado por su carácter 'nacional', como muestra de esta imbricación entre la política pública y las dinámicas globales del mercado.

La autora propone que la expansión de mercados y los procesos de globalización se han adentrado en tal magnitud a la política local que “lo nacional” se ha convertido en una categoría comercial (Kania-Lundholm, 2014). En ese sentido, los Estados mercantilizan el sentimiento nacionalista alrededor de un producto originario como estrategia comercial para incrementar sus divisas. Este proceso se caracteriza por el uso de prácticas y discursos, desde sus instituciones de promoción comercial, que presentan una imagen estandarizada de lo 'nacional', atractiva para los mercados, e indiferente a lo plural, conflictiva y diferente que son los elementos que configuran la idea de nación (Aronczyk, 2008).

Como herramienta analítica, la autora dos categorías que explican este proceso: i) la nacionalización de lo comercial; y ii) la comercialización de lo nacional. Por un lado, la *nacionalización de lo comercial* se refiere a las estrategias de actores comerciales para capitalizar los sentimientos de identidad nacional, y explotarlas como atractivo para la venta de bienes y servicios. Por otro lado, la *comercialización de lo nacional*

se relaciona más con la acción de la política estatal influenciada por el contexto internacional; teniendo como resultado la creación de productos con marca-nación.

Para los fines de esta investigación, este último concepto se utiliza para entender cómo la agenda emprendedora, que, como se explicó en la primera sección, surge de la conexión entre lo local y lo global, se manifiesta en el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* en la cadena de valor de aguacate Hass; y de qué manera la popularidad internacional del aguacate como *superfood* se convierte en un factor relevante en el desarrollo de su cadena de valor en Limatambo, Cusco.

1.3 El poder en el discurso emprendedor de Sierra y Selva Exportadora: legitimidad y efectos

Siguiendo la conceptualización del Estado que se explicó al inicio de este capítulo, en cada intervención pública, el Estado influye en cómo es representado (Gupta, 2012; Kingdon, 2014). En ese sentido, la política estatal ejecutada puede influir en cómo busca ser representado. Usualmente, a través de prácticas y narrativas, esta capacidad de intervenir en su representación motiva el estudio del poder dentro del análisis del discurso estatal.

En el caso que atañe a esta investigación, el uso de una estrategia comercial que mercantiliza un producto destacando sus características originarias y los sentimientos nacionales que lo envuelven, como parte del modelo de desarrollo de un país, lleva a preguntarse por sus procesos de legitimación. En este sentido, la pregunta que queda pendiente a responder es ¿De qué manera el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* puede influir en la validación de este modelo de desarrollo 'emprendedor', que guía sus lineamientos, dentro de la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo?

Este capítulo termina presentando un marco analítico liderado por Scott (1988) y Li (2019) que explica esta capacidad discursiva de *legitimar* que tiene el Estado. Así, se busca entender cómo las relaciones de poder entre los actores público y privado de la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo influyen en este proceso, y de qué manera afecta sus interacciones.

El poder detrás de la 'neutralidad' en el lenguaje experto

Como propone Foucault, en toda enunciación discursiva se generan 'verdades' que crean y reproducen relaciones de poder entre los participantes de la acción comunicativa (Mc Houl & Grace, 1993). En este sentido, a través de herramientas lingüísticas de persuasión, quien controla el discurso público puede legitimar estructuras de poder dominantes en una sociedad (Van Dijk, 1994). Así, para comprender cómo esta capacidad legitimadora del discurso se utiliza en el Estado,

esta investigación toma los conceptos de 'legitimación' y 'tecnificación' del discurso público propuestos por Scott (1999).

Según este autor, en toda intervención estatal en la sociedad, se produce una acción previa de simplificar y homogenizar su complejidad, con el fin de representarla en términos cuantificables que permitan su manejo (Scott, 1999). El Estado, en consecuencia, utiliza un lenguaje científico experto o técnico, que basado en la 'neutralidad' de la ciencia y el progreso técnico que lo legitiman, permite presentar sus prácticas como neutras y apolíticas. Por un lado, esta capacidad de intervenir en la realidad social y validar los objetivos que se persiguen con ello es lo que Scott (1999) denomina como la capacidad legitimadora del Estado. Por otro lado, la *tecnificación* del discurso se refiere a la herramienta discursiva de usar un lenguaje experto – científico para lograr esa legitimación.

En las secciones previas, se ha presentado un marco analítico que permite responder i) cómo las dinámicas globales y locales se inscriben en el discurso sobre desarrollo agrario que *Sierra y Selva Exportadora* representa; y de qué manera ese discurso se manifiesta. Ahora, centrado en las relaciones público y privado dentro de la cadena de valor analizada, queda pendiente comprender cómo dicho discurso se legitima y qué efectos tienen en esta interacción. Los conceptos de la capacidad legitimadora del Estado y su *tecnificación* del discurso, en ese sentido, se prestan útiles para el análisis.

Por otro lado, complementando lo propuesto por Scott, y para comprender los efectos que esta capacidad legitimadora tiene sobre las relaciones dentro de la cadena, lo propuesto por Li (2019) sobre el poder detrás de "la capacidad de mejorar" del Estado (Will to improve) es utilizado en el análisis. Según la autora, en toda intervención pública, y su capacidad de 'mejorar' un aspecto de la realidad, se ejerce una relación de poder en la cual, el grupo "con la capacidad de mejorar" decide qué necesita mejorarse y de qué manera (Li, 2019). En este sentido, se propone que existen *agendas ocultas* detrás de estas intervenciones que, si bien públicamente son presentadas por ser de interés común, priorizan unos objetivos sobre otros.

Así, coincidiendo con Scott, la autora sostiene que el discurso y el uso de lenguaje tecnificado de la realidad invisibiliza esta selección de una agenda sobre otra. No obstante, amparado en el manto de la neutralidad que soporta el lenguaje experto o científico, se ignoran sus efectos en las relaciones de poder de los involucrados. En consecuencia, estas prácticas pueden terminar ignorando la heterogeneidad de la sociedad, y reproduciendo más desigualdad (Scott, 1998; Li, 2019).

Este estudio analiza la narrativa de *Sierra y Selva Exportadora* como caso de política agroexportadora peruana que corporiza el actual modelo de desarrollo agrario. En ese sentido, se utiliza propuesto por Li (2019) sobre los efectos de las 'agendas ocultas' de la intervención estatal para conocer cómo el discurso impacta en las relaciones de poder de los afectados por la política. De esta manera,

complementando este concepto con los de *legitimación y tecnificación*, este marco teórico permite explorar los efectos que el privilegio del modelo ‘emprendedor’ en la política agroexportadora, que *Sierra y Selva Exportadora* representa, tiene sobre las relaciones entre productores, funcionarios y empresarios que se gestan dentro la cadena de valor de Aguacate Hass de Limatambo.

CAPÍTULO 2

CUANDO LA OPORTUNIDAD COINCIDE CON LA POSIBILIDAD: INFLUENCIA DE LO ‘GLOCAL’ EN *SIERRA Y SELVA EXPORTADORA*

La cadena de valor de aguacate en su variedad Hass de Limatambo es considerada uno de los casos ejemplares del trabajo de *Sierra y Selva Exportadora* (Andina, 2018; Ortiz, 2017). Promovida desde la década del 2010, esta cadena de valor localizada en el Valle de Limatambo en Cusco hoy es uno de los centros productores de aguacate para exportación más importantes de la región sierra (SENASA, 2021).

Este capítulo presenta las características del caso de estudio seleccionado, y describe el contexto local y global en el que se desarrolla. Su estructura se divide en tres secciones. En la primera sección, se describe el contexto político y económico, nacional e internacional, en el que surge *Sierra y Selva Exportadora* y la cadena de aguacate Hass de Limatambo. En la segunda sección, se detalla el papel del programa en el desarrollo de esta cadena. En ese sentido, se detalla la ejecución de campañas interinstitucionales a nivel nacional, como la de *Súper Alimentos del Perú*, como estrategia para fomentar la oferta exportable de aguacate en su variedad Hass. En el tercer apartado se describe a los participantes de la cadena de valor, y se exponen las características socioeconómicas del Valle de Limatambo, en Cusco – Perú, donde se desarrolla.

2.1 La influencia del contexto local e internacional en la creación del programa *Sierra y Selva Exportadora*

El programa nacional de fomento a la agroexportación, *Sierra y Selva Exportadora*, es creado en el 2006, con el objetivo principal de potenciar la oferta agrícola exportable de la región andina del Perú. Inicialmente su cobertura abarcaba solo la región sierra, por lo que originalmente nació como “*Sierra Exportadora*” (El Peruano, 2006). Desde su creación, sin embargo, su impacto adoptó un carácter nacional, ya que oficializó en la agenda pública que la vinculación comercial de los pequeños y medianos productores rurales estaría en la base de la lucha nacional contra la pobreza y la escasez de empleo productivo de los agricultores peruanos (Podestá et al., 2018).

Condiciones de la coyuntura 'glocal' en el origen de Sierra y Selva Exportadora

En el año de la creación de *Sierra y Selva Exportadora*, la región Sierra del país concentraba el 63,4% del total de ciudadanos en situación de pobreza; es decir, dos tercios a nivel nacional (Instituto Nacional de Estadística e Información, 2006). Además, el sector agrícola peruano en general, el cual se concentra principalmente en dicha región, se caracterizaba por presentar indicadores de productividad significativamente bajos en comparación de América Latina (Escobal, 2006). En ese año, el ratio de exportación-importación de alimentos del país era de 0,1, mientras que el ratio global de sus otros productos era de 0,7.

Uno de los principales obstáculos que la agricultura del país presentaba – y aún manifiesta- era la extremada parcelación de sus tierras de cultivo en minifundios poco productivos de menos de 5 hectáreas por habitante. Las políticas de distribución de tierras previas, como la reforma agraria de 1969, no lograron solucionar los problemas históricos de tenencia de tierra en el país (Eguren, 2006). En consecuencia, la desvinculación de mercados y baja productividad de los productores se erigieron como las dos principales características de la agricultura del país (Kay, 2007). En 1994, el 39% de la tierra de cultivo de bajo riesgo estaba bajo administración de estas pequeñas unidades agropecuarias²; de acuerdo al último Censo Agropecuario (Instituto Nacional de Estadística e Informática) del 2012, estas unidades veinte años después representan el 81,8% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2012).

Por otro lado, este contexto nacional en el que nace *Sierra y Selva Exportadora* también coincidió con una coyuntura global que promovía una mayor intensificación comercial entre los países. De hecho, desde la década de los noventa, las dinámicas de la globalización, con un modelo neoliberal en efervescencia, se comenzaban a manifestar más nítidamente en la política y economía nacional del mundo (Skey, 2009). El Perú no fue la excepción, y la influencia de contexto influyó en también en su política agraria (Meynard, 2014).

Entre los años setenta y ochenta, las políticas de desarrollo agrario en el Perú se caracterizaban por enfocarse en resolver problemas relacionados a la tenencia y distribución de tierras, desde un enfoque más intervencionista y reformativo del Estado (Eguren, 2006; Meynard, 2014). A inicios de los años noventa, con la influencia del recetario de Washington y la predominante hegemonía de la economía neoliberal en el mundo, sin embargo, la política agraria se orientó a

² Para describir la situación de la agricultura peruana en el 2006 se utiliza como fuente de referencia el Censo Agropecuario de 1994 por ser tener la información estadística más actualizada para la fecha. En el Perú, hasta ese momento, solo se habían realizado tres Censos Nacionales Agropecuarios (en 1961,1972, y 1994), por lo que la información estadística actualizada al 2021 es limitada.

privilegiar la inversión privada como fuente de progreso y desarrollo del agro (Monge, 2007).

En esta ecuación, además, es importante reconocer la influencia del contexto nacional. Como se expondrá a continuación, un hallazgo importante de esta investigación fue la identificación de significativas coincidencias entre los principales cambios del programa, y la presencia de gobiernos caracterizados por su interés en la internacionalización de la economía peruana.

Contexto de la política nacional

En primer lugar, *Sierra y Selva Exportadora* surge en el segundo gobierno de Alan García (2006-2011). Un periodo que se caracterizó por continuar el modelo económico heredado desde el giro neoliberal de los noventa, y por tener a la liberalización e internacionalización de la económica como motor de desarrollo (García, 2011). En ese sentido, desde su creación, *Sierra Exportadora* estuvo en el centro de su programa de gobierno, y fue promocionada como el proyecto 'modernizador' más ambicioso del agro peruano (La República, 2008).

En el contexto internacional, además, el programa también coincidió con la profundización de la apertura económica peruana. En efecto, esta surge en los albores de la negociación del Tratado de Lima Comercio (TLC) con Estados Unidos (2009). Al mismo tiempo que coincide con la década de la *Marea Rosa* -o vuelta hacia la izquierda- de los gobiernos de América Latina, en la cual Perú se mantuvo como *outsider*, y se perfiló como uno de los países más investidos de la política pos neoliberal (Wolpert, 2020).

Asimismo, *Sierra y Selva Exportadora* tiene un cambio significativo en el 2015, durante el último año del gobierno de Ollanta Humala (2011-2016), cuando es transferido de la dependencia de Presidencia del Consejo de Ministros³ al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)⁴. En este año de salida, muchos autores coinciden en que del programa 'nacionalista' del expresidente Ollanta Humala poco o nada quedaba de su política económica (Adrianzén, 2014; Dargent, 2015). Por lo que, el cambio de dirección del programa coincidió con la época en la que la débil popularidad del programa reformista ya había cedido gran parte de sus promesas ante el peso de la herencia neoliberal (Medina, 2020).

Finalmente, en el 2016, *Sierra y Selva Exportadora* a traviesa un tercer cambio importante, y su cobertura es expandida a las zonas de la selva peruana⁵, adoptando su actual nombre. El contexto en el que se produce este cambio es el primer año de

³ En el Perú, la Presidencia del Consejo de Ministros es un organismo autónomo que organiza el Consejo de Ministros compuesto por los representantes de los 19 ministerios que existen en el país. Tiene carácter multisectorial y su presidente es nombrado por el presidente de la República.

⁴ Esta adscripción se realiza a través del Decreto Supremo No. 004-2015-MINAGRI

⁵ Esto ocurre en el gobierno del expresidente Pedro Pablo Kuczynski bajo la Ley No. 30495.

gobierno del expresidente Pedro Pablo Kuczynski, quien es un reconocido tecnócrata peruano de histórica tendencia neoliberal (Lanegra, 2016). En efecto, su gobierno fue considerado parte del ‘giro conservador’ en Latinoamérica, que se produjo tras su elección y la de Sebastián Piñera en Chile en la segunda década del 2000 (Nercesian & Mendoza, 2021). Durante su gestión, se produjo el lanzamiento de la Marca Perú en el 2011 por la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERU, en la cual *Sierra y Selva Exportadora* participará desde la oferta agraria.

Contexto actual de la Sierra y Selva Exportadora

Dos décadas después de su creación, el papel del programa agroexportador *Sierra y Selva Exportadora* sigue muy presente en la política agraria (El Peruano, 2017; Podestá et al., 2018). Su enfoque se caracteriza por desarrollar cadenas de valor productivas con el fin de potenciar la competitividad de los pequeños y medianos productores de la región sierra y selva del Perú (Sierra y Selva Exportadora, 2020). Sus actividades se caracterizan por seguir un modelo empresarial que brinda asistencia técnica a productores que están asociados en estructuras formales. Estas suelen ser las asociaciones y cooperativas.

Actualmente, *Sierra y Selva Exportadora* trabaja en veintidós (22) departamentos del Perú, y cuenta con veinte (20) sedes descentralizadas, y una (1) en Lima. Asimismo, desde que se hizo efectiva la extensión de su cobertura a la zona selva (2017) hasta el año 2020, este programa ha acumulado un total de 197,831 beneficiarios, y ha impulsado el desarrollo de 243 cadenas productivas en las dos regiones de trabajo. También ha logrado la articulación comercial de 459 asociaciones de productores a mercados nacionales e internacionales, a través de ferias y eventos realizados⁶.

Durante el periodo analizado (2016-2020), se encontró que los productos con mayor participación en las cadenas productivas promovidas por *Sierra y Selva Exportadora* han sido el café y el cacao en la región Selva; y la quinua y el aguacate, en la Sierra (Zamora, Céspedes & Illa, 2020; Sierra y Selva Exportadora, 2020). Como se muestra en la **tabla 1**, esta participación también se ha visto reflejada en el crecimiento de sus exportaciones a nivel nacional. En el periodo analizado, se tiene que el café y el aguacate fueron los productos agropecuarios más exportados, acumulando un total de 3,436.2 y 3,219.2 miles de US\$ respectivamente en ingresos para el Estado.

⁶ Cálculo propio a partir de los Informes de Gestión de Sierra y Selva Exportadora (2017-2020).

Tabla 1. Perú: Participación del aguacate y café* en las exportaciones totales, según FOB en miles de US dólares

Año	Aguacate		Café	
	US\$	%	US\$	%
2016	396.8	1.09%	760,929.5	1,79%
2017	588.7	1.32%	712,398.5	0.34%
2018	723.1	1.51%	681,159.2	0.34%
2019	757.3	1.64%	634,866.6	0.34%
2020	753.3	1.82%	647,307.8	1.55%

*Café en grano, sin tostar, ni descafeinar.

Fuente: Veritrade, 2021; Zamora, Céspedes & Illa, 2020

Elaboración propia

El caso de estudio de esta investigación es la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo. En ese sentido, este auge que los agronegocios de aguacate peruanos han tenido en la dinámica exportadora del país se toma con especial atención. En siguiente sección, se presenta las características que el impacto de la creciente popularidad del aguacate ha tenido para las crecientes exportaciones de la fruta en el país, y cuál ha sido el papel de *Sierra y Selva Exportadora* en ella.

2.2 La campaña nacional del aguacate Hass peruano en la era de los *Súper Alimentos*⁷

La *persea Americana*, o conocido mundialmente como aguacate, es una fruta de origen americano que, en las últimas décadas, viene experimentando un boom sin precedentes de sus exportaciones a raíz de las nuevas tendencias de consumo en el mundo. En su variedad Hass, que representa casi el 80% del comercio mundial, desde el 2000 hasta el 2017, esta fruta viene experimentando un crecimiento sostenido anual de 5,1% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019).

La creciente popularidad que el aguacate viene teniendo en el mundo se ha asociado con las predominantes (y crecientes) tendencias de consumo de los *súper alimentos*. En efecto, reconocidos por su alto valor nutricional y los beneficios para la salud que se les adjudica, este etiquetado *súper* viene liderando la oferta agroexportadora en el mundo, principalmente por su alta demanda en las economías más desarrolladas del globo (Encalada-Añazco, Peñaherrera-Vásquez, 2020). En consecuencia, en esta

⁷ Conocido popularmente por el anglicismo “superfoods”.

creciente tendencia de consumo, que privilegia dietas funcionales y nutritivas sobre los alimentos procesados, el lugar que ha tomado el aguacate ha sido indiscutible.

La creciente demanda de aguacate en el mundo, conocido también como “palta” en países como Argentina, Bolivia, Chile, Perú y Uruguay, produjo que, desde el 2011, las exportaciones mundiales de este fruto fueran en ascenso ⁸(Ministerio de Agricultura y Riego, 2015). De hecho, su creciente popularidad en la última década ha producido un incremento de sus importaciones globales en 171,97%, alcanzando en el 2018 un valor de 9,29 millones de dólares en el mercado global (Forbes, 2020). Solo en el 2019, además, 2,635 miles toneladas de aguacate se importaron en el mundo, de los cuales 60% se destinó a los principales países importadores: Estados Unidos, Países Bajos, y Francia (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019)

Como consecuencia de esta creciente popularidad, muchos Estados de la región latinoamericana han buscado aprovechar esta ventana de oportunidades que el mercado mundial del aguacate ofrece. Un fomento a su monocultivo que, además, no ha estado exento de cuestionamientos referidos a los efectos medioambientales y socioeconómicos que la promoción de su cultivo ha traído para países productores como México y Chile ⁹(Barbieri, 2017; Gómez-Cota, 2021).

Latinoamérica se ha convertido en el clúster exportador más importante de la región. El 70% de toda la producción mundial tiene lugar en esta región, incluyendo el Caribe (Intagri, 2018). Además, en esta parte del mundo se encuentran los dos principales países productores y exportadores de aguacate del mundo: México y Perú, lo cuales, junto con las exportaciones de los Países Bajos¹⁰, su oferta exportable conjunta representó solo en el 2020 el 56,5% de todo el mundo (Workman, 2021).

En el caso particular del Perú, entre el año 2000 y 2010, las exportaciones de su aguacate crecieron exponencialmente, pasando de representar el 2,2% de la oferta mundial en el país exportador del 59,5% del total exportado en el mundo (Galantini, 2015). Como se mencionó previamente, actualmente Perú ocupa el segundo puesto

⁸ En el Perú, el aguacate es popularmente conocido como “palta”, por lo que la asociación de productores que conforman la cadena de valor estudiada se llama “Asociación de productores de Palta Hass de Limatambo”. A lo largo del texto, se usarán ambos términos para contextualizar al lector.

⁹ El significativo requerimiento de recursos hídricos del cultivo, así como la popularidad internacional de su potencial lucrativo han sido dos elementos centrales para explicar los efectos adversos con los que su cultivo ha estado asociado. En el Perú, no se han conocido hasta el momento denuncias referidas a ello. Sin embargo, la importancia de este tema requiere una mayor profundización académica, que lamentablemente exceden los límites de esta investigación. En ese sentido, desde este estudio, se busca promover nuevas líneas de investigación alrededor del cultivo de aguacate.

¹⁰ Es importante aclarar que si bien los Países Bajos destaca en la exportación de aguacate en el mundo, no es un país productor. Es decir, su logística consiste en importar este cultivo de los principales países productores esta fruta como México y Perú, para luego re-exportarlo a los países fuera y dentro de la Unión Europea. De hecho, solo alrededor del 9% de sus importaciones se destina al mercado neerlandés (ICEX, 2021).

como país exportador de aguacate en el mundo, después de México, y al 2021 acumula un récord histórico de ventas por exportación de un total de US\$949 millones de dólares (El Peruano, 2021).

Esta centralidad que ha adoptado el aguacate en el sector exportador peruano no ha sido sorprendente. De hecho, ha sido parte de un proyecto de largo plazo que inició en el 2003 con el *Plan Estratégico Nacional Exportador (2003-2013)*, en el que el Estado presentó por primera vez su interés por la producción de aguacate. Un año después, se elabora el primer plan nacional de comercialización de la fruta titulado “Plan Operativo del Producto Palta” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2004). Desde entonces, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), en coordinación con el gobierno de turno, ha sido un actor activo en el fomento de la producción, consumo y exportación de este cultivo (Ministerio de Agricultura y Riego, 2008, 2015, 2019, 2020).

En la región sierra, tras el lanzamiento del *Programa Nacional de Innovación e Industria en Palta Hass y otros frutales* (2011- actualidad) de *Sierra y Selva Exportadora*, esta producción de volumen exportado también incrementó. De esta manera, pasó de ser el 3% en el 2010, a representar el 19,7% del total de la producción exportada en el 2019 (Ortiz, 2017; Sierra y Selva Exportadora, 2021b)

Como se observa, en esta labor de organizar la oferta exportable del aguacate peruano, la labor desempeñada por *Sierra y Selva Exportadora* también ha sido importante (Velásquez, Zegarra & Dafa, 2015). Así, como se verá a continuación, principalmente para la región sierra, su trabajo en la cadena de valor de aguacate se ha caracterizado por dos elementos: la coordinación interinstitucional y su estrecha vinculación con las tendencias del consumo internacional.

Campaña interinstitucional del ‘súper’ aguacate Hass del Perú

En el 2017, el ministerio en el que PromPerú está inscrito, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), presentó la nueva marca de “Súper Alimentos del Perú” siguiendo el concepto de la marca Perú¹¹. En ese sentido, nació con la misión de presentar al mundo la calidad, variedad y beneficios que la oferta exportable de alimentos peruanos ofrece (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2017). Los alimentos que se presentaron como *Súper Alimentos Perú* destacaron por su procedencia nativa como la quinua, kiwicha, cañihua y maca; y también por su reconocimiento internacionalmente como “súper”, como en el caso de los arándanos, el cacao, y el aguacate.

¹¹ La Marca Perú se creó en el año 2011 por PromPerú como encargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. El objetivo de su desarrollo fue impulsar el turismo, las exportaciones y las inversiones empresariales del país en los mercados extranjeros (Gob.pe, 2021)

Esta campaña se sumó a distintas iniciativas, tanto públicas y privadas, por responder a la creciente demanda de *súper alimentos* que el contexto internacional brindaba. Solo entre el año 2011 y 2015, la oferta en el mundo de nuevos alimentos y bebidas ofrecidos bajo la etiqueta “súper” había aumentado en un 202% (Sierra y Selva Exportadora, 2020b).

Desde su lanzamiento, la marca de *Súper Alimentos Perú* tuvo el recibimiento internacional esperado por sus promotores. En el 2018, PromPerú registró un aumento de 10% en la evolución de las exportaciones de productos priorizados, siendo el sector de agroindustria y pesca los más dinámicos respecto al 2017 (PromPerú, 2018). Además, la participación del aguacate, como una de las frutas bandera de los *Súper Alimentos* peruanos, también tuvo un aumento significativo en el volumen agroexportador de ese año: más del 70% de su producción en la variedad Hass fue destinado al mercado externo; y sus exportaciones crecieron en 18,6% respecto al año anterior (Sierra y Selva Exportadora, 2020b).

Desde su lanzamiento, el programa de *Super Alimentos Perú* contó con representantes del Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de la Producción, Ministerio de Salud, el Senasa¹² y PromPerú. Así, esta nueva marca subrayaba desde sus inicios el nuevo papel que el trabajo interinstitucional adoptada en la nueva política agraria peruana.

El trabajo *Sierra y Selva Exportadora* en esta consolidación del *súper aguacate Hass* peruano fue complementario (Flores, 2018). De hecho, ya desde el lanzamiento de su programa nacional de fomento al aguacate, el programa segmentó a la región sierra del país en tres corredores para organizar su intervención. Se tiene i) el corredor Sur-Sur, que abarca Arequipa y Moquegua; ii) el corredor Sur, con Cusco, Ayacucho, y Huancavelica; y iii) el corredor Norte con Ancash La Libertad, y Cajamarca. Así, se inició un proceso de reconversión y ampliación de áreas de cultivo para el aguacate en su variedad Hass, con el fin de mejorar la oferta productiva de esta región aprovechando las ventajas comparativas que su calendario de producción diferido respecto a la de la costa brinda¹³ (Sierra y Selva Exportadora, 2020).

Uno de los casos que mayor reconocido le traído al trabajo de *Sierra y Selva Exportadora* en esta región ha sido el del Valle de Limatambo en el departamento de Cusco. En la actualidad, esta cadena de valor de aguacate Hass es considerada uno de los casos más representativos del trabajo interinstitucional que la política

¹² Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú

¹³ La base de la campaña de fomento al cultivo y reconversión de aguacate hacia la variedad Hass en la sierra se encuentra en el hecho de que su calendario de cosecha se complementa con el de la región costa. Dado que la temporada de cosecha en la sierra se inicia desde febrero hasta abril, y, en la costa, entre los meses de abril y junio, esto permite una mayor oferta exportable para el país.

agroexportadora tiene (Andina, 2016) Esto principalmente basado en las significativas cifras de exportación que ha tenido para la región.

2.3 La riqueza verde del Valle de Limatambo: explorando la cadena de valor de 'palta' Hass de Limatambo y su asociación de productores

Una cadena de valor es definida como el conjunto de actividades que un producto requiere, desde su concepción y las partes intermediarias de su producción, para alcanzar su destino final en sus consumidores (Nutz & Sievers, 2016). En ese sentido, su enfoque consiste en analizar todos los eslabones y actores que se relacionan en dicho proceso, para lograr un efectivo tránsito del producto hasta su consumidor final.

En el Perú, el creciente interés por resolver las principales dificultades que enfrenta el agro en materia de productividad y vinculación a mercados lucrativos de sus pequeños y medianos productores ha fomentado el uso de un enfoque de cadenas de valor (Devaux, Velasco, Ordinola, 2018). *Sierra y Selva Emprendedora* es un caso representativo de ello.

Desde sus iniciales lineamientos, este organismo surge especialmente con la misión de desarrollar cadenas de valor productivas. A través del trabajo de asistencia que realiza en los eslabones intermedios de ellas, *Sierra y Selva Exportadora* busca promover una producción agraria competitiva para el desarrollo de la sierra y selva peruana (Sierra y Selva Exportadora, 2020).

Este enfoque de cadenas de valor ha significado para *Sierra y Selva Exportadora* un trabajo interinstitucional intensivo con las agencias de promoción nacional en el extranjero. Además, su carácter exportador ha hecho que la definición y presentación de sus estrategias también esté influenciada por las dinámicas de los mercados de alimentos a nivel internacional.

El inicio de la 'Campaña nacional de Palta Hass y otro Frutales' de *Sierra y Selva Exportadora* (2011- presente) coincidió con el inicio del crecimiento de la demanda internacional de aguacate en el mundo en el 2010. Solo entre el año 2012 y 2016, estas importaciones a nivel mundial crecieron en 250%, pasando de ser 154 toneladas exportadas a 25 mil en esos cuatro años (Arias, Velásquez & Montoya, 2018).

Como se mencionó previamente, el objetivo central de *Sierra y Selva Exportadora* fue la de aprovechar la ventana de oportunidad que el calendario de cosecha en la sierra ofrecía respecto a la producción costera (Andina, 2013). Los diversos pisos ecológicos, que caracterizan los valles interandinos, permiten una floración temprana del cultivo en los meses de febrero, marzo, y abril (Ortiz, 2017) Así, dado que en la costa los meses de floración son entre abril y agosto, este programa ejecutó

una estrategia en la sierra dirigida a aprovechar la ventana comercial que esta región dejaba.

Tras dos años de su ejecución (2013-2015) tuvo resultados positivos: logró beneficiar a 3'000 familias, creó un total de 3,667 empleos permanentes, y generó ventas de aguacates orgánicos de hasta \$8.963,388 dólares. Entre ellos, el caso de la cadena de valor de 'Palta Hass' en el Valle de Limatambo fue una de las más importantes; aunque su desarrollo y consolidación junto con *Sierra y Selva Exportadora* inició unos años antes.

El valle exportador de Limatambo: 'palta' y asociación de productores

El Distrito de Limatambo es uno de los 9 distritos que conforman la provincia de Anta, del departamento de Cusco en Perú. Su ubicación lo posiciona en el valle interandino de la cordillera oriental de Cusco, por lo que se le conoce también como "Valle de Limatambo". La **imagen 2** presenta un mapa de su ubicación.

Imagen 2. Mapa del valle de Urubamba, en Cusco, Perú.



Fuente: <https://fotoschaski.wordpress.com/2012/01/31/machupicchu/>

Este distrito es destacado por ser uno 'multiproductor' por las particularidades geológicas que tiene (Parra, 2021). Dada las distancias que existen entre sus pisos geológicos, las cuales oscilan entre los 500 hasta los 2,300 y 3, 500 metros sobre el nivel del mar, tiene posibilidad de producir diversos productos con distintas necesidades climatológicas (Ortiz, 2017). Siendo los más representativos de ellos la papa, la cebada, las habas, y el aguacate.

El distrito de Limatambo está habitado por un total de 7, 255 personas, de las cuales el 49.76% son hombres, y 50.24% (INEI, 2017). Además, es uno predominantemente rural, ya que el 81,82% de su población reside en esta zona. Entre las principales actividades económicas en este valle, los trabajos relacionados a la actividad agropecuaria, forestal y pesquera representan el 54,14% del total. El segundo tipo de trabajo principal son las calificadas como ‘ocupaciones elementales’¹⁴ que emplean al 20,35% de su población.

Actualmente, el distrito de Limatambo es la principal zona de producción y exportación de aguacate en su variedad Hass del departamento de Cusco (SENASA, 2020). Compuesto por 225 productores que conforman la “Asociación de Productores Frutícolas de Palto de Limatambo”, este Valle se caracteriza por tener volúmenes de exportación de más de 1258 toneladas, y destinar más del 70% de su producción al mercado externo (SENASA, 2021). El destino de sus exportaciones son principalmente Estados Unidos, China, y Países Bajos, siendo este último el principal importador del cultivo de Valle con 200 toneladas exportadas en el 2020 (Redacción Gestión, 2020).

Cadena productiva de aguacate Hass

La historia de la cadena productiva de aguacate Hass de Limatambo con *Sierra y Selva Exportadora* se remonta a unas décadas antes de este boom agroexportador que experimenta. De hecho, cuando el programa aún era solo *Sierra Exporta*, el fomento a la migración de cultivos hacia el aguacate en su variedad Hass para su exportación ya se desarrollaba desde el 2010, en coordinación con la Municipalidad distrital (Gamarra, 2018). En esta etapa inicial, la estrategia consistió primariamente en la dotación gratuita de viveros de aguacate, y campañas de sensibilización y capacitación sobre su siembra y cuidados. Además, también participaban otros organismos del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

En el 2010, cuando el trabajo del entonces programa ‘*Sierra Exporta*’ empezó en el valle de Limatambo este exportaba solo 4,600 aguacates en el año. No obstante, a partir del 2014, cuando los productores del valle de Limatambo se inscriben con mayor énfasis dentro del programa nacional de ‘palta’ Hass que se desarrolló, las exportaciones de este cultivo comenzaron a tomar sus actuales dimensiones.

¹⁴ Según el Instituto Nacional de Estadística e Información INEI, las ocupaciones elementales están comprendidas en el nivel 1 de competencias. Se consideran a aquellas referidas a tareas físicas o manuales simples y rutinarias. Las ocupaciones incluidas están relacionadas a la limpieza, trabajos de excavación, la elevación o el transporte manual de materiales, la selección, almacenamiento o ensamblaje manual de productos, el manejo de vehículos no motorizados, la recolección de frutas, legumbres y verduras, entre otros (2016).

En el avance y consolidación de la cadena de valor de Palta de Limatambo, *Sierra y Selva Exportadora* ha tenido dos ejes centrales de trabajo: el primero, enfocado en los agricultores y su capacitación; y el segundo, en la coordinación interinstitucional entre la Municipalidad del Distrito, y los representantes de PromPerú, en coordinación con el Ministerio de Comercio y Turismo.

Por un lado, en el trabajo con los productores, el programa se ha enfocado principalmente en fomentar su asociación y competitividad (Sierra y Selva Exportadora, 2017). Los servicios brindados se han caracterizado por i) la capacitación respecto a las potencialidades económicas de la siembra y cultivo de la fruta, y la elaboración de planes de negocio; y ii) el apoyo a la asociación entre productores individuales en organizaciones formales con estructura empresarial (como asociaciones y/o cooperativas).

La actual *Asociación de Productores Frutícola de Palto* cuenta con más de 250 productores inscritos, y 75 familias dedicadas exclusivamente a la producción y exportación de aguacate Hass (Gamarra, 2018; Parra, 2021). No obstante, cuando se inició en el 2010, solo contaba con 35 productores de aguacate inscritos. A inicios del 2021, esta asociación se convirtió en ‘cooperativa’, adoptado el nombre de “Cooperativa de Productores Frutícolas de Palto de Limatambo”, y contando con 82 miembros oficialmente inscritos en el registro público.

Por otro lado, *Sierra y Selva Exportadora* también ha trabajado coordinadamente con la Municipalidad Distrital de Limatambo, los representantes del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), y los representantes del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en la consolidación de esta cadena de valor. Especialmente en su estrategia de promover la pequeña y mediana empresa (PYMES) en los Andes.

La identificación de nuevos mercados y empresas nacionales e internacionales interesadas en los cultivos del Valle está a cargo, por ejemplo, de PromPerú, en representación del Ministerio Comercio Exterior y Turismo. Así, a través de la ejecución de ferias y campañas coordinadas a nivel nacional e internacional, esta agencia cumple con contactar a los principales socios empresariales interesados en la comercialización de la aguacate Hass de la región. El mercado neerlandés fue uno de estos casos (PromPerú, 2021).

Asimismo, desde sus albores, la Municipalidad distrital de Limatambo ha tenido un papel activo en la promoción y consolidación de esta cadena de valor. Su trabajo ha consistido, en la coordinación interinstitucional con el MINAGRI, inicialmente, para la dotación de viveros de aguacate. Luego, este trabajo ha continuado en paralelo con el apoyo en la identificación de potenciales zonas de siembra y riego, cuando *Sierra y Selva Exportadora* inició su campaña nacional del aguacate.

Hasta noviembre del 2021, la coordinación entre la Municipalidad distrital de Limatambo y el programa sigue vigente. No obstante, debido al avanzado desarrollo que presenta esta cadena de valor, este trabajo interinstitucional se basa

principalmente en el envío regular de ingenieros y capacitadores para apoyar en la formalización y garantía de contratos de ventas entre la asociación, la municipalidad y los agentes privados.

CAPÍTULO 3. SIERRA Y SELVA EMPRENDEDORA: DISCURSO Y REPRESENTACIÓN DEL PARADIGMA EMPRENDEDOR EN LA CADENA DE VALOR DE AGUACATE HASS DE LIMATAMBO

El objetivo de este capítulo es presentar el análisis que responde a la pregunta central de la investigación: ¿cómo las dinámicas globales y locales se inscriben e influyen el discurso estatal sobre desarrollo agrario que la política agroexportadora *Sierra y Selva Exportadora* representa en su intervención dentro de la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo – Cusco? Por ello, los hallazgos referidos a este análisis serán presentados en tres secciones que, conjuntamente, permiten responder a dicho objetivo.

El análisis se efectúa a partir de la información recopilada de ocho entrevistas semiestructuradas realizadas a funcionarios públicos del programa *Sierra y Selva Exportadora*, del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), y de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo – PromPerú. Asimismo, se hace uso de documentos oficiales del programa emitidos durante el periodo de 2016 hasta el 2020. La elección de este periodo para el análisis documental se hizo porque, hasta el año 2016, el programa se llamaba *Sierra Exporta*, y su jurisdicción no alcanzaba el trabajo en la región selva del país. Además, en el 2015, el programa estuvo en un proceso de transición de la Presidencia del Consejo de Ministros al Ministerio de Agricultura y Riego, por lo que el análisis a partir del año 2016 permitía un contexto más consolidado del programa.

Durante su elaboración, la estructura de trabajo para este análisis experimentó diversos cambios. Inicialmente, este consistía únicamente en la revisión documental de los lineamientos del programa, debido a las restricciones de viaje que la pandemia del Covid 19 presentaba. Durante la recopilación de la información, sin embargo, la necesidad de contar con testimonios de los participantes de la cadena de valor analizada se hizo palpable, y se logró contactar a representantes del Municipio Distrital de Limatambo a través de las redes sociales. Este contacto permitió el enlace con dos socios de la “Asociación de Productores de Palta Hass de Limatambo”, y de funcionarios de la sede descentralizada de Cusco que tiene el programa. La apertura de los funcionarios públicos en todos los niveles fue muy positiva, y gracias a ello, se logró también contar con la participación de directores ejecutivos de *Sierra y Selva Exportadora*, ubicados en Lima; especialistas del área de promoción de alimentos de PromPerú, y de la ex Viceministra de políticas agrarias del Perú durante el periodo del 2020-2021.

Entre los principales cambios que este análisis sufrió fue la reevaluación de su inicial hipótesis, en la cual el modelo de desarrollo agrario que *Sierra y Selva Exportadora* corporiza en su discurso se sustentaba únicamente en la dependencia del Estado a la inversión privada. En este sentido, se argumentaba que este modelo neoliberal de sus políticas económicas moldeaba también su política agropecuaria, y, por tanto, su papel dentro las cadenas de valor que fomentaba era uno reducido.

No obstante, en el trascurso de la investigación, palabras repetitivas como “mentalidad emprendedora” o “empoderamiento” comenzaban a reconocerse en los discursos de los entrevistados, y también en los documentos que se revisaban. Esto motivó a reevaluar el marco teórico en el que se soportaba el análisis, para proponer una nueva categoría de análisis denominado “*modelo de desarrollo agro emprendedor*”, el cual condensa i) la influencia de las oportunidades del mercado internacional, y ii) su coincidencia con una política económica de gobierno que fluctúa en esa dirección, para entender cómo las dinámicas locales e internacionales se inscriben en el discurso del programa agroexportador *Sierra y Selva Exportadora*.

3.1 La apuesta por un desarrollo agrario emprendedor: discurso ‘glocal’ de *Sierra y Selva Exportadora*

Un primer hallazgo de esta investigación fue lo significativamente conectado que el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* está de su contexto local e internacional. El análisis del caso de la cadena de valor de Limatambo permitió identificar que esta influencia se manifiesta, principalmente, por el desarrollo ‘emprendedor’ que guía la política nacional, la cual se ve reflejada en la estrategia interinstitucional de *comercializar lo nacional* que el programa realiza.

En el caso de la cadena de valor del aguacate Hass de Limatambo, la inscripción de estas dinámicas globales y locales se manifiestan en el discurso y práctica que *Sierra y Selva Exportadora* realiza en su *comercialización de lo nacional*. La cual consiste, como propone Kania – Lundholm (2014), en reproducir una narrativa estandarizada de un producto nacional, con gran potencial económico en los mercados internacionales, con el fin de promover su comercialización.

Es importante anotar aquí que este modelo de desarrollo excede al caso del aguacate Hass en el Perú. No obstante, debido a los límites de esta investigación, solo se profundizará en este caso, y se hará referencia a este paradigma con el uso del término ‘desarrollo emprendedor’. Esta denominación se basa en la teoría sobre el fenómeno ‘emprendedor’ (Santos, 2014), que, como se explicó en el primer capítulo, se usa como herramienta analítica para explicar la influencia de lo local e internacional en el discurso de *Sierra y Selva Exportadora*.

En la narrativa utilizada por *Sierra y Selva Exportadora* para fomentar el cultivo y posterior desarrollo de una cadena de valor de aguacate Hass en Limatambo, se

encontró que la mercantilización de sentimientos nacionalistas del producto se centraron su dimensión regional. Así, en el ínterin de consolidar esta cadena, el *discurso del agro emprendedor* del programa se caracterizó por enfatizar i) los potenciales beneficios económicos que los mercados internacionales ofrecían por el cultivo y producción de esta fruta; y ii) por su impacto en el desarrollo económico del Valle de Limatambo y la región del Cusco.

Comercializando la súper 'palta' peruana

“Uhm, ya, este, en ese aspecto, yo pienso que gracias a Dios creo que ha sido un pueblo bendecido porque el piso que tenemos, el suelo que tenemos, la quebradita que es nos permite producir este tipo de palta que ningún otro departamento, provincia lo ha logrado, ¿no? O sea, las paltas de Limatambo son tan diferentes a otro distrito” (Elvira, socia de la Asociación de Productores de Palta Hass de Limatambo, 2021)

Según Kania – Lundholm (2014), la estrategia estatal de comercializar lo nacional se caracteriza por reforzar la competitividad de un producto en el mercado internacional, a partir de la construcción de una narrativa *nacionalista* que respalda y fundamenta los beneficios de su comercialización. Así, un primer elemento que requiere esta práctica, es identificar el potencial productivo de un producto, para, posteriormente, volverlo una mercancía (*commodity*). En *Sierra y Selva Exportadora*, se encontró que una de las estrategias discursivas para fomentar el cultivo del aguacate en su variedad Hass, en el Valle de Limatambo, fue su potencial rentabilidad que el mercado internacional ofrecía.

De hecho, como manifiesta el especialista en la articulación comercial de frutas de *Sierra y Selva Exportadora*, desde los inicios de la cadena de valor de Limatambo, la demanda internacional y las ventajas comparativas que la temporada de cultivo que la sierra ofrecía¹⁵ estuvieron en el origen de la propuesta:

“Sí, se puso palta Hass para darle el toque más al lado exportador, ¿no? Eh, el de palta Hass era porque, evidentemente, esa palta era la más demandada, y había cada vez un mayor interés. De hecho, lo hay. Entonces, la Sierra no lo había promocionado tanto, tenía un montón de dudas la sierra, respecto al desarrollo de palta Hass, y conforme el programa fue ingresando, dándole la posibilidad a los productores de pensar que, efectivamente, podían tener oportunidad para articular esta palta con muy buen precio para ese período, los productores se fueron animando (...). Es ahí donde sale más, un poco la

¹⁵ La producción de aguacate en los valles interandinos del Perú presenta una ventana de oportunidad comercial importante para el país, ya que su cosecha se complementa con la de la región costa. De esta manera, mientras la temporada en la Sierra inicia desde febrero hasta abril, en la costa se produce entre los meses de abril y junio.

organización de productores de Limatambo” (Entrevista a Alex, representante de Sierra y Selva Exportadora, 2021).

Asimismo, la información recopilada permitió identificar que el desarrollo de esta cadena inició alrededor del 2007, con las primeras reconversiones hacia ese cultivo que se fomentaban también desde la municipalidad distrital. Tres años después, las tendencias de consumo por los “*Súper Alimentos*” comenzarían a tener mayor relevancia en el plano internacional, y con ellas, la palta Hass peruana comenzaría a tomar un lugar cada vez más protagónico.

Para la Asociación de Productores del Valle de Limatambo, esta conexión entre la cadena de valor de aguacate Hass en su localidad con las dinámicas del mercado internacional siempre ha estado clara. De hecho, en palabras del gerente del sector económico y agrario de la Municipalidad del Valle de Limatambo en la época de las primeras plantaciones del cultivo (2010), estos planes de reconversión formaban parte de “un proyecto más grande”: “*Hace 8 años, casi yendo para 9, se ha implementado un proyecto grande, en el cual a nivel regional hasta internacional está siendo promocionando [sic]. Este cultivo, el cultivo y plantación de palta*” (Entrevista a Valetín Aliza, Entrevista realizada por Gamarra, 2018).

El trabajo interinstitucional detrás de la ‘súper’ palta de Limatambo

“Nos metemos 5 metros más con Promperú para darle la posta cuando nuestros productos están totalmente consolidados. Promperú se los apropia y se los lleva, y nosotros empezamos a preparar a otros para que Promperú se los lleve” (Presidente ejecutivo de Sierra y Selva Exportadora, 2021)

Por otro lado, en esta estrategia de *comercializar lo nacional*, este énfasis en el potencial productivo del producto se tiene que complementar con su sentimiento de pertenencia a una comunidad nacional (Kania – Lundholm, 2014). Así, en el caso del discurso utilizado por *Sierra y Selva Exportadora* en la cadena de valor de Limatambo, se halló que esta narrativa se caracterizó por adoptar matices regionales. Aunque, en el plano nacional, esto se complementó con un discurso nacional, bajo la campaña de *Súper Alimentos del Perú* que se trabajó interinstitucionalmente con PromPerú.

A nivel regional

Respecto a la mercantilización del sentimiento regionalista del aguacate Hass de Limatambo, en el discurso de *Sierra y Selva Exportadora*, las oportunidades lucrativas que las ventajas comparativas que la particularidad de la región Sierra ofrece son subrayadas frecuentemente. Por ejemplo, en el documento de trabajo de “La campaña nacional de Palta Hass y otros frutales” que el programa lleva a cabo desde el 2011, los argumentos para fomentar su cultivo y reconversión hacia la variedad Hass se fundamentan en “*la apertura de diversos mercados de destino, y las ventajas comparativas (clima, suelos, costos) [de la sierra]*”(Sierra y Selva

Exportadora, 2016, p. 7). Este interés se fundamenta en la búsqueda de generar una “*industria de la palta en el Ande peruano*”, lo cual permitiría que “*los pequeños productores andinos sean más competitivos*” (2016, p. 7). Finalmente, esta búsqueda de competitividad es presentada con el objetivo de “*incrementar la productividad [de la fruta]*”, lo cual permitiría como resultado “*la mejora en el nivel de vida los productores frutícolas y **dinamizar la economía regional*** [Negritas propias]” (2016, p. 8).

Según el testimonio del actual presidente de la Asociación de Productores de aguacate Hass de Limatambo (2018-2020; 2021-2022), este potencial que tiene esta fruta para el desarrollo de la región es también un motivo importante para él y sus socios. En este sentido, cuando hace una comparación del escaso interés que existía por este cultivo al inicio de la cadena de valor, con la importante demanda que ahora tiene, una de las principales razones que él manifiesta es este reconocimiento del impacto positivo que tiene este cultivo para la región del Cusco:

“Productores son más de 300, han ampliado, entonces ahora también están preguntando. ¿Quieren inscribirse? Perfectamente. Como estamos en este proceso y necesitamos socios y se han dado cuenta que teniendo nuestra planta, el tratamiento de la palta en Limatambo acá no solo van a beneficiar a todos los productores del Valle si no a toda la región, a toda la región Cusco” (Entrevista a Juan, Presidente de la Asociación de Productores de Limatambo, 2021)

Como Kania-Lundholm (2014) propone, la mercantilización del sentimiento nacionalista es un pilar central para tener éxito en la estrategia nacional de *comercializar lo nacional*. Esta narrativa, que se construye en interrelación con factores domésticos e internacionales, es finalmente el elemento aglutinante que permite que un producto se comercialice y tenga una recepción positiva en los diferentes mercados. En el caso de la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo, se halla que la narrativa se produce a nivel regional. Así, se encuentra que el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* se caracteriza por resaltar los potenciales beneficios que la producción y exportación de esta fruta tiene para la región del Cusco y sus valles interandinos.

Ahora bien, es importante notar que esta narrativa se inscribe y refuerza también en un plano más grande como el nacional. Así, como se verá a continuación, la narrativa regionalista se complementa con un discurso nacional del aguacate peruano; el cual surge de la coordinación interinstitucional entre *Sierra y Selva Exportadora* y la agencia nacional de oferta exportadora, PromPerú.

A nivel nación

En el 2020, *Sierra y Selva Exportadora* publicó el documento “Estudio de Mercado de la Palta”, que tuvo como objetivo fomentar el desarrollo de nuevos emprendimientos a nivel nacional relacionados a dicho fruto (*Sierra y Selva Exportadora*, 2020). Dentro de los beneficios que se resaltan, los valores nutricionales que soportan su demanda son mencionados frecuentemente. Una muestra de ello es cuando se explica en qué se basa apertura de nuevos mercados como Estados Unidos, Europa y Asia, el documento señala lo siguiente: “*Sus cualidades, es considerada un súper alimento por sus diversos atributos nutritivos y sensoriales*”, lo cual expresa, “*la nueva conciencia de la alimentación que vive el mundo*” y, además, “*el soporte que sostiene el crecimiento del mercado*” (*Sierra y Selva Exportadora*, 2020, p. 25).

Este énfasis del aguacate como ‘súper alimento’ reconocido a nivel internacional también se identifica en las entrevistas con funcionarios del programa, cuando se explica la positiva recepción que el aguacate peruano tiene en el mercado internacional:

“De hecho por Perú hay varios factores que lo demandan ¿no? Primero por la estacionalidad, o sea nosotros entramos en vitrina con otro país y es una vitrina que nos deja exportar a distintos países. Y lo otro es la textura. Pero una aceptación del consumidor final, más que de promoción, y atribuyo al tema saludable”. (Entrevista a Julia, Subdirectora de la oficina de promoción comercial de alimentos frescos de PromPerú, 2021).

Asimismo, en la creación de esta narrativa alrededor del aguacate, que la estrategia de comercializar lo nacional demanda, el trabajo interinstitucional entre *Sierra y Selva Exportadora* y PromPerú ha sido importante. Una de sus principales manifestaciones ha sido la participación de ambas instituciones en ferias internacionales de alimentos. Por ejemplo, las ferias de *Fruit Logistic* han sido las principales ocasiones donde los productores de las cadenas de valor de aguacate, entre ellos la de Limatambo, acompañan a las delegaciones, y promocionan sus productos. Como muestra la **Imagen 3**, en esta colaboración, los estantes de la marca *Súper Alimentos del Perú* (Superfoods Perú) con delegaciones de *Sierra y Selva Exportadora* caracterizan su materialización.

Imagen 3. Estante de *Superfoods Perú* en la feria ASIA FRUIT LOGISTICA, 2018



Fuente: Sierra y Selva Exportadora (2018). *Reporte de gestión anual.*

Desde Cusco, uno de los directores de la sede descentralizada de *Sierra y Selva Exportadora* también reconoce este papel que la coordinación interinstitucional y la marca de *Superfoods Perú* ha tenido en la consolidación de cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo. Así, cuando se le pide una opinión sobre este trabajo conjunto, menciona lo siguiente: “*Si, por supuesto que Promperú hace una muy buena campaña en el exterior. Esta marca Perú promociona mucho y sí definitivamente no solo Promperú,, nosotros también como Sierra y Selva exportadora somos parte del Ministerio de Desarrollo Agrario, nuestro trabajo lo complementamos* (Entrevista a Jorge, *Sierra y Selva Exportadora*, 2021)

En síntesis, la consolidación del aguacate Hass peruana en el mercado internacional estuvo significativamente influenciada por la narrativa del desarrollo ‘emprendedor’ en la que la estrategia de *comercialización de lo nacional* se enmarcó. En ese sentido, en la cadena de valor de Limatambo, el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* se caracterizó por acentuar el sentimiento regionalista de la propuesta, y los potenciales beneficios lucrativos que el cultivo de la fruta prometía. La participación interinstitucional de PromPerú para complementar esta narrativa alrededor del aguacate Hass fue significativa.

3.2 Emprender para desarrollar: legitimación y discurso de la agenda emprendedora en la cadena de valor del aguacate Hass de Limatambo

“Se siente un pequeño empresario, ya no un simple productor y ese es el mejor empoderamiento” (Jorge, Representante de Sierra y Selva en Cusco - Perú)

El análisis del discurso de *Sierra y Selva Exportadora* permitió también identificar que palabras como *competitividad* y *productividad* son usadas frecuentemente cuando se hace referencia al trabajo con los productores de la sierra peruana. En

consecuencia, tras la revisión de la información recopilada, se llegó a la conclusión de que el paradigma del desarrollo ‘emprendedor’, caracterizado por realzar las virtudes de la responsabilidad individual, flexibilidad y proactividad para el logro de progreso y desarrollo (Ortiz, 2018; Portales, 2018), guía la política agroexportadora.

Esta lógica emprendedora se encontró manifiesta en el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* en dos de sus elementos: i) su énfasis por la agrupación entre los productores dentro de estructuras organizacionales similares a una empresa; y ii) la demanda implícita de conocimientos empresariales como parte de su apoyo técnico.

Como postulan Scott (1998) y Li (2019), en esta capacidad de legitimar sus intervenciones, el Estado utiliza herramientas discursivas propias de un lenguaje tecnificado o de carácter ‘científico’ sobre la realidad que lo dota de un carácter neutral y apolítico. Así, en el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* en la cadena de valor de Limatambo se encontró que i) el privilegio de un lenguaje técnico en su intervención; y ii) el énfasis en la coyuntura internacional como causa justificadora de la necesidad de este enfoque empresarial, son las dos principales herramientas que utiliza el programa agroexportador para legitimar su agenda.

La necesidad de asociación desde el lenguaje técnico y coyuntural

Un hallazgo principal fue que el énfasis en el fomento de la asociación entre los productores rurales es justificado por *Sierra Exportadora* por su capacidad de ‘empoderar’ a los productores. El hecho de que existe una extrema parcelación de las tierras de cultivo en la sierra peruana, con campos individuales que no superan las 5 hectáreas, se esgrime como la principal causa. No obstante, como el representante de *Sierra y Selva Exportadora* en Cusco sostiene, para el programa, la capacidad de empoderamiento que tiene la agrupación entre productores excede ese objetivo. Como él señala, la mejora de su productividad y competitividad para posicionarse mejor en la negociación con los otros privados de la cadena está en el centro de esta demanda:

“[Los productores tienen] mejores condiciones de negociación con los privados. La asistencia técnica llega de mejor forma, pues se pueden formar grupos de trabajo; [pueden] vender su producción a mejor precio, teniendo un volumen determinado, con la calidad que exige y obviamente cumplimiento con la entrega del producto. Entonces es una necesidad para ellos estar organizados (Jorge, director de la oficina de Cusco de *Sierra y Selva Exportadora*, 2020).

Como se observa, el carácter necesario de esta recomendación en el discurso se soporta en los beneficios que aporta para la transacción comercial dentro de la cadena. Así, la justificación de esta visión empresarial de desarrollo, como sostiene Li (2019), no hace referencia a una preferencia política por parte del Estado, sino

más bien a la legitimidad que los potenciales beneficios del lenguaje empresarial tiene. En consecuencia, sus potenciales beneficios económicos para los productores se presentan como neutrales y apolíticos.

Justificación técnica

Una manera en como el programa legitima esta necesidad de agrupamiento es a través de un lenguaje experto que subraya los beneficios en términos competitivos que ofrece. Así, por ejemplo, cuando se argumenta el porqué elegir una estructura organizacional similar a una empresa, como lo son las cooperativas, en lugar de solo permanecer como asociación, es preferible para la cadena de valor de Limatambo, predominan argumentos de carácter técnico que subrayan sus efectos desde su carácter 'normativo' y por su 'oportunidad de lucro'. El testimonio del especialista de Frutales de *Sierra y Selva Exportadora* es ilustrativo al respecto:

La asociación tiene una finalidad, pero la cooperativa tiene otra; y la cooperativa tiene mucha más fortaleza. En términos de gestión comercial, se empoderan mejor del negocio... digamos, participa de una manera mucho más interesante porque realmente ahí sí tiene un compromiso del punto de vista normativo ¿no?, como estructura gerencial, y van a gozar realmente los beneficios porque ahí sí hay oportunidad de lucro, cosa que una asociación no la tiene (Entrevista a Alex, Sierra y Selva Exportadora, 2021).

Además de ello, es importante señalar que, para solicitar el apoyo de *Sierra y Selva Exportadora* en la elaboración de un plan de negocio, se exige a los productores interesados estar agrupados en una estructura de "Agente Económico Organizado". En su documento de trabajo "Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de palta en el marco de la ley procompite" del 2016, por ejemplo, esta figura se caracteriza por tener una junta directiva estipulada, con funciones jerárquicas definidas, y una lista con los socios y su información económica y demográfica clara. Todos estos requerimientos, además, justificados como "acciones necesarias para garantizar la solidez y sostenibilidad de la Organización" (*Sierra y Selva Exportadora*, 2016).

Coyuntura de lo irrepetible

Por otro lado, en esta apuesta por fomentar el agrupamiento de productores, el discurso de *Sierra y Selva exportadora* también se basa en su *unicidad* como solución para empoderar a los productores. De esta manera, pese a reconocer que la vulnerabilidad que estos padecen cuando participan individualmente en las cadenas de valor deviene de un problema sociohistórico como son los minifundios en la sierra del Perú, el programa enfatiza las bondades de enfocarse *únicamente* en fomentar la agrupación de productores, como parte del modelo de desarrollo necesario para la actual situación:

*“Como te repito, el gran tema es que ellos tienen pequeñas extensiones de terreno entonces solos **jamás** van a acceder al mercado en buenas condiciones, siempre van a estar en mercados locales muy pequeñitos y dando vueltas ahí, entonces para la sierra, para ahora se ha lanzado lo que es el desarrollo de la agricultura familiar; **es una necesidad** que ellos se organicen, **no hay otra forma**, es diferente a la costa” (Jorge, oficina descentralizada de Cusco de Sierra y Selva Exportadora, 2021).*

En consecuencia, la agenda del desarrollo ‘agro emprendedor’, que el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* corporiza, persigue objetivos que se buscan legitimar por la necesidad del contexto, y la neutralidad de su intervención, que, como Li (2019) postula, terminan invisibilizando otras alternativas de desarrollo que pueden también beneficiar el logro de una holística superación de los obstáculos que afronta la agricultura en la sierra peruana.

La demanda de conocimientos empresariales desde la coyuntura y el lenguaje técnico

Un segundo hallazgo que el análisis del discurso de *Sierra y Selva Exportadora* en la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo permitió es la demanda de conocimiento experto de carácter empresarial que se solicita a los productores. De hecho, se encontró que esta visión empresarial se hace manifiesta en el elevado uso de términos especializados en gestión comercial que el programa de capacitaciones ofrece, y al mismo tiempo, demanda en su trabajo con los productores.

La descripción por parte de la encargada de la oficina de Articulación Comercial de *Sierra y Selva Exportadora* de los retos que estas capacitaciones técnicas tienen en el trabajo con los productores es ilustrativa:

Las necesidades son los temas. Por ejemplo, tenemos que enseñarles todo lo que son costos, procesos, o sea, el tema de costos es clave. Entonces, uno, tenemos que enseñarles a costear bien su producto; dos, tenemos que enseñales a hacer el control de la trazabilidad, cómo, desde el momento que sale el producto hasta el momento de la comercialización, a quién le corresponde ese producto, quién es el dueño, y qué código tendría el lote, a qué productores les corresponde dicho lote (Julia, representante de Sierra y Selva Exportadora en Lima, 2021).

De esta manera, en el discurso ‘agro emprendedor’ que caracteriza al programa el lenguaje especializado de sus capacitaciones se convierte en demandas implícitas de conocimiento especializado previo para los productores que, para que puedan obtener sus beneficios, necesitan ser suplidas. En ese sentido, se encuentra que, al igual como sucede con el énfasis en las ventajas que trae el agrupamiento entre los productores, este discurso presenta esta demanda de recursos expertos con elementos discursivos que subrayan su carácter *necesario* para el logro su empoderamiento.

Por ejemplo, el director de la promoción comercial de frutas de *Sierra y Selva Exportadora* califica el trabajo en el conocimiento técnico de los productores de la sierra como “fundamental”. Así, respecto al papel que tiene en la capacidad de negociación de estos últimos dentro de la cadena de valor, él menciona lo siguiente:

El conocimiento básico es fundamental, sin una buena base en conocimientos es mucho más difícil que el productor pueda llegar a la siguiente etapa, ¿no? Todos tienen que tener un conocimiento, más o menos similar, en términos de gestión comercial, de capacidad de negociación, cosa que sí ocurre en una empresa porque una empresa puede contratar a un especialista en gestión, en administración, pero los productores no están preparados para eso, pues” (Entrevista a Alex, Sierra y Selva Exportadora, 2021)

Según Scott (1998), el lenguaje ‘técnico’ o ‘científico’ que usa el Estado para justificar su intervención es una herramienta que utiliza para legitimar sus objetivos. En este sentido, en el caso de *Sierra y Selva Exportadora*, la búsqueda original de mejorar la competitividad de los productores de la sierra se justifica por las garantías que el aprendizaje empresarial y técnico brindado les dota en su mejora económica.

Como se ha expuesto hasta el momento, este enfoque ‘empresarial’ del discurso de *Sierra y Selva Exportadora* tiende a ser problemático cuando ignora las condiciones estructurales que limitan el acceso de estos productores a recursos necesarios para satisfacer sus demandas de asociación y conocimiento empresarial especializado. No obstante, muchos de los funcionarios entrevistados son conscientes de la indiferencia que este enfoque puede tener de las características estructurales de la sierra peruana. Así, por ejemplo, el testimonio de una representante de PromPerú se presta ilustrativo cuando describe las dificultades que los productores enfrentan en las capacitaciones técnicas que ofrecen, dado las carencias más profundas a resolver que escapan del enfoque del programa agroexportador:

“Justamente a eso voy, usualmente, de manera personal de la línea que te digo, nosotros no, yo pedí que no se hicieran este tipo de talleres a asociaciones porque sin ánimos de, digamos, hay personas que no tienen una educación primaria básica, y puede generar una confusión y no ayudarlos; o sea generar que más bien retrocedan más que avancen, por así decirlo...” (Entrevista a Nancy, especialista en la promoción de Alimentos Fresco de PromPerú).

No obstante, también se halla que esta perspectiva crítica del discurso que *Sierra y Selva Exportadora* y las condiciones estructurales previas que ignora puede ser invisibilizada por el argumento de la “voluntad para salir adelante” como formar de superar estos obstáculos de los productores, lo cual genera diversos cuestionamientos si se encontrase que es la perspectiva predominante dentro del sector:

*“Nosotros estamos hablando de productores de la agricultura familiar, de campesinos, productores que para poder llegar a un nivel de cooperativa se necesita contar ya con una mentalidad empresarial y con un formato de empresa; entonces muchos de ellos no están preparados para enfrentar este tipo de retos, y, sin embargo, **los que salen adelante, y organizaciones que están trabajando de forma consciente son los que afrontan y pueden salir adelante**”* (Entrevista a Julia, Sierra y Selva Exportadora, 2021).

En síntesis, como se muestra a lo largo de esta sección, el discurso del ‘agro emprendedor’ de *Sierra y Selva Exportadora* se caracteriza por poseer una visión empresarial en el trabajo con los productores, la cual les demanda recursos para asociarse, y recibir conocimientos especializados en gestión comercial. La legitimización de estas demandas se realiza a través del uso de un lenguaje científico tecnificado, que los presenta como factores *necesarios* por la coyuntura y para el logro de su empoderamiento.

3.3. El peso emprendedor en las relaciones público – privado (y privado-privado) de la cadena de valor de Limatambo

Como se ha mostrado a lo largo de este capítulo, la caracterización como “discurso del agro emprendedor” de *Sierra y Selva Exportadora* se basa en el paradigma empresarial en el que se sustenta, y guía su intervención. El énfasis en la agrupación de los productores en estructuras similares a la de una empresa, y el uso de un lenguaje especializado que subrayan su carácter de ‘necesario’ se presentan, así como dos de sus principales características.

Según Li (2019), esta selección implícita que se hace de un paradigma de desarrollo sobre otro al momento al intervenir en la realidad para ‘mejorarla’ es parte de estas ‘agendas ocultas’ que la política pública presenta. En consecuencia, como propone la autora, es importante preguntarse por los efectos que seleccionar la resolución de ciertos intereses sobre otros tiene sobre el contexto social en donde interviene.

Una pregunta que queda pendiente de resolver en este estudio tiene que ver con las consecuencias que, para el caso de la cadena de valor de Limatambo, tiene este *discurso del agro emprendedor*. Específicamente, en las relaciones de poder entre los miembros de la Asociación de Productores de Palta Hass y los funcionarios del Estado, privado – público; y también entre estos primeros, y los representantes del sector privado.

Relaciones público – privado

Por un lado, en la relación entre productores y el sector empresarial, se encontró que la desconfianza entre ambas partes, cuando *Sierra y Selva Exportadora* no está involucrada, es característica de ella. Esto principalmente por experiencias previas en las cuales los compromisos de venta por parte de ambos actores no fueron

cumplidos. En estos casos, la responsabilidad de los productores se produce cuando no sostienen el volumen de producción prometido; y el de los empresarios, cuando no cumplen con la cantidad del pago acordada. Como resultado, se encuentra que *Sierra y Selva Exportadora* asume un rol de intermediador entre las partes, y la legitimidad que su discurso *neutral* posee para ambos participantes de la cadena permite que la cadena funcione.

Un hallazgo central que el análisis aporta es que este papel de intermediario de *Sierra y Selva Exportadora* de la creencia compartida de que el modelo empresarial que el Estado utiliza para desarrollar el agro es el adecuado. Principalmente, por el rol más activo que asume en el desarrollo de las cadenas de valor.

El testimonio de la ex viceministra de agricultura (2020-2021) brinda algunas luces al respecto:

“Sí, lo que pasa es que hay mucha desconfianza sustentada en malas experiencias o sea de los dos lados; campesinos, productores y empresas exportadoras tienen malas experiencias de trabajo mutuo. Para los productores hay estas malas experiencias de que le entregan los productos y no les pagan: en el mango ha sucedido muchísimo porque te pagan cuando es exportado; y para los exportadores, pequeño agricultores que los dejan, aparece un comerciante y le entregan el producto y no cumplen con sus compromisos... entonces sí, hay mucha historia por los dos lados que genera desconfianza, y, claro, Sierra y Selva aparece como....que también es cierto que es un buen rol del Estado ¿no? o sea garantizar que los acuerdos se van a cumplir ¿no? (Entrevista a Roxana, 2021)

En este rol intermediario de *Sierra y Selva Exportadora* se identifica lo que Scott (1999) identifica como la capacidad legitimadora del Estado gracias a sus prácticas discursivas de *simplificación y tecnificación* de la realidad social. Así, relacionándolo con lo propuesto por Li (2019) y los efectos de la intervención pública y su ‘capacidad de mejorar’ en las relaciones de poder de sus receptores, a continuación de describiré de que manera la legitimación de este papel de intermediario del programa afecta en dos sentidos las relaciones entre los participantes de la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo.

Impacto positivo

Por un lado, se encuentra que el fomento a la asociación y la capacitación en gestión empresarial de *Sierra y Selva Exportadora* dota a los productores herramientas para mejorar su capacidad de negociación dentro la cadena. De hecho, para los miembros de la asociación, el acceso a la información sobre los precios de la fruta en el mercado internacional y sobre los requisitos para lograr la certificación de su producto, por ejemplo, les permite ser más inquisitivos en las ruedas de negocio, en donde eligen al comprador de su producto.

El testimonio del presidente de la asociación es ilustrativo al respecto:

“Al comienzo, como le digo, estos viveros se llevaban y decían no, yo pago tanto esto, yo pago tanto esto y nos ponían precios, ahora no como la comunicación es más fluida ellos los de Sierra y Selva Exportadora dicen “no, están pagando en tal sitio tanto”, “en tal país tanto” acá vamos a ver un precio más o menos referencial; ellos también exponen así. ... Así, sí ha habido cambios, ha habido cambios por lo menos ya tenemos seguridad en vender esa cosecha en un precio justo o un precio que es razonable, ya no es que los compradores, los acopiadores ponen su precio a lo que ellos vean por conveniente, no...”
(Entrevista a Jorge, presidente de la Asociación de Palta Hass de Limatambo, 2021)

A parte de ello, la participación de *Sierra y Selva Exportadora* como garante también permite negociar otros recursos más allá de los económicos. Por ejemplo, a cambio de un volumen sostenido de producción, los productores intercambian a apoyo de especialistas en control de plagas e insumos necesarios para el cultivo y producción de aguacate de parte de la empresa privada. De esta manera, como señala Jesús Guerra de la oficina descentralizada de Cusco, se produce una “alianza” entre los privados que les permite maximizar sus beneficios:

“Lo otro es que logramos que le privado no sea solo un comprado porque eso no es sostenible porque cualquiera puede ir y comprar, el que tiene más dinero compra. Lo que nosotros queremos es que la empresa del privado compre al productor, pero, a cambio, le de algo más, que genere esa confianza, entonces él puede decir: “te compro pero no te preocupes te voy a ayudar con un especialista en palta. De repente si necesitas algún insumo que no tienes, te puedo adelantar”, entonces se va generando ese tipo de alianza entonces no solo compra también invierte” (Entrevista a Jorge, Sierra y Selva Exportadora – Cusco, 2021)

Impacto negativo

Como se ha mencionado, dado que la legitimidad que tiene el discurso *agro emprendedor* del programa se basa en su neutralidad que el saber empresarial otorga, este no llega a disolver la desconfianza original entre ambas partes. En consecuencia, si bien la narrativa de *Sierra y Selva Exportadora* facilita la interacción, la relación entre productores y empresarios se mantiene frágil, ya que la desconfianza entre ellos no se resuelve. Este es uno de los efectos negativos que se identifica: la asimetría de recursos entre los actores continúa, y en consecuencia, dado que se privilegia un modelo empresarial en el desarrollo de la cadena, se termina afectando la agencia de los productores, por ser quienes menos recursos para participar en ella tienen.

El testimonio de la señora Elvira, miembro de la asociación de Limatambo, es un ejemplo de cómo la interacción entre privados aún puede ser delicada:

“Ahm, bueno, ha habido ocasiones que sí hemos sentido que no nos ofrecían lo que queríamos, ¿no?, porque ellos ponían, ehm, “primero les voy a con tanto, segunda con tanto”, pero ¿quién lo establecía cuál iba a ser primera, cuál iba a ser segunda? Porque ellos nos decían: “Esto va a ser primera, esto va a ser segunda”, y ¿en qué se basaban ellos para decirnos eso, ¿no? Entonces, de que hemos sido unidos un poco hemos dicho eso: “nuestra palta, ¿no?, sabemos cómo trabajamos, este, convencional, y por lo tanto nos tienen que pagar buen precio” (Entrevista a Elvira, socia de la Asociación de productores, 2021)

Relacionado a ello, otro impacto negativo que genera esta falta de confianza entre los actores privados es que tiende a generar una dependencia de los servicios de capacitación e intermediación del programa, por parte de los productores, para mejorar su capacidad negociación con las empresas privadas. Nuevamente, se halla que esto ocurre como consecuencia de los limitados recursos que tienen para sostener una gestión de tipo empresarial que se privilegia dentro de la cadena de valor.

Una muestra de ello es la programada petición que tiene la Asociación de Productores de Palta Hass de Limatambo de contar con un *profesional de apoyo permanente de Sierra y Selva Exportadora* dado su reciente estatus de “cooperativa”. Como explica el presidente de la asociación, si bien las capacitaciones y apoyo del programa han permitido los logros en materia de oferta exportable del Valle, la intermitencia en la recepción de conocimientos especializados en el cultivo de aguacate obstaculiza su sostenibilidad:

“A nivel de cooperativa veremos también solicitar un ingeniero directamente permanente porque de qué nos sirve un profesional que nos da ciertas orientaciones, deja ciertas orientaciones y se va, y después no tenemos resultados porque eso constantemente hay que estar. Porque en las diferentes épocas que se va desarrollando el producto de palta también hay diferentes plagas, hay diferentes enfermedades entonces eso necesita la atención consecuente, y no solamente eso. Como le digo también necesitamos un entomólogo ¿para qué?, para identificar qué tipos de plagas es y cómo es el ciclo biológico, en qué momento aplicar determinado insecticida y así” (Entrevista a Juan, presidente de la Asociación de Productores de aguacate de Limatambo, 2021).

En síntesis, el modelo emprendedor que la política agroexportadora peruana manifiesta en el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* genera un efecto en doble sentido en las relaciones sociales dentro de la cadena, según donde se posicionen los productores respecto a las demandas del programa. En otras palabras, se encuentra que, por un lado, este discurso afecta negativamente la posición de los productores en la cadena de valor, cuando las demandas de recursos de conocimiento y agrupación no pueden ser totalmente satisfechos, lo cual los convierte en los actores más pasivos de la cadena. Por otro lado, cuando logran

superar estas limitaciones, ellos adquieren mayor capacidad de agencia y negociación dentro de la cadena, permitiéndoles tomar decisiones propias y gozar de los beneficios que la cadena genera y el programa ofrece.

CONCLUSIONES

Esta investigación explora la influencia de las dinámicas nacionales e internacionales en la formulación de una política pública para el desarrollo agrario. Al mismo tiempo, analiza el papel que el discurso oficial del Estado juega en su legitimación y ejecución.

Tras el análisis del caso de la cadena de valor de aguacate Hass de Limatambo, y la política agroexportadora peruana Sierra y Selva Exportadora, este estudio argumenta que la influencia local y global se manifiesta en el modelo “emprendedor” que adopta la intervención del programa público con sus participantes. En el caso analizado, la influencia de los procesos locales y globales se manifiesta en el discurso estatal del “agro emprendedor” que envuelve- y es utilizado por- el programa. Los hallazgos de esta investigación se presentan en tres partes, cada una de las cuales permiten estructurar su argumento central.

En primer lugar, se encontró que la influencia de las dinámicas locales y globales se inscriben en el discurso de *Sierra y Selva Exportadora* a través del modelo ‘emprendedor’ que siguen la política de desarrollo agrario en el Perú, la cual es la que dirige los lineamientos del programa. En ese sentido, la inserción de este modelo en el discurso se manifiesta en la estrategia de “comercializar lo nacional”, en la cual, en coordinación con PromPerú, se identifican y se ingresan a las tendencias mundiales del mercado, como el caso de los *Super Alimentos*, para fomentar una producción focalizada en productos con elevada potencialidad comercial (en este caso, el aguacate Hass) como política de Estado.

Asimismo, se encuentra que este discurso de *Sierra y Selva Exportadora*, denominado ‘discurso del agro emprendedor’, se caracteriza por privilegiar un enfoque de competitividad empresarial con los productores. En consecuencia, i) fomenta la asociación de los productores en microempresas; y ii) privilegia el conocimiento empresarial especializado. Además, este enfoque busca ser legitimado a través del uso de un lenguaje que subraya i) el carácter técnico de la institución (*Sierra y Selva Exportadora*), ii) y el rol de la coyuntura internacional para presentar el modelo que sigue como ‘única solución’ para el logro y consolidación de la cadena de valor.

Por último, se identifica que el *discurso del agro emprendedor* de Sierra y Selva Exportadora reproduce relaciones público – privado, y privado – privado híbridas y condicionadas. Esto debido a que la mayoría de los productores de la sierra carecen de los recursos necesarios para lograr el conocimiento empresarial especializado

que se demanda en la cadena de valor, por lo que tienden a ser los actores más pasivos en ella: reciben las capacitaciones, asisten a los eventos, escuchan a los funcionarios y a las empresas ofertantes. No obstante, también se encuentra que su participación en la cadena los dota de otros recursos que mejoran su capacidad de negociación frente a los otros privados. Así, gracias a las capacitaciones y el apoyo del programa en su participación dentro de la cadena, los productores son independientes para seleccionar sus compradores, y tomar decisiones. De esta manera, se concluye que es un modelo que aceptan y en el que ven beneficios, principalmente, por el tema asociativo y la fuente de empoderamiento que les otorga.

En un contexto cada vez más globalizado, en el cual las tendencias de consumo están estrechamente vinculadas con la dirección económica y política que adopta el mundo, este estudio sobre la cadena de valor de aguacate en Perú busca promover nuevas agendas de investigación referidas a este vínculo. El interés no surge solo por la necesidad de visibilizar el peso de los intereses privados en la dirección que adopta la industria alimentaria, sino también, como se ha visto a lo largo de esta tesis, a raíz de que las políticas gubernamentales que buscan inscribirse en su dinámica vienen alterando su contexto local. Las políticas de cultivo y reconversión de frutas como el aguacate es un caso representativo. Preguntarse por las implicancias de este modelo de desarrollo agrario en las políticas públicas permite identificar qué intereses se sacrifican (y cuáles se privilegian) en el logro de esos objetivos.

Además, como el caso específico del aguacate muestra, su creciente demanda mundial excede sus valores nutricionales. Como se ha expuesto, en diversos países de la región latinoamericana, su cultivo se ha asociado con pérdidas de recursos hídricos de las poblaciones aledañas, y la proliferación de crímenes y economías ilegales a fin de recibir los beneficios que promete. Dentro de los límites de esta investigación, en el país analizado no han hallado casos referidos a esto. Sin embargo, es también de agenda pendiente explorar las implicancias que esto constituye con el detenimiento que merece.

Finalmente, respecto al modelo de cadenas de valor como política agraria, es importante reconocer y devolverle la centralidad que tiene la agricultura en el desarrollo de todo país. En ese sentido, es responsabilidad de todos y todas de participar en su desarrollo para obtener de manera justa e igualitaria sus beneficios. En un modelo estatal que apuesta por la relación sinérgica entre los actores privados, empresas y productores, garantizar un intercambio justo debe estar como eje central de la política pública agraria. Esta investigación busca contribuir con ello, aunque reconozca sus límites y lo mucho que aún hay por conocer.

ANEXO 1: LISTA DE ENTREVISTADOS¹⁶

Nombres	Institución	Perfil	Fecha
Roxana Sotelli	Ministerio de Agricultura y Riego	Viceministra de Políticas Agrarias (2020-2021)	09/11/2021
Julia Soto	Sierra y Selva Exportadora	Dirección de Promoción y Articulación Comercial de granos andinos y planes de negocio	15/11/2021
Fernando Casio	Sierra y Selva Exportadora	Presidente Ejecutivo	08/11/2021
Jorge Curo	Sierra y Selva Exportadora	Jefe regional de Ancash y Cusco (Zona Sierra)	09/11/2021
Alex Fausto	Sierra y Selva Exportadora	Especialista en Articulación Comercial de Frutales - Palta hass	15/11/2021
Juan Sayhua	Valle de Limatambo	Presidente de la Asociación de Paltos de Limatambo	10/11/2021
Elvira Ríos	Valle de Limatambo	Socia de la Asociación de Paltos de Limatambo	15/11/2021
Nancy Rodriguez	Agencia nacional PromPerú	Especialista en área de Frescos	01/12/2021

¹⁶ Por respeto a los estatutos de ética a los que se rige esta investigación, los nombres verdaderos de los participantes han sido reemplazados por seudónimos.

BIBLIOGRAFÍA

- Adrianzén, C. A. (2014). Una obra para varios elencos. Apuntes sobre la estabilidad del neoliberalismo en el Perú. *NUEVA SOCIEDAD*, (254). Retrieved from www.nuso.org
- Aguilera, M. (2019). *Macri al gobierno, emprendedores al poder: el proceso de politización del "ecosistema emprendedor": 2013-2017*. Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires.
- Akhil, G. (2012). *Red Tape Bureaucracy, Structural Violence, and Poverty in India*. Duke University Press.
- Andina. (2013, August 15). Sierra Exportadora propone ampliar oferta de palta Hass con 15,000 hectáreas de la sierra. Agencia Peruana de Noticias Andina. <https://andina.pe/agencia/noticia-sierra-exportadora-propone-ampliar-oferta-palta-hass-15000-hectareas-de-sierra-470607.aspx>
- Andina. (2016, December, 17). 17 alcaldes de 9 regiones fueron reconocidos por promover desarrollo productivo. Agencia Peruana de Noticias Andina <https://andina.pe/agencia/noticia-17-alcaldes-9-regiones-fueron-reconocidos-promover-desarrollo-productivo-645276.aspx>
- Andina. (2018, August 17). Cusco se posiciona como exportador de palta Hass a Europa, Asia y EE UU | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. Retrieved from <https://andina.pe/agencia/noticia-cusco-se-posiciona-como-exportador-palta-hass-a-europa-asia-y-ee-uu-721241.aspx>
- Arias Vanegas, J. (2016). La antropología del estado desde Akhil Gupta: a propósito de Red Tape. Burocracia, violencia estructural y pobreza en India. *Universitas Humanística*, (81), 463–473. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.uh82.aeag>
- Arias, F.; Montoya, C.; & Velásquez, O. (2018) Dinámica del mercado mundial de aguacate. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (55), 22–35. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/994>
- Aronczyk, M. (2008). "Living the Brand": Nationality, Globality, and the Identity Strategies of Nation Branding Consultants. *International Journal of Communication*, 2(0), 25. Retrieved from <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/218>

- Auyero, J., & Benzecry, C. (2016). La lógica práctica del dominio clientelista. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 61(226), 221–246. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(16\)30009-5](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(16)30009-5)
- Barbieri, A. (2017, February 08). *Estos son los graves daños escondidos detrás del cultivo del aguacate*. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/natural/20170208/413985071733/aguacate-peligros-cultivo.html>
- Briales, A. (2017). Emprendedores fracasados: individualización neoliberal en los discursos sobre el desempleo. *RECERCA. Revista de Pensament i Anàlisi*, (20), 79–104. <https://doi.org/10.6035/RECERCA.2017.20.5>
- Castelló, E., & Mihelj, S. (2018). Selling and consuming the nation: Understanding consumer nationalism. *Journal of Consumer Culture*, 18(4), 558–576. <https://doi.org/10.1177/1469540517690570>
- Caviedes, S. (2015). *¿Innovadores y emprendedores o discurso ideológico del neoliberalismo chileno? Una aproximación desde las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*. Fundación NODO XXI. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/320545753_Innovadores_y_emprendedores_o_discurso_ideologico_del_neoliberalismo_chileno_Una_aproximacion_desde_las_Tecnologias_de_la_Informacion_y_Comunicacion_TIC
- Cornick, J. (2016). *Políticas de desarrollo productivo en América Latina: Discusiones recientes, creación de empleo y la OIT*. Lima.
- Crabtree, J. (2010). The impact of neo-liberal economics on peruvian peasant agriculture in the 1990s. [Http://Dx.Doi.Org/10.1080/03066150412331311049](http://Dx.Doi.Org/10.1080/03066150412331311049), 29(3–4), 131–161. <https://doi.org/10.1080/03066150412331311049>
- Dargent, E. (2015). *Technocracy and Democracy in Latin America: The Experts Running Government*. Cambridge University Press.
- Della Porta, D., & Keating, M. (2008). *Approaches and Methodologies in the Social Sciences*. (D. Della Porta & M. Keating, Eds.). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511801938>
- Devaux, A., Velasco, C., & Ordinola, M. (2018). Desde los Andes a África y Asia: Vinculando pequeños productores al mercado, lecciones para el desarrollo de cadenas de valor inclusivas. In M. Ordinola & D. Horton (Eds.), *SEPIA XVII Mesa Temática, Experiencias Latinoamericanas de Aplicación del Enfoque de Cadenas de Valor Inclusivas*. Centro Internacional de la Papa (CIP).

- Echeverri-Cañas, L., Estay-Niculcar-Christian, & Rosker, E. (2012). Estrategias y experiencias en la construcción de marca país en América del sur. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/262618970_Estrategias_y_experiencias_en_la_construccion_de_marca_pais_en_America_del_sur
- Eguren, F. (2006). *REFORMA AGRARIA Y DESARROLLO RURAL EN EL PERÚ*.
- El Peruano. (2017, July 31). Sierra y Selva Exportadora facturará 400 millones de soles. Retrieved from <https://elperuano.pe/noticia/58049-sierra-y-selva-exportadora-facturara-400-millones-de-soles>
- El Peruano. (2021, September 12). US\$ 949 millones: nuevo récord histórico de exportaciones de palta. Retrieved from <https://elperuano.pe/noticia/128844-us-949-millones-nuevo-record-historico-de-exportaciones-de-palta>
- Encalada Añazco, R. F., & Peñaherrera Vasquez, D. L. (2020). Los superalimentos como tendencia del mercado: un análisis de las oportunidades para las empresas exportadoras. *Artículo Académico Comercio Internacional*. Universidad Técnica de Machala. Retrieved from <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/16011>
- Escobal, J. (2006). Globalización económica y agricultura: balance de una década de estudios. In *Perú: El problema agrario en debate. SEPIA XI / Seminario Permanente de Investigación Agraria* (pp. 1–726). Seminario Permanente de Investigación Agraria.
- FAO. (2018). Las principales frutas tropicales. Análisis del mercado. Retrieved December 19, 2021, from <https://www.fao.org/3/ca5692es/CA5692ES.pdf>
- Flores, A. (2018). *Desempeño del subsistema de agronegocios de palta Hass peruana*. Universidad de Buenos Aires. Retrieved from <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2018florescalleanaeldelosmilagros1.pdf>
- Forbes. (2020, April 1). ¿Existe un 'boom' del aguacate en Europa? • Economía y finanzas • Forbes México. Retrieved December 19, 2021, from <https://www.forbes.com.mx/economia-existe-boom-aguacate-europa/>
- Galantini, M. (2015). *La palta "producto estrella de exportación."* Lima, Perú.
- Gamarra, K. (2018). *Incidencia de la cadena productiva de palta Hass en los ingresos económicos de los productores del distrito de Limatambo 2010-2017*. Universidad Andina del Cusco. Facultad de Ciencias económicas, administrativas y contables. Cusco – Perú.

- García, D. (2006). Discurso oficial y adversidad. Implantación de la modalidad emprendedor en México. *Trayectorias*, 8(20-21). Retrieved from <http://trayectorias.uanl.mx/20y21/discurso.htm>
- García, M. (2011). Gobernar al decretazo: los peruanos del hortelano y los límites del modelo de Alan García. *Desco*, (19), 187-190. Retrieved from https://www.desco.org.pe/recursos/site/files/CONTENIDO/1108/09_García_Perú_Hoy_2011_1.pdf
- Gestión. (n.d.). Limatambo: La zona potencial del Cusco para exportación de palta Hass | ECONOMIA | GESTIÓN. Retrieved December 19, 2021, from <https://gestion.pe/economia/limatambo-zona-potencial-cusco-exportacion-palta-hass-232292-noticia/?ref=gesr>
- GESTIÓN, N. (2018, April 25). Limatambo: La zona potencial del Cusco para exportación de palta Hass | ECONOMIA | GESTIÓN. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/limatambo-zona-potencial-cusco-exportacion-palta-hass-232292-noticia/>
- Ginesta, V. (2013). APOLOGÍA DEL EMPRENDEDOR: ANÁLISIS CRÍTICO DEL DISCURSO SOBRE EL INTERÉS PROPIO. *OXÍMORA Revista Internacional de Ética y Política*, (3), 56-74. Retrieved from <https://revistes.ub.edu/index.php/oximora/article/view/8151>
- Graeff-Hönninger, S., & Khajehei, F. (2019). The Demand for Superfoods: Consumers' Desire, Production Viability and Bio-intelligent Transition. *Food Tech Transitions: Reconnecting Agri-Food, Technology and Society*, 81-94. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21059-5_5
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine Press.
- Gómez-Cotta (2021, November, 30). *Aguacates, la fiebre por el «oro verde» de un negocio controlado por el narco mexicano*. La Razón. <https://www.larazon.es/economia/20211130/rgipx6tr3vhihf5qftlkl4q2e.html>
- Guerrero, N., & Vega, M. J. (2016). Reflexiones teóricas sobre discurso político e ideología: un análisis preliminar de las políticas de emprendimiento del gobierno de Piñera (Chile 2010-2014). *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 24(2), 105-120. Retrieved from <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/7051>
- Hurtado, J. J., Lundy, M., Melo, J., de León, Z., Paul, L., Zapata, J., ... Muñoz, A. (2018). ¿Qué facilita o limita las relaciones comerciales incluyentes con pequeños

productores? Analisis de tres casos en America Latina. *Experiencias Latinoamericanas de Aplicación Del Enfoque de Cadenas de Valor Inclusivas*, 75–96.

INEI, 2016. CLASIFICADOR NACIONAL DE OCUPACIONES 2015. https://www.inei.gov.pe/media/Clasificador_Nacional_de_Ocupaciones_9_de_febrero.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). IV Censo Nacional Agropecuario 2012 - Cuadros Estadísticos. Retrieved December 19, 2021, from <http://censos.inei.gov.pe/cenagro/tabulados/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012, December). IV CENSO NACIONAL AGROPECUARIO. IV CENAGRO. Resultados preliminares. Retrieved December 19, 2021, from https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1057/libro.pdf

Intagri. (n.d.). El Aguacate en Latinoamérica: Parte I. México, Colombia y Perú | Intagri S.C. 2018. Retrieved from <https://www.intagri.com/articulos/frutales/el-aguacate-en-latinoamerica-parte-uno>

Kaplan, M. (2007), Fijian water in Fiji and New York: Local Politics and a Global Commodity. *Cultural Anthropology*, 22 (4), 685-706.

Kay, C. (2007). Algunas reflexiones de estudios rurales. *ÍCONOS. Revista de Ciencias Sociales*, (29).

Kingdon, J. (2014). *Agendas, Alternatives, and Public Policies* (Second Edi). Essex: Pearson Education Limited.

Ku Soria, P. (2017). PERÚ COMO PRIMER EXPORTADOR DE QUINUA A NIVEL MUNDIAL. *Quipukamayoc*, 25(47), 75. <https://doi.org/10.15381/quipu.v25i47.13805>

La República. (2005, December 6). Alan García presenta su Plan Sierra Exportadora | La República. Retrieved from <https://larepublica.pe/politica/286732-alan-garcia-presenta-su-plan-sierra-exportadora/>

Lanegra, I. (2016). ¿El neoliberalismo sin fin? La volátil continuidad electoral en Perú. *Nueva Sociedad*.

Liu, H., Meng-Lewis, Y., Ibrahim, F., & Zhu, X. (2021). Superfoods, super healthy: Myth or reality? Examining consumers' repurchase and WOM intention

regarding superfoods: A theory of consumption values perspective. *Journal of Business Research*, 137, 69–88. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.08.018>

Lozada, J., & Vélez, V. (2020). *Estudio del impacto del programa marca país en las exportaciones de Ecuador y Perú durante el periodo 2013-2018 caso: Quinoa*. Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador. Retrieved from <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/22545/1/T-ESPE-043726.pdf>

Magrath, A., & Sanz, M. J. (2020). Environmental and social consequences of the increase in the demand for 'superfoods' world-wide. *People and Nature*, 2(2), 267–278. <https://doi.org/10.1002/PAN3.10085/SUPPINFO>

Maillet, A. (2015). Variedades de neoliberalismo. Innovación conceptual para el análisis del rol del Estado en los mercados. *Revista de Estudios Políticos*, 2015(169), 109–136. <https://doi.org/10.18042/CEPC/REP.169.04>

Malache, J., & Vilches, M. (2019). *Percepción del estado peruano como promotor de exportaciones de Superfoods: Quinoa, durante el periodo 2012 - . UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIA APLICADAS*, Lima. Retrieved from https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/628198/Malache_GJ.pdf?sequence=11&isAllowed=y

Mann, M. (2007). El poder autónomo del estado: sus orígenes, mecanismos y resultados. *Relaciones Internacionales*, (5), 1–43. Retrieved from <https://revistas.uam.es/relacionesinternacionales/article/view/4863>

Maraví, D. (2021, May 2). Palta hass consolida al Perú como el segundo productor y exportador a nivel mundial. Retrieved December 19, 2021, from <https://boletines.exportemos.pe/1718/palta-hass-consolida-al-peru-como-el-segundo-productor-y-exportador-a-nivel-mundial>

Marín, B. (2020). *ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS DE TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN LA CADENA PRODUCTIVA DE AGUACATE EN ANTIOQUIA*. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín. Retrieved from [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5269/Análisis s políticas transferencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/5269/Análisis%20políticas%20transferencia.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Medina, A. (2020). Ollanta Humala y la izquierda: dinámicas estructurales del conservadurismo político en el Perú (2006-2016). In *Las luchas por la igualdad, la justicia social y la democracia en un mundo turbulento : ponencias del Primer Foro Mundial del Pensamiento Crítico* (Consejo La). Buenos Aires: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

- Méndez-Coto, M. V. (2016). Diplomacia pública y marca-país en las Américas. Un acercamiento a las experiencias de Brasil, México y Perú. *FLACSO-Ecuador*, 32(59), 81. <https://doi.org/10.15359/TDNA.32-59.6>
- Ministerio de Agricultura (2008). *Estudio de palta en el Perú y el mundo*. Dirección General de Información Agraria. https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/estudio_palta.pdf
- (2015). *La palta – “Producto Estrella de Exportación”. Tendencias de la producción y el comercio de palta en el mercado internacional y nacional*. Lima.
- (2019). *La Situación del Mercado Internacional de la Palta. Su análisis desde una perspectiva de las exportaciones peruanas*. Viceministerio de políticas agrarias. <https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/estudios/2019/28-la-situacion-del-mercado-internacional-de-la-palta/file>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). Plan operativo del producto palta. Perx: Ica.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017, February 08). *PERÚ PRESENTA AL MUNDO SU NUEVA MARCA “SUPERFOODS PERU”*. <https://www.mincetur.gob.pe/peru-presenta-al-mundo-nueva-marca-superfoods-peru/>
- Ministerio de Economía y Finanzas & Ministerio de Agricultura y Riego (2016). *Pauta metodológica para la elaboración de planes de negocio de palta en el marco de la ley PROCOMPITE*.
- Monge, C. (2007). Minería y agricultura: entre hijos predilectos y patitos feos. In A. Alayza (Ed.), *Perú Hoy: un año sin rumbo* (pp. 111–123). Lima: DESCO, Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo. Retrieved from https://www.desco.org.pe/recursos/site/files/CONTENIDO/1108/09_García_Perú_Hoy_2011_1.pdf
- Morales, N., & Zatarain, T. G. (2010). El aguacate como eje de una estrategia de desarrollo regional en Nayarit. *Revista de Geografía Agrícola*, 44, 55.
- Moya, P., & Molina, F. (2017). Innovación y Emprendimiento en el Discurso Político Chileno. *Journal of Technology Management & Innovation*, 12(1), 93–99. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242017000100010>

- Li Murray, T. (2019). *The Will to Improve*. Duke University Press.
- Nercesian, I., & Mendoza, M. (2021). Empresariado y poder político: PPK y Piñera (2010-2018). *Revista Mexicana de Sociología*, 83(1), 73–102. <https://doi.org/10.22201/IIS.01882503P.2021.1.60023>
- Nutz, N. & Sievers, M. (2016). GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR. Cómo crear empleo y mejores condiciones de trabajo en sectores objetivos Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- Ordinola, M., & Horton, D. (2018). *SEPIA XVII Mesa Temática. Experiencias latinoamericanas de aplicación del enfoque de cadenas de valor inclusivas*. Lima. Retrieved from <https://sepia.org.pe/publicaciones/experiencias-latinoamericanas-de-aplicacion-del-enfoque-de-cadenas-de-valor-inclusivas-mesa-tematica-sepia-xvii-cajamarca-2017/>
- Ortiz García, P. (2018). La construcción del discurso político del emprendimiento en España. Realidad e ideología. *Papers. Revista de Sociologia*, 103(2), 229. <https://doi.org/10.5565/rev/papers.2368>
- Ortiz, M. (2017). *La palta de Los Andes compete sola en los mercados - Redagícola Perú*. Retrieved from <https://www.redagricola.com/pe/la-palta-de-los-andes-compete-sola-en-los-mercados/>
- Parker, C., Hope, J., & Curll, J. (2019). Consumer Power to Change the Food System? A Critical Reading of Food Labels as Governance Spaces: The Case of Acai Berry Superfoods. *Journal of Food & Law Policy*, 15, 343–354. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>
- Parra, R. (2021, October 15). LIMATAMBO Y EL ORO VERDE DE SU TIERRA. Cusco - Perú. Retrieved from <https://storymaps.arcgis.com/stories/aca12978f61e4afd8405db4d8b4f61d5>
- Pfeilstetter, R. (2011). El emprendedor. Una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto. *Gazeta de Antropología*, 27(1).
- Podestá, S., Armas, E., Zegarra, J., Rivera, W., Mendoza, F., & Chiroque, C. (2018). Sierra Productiva y Sierra Exportadora Dos Caminos para Combatir la Pobreza. *Gestión En El Tercer Milenio*, 21(41), 59–66.
- Portales, L. (2018). Emprendimiento social, ¿alternativa o continuidad a las consecuencias del sistema neoliberal al que busca responder? *Recerca. Revista*

de Pensament i Anàlisi, (23), 43–66.
<https://doi.org/10.6035/Recerca.2018.23.3>

PromPerú. (2018, May 21). *Desenvolvimiento del comercio exterior Agroexportador. Informe anual 2018.*

PromPerú. (2021, July 14). PROMPERÚ: Exportación y promoción de paltas en su mejor momento en mercados asiáticos - Gobierno del Perú. Retrieved from <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/506103-promperu-exportacion-y-promocion-de-paltas-en-su-mejor-momento-en-mercados-asiaticos>

Puémape, F., Urrunaga, L. R., Villagarcia, P. S., Ayala, L. G., & Aragon, D. C. (2017). *Acá no hay ventanillas: La burocracia de la calle en los programas sociales*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos IEP. Retrieved from https://www.academia.edu/35537461/Acá_no_hay_ventanillas_La_burocracia_de_la_calle_en_los_programas_sociales

Redacción Gestión (2020, April 04). Cusco exporta más de 200 toneladas de palta Hass a Países Bajos en medio de la pandemia. GESTIÓN. <https://gestion.pe/peru/cusco-exporta-mas-de-200-toneladas-de-palta-hass-a-paises-bajos-en-medio-de-la-pandemia-coronavirus-nnpp-noticia/>

Restrepo-Ochoa, D. (2013). La Teoría Fundamentada como metodología para la integración del análisis procesual y estructural en la investigación de las Representaciones Sociales. *Revista CES Psicología*, 6(1), 122–133. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/4235/423539419008.pdf>

Reisman, E. (2020). Superfood as spatial fix: the ascent of the almond. *Agriculture and Human Values*, 37(2), 337–351. <https://doi.org/10.1007/S10460-019-09993-4/FIGURES/1>

Meynard, F. (2014). XII. Perú: a la espera de políticas específicas para la agricultura familiar. In Sabourin, E., Samper, M., & Sotomayor, O. (coord). (2014). *Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y El Caribe: balance, desafíos y perspectivas*. Retrieved from <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/54140/PoliticaPublicasAgriculturales.pdf>

Sandoval, E., & Capera, J. (2018). Un acercamiento analítico sobre la concepción del estado a través del pensamiento de Theda Skocpol, Michael Manne, Inmanuel Wallerstein: Divergencias y convergencias epistémicas. *Nuevo Pensamiento. Revista de Filosofía*, 8(11). Retrieved from

<http://www.editorialabiertaia.com/nuevopensamiento/index.php/nuevopensamiento/article/view/128>

Santos, A. (2014). La política en manos de los empresarios: el imparable ascenso de la ideología del emprendedor. *Revista Papeles de Relaciones Ecosociales*, (127). Retrieved from https://educaciotransformadora.files.wordpress.com/2016/04/la_politica_en_manos_de_los_empresarios.pdf

Santos, A., & Muñoz-Rodríguez, D. (2019). L'extensió de la figura de l'emprenedor en el marc de la Unió Europea: l'avanç d'un model d'activació emprenedora. *Debats. Revista de Cultura, Poder i Societat*, 133(1), 15-26. <https://doi.org/10.28939/iam.debats.133-1.2>

Scott, J. (1999). *Seeing Like a State*. Yale University Press.

SENASA. (2021, February 18). Productores del Valle de Limatambo exportaron más 200 toneladas de palta hass durante campaña 2020-2021 - SENASA al día. Retrieved December 19, 2021, from <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/productores-del-valle-de-limatambo-exportaron-mas-200-toneladas-de-palta-hass-durante-campana-2020-2021/>

Serrano, A., & Fernández, C. J. (2018). De la metáfora del mercado a la sinécdoque del emprendedor: la reconfiguración política del modelo referencial de trabajador. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 36(2), 207-224. <https://doi.org/10.5209/CRLA.60694>

SENASA. (2020, April 23). Cusco: Valle de Limatambo continúa posicionando su palta hass en mercados internacionales - Gobierno del Perú. Retrieved from <https://www.gob.pe/institucion/senasa/noticias/296115-cusco-valle-de-limatambo-continua-posicionando-su-palta-hass-en-mercados-internacionales>

McHouk, A. & Grace, W. (1993). *A Foucault Primer. Discourse, Power and the Subject*. Melbourne University Press

Sierra y Selva Exportadora. (2016). *Programa nacional de innovación e industria en palta hass y otros frutales*.

Sierra y Selva Exportadora (2016b). *Memoria Anual 2016. Esquema para Organismos Públicos, Programas, Proyectos, Direcciones de Línea y Unidades*.

(2017). *Informe de gestión. Año Fiscal 2017*.
(<http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/gestion/gestion-2017/INFORME-GESTION-2017.pdf>)

(2018). *Informe de gestión 2018*.
<https://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/gestion/GESTION-2018/INFORME-GESTION-2018.pdf>

(2019). *Informe de gestión anual - 2019*.
<https://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/gestion/GESTION-2019/INFORME-GESTION2019.pdf>

(2020). *Informe de Gestión Anual 2020*.
<https://www.sierraexportadora.gob.pe/wp-content/uploads/2021/03/INFORME-GESTION-2020-SSEFIRMADO.pdf>

(2020b). *Análisis de Mercado. 2015-2020. Palta*. Retrieved from [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1471795/Análisis de Mercado - Palta 2015 - 2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1471795/Análisis%20de%20Mercado%20-%20Palta%202015%20-%202019.pdf)

(2020, August 10). Sierra y Selva Exportadora - ¿Qué hacemos? - Gobierno del Perú. Retrieved December 19, 2021, from <https://www.gob.pe/4276-sierra-y-selva-exportadora-que-hacemos>

Sikka, T. (2019). The contradictions of a superfood consumerism in a postfeminist, neoliberal world. *https://doi.org/10.1080/15528014.2019.1580534*, 22(3), 354–375. <https://doi.org/10.1080/15528014.2019.1580534>

Skey, M. (2011). *National belonging and everyday life: The significance of nationhood in an uncertain world. National Belonging and Everyday Life: The Significance of Nationhood in an Uncertain World*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230353893>

Skocpol, T. (1989). El Estado regresa al primer plano: estrategias de análisis en la investigación actual. *Zona Abierta*, (50), 71–122. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=44918>

Torero, M. (2018). Fallas del mercado y la vinculación de las cadenas de valor de los pequeños agricultores a los mercados. In M. Ordinola & D. Horton (Eds.), *SEPIA XVII Mesa Temática, Experiencias Latinoamericanas de Aplicación del Enfoque de Cadenas de Valor Inclusivas*. Centro Internacional de la Papa (CIP).

- Van Dijk, T. (1994). Discurso, poder y cognición social. Conferencias de Teun A. van Dijk. Cuadernos Maestría en Lingüística, 2(2), 1-93.
- Velásquez, A., Zegarra, V., & Daga, W. (2015). *La industria de la palta en la sierra del Perú: generando valor en los Andes*. Retrieved from http://www.avocadosource.com/WAC8/Section_07/VelasquezTuestaA2015.pdf
- Wolpert, L. (2020). Política externa do Peru em um contexto regional em transformação (2006-2018): da onda rosa à guinada à direita. In M. R. Soares de Lima, L. Pinheiro, M. Albuquerque, N. Gonçalves, & A. Londoño (Eds.), *América do Sul no século XXI: desafios de um projeto político regional*. Rio de Janeiro: Grupo Multifoco.
- Workman, D. (2021). *Avocados Exports by Country*. World's Top Exports. <https://www.worldstopexports.com/avocados-exports-by-country/>
- Zacka, B. (2017). *When the State Meets the Street*. Belknap Press: An Imprint of Harvard University Press.
- Zamora, U., Céspedes, M., & Illa, G. (2020). Sierra y Selva Exportadora en las zonas rurales del Perú. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*. <https://doi.org/https://doi.org/10.37956/jbes.v4i2.84>