



## Las exportaciones de papa en Argentina:

Estudio de caso a partir de la instalación de una empresa líder en el corazón de la producción de papa en el sudeste de la provincia de Buenos Aires

Héctor Castello  
Carlo Ferraro  
Josefina Paz  
Sofía Rojo  
Marcelo Yangosión

Departamento de Investigación  
y Economista Jefe /  
Sector de Instituciones  
para el Desarrollo /  
BID Invest

NOTA TÉCNICA N°  
IDB-TN-2208

# Las exportaciones de papa en Argentina:

Estudio de caso a partir de la instalación de una empresa líder en el corazón de la producción de papa en el sudeste de la provincia de Buenos Aires

Héctor Castello

Carlo Ferraro

Josefina Paz

Sofía Rojo

Marcelo Yangosián

Catalogación en la fuente proporcionada por la  
Biblioteca Felipe Herrera del  
Banco Interamericano de Desarrollo

Las exportaciones de papa en Argentina: estudio de caso a partir de la instalación de una empresa líder en el corazón de la producción de papa en el sudeste de la provincia de Buenos Aires / Héctor Castello, Carlo Ferraro, Josefina Paz, Sofía Rojo, Marcelo Yangosíán.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2208)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Potato industry-Argentina. 2. Frozen potatoes-Argentina. I. Castello, H. (Héctor). II. Ferraro, Carlo. III. Paz, Josefina. IV. Rojo, Sofía. V. Yangosíán, Marcelo. VI. Banco Interamericano de Desarrollo. Departamento de Investigación y Economista Jefe. VII. Banco Interamericano de Desarrollo. Sector de Instituciones para el Desarrollo. VIII. BID Invest. IX. Serie. IDB-TN-2208

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2021 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



## Resumen \*

Este trabajo analiza el desarrollo de nuevas exportaciones agroindustriales en la Argentina, a partir de la instalación a mediados de la década de los años noventa, de una empresa transnacional que es líder mundial en la producción de alimentos. La radicación de la planta procesadora de papas de McCain en la zona núcleo de producción papera de la provincia de Buenos Aires, dio lugar a la exportación de volúmenes significativos de papa procesada con destino a los mercados de Brasil y otros países de la región. Ese proceso de desarrollo productivo y exportador que lleva más de dos décadas hizo que las exportaciones argentinas se ubicaran en el TOP 10 de los países que exportan papa procesada. En efecto, las exportaciones de este producto en el año 2019, antes de la pandemia, superaron los 229 millones de dólares, alcanzando la cifra más alta del último quinquenio. McCain fue responsable de más del 70% del total exportado. El estudio muestra que la disponibilidad de materia prima de calidad, en una zona de altos rendimientos para la producción de papa, sumados a la organización y gestión de una red de proveedores con contratos de compra que propició McCain junto con inversiones para asegurar mayor eficiencia y acceso a activos estratégicos dio lugar al desarrollo de una amplia cadena de suministro con el apoyo de distintos actores en el territorio. La llegada de Mc Cain, generó también derrames y spillovers en el sector donde hubo ingreso de nuevos jugadores en la actividad que abrieron plantas industriales. PepsiCo, especializada en productos para snack que también utiliza papas, instaló su planta en Mar del Plata en 2009. Alimentos Modernos (hoy 50% de propiedad del Lamb Weston) también está desembarcando en la zona. A estas dos empresas, se sumó la transnacional Simplot, que se radicó en Mendoza (a 1.100 km de distancia) que compra semillas y producción de papa industria en el sudeste bonaerense. A estas inversiones, se suman también emprendimientos de empresarios locales, de otras provincias argentinas o de empresas brasileñas que ven el potencial que tiene la zona. Estas iniciativas facilitaron el nacimiento y desarrollo de empresas proveedoras de equipamiento, insumos y servicios para la agroindustria, el desarrollo de nuevas variedades y de un mercado de semillas especializado sobre la base del conocimiento científico tecnológico de las instituciones locales, la formación y disponibilidad de recursos humanos y la mejora en las condiciones de contratación. El trabajo también destaca el papel que jugó el gobierno local en la provisión de bienes públicos que terminaron de convencer a Mc Cain para instalarse en Balcarce a partir de lo cual se generaron importantes eslabones de la cadena productiva que son fundamentales para el desarrollo del sector.

**Códigos JEL:** F15, L66, O13

**Palabras clave:** Agroindustria, Desarrollo productivo, Exportación, Cadenas productivas

---

\* Este estudio se realizó en el marco del proyecto "Estrategias privadas y públicas para el éxito en los mercados agroalimentarios modernos", patrocinado por el Departamento de Investigación y el Departamento de Instituciones para el Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo y por BID Invest.

## Tabla de contenido

1. Presentación del informe	3
2. Antecedentes sobre la producción de papa.	4
2.1. La papa en el mundo	4
2.2. La producción de papas en la Argentina.	7
2.2.1. Evolución de la producción y el área sembrada: fuertes mejoras en el rendimiento de los cultivos	8
2.2.2. El empleo en el cultivo de la papa: un proceso de formalización e incremento de la productividad del trabajo	11
2.2.4. Exportaciones afectadas por la pandemia.	19
3. La radicación de McCain en la Argentina	19
3.1. Crecimiento y globalización de las cadenas de comida rápida en los años Noventa.	20
3.2. La instalación de McCain en Argentina.	21
3.2.1. La cadena de producción de la papa de Balcarce	28
3.2.2. Productores de papa semilla: la importancia de la política fitosanitaria para potenciar la actividad	29
3.2.3. Productores de papa: entre el mercado de fresco y la industrialización	36
3.2.4. Industria	41
3.2.5. Sistema Científico Tecnológico de Apoyo	44
4. Principales cambios operados en la cadena a partir de la irrupción de la industria	48
4.1. Semilleros	52
4.2. Contratistas	53
4.3. Proveedores de maquinaria y equipamiento	53
4.4. Labores de Postcosecha: acarreo, acondicionamiento, embalaje y almacenaje.	55
4.5. Sistema científico tecnológico	56
4.6. Articulación Pública Privada	56
4.7. Formación de recursos humanos especializados	58
4.8. Cambios en la morfología empresarial: Nuevos jugadores y empresas que aprovechan las oportunidades, el know how y las posibilidades de aprovisionamiento que brinda la cadena productiva	59
5. Factores determinantes del éxito obtenido por la firma y el territorio	64
6. Resumen y conclusiones	66
6.1. A modo de síntesis	66
6.2. Conclusiones	69
6.3. Lecciones, desafíos y oportunidades	71
Bibliografía	79
Lista de entrevistas	81
Anexo 1. Principales características de los contratos realizados por las industrias	83
1. Anexo 2: Modelo de contrato de adquisición y producción de papa para industria	84
2. Anexo 3: Empresas nacionales fabricantes de maquinaria y equipamientos agrícolas para la cadena de la papa.	96
3. Anexo 4: Listado de empresas productoras de papa semillera de la provincia de Buenos Aires.	97
4. Anexo 5: Características de las principales variedades de papa cultivadas en Argentina.	98

## **1. Presentación del informe**

Este informe presenta los resultados de un estudio de caso sobre el desarrollo de nuevas exportaciones agroindustriales, a partir de la instalación de una empresa líder mundial en la producción de alimentos. La radicación de la empresa transnacional McCain que procesa y exporta papas precocidas congeladas en la zona núcleo de producción papera de la Argentina, en la localidad de Balcarce, en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, dio lugar a la exportación de volúmenes significativos de papa procesada, llegando a ser un importante proveedor en los mercados de Brasil y otros países de la región.

El estudio de caso muestra que la disponibilidad de materia prima de calidad en una zona de altos rendimientos productivos para la producción de papa después de asegurar un contrato de provisión con una importante cadena de comida rápida motivaron la instalación de McCain en la Argentina como plataforma de lanzamiento para sus exportaciones a países del MERCOSUR, principalmente con destino a Brasil; la empresa realizó inversiones buscando mayor eficiencia y acceso a activos estratégicos mediante la gestión de su red de proveedores con contratos de compra y el desarrollo local de diferentes etapas de su cadena de suministro con el apoyo de distintos actores presentes en el territorio.

La multinacional resolvió fallas de coordinación al mismo tiempo que generó spillovers para el desarrollo de sus proveedores especializados, el uso de tecnología de producción, una logística acorde con la calidad que requiere su producto, canales de comercialización y otros elementos que han enriquecido y dado mayor densidad a la cadena productiva de la papa en la zona de Balcarce, dando lugar a la entrada de nuevos jugadores empresariales, al desarrollo de nuevos exportadores tanto locales como de otras regiones del país y la llegada de nuevas inversiones. Asimismo, la respuesta de los actores de la cadena de valor local fue proactiva, produciéndose la innovación del conjunto, especialmente en tres ambientes: el institucional, el organizacional y el ambiente tecnológico.

Para presentar este estudio de caso, el presente documento se estructura de la siguiente manera. Para dar un mejor contexto al análisis de la experiencia de McCain se presentan, en la segunda sección, los principales antecedentes sobre la producción de papa tanto a nivel global como en la Argentina. En la tercera sección se hace un breve repaso de la instalación de la McCain en Balcarce y se describe la composición de distintos agentes que participan en la cadena productiva del sector con fuerte componente de agentes locales.

En el cuarto punto, se analizan las principales transformaciones que tuvieron lugar en la cadena de valor de la papa a partir de la instalación de McCain en Balcarce y se destacan los principales factores que explican el éxito de la experiencia.

Finalmente, se presentan las conclusiones del estudio destacándose los desafíos y las oportunidades observados.

## **2. Antecedentes sobre la producción de papa**

### ***2.1. La papa en el mundo***

La papa es el tercer cultivo alimenticio más importante del mundo en términos de consumo humano después del arroz y del trigo. La papa es originaria de las montañas de los Andes donde ya era conocida por las culturas preincaica e incaica. Es un alimento que aporta carbohidratos (almidón), proteínas de alta calidad, vitamina C y minerales.

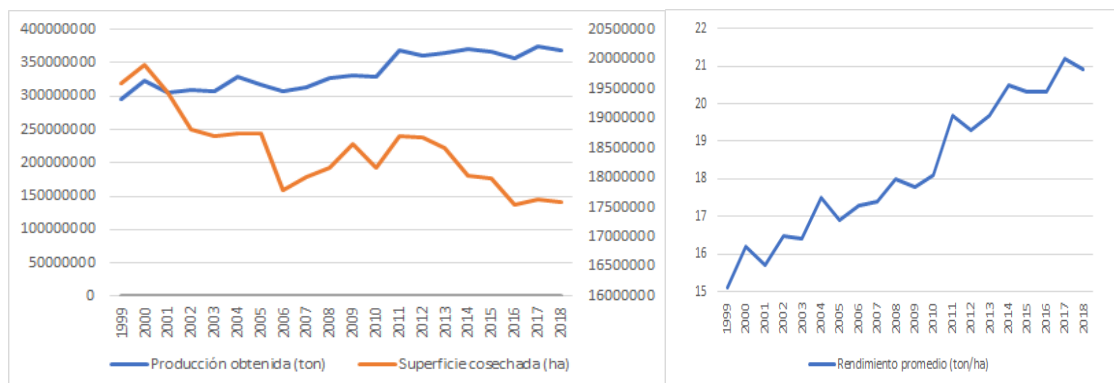
Existen más de 4.000 variedades de papas nativas que mayoritariamente se encuentran en los Andes con diferentes tamaños, colores y formas. La papa puede ser sembrada en distintos ambientes -desde el nivel del mar hasta los 4700 metros de altitud- por eso se produce papa en más de un centenar de países de diferentes latitudes.

Una hectárea de papa puede producir de dos a cuatro veces la cantidad de alimentos de una hectárea con cultivos de cereales. Las papas producen más alimento por unidad de agua que ningún otro cultivo importante y son hasta siete veces más eficientes en el aprovechamiento del agua que los cereales. Por estos aspectos, resulta tan importante para la seguridad alimentaria

En efecto, la producción de papa atravesó grandes cambios con aumentos en la producción y en la demanda. A partir de los años sesenta, la producción de papa creció, superando a los demás cultivos alimenticios en los países en desarrollo, constituyéndose en un elemento fundamental para la dieta de millones de personas en Sudamérica, África y Asia, incluyendo Asia central. Actualmente más de la mitad de la producción global de papa proviene de países en desarrollo.

El Gráfico 1 muestra que la producción mundial de papa aumentó cerca de un 25% en las últimas dos décadas mientras que la superficie cosechada en el mundo se redujo en un 10%. Esto muestra el fuerte aumento de los rendimientos como promedio mundial, que pasaron de 15 toneladas por hectárea en 1999 a casi 21 toneladas por hectárea en promedio en 2018.

**Gráfico 1. Producción obtenida, Superficie cosechada y rendimiento promedio. Total, mundial. 1999 – 2018**



Fuente: FAOSTAT tomados del BlogAgricultura; <https://blogagricultura.com/estadisticas-papa-produccion/>

En 2018, la producción mundial de papa alcanzó los 368 millones de toneladas, siendo los principales países productores China, India, Ucrania, Rusia y Estados Unidos. También destacan Alemania, Francia, Polonia y Holanda. Los países de mayor nivel tecnológico son Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Europea.

Asia y Europa son las principales regiones productoras de papa en el mundo. Estados Unidos es el primer productor en el continente americano. En Europa el consumo de papa per cápita es de 87 kg al año, mientras que en América Latina este es de alrededor de 20 kg per cápita por año. Estados Unidos tiene un consumo de 60 kg per cápita por año. La Argentina la tiene incorporada a su dieta alimentaria con un consumo de 37 kg per cápita por año (Datos 2005 en FAO potato 2008 - CIP International Potato Center<sup>1</sup>).

En Latinoamérica, Argentina es el tercer productor, destacando por los altos rendimientos (32,5 t/ha en promedio), la calidad de la “semilla” y el porcentaje de la producción destinada al procesamiento industrial (alrededor de un 25%).

<sup>1</sup><https://cipotato.org/es/potato/potato-facts-and-figures/#:~:text=Aproximadamente%201.4%20mil%20millones%20de,300%20millones%20de%20toneladas%20m%C3%A9tricas.>



**Cuadro 1. Ranking mundial de principales productores de papas según producción, superficie y rendimientos, 2018**

Producción (ton)			Superficie (ha)			Rendimiento (ton/ha)		
1	China, Continental	90,259,155	1	China, Continental	4,810,888	1	Kuwait	62.3
2	India	48,529,000	2	India	2,151,000	2	Nueva Zelandia	50.4
3	Ucrania	22,503,970	3	Ucrania	1,319,900	3	Estados Unidos de América	49.8
4	Federación de Rusia	22,394,960	4	Federación de Rusia	1,313,495	4	Canadá	43.2
5	Estados Unidos de América	20,607,342	5	Bangladesh	477,419	5	Australia	40.0
6	Bangladesh	9,744,412	6	Estados Unidos de América	414,115	6	Francia	39.4
7	Alemania	8,920,800	7	Nigeria	371,341	7	Suiza	39.3
8	Francia	7,870,973	8	Perú	323,092	8	Países Bajos	36.6
9	Polonia	7,478,184	9	Polonia	297,484	9	Sudáfrica	36.1
10	Países Bajos	6,029,734	10	Belarús	271,772	10	Reino Unido	35.9
11	Belarús	5,865,123	11	Alemania	252,200	11	Alemania	35.4
12	Canadá	5,790,838	12	Kenya	217,315	12	Dinamarca	34.8
13	Irán	5,321,188	13	Corea	215,390	13	Israel	34.0
14	Perú	5,121,110	14	Francia	199,886	14	Uzbekistán	33.7
15	Reino Unido	5,028,000	15	Nepal	195,268	15	Turquía	33.5
16	Egipto	4,896,476	16	Pakistán	193,992	16	Irlanda	33.3
17	Argelia	4,653,322	17	Kazajstán	192,326	17	Bélgica	32.6
18	Pakistán	4,591,776	18	Tanzanía	190,053	18	Irán (	32.4
19	Turquía	4,550,000	19	Bolivia	180,802	19	Argentina	32.3
20	Kazajstán	3,806,992	20	Egipto	176,670	20	Brasil	31.2

Fuente: Datos de FAOSTAT, obtenidos en el Blog de Agricultura. <https://blogagricultura.com/paises-productores-papa-2018/>

## ***2.2.La producción de papas en la Argentina***

No resulta fácil identificar el comienzo de la actividad de producción de papa en la Argentina, ya que se trata de un cultivo americano cuyo origen en el tiempo es muy remoto<sup>2</sup>.

No obstante, algunos de los productores entrevistados durante la realización de este estudio, afirman que la actividad en la Argentina se intensificó hacia fines del Siglo XIX, con la oleada inmigratoria que provino desde el sur de Italia (muchos de la isla de Capri), a partir de 1885, y se instalaron en la localidad de Balcarce fomentados por el gobierno nacional, a través de la Ley de Inmigración y Colonización sancionada en 1876. La llegada de inmigrantes comenzó a ser masiva a partir de 1880, muchos de los cuales eligieron radicarse en zonas rurales por la promesa de entrega de tierras públicas que podían poner en producción en función de los oficios que traían. Así, los primeros registros públicos dan cuenta de más de 200.000 hectáreas de papa cultivadas en Argentina hacia el año 1930 (Mosciaro, 2011).

Hacia fines de la década de los años treinta se produjo otro hecho de importancia para la actividad, que también tiene como protagonista al gobierno nacional. Al ver lo sucedido en la primera guerra mundial, cuando la Argentina quedó desabastecida de papa, el gobierno decidió encarar un programa para el desarrollo y autoabastecimiento de papa semilla en el país. Mediante ese programa, en 1938 un grupo de profesionales y científicos comenzó a trabajar con el objeto de preservar la sanidad de los cultivos y generar las condiciones para la multiplicación de la semilla de papa en Argentina. Dicho programa tenía su cabecera en un campo llamado La Bella Vista, al oeste de Balcarce, en el lugar donde hoy funciona el polo científico y tecnológico del INTA Balcarce y la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Ese programa, que de algún modo continúa hasta la actualidad (bajo el nombre de Programa de Mejoramiento Genético de la Papa del INTA), fue muy exitoso y permitió al sector privado mejorar considerablemente sus rendimientos y calidad de producción, además de desarrollar variedades propias (entre la que se destacó la papa Huinca, de 1947, que llegó a estar presente en la mayor parte de la superficie sembrada en la Argentina hacia mediados de siglo).

---

<sup>2</sup> Según la evidencia científica el cultivo es originario del Sur de Perú y su antigüedad data de 8000 a 10000 años. <https://www.argenpapa.com.ar/info/la-papa/>

### *2.2.1. Evolución de la producción y el área sembrada: fuertes mejoras en el rendimiento de los cultivos*

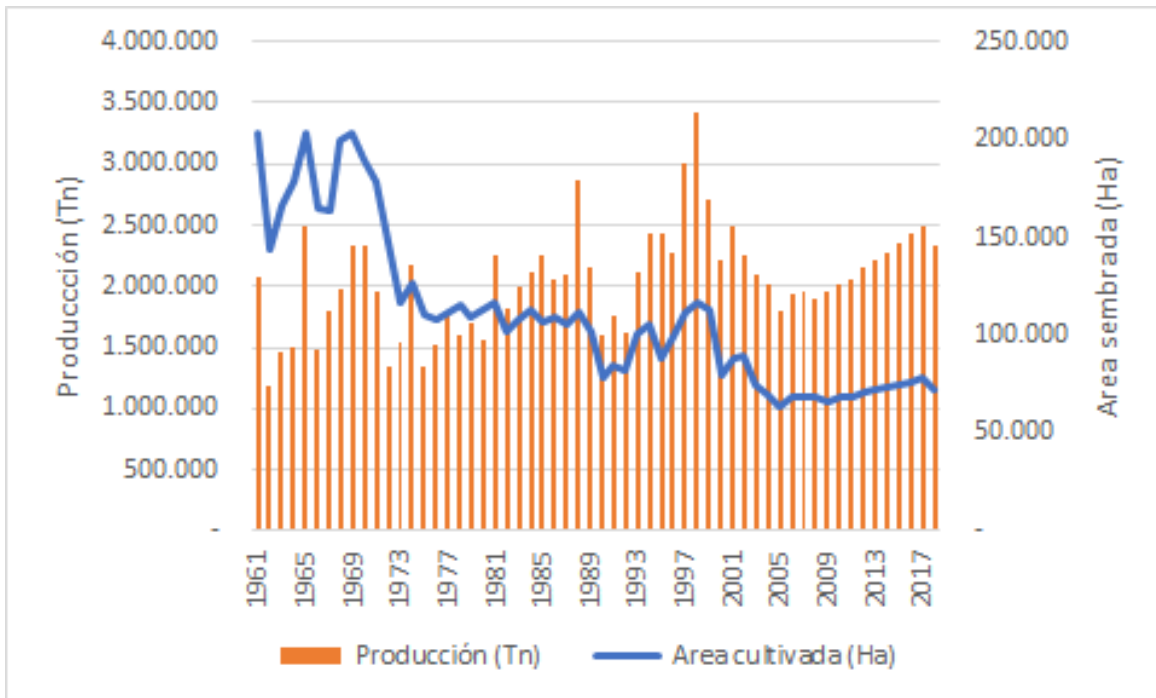
La introducción de mejoras mediante la incorporación de tecnología hizo posible el aumento de la producción y de los rendimientos al mismo tiempo que se fue reduciendo la superficie cultivada. De esta forma la tecnología aplicada a las diferentes fases de la producción de papa (semilla, riego, cosecha, almacenaje, etcétera) actuó como factor mejorador permitiendo un incremento de la renta total al incorporar otras actividades en la misma superficie (Mosciaro, 2011, Universidad de Morón).

Hasta finales de la década de mil novecientos noventa, la producción de papas se orientaba principalmente al consumo doméstico, en fresco; la dinámica y evolución de la producción estaba asociada al ciclo económico, y también a la influencia de fenómenos climáticos que afectaban al cultivo (sequías e inundaciones principalmente). En efecto, destaca la caída que tuvo lugar tanto en el área sembrada de papas como en la producción durante el período 1999-2005, cuando a la fuerte recesión que atravesó la economía (1999-2002) se sumó la expansión de la soja que sustituyó a los cultivos de papa que se desarrollaban en las zonas cerealeras (principalmente de Córdoba y Santa Fe). A partir de 2005 la dinámica de la producción de papas se desvincula del ciclo económico doméstico, debido a la creciente importancia que cobran las exportaciones de papas industrializadas.

Por su parte, el área cultivada presenta una tendencia decreciente entre las décadas de 1970 y 1990, reflejando el fuerte crecimiento que tuvieron los rendimientos del cultivo durante esos años. Entre los años 1999 y 2005 el área cultivada se contrae un 44% entre puntas (por la fuerte recesión y la competencia de la soja). A partir de 2005 el área cultivada se estabiliza alrededor de las 70 mil hectáreas, con un incremento de las toneladas producidas, en un nuevo período de crecimiento de los rendimientos del cultivo.

Parte de los cambios observados a partir de los años noventa -incrementos en los rendimientos y mayor orientación exportadora- se explican con la llegada de la firma agroalimentaria McCain, que produce cambios importantes en la configuración del sector productor de papas, incorporando nuevas variedades orientadas a su industrialización y posterior exportación. McCain establece contratos de producción con los productores con exigencias en plazos de entregas, calidad y características del producto a entregar. Estos temas se desarrollarán en profundidad a lo largo del documento.

**Gráfico 2. Evolución de la producción y el área cultivada en la Argentina**



*Fuente:* Elaboración propia sobre la base de FAO.

En el año 2016, el cultivo alcanza unas 75.700 hectáreas con una producción de alrededor de 2,4 millones de toneladas<sup>3</sup>. Dicha producción se distribuye en distintos territorios siendo los últimos datos disponibles en cuanto a producción por zonas y rendimientos los reseñadas por Sergio Constantino (2020) y que se presentan en el siguiente cuadro.

<sup>3</sup> Datos de la Dirección de Cultivos Intensivos de la Dirección Nacional de Agricultura de la Nación, 2020.

**Cuadro 2. Superficie, rendimiento y producción de papa para consumo e industria en la Argentina 2015/16**

Provincia	Superficie (Ha)	Rendimiento (t/ha)	Producción (t)	Producción %
Buenos Aires	34.468	40	1.378.720	56,72
Córdoba y San Luis(*)	23.400	26	608.400	25,03
Tucumán y Catamarca	8.500	25	212.500	8,74
Mendoza	4.163	30	124.890	5,14
Jujuy y Salta	2.100	19	39.900	1,64
Santa Fe	1.869	24	44.856	1,85
Otras	1.200	18	21.600	0,89
<b>Total</b>	<b>75.700</b>	<b>32</b>	<b>2.430.866</b>	<b>100,00</b>

*Fuente:* Argentina: Superficie y producción de papa durante la campaña 2015/16. Ing. Agr. Sergio Costantino. Ex Secretario de APPASBA y Docente de la Fac. de Ciencias Agrarias de Balcarce. Editor y responsable del portal ArgenPapa.

(\*) No se incluye la superficie destinada a semilla para siembra de “verano”.

El Cuadro 2 muestra una fuerte heterogeneidad en el rendimiento del cultivo en las diferentes provincias. Las diferencias en los suelos, así como sus condiciones agronómicas explican las diferentes respuestas, también asociadas a las variedades de papas que se cultivan, ya sea orientadas al consumo en fresco o para su industrialización.

La provincia de Buenos Aires, más específicamente la zona del Sudeste (SE) Bonaerense donde está Balcarce, es el principal polo de producción y el más tecnificado de la Argentina. Esto se debe, como se demostrará más adelante, a una combinación de factores agroecológicos y de generación de capacidades locales, en los que la irrupción de la actividad industrial sin dudas juega un rol importante. El rendimiento del cultivo en esa provincia es el más elevado del país, semejante a los de los grandes productores a nivel mundial. Incluso en algunas localidades del SE ese valor se duplica y alcanza hasta casi 90 t/ha. En el resto de las regiones del país los rendimientos son menores, a lo que hay que sumar la distancia hasta las plantas de procesamiento y a los grandes mercados de consumo en fresco.

Una síntesis de las principales variedades de papa utilizadas en la Argentina resultará útil para entender algunas cuestiones que se detallarán en profundidad más adelante.

**Cuadro 3. Variedades de papa utilizadas en Argentina, 2016**

Variedad	Origen	Año de Inscripción en Argentina
Asterix	Holanda. (Cardinal x SVL VE 70-9).	Inscripta en Argentina el 26/09/2000 por Alimentos Modernos S.A.
Atlantic	USA. (Cardinal x SVL VE 70-9)	Inscripta en Argentina el 24/10/1995 por Gabbin Ricardo y Faccennini Eduardo
Cherie	Francia.	
Frital inta	Argentina. (Serrana INTA x Katahdin).	Inscripta el 12/08/1993 por INTA Balcarce.
Innovator	Holanda. (shepody x RZ-84-2580).	
Kennebec	USA, 1948 ((Chippewa x Katahdin) x (Earlaine x 3895-13)	Inscripta en Argentina el 03/07/1987.
Markies	Holanda (Fianna x Agria).	En trámite de inscripción.
Pampeana inta	Argentina (MPI 59.789/12 x Huincul).	Inscripta el 20/11/1987 por INTA Balcarce
Russet burbank	USA, 1876. (Mutación de la variedad Burbank).	Inscripta en Argentina el 20/05/1988.
Russet ranger	USA, 1977 (Butte x A6595-3).	Inscripta en Argentina el 22/12/1997 por McCain S.A.
Shepody	Canadá, 1980 (Bake-king x F58050).	Inscripta en Argentina el 04/05/1994 por Rombola Gregorio
Spunta	Holanda, 1968 (Béa x USDA 96-56).	Inscripta en Argentina el 03/07/1987 por Hettema Zonen B.V.
Umatilla russet	USA, 1998. (Butte x A77268-4)	

Fuente: [www.argenPapa.com.ar](http://www.argenPapa.com.ar)

*2.2.2. El empleo en el cultivo de la papa: un proceso de formalización e incremento de la productividad del trabajo*

En el año 2019 las actividades de cultivo de la papa concentraban unos 2.300 trabajadores formales en la provincia de Buenos Aires, a ellos se suman unos 2.700 que corresponden a las etapas de transformación industrial de este producto.

El empleo muestra una tendencia creciente en el período 1996-2014 (para el cual se cuenta con datos), que se interrumpe en los períodos de crisis económica que atraviesa el país, en

particular en las crisis de 2002 y de 2008-2009, la primera debido a la fuerte contracción del consumo local y la segunda debido a la disminución de las exportaciones (en el contexto de la crisis sub-prime). Entre 2014 y 2019 se observa una contracción de este empleo, en particular en las etapas industriales.

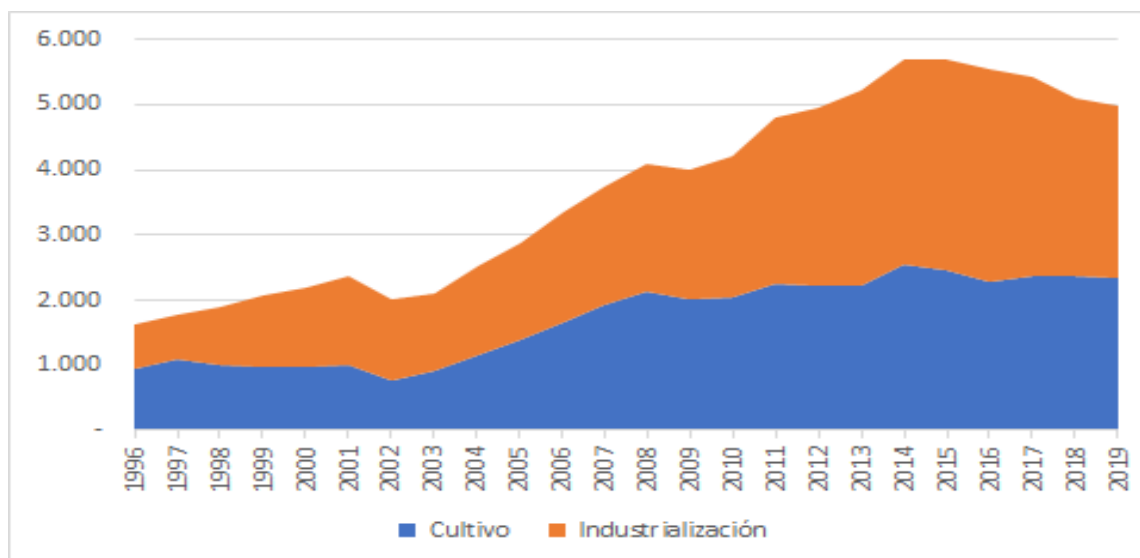
En el sector agrícola, una buena parte del empleo es trabajo de temporada, desarrollado por trabajadores migrantes que provienen principalmente del norte del país. La informalidad laboral es un problema persistente en el agro de la Argentina, en particular entre los productores más pequeños, que resultan menos fiscalizados. El empleo en la etapa agrícola muestra un fuerte crecimiento entre los años 2002 y 2008 (prácticamente se triplica), para luego estabilizarse alrededor de los mencionados 2.300 puestos de trabajo.

Es interesante destacar que la expansión observada entre 2002 y 2008, responde más a un proceso de formalización laboral en el sector que a una creación genuina de puestos de trabajo. Nótese que en igual período la superficie cultivada se contrae un 25% (entre puntas). La sanción de la Ley 25877 de Ordenamiento del Régimen Laboral, en 2004, creó el Sistema Integral de Inspección del Trabajo y de la Seguridad Social (SIDITYSS), que contribuyó a este proceso de formalización, en particular en el segmento de productores más grandes.

Entre los años 2008 y 2018, el empleo en las etapas agrícolas de la producción de papas se expande un 10%, mientras que la producción crece un 23%, reflejando un proceso de mecanización y de incorporación de tecnologías ahorradoras de empleo.

Es decir, a lo largo de los últimos 10 años se producen transformaciones que mejoran la productividad del trabajo, que se suman al incremento del rendimiento ya mencionado (la producción crece un 23% y el área sembrada un 7%).

**Gráfico 3. Evolución del empleo asalariado registrado en el cultivo y la elaboración de productos de papa. Provincia de Buenos Aires. 1996- 2019**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de OEDE del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

### 2.2.3. Exportaciones argentinas de papas preparadas, congeladas.

Las exportaciones argentinas de papas y subproductos, realizadas durante el año 2019, superaron los 229 millones de dólares, siendo esta cifra la más alta del último quinquenio. Durante ese período las exportaciones variaron entre 175 y 229 millones de dólares.

Como se puede observar en el cuadro 4, del total de las exportaciones de papas y subproductos, el 92% corresponden a “papas conservadas o preparadas, congeladas”, siguiéndole en importancia las “papas frescas o refrigeradas”, que representan el 5% del total exportado de papas en el año 2019. También se exportaron “papas conservadas o preparadas, sin congelar”. Existen otros subproductos, tales como féculas de papa, y papas cocidas, congeladas, en donde no se registran exportaciones en los años considerados.



**Cuadro 4. Exportaciones Argentinas de papas y subproductos**

PRODUCTO	AÑOS									
	2015		2016		2017		2018		2019	
	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%
Papas frescas o refrigeradas (07.01)	5.372	3	19.203	9	6.359	4	3.479	2	10.234	5
Papas conservadas o preparadas sin congelar (2005.20)	12.951	7	10.757	5	6.752	4	7.102	4	7.905	3
Papas conservadas o preparadas, congeladas (2004.10)	157.019	90	178.772	86	165.071	92	164.755	94	211.001	92
<b>TOTAL</b>	<b>175.342</b>	<b>100</b>	<b>208.732</b>	<b>100</b>	<b>178.182</b>	<b>100</b>	<b>175.336</b>	<b>100</b>	<b>229.140</b>	<b>100</b>

Fuente: COMTRADE, CCI.

En el caso particular de las papas frescas, las exportaciones de los últimos cinco años variaron entre 6 y 18 millones de dólares (Cuadro 5), principalmente con destino a los países limítrofes; en particular Brasil y Paraguay sumados concentraron entre el 73% (en 2015) y el 97% del total exportado (en 2017). Chile es el tercer país de destino en importancia, con un porcentaje de participación muy inferior al de los países mencionados.

**Cuadro 5. Exportaciones Argentinas de papas frescas**

PAIS	2015		2016		2017		2018		2019	
	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%
Brasil	313	6	14.604	76	2.166	34	0	0	5.198	51
Paraguay	3.596	67	3.871	20	4.016	63	3.140	90	2.381	23
Chile	499	9	35	0	20	0	339	10	140	1
Subtotal	4.408	82	18.510	96	6.202	97	3.479	100	7.719	75
Otros	964	18	693	4	157	3	0	0	2.515	25
<b>TOTAL</b>	<b>5.372</b>	<b>100</b>	<b>19.203</b>	<b>100</b>	<b>6.359</b>	<b>100</b>	<b>3.479</b>	<b>100</b>	<b>10.234</b>	<b>100</b>

Fuente: COMTRADE, CCI.

En el rubro de papas conservadas o preparadas, sin congelar, las exportaciones del último quinquenio también se dirigieron a mercados limítrofes, siendo Uruguay el principal destino, con

más del 70% del total. Le siguieron en importancia Paraguay (18%) y Brasil (8%). Las exportaciones a Chile han sido poco significativas.

### Cuadro 6. Exportaciones Argentinas de papas conservadas o preparadas, sin congelar

PAIS	2015		2016		2017		2018		2019	
	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%	Miles U\$S	%
Uruguay	10.846	84	8.680	81	5.085	75	5.563	78	5.724	73
Paraguay	1.783	14	1.778	17	1.511	22	1.358	19	1.441	18
Brasil	184	1	230	2	138	2	0	–	659	8
Chile	114	1	53	--	--	--	0	–	54	1
Subtotal	12.927	100	10.741	100	6.734	100	6.921	97	7.878	100
Otros	24	–	16	--	18	--	181	3	27	--
TOTAL	12.951	100	10.757	100	6.752	100	7.102	100	7.905	100

Fuente: COMTRADE, CCI.

En cuanto a las papas preparadas, congeladas, que son el objeto principal de este estudio, en el año 2019 se exportaron 229 mil toneladas, por un valor total superior 211 millones de dólares, que fue la cifra más importante en los últimos 5 años. También en este caso los principales destinos han sido los países limítrofes. Brasil fue el principal comprador, con aproximadamente el 86% del total, siguiéndole en importancia, Chile, Uruguay, Bolivia y Paraguay. También hubo exportaciones a otros 15 países, entre los que se destacan, dentro de América Latina: Perú, Colombia, Venezuela y México. Cabe señalar otros mercados incipientes como China, Australia y Estados Unidos.

### Cuadro 7: Exportaciones Argentinas de papas preparadas, congeladas, por país de destino

PAIS	Año 2015		Año 2016		Año 2017		Año 2018		Año 2019	
	Miles U\$S	Tn.	Miles U\$S	Tn.	Miles U\$S	Tn.	Miles U\$S	Tn.	Miles U\$S	Tn.
Brasil	128.508	122.126	148.357	156.143	140.378	144.161	137.099	149.309	181.760	197.596
Chile	9.782	11.008	9.946	10.697	8.424	8.278	0		10.848	12.327
Uruguay	8.845	9.055	9.269	10.562	7.305	8.077	7.270	7.943	7.475	8.550
Bolivia	3.391	3.198	3.935	3.628	3.858	3.638	0		5.499	5.765
Paraguay	3.644	2.904	3.463	2.928	3.641	3.253	3.811	3.420	3.948	3.751
Subtotal	154.170	148.291	174.970	183.958	163.606	167.407	148.180	160.672	209.530	227.989
Otros	2.849	3.079	3.802	5.029	1.465	1.233	16.575	17.577	1.471	1.478
TOTAL	157.019	151.370	178.772	188.987	165.071	168.640	164.755	178.249	211.001	229.467

Fuente: COMTRADE, CCI.

El total de las exportaciones de papas preparadas, congeladas, de la Argentina se concentra en seis empresas; tres de ellas representan el 95% de esas ventas al exterior. McCain es la más importante, responsable de más del 70% de las exportaciones de dicho producto durante el año 2019; le siguen en importancia las exportaciones de Alimentos Modernos y Simplot Argentina,

con una participación del 12% y 11% respectivamente. Morixe Hermanos (4%) tiene relativa importancia mientras que las dos empresas restantes son muy poco significativas.

**Cuadro 8. Participación, por empresa, de las exportaciones argentinas de papas preparadas, congeladas, durante el año 2019**

EXPORTADOR	%
MCCAIN ARGENTINA S.A.	71,78
ALIMENTOS MODERNOS S.A.	12,64
SIMPLOT ARGENTINA S.R.L.	10,88
MORIXE HERMANOS S.A.	4,31
CONGELADOS ARTICOS S.A.	0,38
AXIS LOGISTICA S.A.	0,01

*Fuente:* SOFTRADE.

Como se puede observar en el Cuadro 9, en el año 2019, McCain es la principal empresa exportadora; dirige sus productos a 18 mercados internacionales. Las tres empresas que siguen en importancia exportan a una cantidad de mercados que varía entre 5 y 9 países de destino. Las dos empresas restantes, solo exportan a un mercado de destino.

El transporte se realiza principalmente por camión. Para algunas regiones de Brasil, sin embargo, se utiliza la vía marítima y para países de otros continentes, como también de Centro y Norte América, la vía aérea.

En cuanto a las marcas, las empresas cuentan mayoritariamente con una o dos marcas propias, pero también envasan con marcas de terceros, como por ejemplo Burger King.

En materia de precios promedio, se observa un rango de 1,03 a 1,28 dólares el Kg., dependiendo de la forma de presentación (cajas, bolsas) y sus tamaños. Morixe Hermanos, que vende fundamentalmente en supermercados y no tiene entre sus clientes a cadenas de comidas rápidas, obtiene el mayor valor de las cuatro empresas principales, y el menor es el de Mc. Cain<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Los menores precios que presentan los productos de McCain, en comparación con el resto de los exportadores, posiblemente reflejen estrategias de la empresa para colocar sus excedentes de producción en el mercado externo (según afirmaciones de algunos entrevistados).

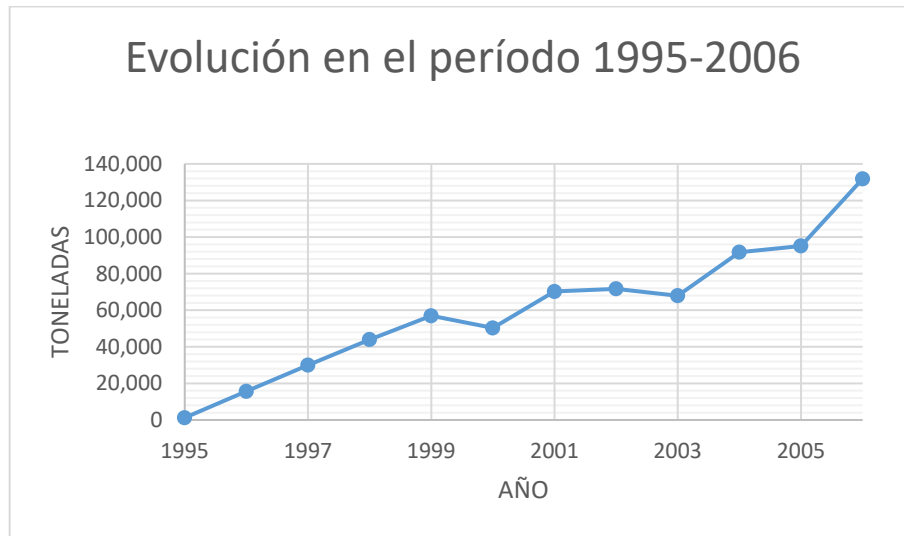
**Cuadro 9: Características particulares de las exportaciones de las empresas. Año 2019**

<b>MC CAIN S.A.</b>	
<i>Exportaciones 2019</i>	155 Millones de U\$S; 160 mil toneladas; 1,03 U\$S/Kg
<i>Princip. destinos</i>	Brasil (84%); Chile (6%), Uruguay (4%)
<i>Otros destinos</i>	i) Latinoamérica: Paraguay, Bolivia, Perú, Venezuela, Colombia, México; ii) Otros: EEUU, Canadá, Australia, India, Singapur; Sudáfrica, Hong Kong, China, Malasia
<i>Transporte</i>	Terrestre a los países limítrofes y algunos otros países latinoamericanos, con excepción de Brasil en donde a algunos lugares se envía por barco
<i>Marcas</i>	MC CAIN: Brasil, Canada, China, Hong Kong, India, Malasia, Mexico, Singapur, Sudafrica, Uruguay y Bolivia. MC. FRIES: Brasil, Chile, Paraguay, EEUU, Perú, Uruguay, Venezuela y Bolivia. BINT: Brasil. BURGER KING: Bolivia, Chile, Paraguay, Perú. FAST FOOD: Paraguay.
<b>ALIMENTOS MODERNOS S.A.</b>	
<i>Exportaciones 2019</i>	27,3 Millones de U\$S; 26 mil toneladas; 1,28 U\$S/Kg
<i>Princip. destinos</i>	Brasil (91%); Bolivia (4%), Uruguay (3%)
<i>Otros destinos</i>	Chile y Paraguay
<i>Transporte</i>	Terrestre, con excepción de Brasil en donde a algunos lugares se envía por barco
<i>Marcas</i>	RAPIPAP: Brasil, Uruguay, Paraguay y Bolivia. FARM FRIES: Brasil; Uruguay, Bolivia, Chile. CANTU: Brasil. CHEF: Brasil. COPACOL: Brasil. DELLY FRIES: Brasil. ECOFRIES: Brasil. MORIXE: Brasil y Uruguay. MOSTAZA: Paraguay. PRIME FRIES: Brasil. QUALITY FRIES: Brasil. SEGALAS: Brasil
<b>SIMPLOT ARGENTINA S.R.L.</b>	
<i>Exportaciones 2019</i>	23,5 Millones de U\$S; 23 mil toneladas; 1,12 U\$S/Kg
<i>Princip. destinos</i>	Brasil (85%); Chile (8%), Uruguay (4%)
<i>Otros destinos</i>	i) Latinoamérica: Bolivia, Colombia; Paraguay y Perú; Otros: EEUU, y China
<i>Transporte</i>	Terrestre a los países limítrofes y algunos otros países latinoamericanos, con excepción de Brasil en donde a algunos lugares se envía por barco. El resto de los destinos por vía aérea.
<i>Marcas</i>	SIMPLOT: Brasil, Chile, Bolivia, Estados Unidos. COLMIND: Chile, Brasil. CRISTAL: Brasil, China. ADORADAS: Brasil. STEAK HOUSE: Brasil. WEDGES: Brasil. BURGER KING: Paraguay. FRENCH FRIES: Colombia. BK: Perú
<b>MORIXE HERMANOS S.A.</b>	
<i>Exportaciones 2019</i>	9,3 Millones de U\$S; 12 mil toneladas; 1,29 U\$S/Kg
<i>Princip. destinos</i>	Brasil (86%); Bolivia (5%) y Uruguay (4%)
<i>Otros destinos</i>	i) Latinoamérica: Paraguay, México, Panamá y Chile; Otros: EEUU.
<i>Transporte</i>	Terrestre con excepción de Brasil y México, en donde a algunos lugares se envía por barco. A destinos lejanos por vía aérea.
<i>Marcas</i>	MORIXE: Brasil, Bolivia; Chile, México, Estados Unidos, Panamá, Paraguay y Uruguay. RAPIPAP: Brasil
<b>CONGELADOS ARTICO S.A.</b>	
<i>Exportaciones 2019</i>	28 Millones de U\$S; 0,17 U\$S/Kg
<i>Princip. destinos</i>	Uruguay (100%)
<i>Transporte</i>	Terrestre.
<i>Marcas</i>	ARTICO, principalmente y ALTAMAR.
<b>AXIS LOGISTICA S.A.</b>	
<i>Exportaciones 2019</i>	28 Millones de U\$S; 17 mil toneladas; 0,6 U\$S/Kg
<i>Princip. destinos</i>	Chile (100%)
<i>Transporte</i>	Terrestre.
<i>Marcas</i>	sin marca.

Fuente: Elaboración propia a partir de SOFTRADE.

La importancia de Mc. Cain en las exportaciones de papas preparadas congeladas, se observa desde el mismo momento que se instaló la empresa en Argentina, en el año 1996, y esto se debe a que su llegada se produjo para poder abastecer el mercado Sudamericano, teniendo como clientes a empresas de comidas rápidas.

**Gráfico 4: Exportaciones de papas preparadas, congeladas**



Fuente: FAO.

Como puede observarse en el Cuadro 10, en el año previo a la llegada de McCain, las exportaciones del producto analizado fueron de aproximadamente 1.200 toneladas. Los destinos principales fueron Brasil, Chile y Paraguay. Entre las empresas existentes a principios de la década de los años 90, ya se encontraba Alimentos Modernos S.A.

En mayo de 1996, comienza a operar la planta procesadora de Mc. Caín y las exportaciones alcanzan las 15 mil Tn., duplicándose un año más tarde. En los 10 años siguientes se observa una tendencia creciente, llegando a 130 mil Tn. para el año 2006.

**Cuadro 10. Exportaciones Argentinas de papas preparadas, congeladas, en años previos a la llegada de McCain**

AÑO	TONELADAS					TOTAL
	Brasil	Chile	Paraguay	Uruguay	Otros	
1995	1.144	34	3	55	0	1.236
1996	14.906	556	51	160	0	15.683
1997	28.459	566	398	518	22	29.963
1998	40.287	1.091	714	1.730	125	43.947
1999	56.955	s/d	s/d	s/d	s/d	56.955
2000	42.636	3.847	971	2.781	60	50.295
2001	57.233	8.475	1.067	3.468	5	70.248
2002	59.593	7.652	826	3.541	87	71.699
2003	56.313	8.140	716	2.479	275	67.923
2004	71.560	7.713	761	3.049	8.625	91.708
2005	72.980	8.445	824	3.739	9.170	95.158
2006	92.011	9.991	1.002	4.400	24.448	131.852

Fuente: FAO.

### 2.2.3. Exportaciones afectadas por la pandemia

En el Cuadro 11 se puede observar el impacto del COVID-19 en las exportaciones de papas preparadas y congeladas. En el período Enero-Junio de 2020, éstas disminuyeron en un porcentaje superior al 20%, frente a igual período del año anterior. Esta reducción se produjo, fundamentalmente en los meses de abril y mayo. A partir del mes de junio se produjo una fuerte recuperación, alcanzado a niveles promedio, similares a los mismos meses del año 2019.

**Cuadro 11. Impacto de COVID-19 en las exportaciones de papas preparadas y congeladas. Enero-julio de 2019 y 2020.**

Mes	AÑO 2019		AÑO 2020		Diferencia TN 2020/2019
	Miles U\$S	Tn.	Miles U\$S	Tn.	
Enero	13.289	14.603	15.523	16.332	1.729
Febrero	15.938	17.716	14.830	15.550	-2.166
Marzo	17.074	18.392	14.704	16.456	-1.936
Abril	16.607	17.928	5.967	6.353	-11.575
Mayo	20.385	22.018	7.170	8.461	-13.557
Junio	16.961	18.337	15.581	19.048	711
Julio	19.976	21.960	17.701	21.502	-458
<b>TOTAL</b>	<b>120.230</b>	<b>130.954</b>	<b>91.476</b>	<b>103.702</b>	<b>-27.252</b>

Fuente: SOFTRADE

### 3. La radicación de McCain en la Argentina

La llegada de McCain en la década de los años noventa a la Argentina coincide con una serie de cambios en el contexto mundial con importantes transformaciones en las relaciones internacionales, que condujeron a la profundización de la globalización y transnacionalización de empresas y expansión del comercio mundial (Dicken, 1998; Astarita, 2006). Un factor central que motivó la radicación de esta inversión extranjera fue el crecimiento global de las cadenas de comida rápida fuera de los Estados Unidos que hizo que McCain se detuviera en las excelentes condiciones agroecológicas de Argentina y la posibilidad del desarrollo de productores y capacidades locales para hacer de Balcarce, en el Sudeste de la provincia de Buenos Aires, un lugar propicio para su desembarco pensando en producir papa procesada para exportar fundamentalmente a Brasil.

En efecto, entre los factores que motivaron la localización de McCain en Argentina se puede mencionar el acceso a mercados, en particular a través de la expansión del Mercosur (se estima que en 2019 la firma exporta entre el 70 y el 90% de su producción) y a recursos naturales óptimos para la producción de papas. Más adelante, la expansión de la firma a través de nuevas

inversiones habría estado motivada por otras razones, como la búsqueda de eficiencia y de activos estratégicos a través de una buena gestión de proveedores, desarrollando localmente numerosas etapas de su cadena de suministro con el apoyo de distintos actores presentes en el territorio<sup>5</sup>.

### **3.1. Crecimiento y globalización de las cadenas de comida rápida en los años Noventa**

Desde el punto de vista del contexto internacional, uno de los factores exógenos que más interesa destacar a los efectos de este caso de estudio, es la vinculación entre la expansión y globalización de las cadenas de comidas rápidas y su impacto directo en la producción primaria de materias primas de origen agropecuario. Este factor fue un elemento central que determinó algunas radicaciones de empresas en Argentina que motorizaron los cambios operados en el sector de la papa en el país.

En efecto, el crecimiento y la globalización de estas cadenas de comidas rápidas fue significativo en ese período, tal como fue documentado en estudios tanto a nivel internacional (Love 1987, Dunning 1992, Nagengast y Appelton, 1997) como del ámbito local (Mateos y Capezio 2001). El Cuadro 10 presenta la fuerte expansión del número de locales fuera de Estados Unidos que se refleja en la caída de la participación de locales en ese país.

**Cuadro 10. Locales de las principales firmas multinacionales de comidas rápidas: 1986 - 1999**

<b>Firma</b>	<b>1986</b>		<b>1999</b>	
	<b>Mundo</b>	<b>EEUU</b>	<b>Mundo</b>	<b>EEUU</b>
McDonalds	9,000	78%	26,800	47%
Burger King	4,750	92%	10,900	75%

*Fuente:* Mónica Mateos y Silvia Capezio en Impacto de las Cadenas Multinacionales de Comidas Rápidas en el Subsistema Papa.

<sup>5</sup>Algunos de los factores identificados coinciden con la perspectiva desarrollada por Dunning (1994) para la radicación de inversiones extranjeras directas.

Esa expansión de los locales de comida rápida a nivel global se reflejó también en el ámbito regional, y en particular en el MERCOSUR donde los locales se multiplicaron por 10 en solo 6 años. McDonald's tenía 17 locales en Argentina y 100 en Brasil en 1993, para pasar a alcanzar 205 y 920 locales respectivamente en 1999 (Mateos y Capezio, 2001).

Esta globalización de las cadenas de comidas rápidas condujo también a la internacionalización de sus proveedores que siguen a su cliente en los países donde estos van, como señala Dunning (1992). En el caso particular de la Argentina, este proceso se inició en la década de los noventa, con la llegada de McCain a Balcarce, en la provincia de Buenos Aires, para abastecer a McDonald's en Argentina y también exportar a esa firma en Brasil.

### **3.2.La instalación de McCain en Argentina**

McCain realizó su primera visita exploratoria a la Argentina en 1992, a la par que analizaba posibilidades para su instalación en diferentes lugares de la provincia de Buenos Aires. Pero fue después de cerrar un importante contrato por veinte años con Mc Donald's para la provisión de papas para sus locales del Cono Sur Americano (Mercosur y Chile), que los directivos de McCain comunicaron oficialmente su instalación en Argentina, aun cuando venían realizando tratativas desde hacía unos años<sup>6</sup>.

No obstante, la ubicación de la planta en Argentina, y en particular en Balcarce, responde también a factores de índole local que vale la pena destacar para entender como un territorio puede generar las condiciones necesarias para su desarrollo.

Antes de detallar las ventajas y potencialidades que hicieron que Balcarce fuera el epicentro territorial elegido para la producción de McCain, conviene señalar que la economía de la Argentina de los años noventa estuvo caracterizada por una política de estabilización, liberalización del comercio exterior y el sistema financiero, redimensionamiento del Estado y la implementación de medidas para atraer la inversión de capitales extranjeros. Junto con la ley de convertibilidad se dispuso la autonomía del Banco Central de la República Argentina, la privatización de empresas de servicios públicos, el cierre de empresas públicas y la flexibilización laboral. Las medidas de política económica impulsadas por el gobierno consiguieron frenar la inflación y dar una mayor estabilidad, actuaron como factor necesario, pero no suficiente para explicar el establecimiento de McCain en la Argentina.

---

<sup>6</sup> De la entrevista al intendente de Balcarce en ese momento, José Luis Pérez, así como de extractos de su libro en Pérez (2008).



En efecto, varios países de la región, en esa misma época, implementaron políticas similares, como por ejemplo Brasil, que podría incluso haber sido más apropiado para una radicación de este tipo, dado que es el mercado con mayor número de establecimientos de comida rápida en la región y mayor volumen de demanda de papas procesadas para ese circuito, al que se suman restaurantes, gastronomía en cadenas hoteleras y consumo doméstico. Es por ello que sostenemos que definitivamente pesaron en la decisión de la instalación de McCain en Balcarce, otros factores de índole territorial vinculados con el desarrollo de capacidades y potencialidades locales que abordaremos a continuación.

En primer lugar, se destacan **las condiciones climáticas y edáficas** de la Argentina. Su clima templado, abundancia de agua y disponibilidad y aptitud de sus suelos le otorga ventajas comparativas versus sus principales competidores, que fueron un factor importante para la obtención de los niveles de productividad que ya se señalaron en el primer capítulo. La fertilidad del suelo y las condiciones climáticas favorables hacen de Balcarce una de las mejores zonas para el cultivo de la papa.

**Una larga tradición en la producción y la adaptación de nuevas tecnologías** que mejoraron los rendimientos y la productividad, han potenciado la producción de papa en la zona, convirtiendo al sudeste de la provincia de Buenos Aires en el principal productor nacional.

En segundo lugar, el hecho de que el **país hubiera logrado el autoabastecimiento de semillas de calidad** también fue un rasgo diferenciador. Esto no es un rasgo menor, ya que le brinda a la Argentina la importante posibilidad de posicionarse como exportador de papa semilla a países vecinos y otros destinos. En este aspecto es importante destacar **el rol del planificador público** para implementar un programa para el desarrollo y autoabastecimiento de papa semilla en el país teniendo en cuenta los antecedentes de lo sucedido en la primera guerra mundial, en que la Argentina quedó desabastecida de papa. Alineando las capacidades y el trabajo de un grupo de profesionales y científicos con el objeto de preservar la sanidad de los cultivos y generar las condiciones para la multiplicación de la semilla de papa en Argentina, esa iniciativa pionera, instaurada en 1938, hizo que el país pudiera alcanzar, casi cuatro décadas más tarde, hacia mediados de los años ochenta, el autoabastecimiento de semillas necesario para el desarrollo sin contratiempos de la actividad junto con el impulso de la actividad privada y el desarrollo del consumo interno.

Como lo señalan los productores nucleados en la Asociación de Productores de Papa Semilla de Buenos Aires (APPASBA) este proceso fue gradual; su construcción y desarrollo llevó tiempo y puede dividirse en las siguientes etapas<sup>7</sup>:

- a) “Dependiente”: hasta 1972, período signado por la importación de la simiente y serias dificultades para el mantenimiento de las condiciones sanitarias. Se invirtió en el desarrollo de cultivares nacionales (como la variedad Huinkul del INTA registrada en 1948) y el mejoramiento de la sanidad.
- b) De “Transición”: entre 1973 y 1983 fueron dando resultados los trabajos desarrollados en la etapa anterior y la semilla importada convive con la multiplicada localmente en condiciones aceptables. Hay una creciente participación del sector privado en la actividad de multiplicación y una maduración de las investigaciones locales lideradas por el INTA que darán lugar al registro de variedades locales logrado en el período siguiente<sup>8</sup>.
- c) De “Autoabastecimiento” que abarca el período entre 1984 y 1990, en el que se consolidan las zonas de producción diferenciadas, se generalizan las técnicas de post-control y los modernos métodos de mejoramiento genético. Aparecen en el mercado las siguientes variedades registradas por el INTA: Araucana INTA (1985), Serrana INTA (1985), Pampeana (1987), Frital INTA 1993, Kelune (1993), Calen (1993), y más recientemente Newen (2010).

De este modo, a mediados de los años noventa se puede observar la confluencia de factores exógenos (el crecimiento global de las cadenas de comida rápida en Argentina y en los países vecinos, en especial en Brasil), macroeconómicos (liberalización económica y apertura acompañada por estabilidad cambiaria e inflacionaria) y condiciones locales (agroecológicas y de desarrollo de capacidades productivas en distintos eslabones de la cadena en un territorio), que hicieron del Sudeste de la provincia de Buenos Aires, un lugar propicio para el desembarco de

---

<sup>7</sup> Para más detalle véase Senesi, Napolitano, Dulce, Inchausti, Tagliacozzo (2011):

<sup>8</sup> Si bien el registro de la mayoría de las variedades del INTA se produce en la etapa de autoabastecimiento, destacamos en esta etapa su importancia debido al peso que le atribuyeron muchos de los entrevistados al trabajo por esta institución hasta mediados de los años Ochenta.

empresas transnacionales como McCain y Farm Frites<sup>9</sup> que acompañaron y aprovecharon el crecimiento y la dinámica de las cadenas de comida rápida en la región.

En el caso de McCain, tal como afirman fuentes consultadas durante las entrevistas, una vez decidida la radicación en Argentina faltaba definir la localización de la planta procesadora. Para ello, McCain contrató a la consultora Vigil y Ocampo para que asesore y lidere el proceso de relevamiento de potenciales ubicaciones.

En forma evidente, la zona del sudeste bonaerense fue mostrando sus particularidades a los futuros inversores y sus asesores, que pudieron sopesar los elementos que constituían sus fortalezas y ventajas por sobre otras regiones del país:

- **Al ser una zona pionera**<sup>10</sup>, y dado sus condiciones agroecológicas, era la principal zona productora de papa del país, con lo cual contaba con número importante de productores y un volumen muy importante de producción, con altos niveles de calidad y productividad<sup>11</sup>.
- Contaba además, como se señaló, con un **centro de referencia científico y profesional** con trayectoria y trabajos de investigación y transferencia tecnológica en Balcarce desde 1938<sup>12</sup>, que es hoy un polo profesional

---

<sup>9</sup> Farm Frites, empresa de capitales europeos, llegó a la Argentina en 1996, comprando el 49% de Alimentos Modernos SA, una empresa de capitales argentinos radicada en Munro, provincia de Buenos Aires. En 1998 Farm Frites adquiere el paquete mayoritario de la empresa hasta 2014, año en el que decide salir del país y vende la mayoría de su tenencia a Ignacio Noel, para después venderle el resto en 2018. Si bien Farm Frites, o Alimentos Modernos SA, ha tenido y tiene presencia comercial en la zona, incluso antes que McCain, su escaso volumen de producción en comparación con esta última (le compra a 10-12 productores, cuando McCain tiene convenios con cerca de 50), sumado a las dificultades de crecimiento de la propia empresa (evidenciado en los constantes cambios de dueños) y el hecho de que su planta procesadora estuviera lejos de la zona de producción (a 400 kms) hicieron que su influencia fuera menor que la de la empresa canadiense.

<sup>10</sup> Según fuentes consultadas los primeros productores de papa en la zona se remontan a la oleada inmigratoria que provino desde el sur de Italia (muchos de la isla de Capri), a partir de 1885, y se instalaron en la zona fomentados por el gobierno nacional, a través de la Ley de Inmigración y colonización sancionada en 1876, bajo la presidencia de Nicolás Avellaneda. La llegada de inmigrantes con oficios comenzó a ser masiva a partir de 1880, muchos de los cuales eligen radicarse en zonas rurales por la promesa de entrega de tierras públicas que podían poner en producción en función de los oficios que traían.

<sup>11</sup> Como dato de color un entrevistado mencionó que ya en la década de los años cincuenta y sesenta, se veían campos de 400 ha de papa sembrados a caballo; es decir que hubo un proceso de tecnificación que agregó mucho valor a la experiencia productiva de esta zona, caracterizada por grandes volúmenes de producción desde sus comienzos, que se remontan a fines de 1930.

<sup>12</sup> Producto de la decisión del gobierno nacional de instalar en la región un programa para el desarrollo y autoabastecimiento de papa semilla en la Argentina. Dicho programa tenía su cabecera en un campo llamado La Bella Vista, al oeste de Balcarce, en el mismo lugar donde hoy funciona el INTA Balcarce.

conformado por más de 500 profesionales del INTA Balcarce y la facultad de ciencias agrarias de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

- Tenía **una ubicación estratégica para el abastecimiento vía terrestre y marítima a Brasil** y otros países, por su cercanía al puerto y otras vías de tránsito.
- Finalmente, se destacaba por tener **una principal zona diferenciada para la producción de papa semilla del país**<sup>13</sup>, producto de la instalación en los años ochenta de las primeras empresas dedicadas a la multiplicación de semillas de papa en la zona y una legislación provincial que, años más tarde, respaldó la actividad (decreto 5383 del año 1990<sup>14</sup>).

Más adelante (parte 4), cuando se desarrolle cómo funciona el sistema de producción y elaboración de papas, se entenderá la importancia de cada uno de estos actores para un desarrollo eficiente y armónico de la cadena.

Pero un factor a destacar en todo este proceso fue el **rol que asumió la municipalidad de Balcarce, con su intendente a la cabeza**<sup>15</sup>, que entendió de entrada la importancia que podía tener para la región, y para el municipio en particular, que McCain se instalara en Balcarce.

Si bien Balcarce puede verse como un punto neurálgico y en el epicentro de la región del sudeste bonaerense, no es una gran ciudad ni tiene puerto como Mar del Plata, tampoco es la zona de producción de papa semilla (como Tres Arroyos, San Cayetano y Chavez), ni tenía

---

<sup>13</sup>En Argentina hay un sistema de zonas diferenciadas, que tuvo su origen en la década de los años setenta, creado con el objetivo de proteger áreas agroecológicas aptas para la producción de papa semilla. La creación de una zona diferenciada evita los problemas fitosanitarios que se registraban al producir papa para consumo y papa semilla en los mismos lotes. En 1976, en Tañ del valle (Tucumán) se estableció la primera área restringida para la producción de semilla fiscalizada, a la que luego se le sumaron: Las Estancias (Catamarca), Malargüe (Mendoza), el Valle del Río Colorado (Buenos Aires) y durante la década de 1990: Tres Arroyos, San Cayetano (Buenos Aires) y Pampa de los Gigantes (Córdoba). Cada provincia cuenta con un marco normativo propio que establece el alcance, las características y los mecanismos de gobernanza de cada zona diferenciada.

<sup>14</sup> Si bien el Sudeste Bonaerense no fue la primera zona de producción de semilla de papa en Argentina, en la actualidad es la principal zona diferenciada del país, rasgo que detiene desde los años noventa, ya que concentra cerca del 60% de la producción nacional de papa semilla y se destaca por su calidad fitosanitaria, producción para la industria y exportaciones de papa semilla.

<sup>15</sup> El ingeniero agrónomo José Luis Pérez, quien había sido decano de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Mar del Plata, que funciona en Balcarce, conocía como pocos la importancia de la radicación de una empresa como McCain en ese territorio; José Luis Pérez fue electo como intendente (equivalente a jefe de gobierno local o alcalde) de Balcarce en 1993, en el primero de sus tres mandatos consecutivos (entre 1993-2001) jugó un papel fundamental, desde el sector público local, para que la empresa se instalara en esa localidad y no en otra, como muestran los testimonios recogidos en varias entrevistas realizadas durante nuestro trabajo.

infraestructura pública como Tandil y Bahía Blanca. En efecto, la empresa McCain entrevistó y realizó reuniones en todas estas localidades, y algunas más, antes de decidirse por Balcarce.

Tal como detalló, el intendente de aquel entonces José Luis Pérez, en una entrevista realizada en el marco de este estudio de caso, la gestión municipal acompañó el proyecto de la instalación de la empresa como una apuesta fuerte del gobierno local en apoyo al desarrollo de la localidad. En ese sentido, el liderazgo político del intendente que pudo alinear, no sin muchas resistencias iniciales, a todos los actores locales y a las autoridades provinciales y nacionales en torno al proyecto merece una particular mención<sup>16</sup>.

Cuando se enumeran los compromisos asumidos por el municipio para que se instale la empresa y se lo compara con los recursos reales con los que contaba la intendencia se comprende la magnitud del esfuerzo y la visión de sus protagonistas.

**El aporte que hizo el Estado municipal**, contra algunas opiniones contrarias a esa acción que se manifestaron en aquel entonces, fue el siguiente<sup>17</sup>:

- Entrega de 30 hectáreas en el kilómetro 62.500 de la ruta 226.
- Realización del trabajo de movimiento de tierra y nivelación de suelos.
- Provisión de agua.
- Instalación de 3600 metros de cañería para provisión de gas natural a la empresa, además de la construcción de una planta reguladora de alta presión.
- Construcción de una planta de tratamiento de efluentes con su correspondiente cañería para volcar esos líquidos en el arroyo “Pantanosos”.

Por su parte, la empresa de teléfonos (Telefónica de Argentina) dotó a McCain con 10 líneas con DDI (Discado Directo Internacional) que por ese entonces era muy limitado en la Argentina; la empresa eléctrica de la zona (ESEBA, Empresa de Servicios Eléctricos de Buenos Aires) construyó una línea transportadora de energía de 33 kw (por la que invirtió 180.000 dólares<sup>18</sup>), que logró amortizar rápidamente por el gran volumen de consumo de energía de la empresa.

---

<sup>16</sup> Cabe destacar que el ex intendente es de extracción justicialista, un partido que históricamente había reivindicado el rol de la industria nacional y con su base de sustentación en el movimiento obrero (sindicatos), con lo cual el apoyo a una empresa multinacional le habrá costado muchas discusiones internas con su propia bancada. A su favor, no obstante, tenía al gobierno nacional y provincial (que también eran justicialistas) que estaban totalmente alineados con esta idea de radicación de empresas extranjeras en el país.

<sup>17</sup>Para más detalles ver el libro de José Luis Pérez (2008), Balcarce, La transformación.

<sup>18</sup> Este monto y los demás de esta sección están expresados en dólares, si bien fueron pactados en pesos argentinos. Cabe señalar que por ese entonces regía la Ley de Convertibilidad que establecía un tipo de cambio fijo de un peso por dólar.

La suma invertida por el municipio, según lo acordado con el inversionista, era de 2,5 millones de dólares, cifra que por su volumen no podía ser afectada en su totalidad por el presupuesto anual del municipio, que por ese entonces era del orden de los 13 millones de dólares.

La estrategia del gobierno municipal se centró entonces en buscar otras vías de financiamiento para cumplir con lo pactado. Los 150.000 dólares para adquirir las 30 hectáreas para la instalación de la planta, los aportó la vice gobernación bonaerense mientras que 1.5 millones de dólares para la planta de tratamiento de efluentes se obtuvieron de un préstamo otorgado por la provincia (cuya devolución contó con numerosas quitas en virtud de varios beneficios provenientes de otros programas de la propia provincia de radicación de empresas industriales).

Todos estos compromisos quedaron plasmados en un acta entre el municipio y la empresa McCain. La municipalidad de Balcarce tenía que entregar la tierra y una serie de obras y servicios antes detallados dentro de los plazos establecidos, mientras que McCain tenía una fecha fijada para poner en marcha la planta (una red de sistemas automatizados que aseguren una alta y continua calidad de producción) como también el número de personas a emplear (200 en un principio) y la inversión a realizar (de 33 millones de dólares).

En caso de no cumplimiento de alguna de las partes una cláusula contemplaba el pago de una multa de 3,5 millones de dólares, pero cada uno cumplió con lo pactado.

Así fue como cumplimentados todos los compromisos la empresa comenzó a operar en Argentina en agosto de 1995, primero a través de la concreción de contratos de aprovisionamiento de materia prima con los productores de la zona por un valor de 10 millones de dólares.

Luego, en mayo de 1996, la empresa puso en funcionamiento la fábrica en el terreno cedido por el municipio y la provincia. Cabe señalar que de las 3 toneladas hora que la empresa pensaba procesar cuando se diseñó el proyecto se pasaron a 5 toneladas hora desde el arranque de funcionamiento de la planta para crecer en forma sostenida hasta llegar a las 28 toneladas hora de producción en 2001. Esto elevó la inversión inicial de los 33 millones de dólares comprometidos al monto de 170 millones invertidos hasta 2001, y la cantidad de mano de obra generada pasó de 200 a 400 personas.

La empresa se amplió incorporando otras unidades de negocios; el predio original de 30 hectáreas se encuentra prácticamente ocupado en su totalidad en la actualidad, con la fábrica de bastones de papa pre-fritos, la fábrica de papas noisette, una planta deshidratadora para puré de

papa, oficinas comerciales, playa de logística y otras unidades que emplean en total a 700 personas de Balcarce y alrededores, siendo el volumen anual exportado por la empresa actualmente de 160 mil toneladas (2019).

### *3.2.1. La cadena de producción de la papa de Balcarce*

La cadena de producción de papa en Argentina es una cadena larga que arranca con la producción de la semilla y culmina con la industrialización de productos finales para consumo y exportación<sup>19</sup>. A continuación, se detallan algunas de las características distintivas de cada eslabón, que servirán de base para comprender las razones que hacen al éxito exportador del caso en estudio.

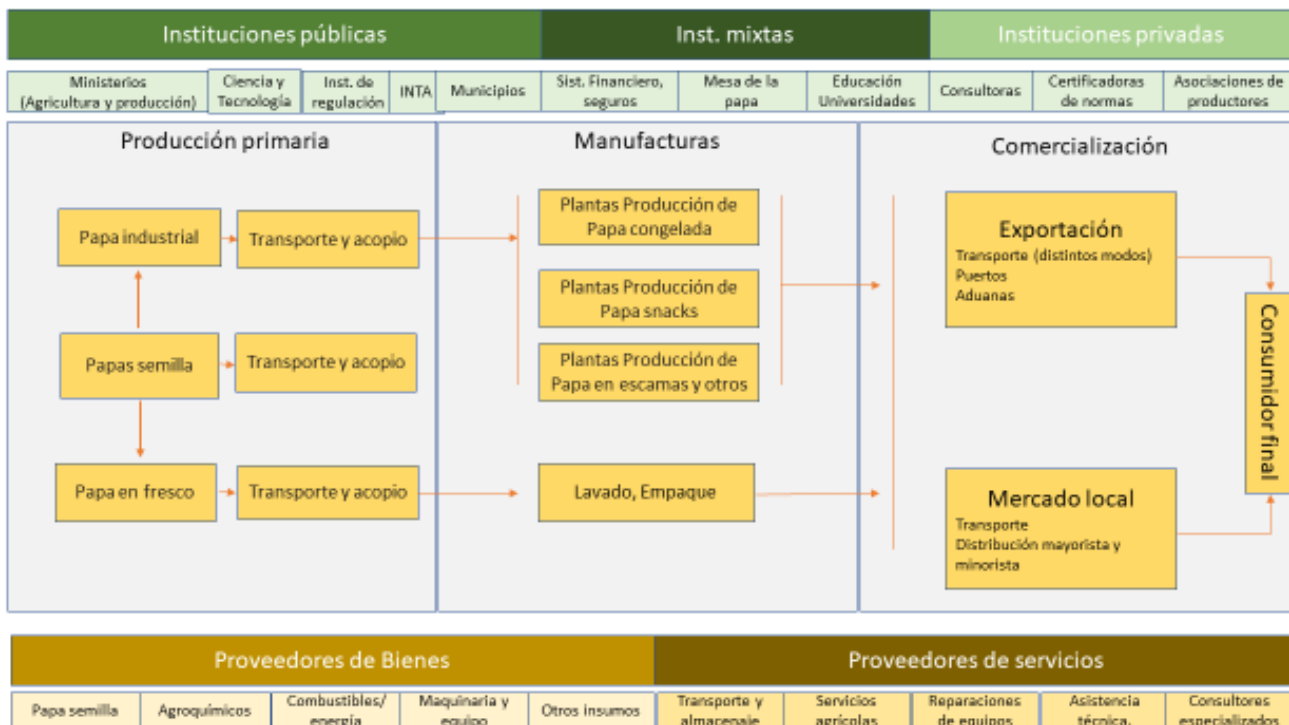
En el Esquema 1 presentamos una gráfica sintética de los actores más importantes de la cadena productiva de la papa; en particular, nos interesa analizar algunos rasgos y característicos de esos actores en el Sudeste Bonaerense, para lo cual entrevistamos y reunimos información sobre la producción y los productores de semillas de la zona diferenciada, los proveedores de maquinarias, equipos y herramientas, los productores de papa propiamente dichos y los subcontratistas que trabajan para ellos, el eslabón de postcosecha (acondicionamiento, embalaje y almacenaje), la industria procesadora, el sector científico tecnológico de apoyo, el sector público y las instituciones de cooperación y de articulación público-privada.

Cada uno de estos eslabones, con sus características y transformaciones recientes, aporta a la competitividad global que alcanza la cadena. Detallamos a continuación las características propias que adquiere cada eslabón en el sudeste bonaerense, su relacionamiento con el resto de los eslabones y los cambios operados a partir de la llegada de la industria:

---

<sup>19</sup> Para mayor descripción de la cadena productiva de la papa, véase Napolitano, Senesi et al. (2011).

### Esquema 1. La cadena de producción de la papa de Balcarce



Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas.

#### 3.2.2. Productores de papa semilla: la importancia de la política fitosanitaria para potenciar la actividad

Como se ha desarrollado en la sección anterior, a mediados de los años ochenta la Argentina alcanzó el autoabastecimiento de papas semilla, como resultado de una estrategia de política pública desarrollada a lo largo de un par de décadas. A este hito, se sumó la incorporación de avances tecnológicos y la aplicación de nuevas técnicas de multiplicación que permitió contar con simientes de calidad y sanidad para complementar las variedades procedentes, hasta entonces, principalmente de Holanda y de Canadá.

Las bondades de esta zona, que se manifiestan en las buenas condiciones climáticas, en la influencia del suelo y otros sustratos y sobre todo en las condiciones de aislamiento, hizo que varias firmas productoras de semilla se localizaran allí, de modo tal que se hizo necesario promover una legislación que reglamentara la protección de los cultivos de semilla por parte de los organismos oficiales.

Eso dio lugar a que el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires estableciera la protección de la Zona Diferenciada de la Producción de Semillas de la Provincia de Buenos Aires, en el año 1990, señalando las condiciones que debían reunir las semillas que se plantarían dentro del área



con el objetivo de lograr la excelencia en materia sanitaria a través de un estricto sistema de trazabilidad de la producción

A partir de los buenos resultados logrados durante el período inicial de cinco años que establecía el decreto, se decidió consolidar esta zona en forma definitiva gracias a los esfuerzos conjuntos de los propietarios de campos, que facilitaron el cumplimiento de las normativas establecidas, y de las autoridades del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires, y de los municipios de Tres Arroyos y San Cayetano, instituciones intermedias, miembros de los consejos deliberantes y con autoridades del Instituto Nacional de Semillas (INASE) a los fines de complementarse en las tareas de fiscalización y control.

En agosto de 1996 en INTA realizó un estudio técnico, que destaca y avala las cualidades de la zona de acuerdo con los fines perseguidos de producir semillas de calidad y sanidad. Los resultados obtenidos en la práctica fueron sumamente beneficiosos para los sectores productivos pues tuvieron a disposición simientes de alta calidad evitando la introducción de semillas portadoras de enfermedades que podrían modificar las excelentes condiciones sanitarias; de esta forma se consigue disminuir las necesidades de importación.

En el año 2003, con la incorporación del resto de las circunscripciones de los partidos de Tres Arroyos y San Cayetano y la totalidad del partido de González Chaves, la Zona Diferenciada fue considerada de necesidad nacional y de interés provincial.

Se creó el Comité Ejecutivo de la Zona Diferenciada, de carácter permanente, con el objetivo de estudiar, analizar y atender las cuestiones referidas a la producción de semilla de papa en la zona; planificar y coordinar la realización de las labores técnicas para la protección de la zona diferenciada; coordinar y promover temas de investigación para mejorar las condiciones del área recurriendo a organismos oficiales y privados y velar por el correcto funcionamiento de la zona.

En 2003, el gobierno de la Provincia de Buenos Aires creó la Mesa Provincial De Política Papera, con carácter asesor y funciones para debatir y consensuar propuestas en los distintos eslabones de la cadena de la papa; crear comisiones técnicas para tratar temas específicos; revisar normas legales y reglamentaciones formulando proyectos de modificación o adecuación de las mismas.

La Zona Diferenciada tiene como objetivos promover la producción de semilla de papa en el territorio de los partidos integrantes de la misma; mantener y mejorar el estatus fitosanitario que se requiere para una buena producción de semilla de alta sanidad y promover la calidad y seguridad

agroalimentarias en un marco de desarrollo sustentable. Para ello la Zona Diferenciada implementa acciones para la defensa del medio ambiente, controlando malezas y mejoras paulatinas en la sanidad de los cultivos. También está entre sus funciones la provisión de servicios relacionados con el seguimiento, auditoría, control y certificación de procesos y productos vinculados a la producción de semilla de papa, así como lograr exportar semillas de alta sanidad a países latinoamericanos, de la Unión Europea y del resto del mundo.

Desde el punto de vista sanitario, la Zona Diferenciada ha demostrado sanidad de materiales año tras año con una muy baja infestación de virus debido a los resultados de las pruebas anticipadas de sanidad a que son sometidos todos los lotes de producción. Todos los cultivos de papa plantados dentro de la Zona Diferenciada son sometidos al proceso de fiscalización del INASE, que remite muestras para la determinación anticipada de sanidad a 5 laboratorios habilitados a tal fin: dos son oficiales (INTA y Universidad de Córdoba) y tres particulares (Fitolabor, Diagnósticos Vegetales y Caise SA)<sup>20</sup>.

Además de los controles fitosanitarios que rigen por normativa, durante 2016 se elaboró un protocolo de manejo como primer paso para establecer un sistema de trazabilidad y denominación de origen de la semilla. La comisión encargada de la redacción estuvo integrada por representantes de Asociación de Productores de Semilla de Papa de la Provincia de Buenos Aires (APPASBA), de laboratorios de análisis, de industrias procesadoras, el INASE, INTA y la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad de Mar del Plata. El documento incorpora recomendaciones orientadas a la selección de los lotes para producir, las condiciones de transporte, el manejo del cultivo, cosecha, almacenaje y rotulado. La comisión redactora se comprometió a dar seguimiento a la implementación del protocolo por un plazo de tres años para mostrar resultados y avanzar en una mayor formalización de los acuerdos. Lamentablemente, el contexto actual de COVID-19 interrumpió estas gestiones.

Los semilleros que trabajan en la zona diferenciada del Sudeste Bonaerense (en los partidos de Tres Arroyos, San Cayetano y González Chávez, en la provincia de Buenos Aires) son un grupo de aproximadamente 30 empresas, entre las que se encuentran multiplicadores locales,

---

<sup>20</sup> El control de los lotes para producción de semillas de papa dentro de la Zona Diferenciada se realiza con inspecciones de campo (inspecciones visuales) y extracciones de muestras que se envían a laboratorios habilitados por el INASE para determinar virus y nematodos. Se sigue lo dispuesto por la Resolución N° 217/2002. Si bien el INASE tiene a su cargo las tareas de fiscalización es la normativa provincial la que establece el alcance de cada Zona Diferenciada. Los productores de papa semilla que se encuentran dentro de la Zona Diferenciada deben inscribirse en INASE como semilleros y someterse a los controles fitosanitarios establecidos.

representantes de obtentores o mejoradores genéticos extranjeros y productores integrados que además producen papa semilla.

El área total dedicada al cultivo de semilla en la zona diferenciada del Sudeste Bonaerense totalizó 2.970 ha en la última campaña, según datos de la Asociación de Productores de Semilla de Papa de la Provincia de Buenos Aires (APPASBA).<sup>21</sup> La superficie dedicada a semilla se mantiene relativamente estable desde hace una década (se ubica en 2.970 ha), aunque ha crecido la participación de las variedades de semilla utilizadas por la industria, que hoy representa la mitad de la superficie dedicada a la producción de semilla en esta zona. Este cambio se ha producido a partir de la mayor demanda de papa para industria que se registra como parte del proceso de expansión de esta actividad que venimos describiendo.

A su vez la producción de semilla de papa del Sudeste Bonaerense representa más de la mitad (61.1%) del total de las 4862 hectáreas dedicadas a esta producción en todo el país. Al igual que en el resto de la actividad, la superficie total ha disminuido pero la productividad ha aumentado, lo mismo que la participación de la Zona Diferenciada del Sudeste Bonaerense en el total de la producción nacional.

**Cuadro 12. Superficie de papa semilla sembrada en Argentina. Principales regiones, campañas 2009-2010 y 2019-2020, en hectáreas.**

Superficie Total	2009-2010	2019-2020	Variación
Sudeste Bonaerense	2918	2970	1.8%
Mendoza	1250	760	-39.2%
Resto del País	1508	1132	-24.9%
Total	5676	4862	-14.3

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos del INTA Castelar, IDR Mendoza, INASE Dirección de Agricultura de Tucumán y ASSPASBA.

La papa semilla tiene como destino principal el consumo interno. Las exportaciones son aún limitadas, en 2019 según los registros de Aduana, dos empresas concentraban las ventas: Papasud (76,3%) y El Parque Papas (22,8%), ambas de la Provincia de Buenos Aires. El comercio

<sup>21</sup>En el año 2006, los productores de semillas de la Zona Diferenciada y de toda la provincia crearon la Asociación de Productores de Papa Semilla de la Provincia de Buenos Aires (APPASBA) que además de representarlos cuenta con un técnico fiscalizador y un asesor a tiempo parcial contratados por el conjunto de los productores.

se dirigió casi exclusivamente a Brasil (83,3%), con algunos registros de ventas a Uruguay, Paraguay y Vietnam. El valor de las exportaciones fue de 2,6 millones de dólares.

Si bien el mercado externo tiene gran potencial, dado el estatus fitosanitario y la calidad del material local, los semilleros priorizan el comercio doméstico como estrategia de negocios. Ello se debe en gran medida a los requerimientos de conservación del producto (a 4° y 90% de HR) y a la percepción acerca de las dificultades en la gestión administrativa para efectivizar las exportaciones<sup>22</sup>. Se trata además de establecimientos con vínculos comerciales sólidos con grandes empresas que operan en el país desde la década de los años noventa.

**Cuadro 13. Exportaciones de papa semilla. Montos (en dólares US\$ FOB y %) por país de destino. Año 2019**

Destino	US\$ FOB	Porcentaje
BRASIL	2.139.200	83,3
PARAGUAY	220.785	8,6
VIETNAM	124.200	4,8
URUGUAY	83.878	3,3
Total	2.568.063	100,0

*Fuente:* Elaboración propia en base a Aduana.

En el caso de las importaciones, los valores son poco significativos. En 2019, el comercio ascendió a poco más de 160.000 dólares, con Brasil como principal vendedor. La empresa Papasud encabezó las compras (93,2%), seguida por el Laboratorio de Diagnósticos Vegetales (3,7%).

El crecimiento del mercado semillero de los últimos años es consecuencia de profundos cambios en el agro argentino vinculados al desarrollo de un nuevo paquete tecnológico que incluye semillas mejoradas, agroquímicos, fertilizantes, mecanización de la producción y agricultura por contratos.

Las mejoras técnicas introducidas a las semillas fueron acompañadas por mecanismos jurídicos de protección de la propiedad intelectual. En la Argentina, el marco regulatorio incluye el derecho de patentes establecido en la Ley de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad N°

<sup>22</sup>Entrevista a Nicolás Blanco, productor semillero.

24.481 y su Decreto Reglamentario N° 260/96, donde el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) es la autoridad de aplicación, y el sistema de derecho de obtentor dispuesto por la Ley N° 20.247 de Semillas y Creaciones Fitogenéticas, cuya autoridad de aplicación es el Instituto Nacional de Semillas (INASE).<sup>23</sup>

En lo que refiere al derecho de patentes, para que una invención sea patentada debe ser resultado de una actividad inventiva. Es decir, un producto o procedimiento que aporta una nueva manera de hacer algo.<sup>24</sup> Este marco sólo es válido para las semillas transgénicas, en tanto protege la modificación genética. En este caso la protección involucra al producto y las sucesivas generaciones del vegetal. Esto impide el uso de semilla en la nueva siembra sin el pago de regalías (Perelmuter, 2017). Sin embargo, la actividad inventiva no es asimilable a un proceso de mejora de una variedad vegetal por lo que es necesario contar con un sistema de protección exclusivo.

Allí es donde entra el sistema de derechos de obtentor (DOV). Los DOV se otorgan a quienes producen variedades mejoradas para explotarlas en exclusividad, pero no alcanzan al producto obtenido. Para beneficio del agricultor, se incorpora la figura de “uso propio” que permite destinar una parte de la producción para la campaña siguiente.<sup>25</sup> Sin embargo, la ausencia de una delimitación del alcance de estos derechos y las dificultades en el control de trazabilidad implica que gran parte de las semillas utilizadas no sean fiscalizadas<sup>26</sup> (Bisang y Sztulwark, 2007). Este aspecto ha sido muy cuestionado en nuestro país por las empresas desarrolladoras, en los últimos años se han presentado anteproyectos de modificación de la normativa para restringir la figura de uso propio.<sup>27</sup> En Argentina, si bien se ha ampliado el alcance del derecho de propiedad intelectual

---

<sup>23</sup> La Ley de Semillas y Creaciones Fitogenéticas N° 20.247 del año 1973 introduce el concepto de protección a la propiedad de las creaciones fitogenéticas. Algunos años más tarde se reforzó el marco legal y la institucionalidad que regula la actividad semillera principalmente a partir del Decreto N° 2183 del año 1991 que reglamentó con modificaciones la Ley de Semillas y el Decreto No. 2817/91 por el cual se crea el Instituto Nacional de Semillas (INASE).

<sup>24</sup> La materia viva no es patentable. Plantas, su material de propagación, partes y componentes que conduzcan a un individuo completo no se consideran invenciones.

<sup>25</sup> A nivel internacional Argentina está adherida al Tratado de la Unión Internacional para la Protección de Obtenciones Vegetales (UPOV), en su revisión del año 1978, que conserva la figura del obtentor de semillas y les permite -igual que a los agricultores- conservar la semilla para uso propio. Uno de los principios fundamentales de la UPOV 78 es la exención del fitomejorador. “Esto significa que cualquier persona o empresa puede tomar una variedad ya protegida para desarrollar una nueva variedad” (Vanesa Lowenstein, especialista en derecho internacional de la propiedad intelectual).

<sup>26</sup> La semilla fiscalizada es aquella que se encuentra rotulada según normativa del INASE para su venta y que además se somete al control oficial durante las etapas del ciclo de producción. Frecuentemente se ha atribuido el uso propio a la “bolsa blanca”, esto es, semillas que se comercializan fuera del circuito legal por carecer de rótulos que garantizan su origen, calidad y variedad.

<sup>27</sup> En 2018 obtuvo dictamen parlamentario un proyecto de ley que explicita que el titular del derecho de una variedad protegida podrá requerir el pago correspondiente a quien reserve y utilice semilla para su uso propio en cada posterior

en el ámbito de la exclusividad, las excepciones siguen vigentes por tanto los productores mantienen el derecho a guardar y replantar semillas de sus propios campos sin el consentimiento de los propietarios.

El debate actual se centra, por un lado, en la industrialización de la biodiversidad que puede traer ventajas competitivas para el sector agropecuario a partir de la mejora de la productividad, el incremento de los márgenes financieros y el ingreso de divisas y, por el otro, los cuestionamientos centrados en los impactos ambientales, salud pública, soberanía alimentaria y argumentos morales en torno a la apropiación de recursos genéticos en pocas empresas.

La obtención de semillas es un proceso complejo, en el que intervienen distintos actores, desde laboratorios, empresas multinacionales, instituciones científicas, productores y empresas demandantes. Se trata de investigaciones que llevan años y que requieren de grandes inversiones.<sup>28</sup> En el caso de Balcarce, el crecimiento del mercado semillero de papas se dio en paralelo a la instalación de las grandes empresas fabricantes de snacks y de productos procesados que ya contaban con su propio paquete tecnológico que incluía variedades internacionales. La adopción de nuevos materiales genéticos implica costos en términos de adecuación tecnológica que la industria asume sólo en caso de mal desempeño. Por poner un ejemplo, la variedad Innovator, la más utilizada por McCain, se ve afectada por top necrosis, una enfermedad que mancha la pulpa de la papa. La alianza de esta empresa con INTA para el desarrollo de la variedad Brava se origina en la necesidad de contar con material alternativo con mejores resultados para la producción en la zona.<sup>29</sup>

En los últimos años las inversiones en nuevos desarrollos no sólo apuntaron al consumo industrial. En 2018 se presentó la papa Spunta Ticar, la primera papa transgénica argentina, producto de una alianza entre el CONICET y la empresa Tecnoplant. Esta variedad es resistente al PVY (Potato Virus Y), un patógeno que puede causar pérdidas de hasta el 80% de la producción. Si bien esta innovación representa un gran avance para la industria biotecnológica nacional, la empresa estima una incorporación del producto no mayor al 20% del mercado por razones que

---

propagación o multiplicación. Salvo para el caso de los considerados “agricultores exceptuados”: productores de agricultura familiar inscriptos en la RENAF (Registro Nacional de la Agricultura Familiar), pueblos originarios y quienes se encuentren en los parámetros de facturación que la normativa fija para la categoría de micropyme (Vanessa Lowenstein, especialista en derecho internacional de la propiedad intelectual).

<sup>28</sup> Solo como ejemplo se menciona que el convenio entre la empresa McCain y el INTA para el desarrollo de una variedad para industria ya lleva 10 años.

<sup>29</sup> Entrevista a Sebastián Borracci, técnico de EEA INTA Balcarce.

hacen a la performance productiva.<sup>30</sup> Al margen de las proyecciones de Tecnoplant, la cadena en su conjunto ha sido crítica de la adopción de esta variedad por los inconvenientes que traería para su comercialización, tanto a nivel interno como en los mercados de exportación, dada la imposibilidad de discriminar productos transgénicos de los que no lo son.<sup>31</sup>

### *3.2.3. Productores de papa: entre el mercado de fresco y la industrialización*

Con la llegada de McCain a la Argentina, hace ya más de dos décadas, se empezó a delinear entre los productores de la zona, un espacio de decisión entre la conveniencia de producir papa para el mercado fresco o de pactar un contrato con las industrias procesadoras en sus distintas versiones.

La instalación de McCain Argentina en el Sudeste de Buenos Aires llegó con variedades de papas canadienses y americanas (como las Kennebec, Shepody y Ruset) que debían responder con los standards de calidad, textura, humedad y color de su principal cliente: Mc Donald's. Sin embargo, esas variedades no se adaptaron bien a los suelos del Sudeste por lo que hicieron pruebas y adoptaron la variedad Innovator, que parece ser la preferida de la industria por su mejor respuesta para la producción de papas fritas congeladas. Esta variedad originaria de Holanda supo expresar rápidamente sus cualidades en el clima y calidad de los suelos del Sudeste, que permitieron alcanzar altos rendimientos (con registros de más de 70 tn/ha) y buenas condiciones para su almacenamiento.

Esta variedad fue también elegida por otras industrias como Alimentos Modernos (Ex Farm Frites y ahora aliada a Lamb Weston) y Simplot (industrializando en Mendoza y concentrando la producción en el Sudeste de Buenos Aires) aunque también diversifican con otras variedades como la Asterix de color más rojo y las Russet, Ranger, Umatilla, entre otras históricas de carne más blanca.

Igualmente, McCain, mediante convenios con el INTA sigue buscando nuevas variedades como la Brava INTA que están probando para ver si les permite mejorar calidad y rendimientos.

---

<sup>30</sup>Esto se debe en parte a que la variedad sólo es resistente al PVY y no contempla otros patógenos que afectan el cultivo. El proyecto a futuro de la empresa es desarrollar nuevos transgénicos resistentes a otros virus y hongos y con mayor capacidad de adaptación al estrés hídrico (entrevista a Gustavo Napolitano, docente y asesor de empresas).

<sup>31</sup> La Mesa Provincial de la Papa en particular se ha mostrado disconforme con la inscripción de la variedad por el impacto que tendría a nivel comercial sin considerar un protocolo que garantice la trazabilidad de la producción. <https://www.argenpapa.com.ar/noticia/6903-argentina-buenos-aires-la-mesa-provincial-de-la-papa-debatio-alcances-de-la-liberacion-de-transgenicos-al-mercado>

En el conjunto de la producción papera en el Sudeste hay productores especializados en la producción de papa para industria, que se fueron desarrollado junto con la instalación de las plantas de procesamiento, y que fueron incorporando la tecnología requerida por las fábricas, junto con cierta estabilidad y previsibilidad en los precios de acuerdo con los contratos entre la industria y los productores. De este modo, la industria se asegura no sólo un flujo de aprovisionamiento regular y previsible, sino también estandarizado en cuanto a su calidad, a la vez que los productores poseen la seguridad de colocación de lo que produzcan, a un precio conocido y con mayor certeza de cobro.

La producción bajo contrato más difundida en la zona contempla el uso de semilla de muy buena sanidad, equipos de riego de pivote central, un plan de fertilización diseñado para altos rendimientos, la utilización de equipos de cosecha mecanizada y la entrega del producto a granel, además del uso de otras variedades con calidad industrial.

En el caso de otras industrias en manos de empresas de menor porte, como algunas de las de snacks e inclusive en una empresa grande como Pepsico, algunos entrevistados destacaron políticas de desarrollo de proveedores más cercanas al productor, con mayor consulta y diálogo para fomentar su *upgrade* y cuidando la relación de largo plazo. Estos productores están integrados al eslabón de la cadena productiva de la gran empresa procesadora como proveedores de materia prima apta en sanidad y calidad. Paradójicamente, la empresa procesadora, en este caso McCain, también es el productor más grande de papa en la zona con las 3000 mil hectáreas que incorporó a la producción.

Esta paradoja encuentra distintas explicaciones, según el interlocutor que se interrogue. Según la industria, la posibilidad de administrar sus propios campos le da la ventaja de contar con la información de primera mano de los costos reales de producir papas en la zona, una garantía de calidad y entrega a tiempo y cierta flexibilidad en la producción que los contratos de abastecimiento no le otorgan. No obstante, visto desde el punto de vista del sistema en su conjunto, el hecho de que la industria líder haya decidido avanzar en la producción propia de papa habla de las debilidades o limitaciones de su sistema de desarrollo de proveedores, ya que según algunos entrevistados no pudo generar los incentivos adecuados y duraderos para mantener la fidelidad y asegurar las capacidades en el conjunto de los productores para poder abastecer su propia demanda de materia prima. Una situación similar se da con Simplot, instalada en la provincia de Mendoza, con características agronómicas diferentes a las del SE bonaerense; Simplot cuenta con una



producción propia importante de su accionista local y también transporta materia prima de productores de Tucumán, Córdoba y otras provincias incluida la provincia de Buenos Aires y el SE.

En otro plano están los productores que históricamente se han dedicado al mercado fresco, como forma de mantener autonomía e independencia en relación con sus métodos productivos y comercialización para no depender de las procesadoras. Este segmento está compuesto por productores más tradicionales, con una edad promedio mayor a la de los productores de papa para la industria, con una cultura más reacia a introducir innovaciones y con condiciones objetivas de mayor rezago debido a las fluctuaciones de precio y las condiciones de funcionamiento de los numerosos mercados de fresco que no brindan pautas de estabilidad para la incorporación de maquinarias y tecnología con capacidad de poder amortizarlas.

Hay un tercer segmento de productores que combina la producción de papa fresca o consumo con la producción para la industria, según su evaluación de perspectivas de mercado, precio, capacidad financiera o que inclinan la balanza según lo que pasó en la campaña anterior. La combinación de papa para consumo en fresco con papa para la industria ayuda a diversificar riesgos

En este segmento los productores adoptan tecnologías similares a las de la producción industrial, incorporando mecanización con máquinas cosechadoras, transporte a granel en lugar de embolsado en campo, planta de acondicionamiento y procesado para agregar valor mediante el lavado, cepillado y clasificación, y almacenamiento para poder guardar stocks y llevarlo al mercado en fresco cuando los precios son más convenientes. Estos productores se han tecnificado, disponen de una infraestructura moderna y no dependen de las fábricas procesadoras apostando su modalidad de producción y comercialización en una combinación de mercado en fresco e industria.

Puede resultar de interés, ilustrar estos comportamientos con lo sucedido en la campaña 2019, donde varios productores pequeños y medianos, que no hacían habitualmente producción bajo contrato con las fábricas, optaron por incorporar variedades de industria, debido al fracaso del mercado fresco en las campañas anteriores y alentados con la posibilidad de financiar algunos insumos estratégicos, como por ejemplo la semilla, que pueden ser provistos por las industrias en canje por producto a cosecha.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> El manejo de la producción por contrato permite mayor certidumbre económica tal como manifestó Daniel Ale, productor de papa de Otamendi, en entrevista para este trabajo. Los productores pequeños y medianos reparten su

Otro aspecto que motivó la diversificación en la campaña 2019 fue la inestabilidad política y económica del país, que llevó a que los productores optaran por pactar un contrato en dólares en la primavera de 2019 poco antes de las elecciones presidenciales, cuando aún no se sabía quién gobernaría y que pasaría con la cotización del dólar. De esta forma la realización de contratos con las industrias fue vista como una manera de protegerse ante la volatilidad cambiaria, ya que las fórmulas que actualizan los precios de sus productos tienen en consideración la cotización del dólar y los precios de algunos insumos.

Si bien no hay estadísticas actualizadas, a partir de las entrevistas realizadas se puede dar una idea de la cantidad de productores y señalar el peso de la industria procesadora como elemento característico y diferencial en la zona papera de Balcarce y alrededores. Se trata de un universo de entre 200 y 250 productores aproximadamente en el Sudeste Bonaerense; representan entre el 50 y 60% del total de productores del país, están más tecnificados, tienen mayor cantidad de hectáreas en promedio por productor y trabajan más para industria que en el resto del país.

La llegada de McCain produjo importantes cambios en las conductas y transformaciones que impactaron en todos los productores. Si bien el volumen agregado de producción no cambió significativamente en esta década<sup>33</sup>, aumentaron fuertemente los rindes por hectárea, alcanzando en este distrito un crecimiento superior al 80%, al pasar de 25 toneladas por ha a 40/45 ton/ha (INTA, Balcarce). Estos cambios pueden atribuirse a la adopción de tecnologías de manejo, difusión del riego complementario, uso de fertilizantes y de adopción de nuevas variedades. Si bien estos aumentos de la productividad no fueron exclusivos de esta zona de producción los incrementos fueron mayores a los alcanzados en otras zonas, que todavía exhiben niveles de rinde inferiores, tal como lo muestra el Cuadro 15.

Del total de productores en el Sudeste Bonaerense, unos 50 a 60 productores hacen papa para industria<sup>34</sup> y trabajan actualmente unas 13.000 ha de las 34.000 destinadas al cultivo en esa

---

producción entre fresco e industria desde hace años. Como ejemplo de ello, hasta 2017 funcionaba en la zona un Grupo de Cambio Rural integrado por 12 establecimientos que tenía a McCain y otras industrias como destino principal de sus productos. El Grupo, si bien se disolvió por falta de apoyo gubernamental, en la práctica sigue operando y demanda los servicios de asistencia técnica al ingeniero agrónomo que coordinaba el espacio.

<sup>33</sup> Tanto a nivel nacional como en la provincia de Buenos Aires se mantienen niveles estables de producción de papa desde hace más de 10 años.

<sup>34</sup> Este número se fue recopilando a partir de las entrevistas realizadas. McCain tiene contratos actualmente con unos 35 a 40 productores, además de producción propia y compras spot que también realiza, Alimentos modernos y PepsiCo tienen contratos con 10/12 productores cada uno. En muchos casos un mismo productor tiene convenios con más de una empresa.

región. A su vez representan el 90% de la superficie dedicada a producir variedades industriales del país.

Como puede observarse en el Cuadro 15, la producción de papa del Sudeste Bonaerense está más volcada a la industria que el total nacional. Mientras en el total país la producción de papa para industria alcanza el 23,2%<sup>35</sup>, en el sudeste este porcentaje se eleva al 37,7%.

**Cuadro 15. Superficie y toneladas dedicadas a la producción de papa total y por destino (sin papa semilla). Total país y sudeste bonaerense. Años 2010/2011, 2015/2016.**

	2010/2011		2015/2016			
	total país		total país		sudeste	
	Ton	Ha	Ton	Ha	Ton	Ha
Total	2,177,985	67,26	2,430,866	75,7	1,378,720	34,468
Fresco	1,593,985	52,33	1,865,866	61,256	858,72	21,468
Industria	584	14,93	565	14,444	520	13
Bastones	s.d	s.d	400000	s.d	s.d	s.d
Snacks	s.d	s.d	115000	s.d	s.d	s.d
Deshidratados, enlatados, congelados			50000	s.d	s.d	s.d

*Fuente:* Elaboración propia en base a datos de ArgenPapa, IDR, Agricultura Tucumán,

Tal como revelan distintos estudios previos (Fernandez Lozano, Lechardoy, Calvi y García, 2009, y Senesi et al., 2011), en base a relevamientos a productores de todo el país, las características diferenciales del productor del sudeste bonaerense son que está más volcado a la producción industrial<sup>36</sup>, tiene un tamaño relativo mayor<sup>37</sup>, además de tener una productividad mayor, y estar más tecnificado como ya señalamos.

Si bien el porcentaje de productores que trabajan exclusivamente para la industria es bajo, ya que muchos siguen vendiendo un porcentaje en fresco como estrategia de diversificación, su dinámica empresarial está claramente marcada por los estándares impuestos por la industria,

<sup>35</sup> El porcentaje destinado a industria fue creciendo del 5% registrado en 1996, al 10% en 2001, 18% en 2008, al 23% actual, en tanto en el sudeste bonaerense este porcentaje supera el 37%.

<sup>36</sup> Senesi et al. (2011) encontraron que el 67% de los productores del SE Bonaerense manifestaba vender parcialmente su producción a la industria, siendo que el 13% decía que lo hacía exclusivamente a industria. En las otras regiones no existían productores con venta exclusiva a Industria y las combinaciones con industria (chacra e industria, o consignatario e industria) no superaban el 30% en ninguna región.

<sup>37</sup> Nuevamente, Senesi et al. (2011) muestran que en el SE Bonaerense el 71% de los productores se ubicaba en las categorías medio o gran productor (mayor de 150 ha), mientras solo el 29% era pequeño (menos de 50 ha). En las demás zonas productivas (Córdoba, Tucumán, Mendoza) la categoría predominante era la del pequeño productor, siendo en algunas zonas los grandes productores menos del 10% del total (Villa Dolores, Córdoba, por ejemplo).

alcanzando niveles de tecnificación, calidad y volúmenes de producción que los diferencian de los demás.

Por otro lado, y como hecho no menor debe destacarse también que la propia McCain es hoy uno de los principales productores de papa de la Argentina, con una presencia significativa en esta zona. Según fuentes relevadas trabaja actualmente en forma directa unas 3000 ha en el sudeste bonaerense.

### 3.2.4. Industria

El procesamiento industrial de papa en la Argentina demanda hoy un poco más del 23% de producción total de papas (unas 565.000 toneladas anuales) y se dedica básicamente a la fabricación de tres grandes grupos de productos agroindustriales:

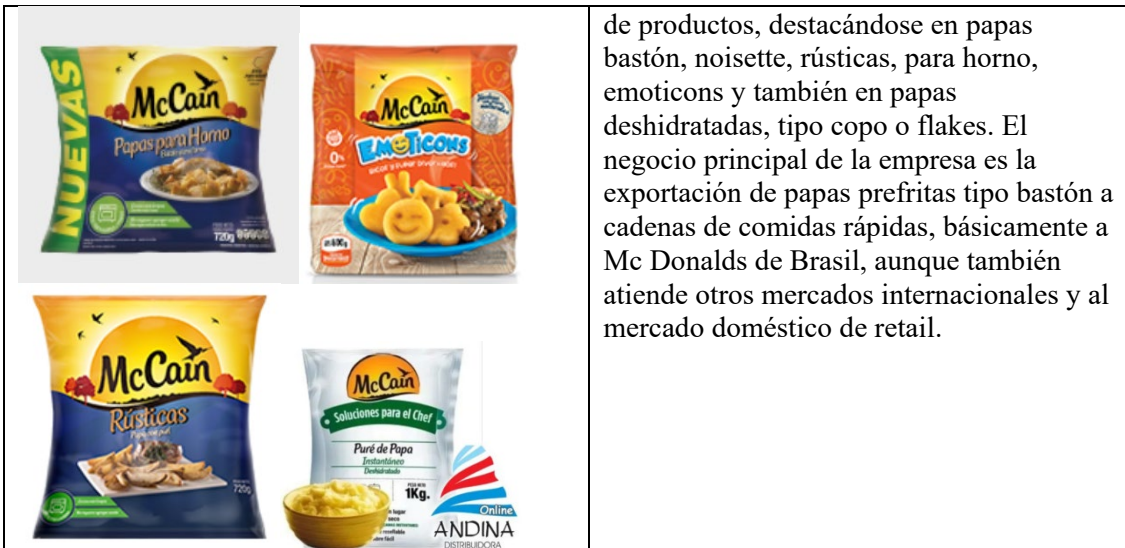
- i) papas congeladas,
- ii) papas fritas para snacks, y
- iii) escamas o flakes y deshidratados de papa.

En el año 2019, el 71% del procesamiento industrial fue de papas prefritas congeladas. Le siguieron en importancia las papas fritas, con el 21% del total y luego los deshidratados de papa, que representaron un (9%)<sup>38</sup>.

Las principales empresas de procesamiento industrial de papa radicadas en la Argentina son: McCain, Simplot Argentina, Alimentos Modernos SA, Frito Lays-PepsiCo, 5 Hispanos, y una serie de pymes locales que tales como Conosud SA, Fincas Balcarce, Gauchitas, y Don Papone, entre otras.



<sup>38</sup>Fuente: APPASBA, tomado del informe: Argentina: La producción de papa 2015/16 alcanzó las 2,43 mill. de toneladas.

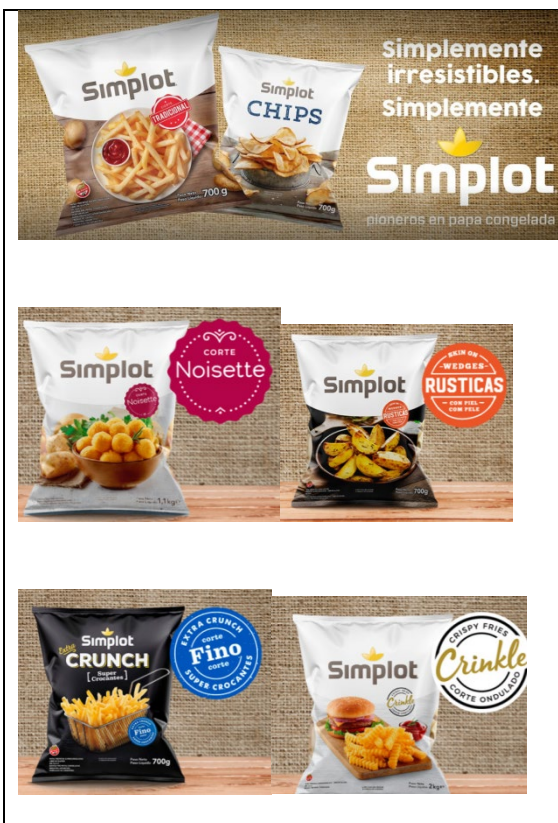


de productos, destacándose en papas bastón, noisette, rústicas, para horno, emoticons y también en papas deshidratadas, tipo copo o flakes. El negocio principal de la empresa es la exportación de papas prefritas tipo bastón a cadenas de comidas rápidas, básicamente a Mc Donalds de Brasil, aunque también atiende otros mercados internacionales y al mercado doméstico de retail.

Nota: El proceso de elaboración de Mc. Cain se puede observar en los siguientes links:

<https://www.youtube.com/watch?v=hO-q8QnC4kg>

<http://www.mccain.com.ar/empresa/proceso-de-produccion>




En segundo lugar se ubicaría **Simplot Argentina**, que procesa actualmente unas 100.000 toneladas de papa fresca, aunque tiene una capacidad instalada para procesar 180.000 toneladas<sup>39</sup>. Esta empresa, que exporta entre el 70% y 80% de su producción a Brasil (a cadenas tales como Burger King, Bobs, Kentucky Fried Chicken y megadistribuidores) está radicada en Mendoza, donde también tiene además una finca de 1500 ha de producción propia. Adicionalmente tiene contratos con productores de Mendoza, del Sudeste Bonaerense y también de Córdoba (Villa Dolores). La empresa emplea actualmente a 240 personas en forma directa, y tiene planes de volver a llegar a una plena capacidad de producción, cuando se recupere la demanda. Al igual que Mc. Cain, procesa varios tipos de productos, con excepción de las papas deshidratadas.

<sup>39</sup> Esta planta productiva arrancó en producción en Marzo de 2019, con lo cual la pandemia la agarró cuando recién estaba logrando entrar en régimen de producción.


Le sigue **Alimentos Modernos SA**, que pertenece actualmente en un 50% a Lamb Weston de EEUU, y 50% a Comercial del Plata. Esta empresa creada en 1986, por el español Juan Manuel Bordeau que tenía campos de papa en Balcarce, en realidad fue la pionera en el rubro del procesamiento industrial de la papa y nació para atender la demanda de Burger King en su llegada a la región. Más allá de los sucesivos cambios de dueños que sufrió esta empresa, que dificultaron su expansión, el hecho de que su planta productiva esté en Munro, provincia de Buenos Aires, a 400 kms de su zona núcleo de aprovisionamiento también dificulta su operatoria, razón por la cual la empresa ha adquirido un predio en el parque industrial de Mar del Plata con vistas a radicarse a futuro en dicha localidad. La fábrica actual tiene capacidad para procesar 10 toneladas hora de producción, las que provienen en un 85% del sudeste bonaerense, de unos 10 a 15 productores con los cuales mantiene contratos de aprovisionamiento. Las líneas de productos que elabora son similares a las de Simplot Argentina.

En el segmento de snacks, en tanto, son dos las empresas grandes con posición dominante: **Frito Lay-PepsiCo y Los 5 Hispanos SA.**

	<p><b>PepsiCo</b> tiene su planta en el parque industrial de Mar del Plata y cuenta hoy con cerca de 800 empleados contratados de manera directa. Allí fabrican los productos Papas Lay's, Papas Bun, Papas Pehuamar, Cheetos, Maicitos Pehuamar, Doritos, 3D's, Palitos Pehuamar, Palitos Pep, Rueditas Pep, Twistos Crackers, Twistos Arroz, Twistos Minitostaditas, Galletas Toddy y Galletas Quaker. Fuentes periodísticas dan cuenta que PepsiCo en Argentina, adquiere anualmente en promedio 50.000 toneladas de papa, de las cuales el 80% proviene de la zona de Balcarce, Otamendi y Tandil, mientras que el 20% restante proviene del Noroeste Argentino</p>
------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Los 5 Hispanos SA** por su parte, tiene su planta productiva en la provincia de Buenos Aires, a 400 kms del sudeste bonaerense, y ocupa el segundo lugar en ventas de snacks en el mercado doméstico, con su marca Kranchitos, que se encuentra bien posicionada y con varias líneas de productos entre los que se destacan sus papas fritas.

Cierran el listado, un conjunto de pymes y empresas familiares de menor porte (Conosud SA, Fincas Balcarce, Gauchitas<sup>40</sup> y Don Papone), que como se verá más adelante, surgen sobre la base de estos desarrollos industriales que se dieron en el Sudeste Bonaerense a partir de los años noventa. Estas empresas locales son desarrollos recientes, de la última década, orientadas a nichos de negocios a partir de una estrategia de diferenciación y agregado de valor, que surgen del *spillover* que deja la impronta industrial que lleva más de dos décadas en la zona.

 <p>The image shows five packages of dehydrated potato puree. From top-left to bottom-left: a Knorr package (green and white), a Maggi package (yellow), a Morixe package (white and green), a Fleiss package (green and white), and a Yuspe package (green). Each package features an image of the prepared puree and some text in Spanish.</p>	<p>En el caso particular de papas deshidratadas, hay una coexistencia de grandes empresas y firmas de menor tamaño.</p> <p>En el primer grupo se encuentran:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Unilever, con la marca Knorr;</li> <li>ii) Nestlé Argentina, con la marca Maggi;</li> <li>iii) Mc. Cain, y</li> <li>iv) Morixe Hermanos (que pertenece al mismo grupo económico que Alimentos Modernos SA).</li> </ol> <p>Estas empresas tienen al producto de papas deshidratadas como una línea más dentro de una gama importante de productos</p> <p>En el segundo grupo, se destacan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>i) Conosud, con la marca Fleiss, y</li> <li>ii) Dulcor, con la marca Yuspe.</li> </ol>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.2.5. Sistema Científico Tecnológico de Apoyo

El desarrollo de la actividad de la papa en el Sudeste Bonaerense estuvo acompañado tempranamente, desde el año 1938, por el trabajo de un equipo de profesionales e investigadores financiados por el gobierno nacional con el objeto de lograr el autoabastecimiento de papa en la Argentina.

De modo que la vinculación del sistema científico y tecnológico con la producción, en este territorio fue propiciada desde sus inicios. Ese programa después dio lugar a la instalación de la

<sup>40</sup> Para ilustrar sobre estos nuevos desarrollos en SE de la provincia de Buenos Aires, se pueden consultar los recuadros sobre Conosud, Fincas Balcarce y Gauchitas, que están más adelante en este documento.

Estación Experimental de Balcarce<sup>41</sup>, que es hoy el instituto nacional de referencia para este cultivo, junto al INTA Castelar. Finalmente, el armado final de este sistema científico tecnológico vinculado a la producción llegaría con la firma del convenio entre el INTA y la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Mar del Plata, que traslada esta casa de estudios al mismo predio del INTA en Balcarce<sup>42</sup>.

Es así como hoy este polo científico y tecnológico cuenta con más de medio millar de profesionales dedicados a la docencia, investigación y transferencia de tecnologías que tienen como eje la actividad agrícola y ganadera, con especial énfasis en los cultivos hortícolas; en particular, en temas vinculados con la papa si bien no contamos con información estadística, técnicos e investigadores entrevistados estimaron que alrededor de una decena de profesionales están vinculados en sector. De esta forma, el estado, mediante la labor de este tipo de instituciones, ha sido pionero en el desarrollo de bienes públicos que se complementan con las políticas e iniciativas que tienen un impacto en el desempeño de sectores específicos con beneficios para los productores y sus emprendimientos.

Si bien resulta difícil resumir el trabajo que desarrolla este polo tecnológico puede sintetizarse en los siguientes puntos:

Mejora Genética. El INTA lleva adelante el plan nacional de mejoramiento genético de la papa desde fines de la década de los años cuarenta. Dicho programa logró la obtención de muchas variedades de papa. La primera fue la Huinkul MAG (en 1947-1948) que tuvo muchísimo éxito porque logró plantarse en un 80% de la superficie sembrada en Argentina y permitió un aumento significativo de la productividad (de 10 ton/ha pasó a 40 ton/ha). Luego se destacaron otras

---

<sup>41</sup> La Estación Experimental de Balcarce, dependiente de la Dirección de Laboratorios e Investigaciones del Ministerio de Agricultura y Ganadería de la Nación, se creó en 1945, ocupando un lote prestado en el campo de los hermanos Enrique y Horacio Coviella en el paraje "Las Piedritas". En 1946 el Consejo Agrario Nacional entregó las primeras 465 hectáreas propias, correspondientes a 6 lotes de la Colonia Balcarce, las que hoy forman parte de la superficie actual de la Experimental. El 1° de marzo de 1958 comienza a funcionar como Estación Experimental Agropecuaria del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, creado el 4 de diciembre de 1956 por el Decreto-Ley N° 21.680/56. ([www.inta.gob.ar](http://www.inta.gob.ar), Historia de la Estación Experimental de Balcarce)

<sup>42</sup> El 5 de mayo de 1963 se firmó un convenio de cooperación mutua entre el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Universidad Católica de Mar del Plata. Fue así que se concretó el traslado de la Facultad de Agronomía a la Estación Experimental del INTA. Posteriormente, un convenio celebrado en 1964 entre la Universidad Católica de Mar del Plata, el INTA y la Michigan State University, inspirado en los "Land-Grant Colleges" de EEUU -que estaban ubicados en las zonas productivas y tenían una fuerte asociación con la investigación agraria-, permitió mejorar el proyecto educativo y el equipamiento didáctico, como así también establecer un sistema de intercambio de docentes y de estudiantes de posgrado. El convenio marco con el INTA fue sucesivamente ratificado cuando la Facultad de Ciencias Agrarias pasó a depender, primero, de la Universidad Provincial de Mar del Plata en 1972 y luego de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP), en 1974. (extraído de <https://fca.mdpu.edu.ar/sitio/bienvenida-a-la-fca/>)



variedades desarrolladas por la institución, a saber: Araucana INTA (1985), Serrana INTA (1985), Pampeana INTA (1987) que se utiliza para puré, Kelune INTA (1993), Calen INTA (1993), Frital INTA (1993) para industria y Newen INTA (1995) para consumo fresco. Algunas variedades han tenido mucho renombre internacional como fue una variedad llamada Serrana y Achirana INTA, sobre todos los países asiáticos como en China, donde llegaron a plantarse 500,000 hectáreas de Achirana INTA.

**Banco de Germoplasma:** Desde esta estación experimental se colabora aportando todo el material genético referido a la semilla de papa para el Banco de Germoplasma del INTA que tiene por objeto conservar y custodiar a largo y mediano plazo, duplicados de semillas ortodoxas y material vegetativo. Gracias a este trabajo se han podido celebrar muchos convenios de intercambio de material genético con distintos países para la prueba y evaluación de estos materiales argentinos en el mundo. Por ejemplo, actualmente se tiene un convenio con una empresa de investigación privada China que hace mejora de la papa y está trabajando con materiales argentinos para ser desarrollados allá. Por otro lado, en el año 2018, se firmó un acuerdo para el mejoramiento participativo entre 5 países que es Uruguay, Paraguay, Brasil Chile y Argentina, para el desarrollo de plan de mejoramiento genético conjunto, lo que permite el posicionamiento no sólo de la Argentina sino de la región ante el mundo para ofrecer materiales genéticos desarrollados y adaptados a muchos ambientes.

**Semillero del INTA.** Este semillero realiza multiplicación de semillas de uso libre y les provee a los productores de esta.

**Asistencia técnica y extensión.** Mediante vínculos permanentes con el sector privado se trabaja en la implementación de mejoras técnicas para la sanidad de las semillas y de los cultivos y el incremento de la productividad. En particular se destaca el desarrollo y la transferencia de técnicas de pruebas para sanidad de la semilla y una metodología difundida internacionalmente (denominada SAH, Sistema Autotrófico Hidropónico) de multiplicación rápida de plántulas de papa con alta sanidad y con mucho vigor. Este método permite tener muchas plántulas de papa, en pequeñas superficies, en menos de un mes, para facilitar un trasplante rápido y exitoso en sistemas de producción. Esta metodología SAH se ha implementado en muchos laboratorios nacionales e internacionales; de la papa su aplicación se ha extendido a otros cultivos como kiwi, mandioca, stevia y a algunas plantas ornamentales.

Este sistema de formación y transferencia tecnológica funciona actualmente bajo la coordinación de la Unidad Integrada de Balcarce, en la que participan tanto el INTA como la Facultad, en el que se destaca el fuerte trabajo y la vinculación con el sector privado en la adaptación y transferencia de tecnologías a los pequeños productores. En particular, se puede mencionar el manejo agroecológico, promoviendo un uso racional de agroquímicos, creando alarmas y realizando ensayos para la prevención de las principales enfermedades de la papa. Hace unos años comenzó con una línea de investigación sobre el uso de productos biológicos para producir papas con menos contaminación ambiental y mayor protección del suelo, con publicaciones en revistas especializadas de alcance internacional.

Convenios específicos con la industria. El INTA también desarrolla variedades genéticas a demanda de la industria mediante convenios con empresas. En la última década el INTA ha mantenido un convenio con McCain, para el desarrollo de una variedad para industria que se llama Brava INTA, que está en proceso de registración. Antes de ello el INTA ya tenía convenios con McCain (desde 2004) para la adaptación de variedades la empresa trajo desde el exterior. También se trabaja con convenios con semilleros y otras empresas. El más recientemente conocido fue el convenio con Gauchitas, para el lanzamiento de una papa frita tipo snack con material genético de papas andinas de la puna argentina<sup>43</sup>. De esta forma el INTA genera conocimiento que se difunde no sólo en el país sino también en redes globales y participa de la investigación tecnológica aplicada que está detrás de los desarrollos que contribuyen a la exportación de productos procesados.

Convenios con otros países. El INTA en los últimos años viene realizando intercambios con otros países. Ha brindado asistencia técnica a Bolivia, Cuba y Honduras mientras que hay interés manifiesto de otros países centroamericanos e incluso africanos, por tener convenios con el INTA porque lo consideran “un referente en cultivo de la papa a nivel internacional”. El INTA tiene un convenio con Honduras para la multiplicación y siembra de variedades argentinas, como la Newen INTA. Actualmente el INTA tiene un proyecto en ejecución con Holanda, con la participación de privados para formación de formadores en escuelas agropecuarias. Algunas actividades incluyen visitas demostrativas en Argentina. Si agregamos los mencionados convenios con China (para desarrollo de material genético) y países de América Latina (para el desarrollo conjunto de mejoras genéticas) tenemos una idea de la proyección internacional de la institución

---

<sup>43</sup> Ver Box Gauchitas. Gauchitas inició algunas pequeñas exportaciones a Alemania y otros.

como generadora de conocimientos a nivel internacional con aportes a la mejora genética de la producción y cultivos.

#### **4. Principales cambios operados en la cadena a partir de la irrupción de la industria**

El desembarco y la puesta en marcha de la fábrica de McCain en Balcarce generó importantes cambios en toda la cadena de producción y distribución de la papa, entre los que se destacan los cambios producidos en la relación entre el productor y la industria.

Como se mencionó la empresa canadiense implementó desde su arribo al país una innovación en la forma de compra consistente en celebración de acuerdos de aprovisionamiento o contratos de compra<sup>44</sup>.

Esta nueva modalidad de comercialización en la que se pactaba anualmente un volumen a entregar con precio fijo, bonificaciones y descuentos por calidad y materia seca, momentos de entrega y requisitos de calidad mínima, entre otras cosas, implicaba un gran cambio para la actividad. Desde ya que su implementación no estuvo exenta de incertidumbres sobre su funcionamiento al principio, aunque a la postre demostró tener innumerables beneficios, al punto de que fue adoptado también por otras empresas industriales.

En primer lugar, los productores tuvieron que vencer una resistencia inicial: atarse a un precio fijo cuando estaban habituados a fluctuaciones en el precio de la papa en el mercado; si en función de esas fluctuaciones el precio pactado con la industria quedaba rezagado en relación con el precio del mercado ello se traduciría en no poder captar una ganancia superior vendiendo al mejor precio en el mercado. En contraparte, esta reducción de la incertidumbre hace que el productor también pueda minimizar su riesgo en caso de que el precio en el mercado quede por debajo de los costos de producción. Sin embargo, como el productor estaba de alguna manera acostumbrado a esos riesgos, no los ponderaba tanto.

El segundo gran cambio en la relación productor - industria tuvo su origen en los nuevos requerimientos impuestos por la procesadora a los productores de su materia prima. La exigencia de entrega de productos de una determinada variedad<sup>45</sup> y calidad implicó un proceso de

---

<sup>44</sup> Se anexa un modelo de estos convenios utilizados por la empresa extraído del trabajo de Fernández Lozano et al (2009) y un cuadro resumen de las principales características en común de los contratos utilizados por las industrias en la zona extraído de Mosciaro M (2011).

<sup>45</sup> Las primeras variedades utilizadas por la industria fueron Kennebec, Shepody y Russet Burbank, posteriormente se incorporó la Innovator, que es la predominante actualmente en el caso de McCain.

intercambio de transferencia de tecnología, conocimientos y experiencias de cultivo entre expertos de McCain y los numerosos productores involucrados en estos contratos. La necesidad de reducir las no conformidades, por un lado, y las nuevas exigencias impuestas por la industria y su adaptación al medio local, por el otro, obligaron a trabajar en conjunto a los técnicos de una y otra parte. Así se fueron forjando relaciones de cooperación en la relación proveedor-cliente, que empezaron a adquirir características de largo plazo, distintas a las habituales ventas spot que primaban en la actividad.

Como producto de los puntos anteriores (previsibilidad y estabilidad en los ingresos de los contratos y relación de largo plazo generada con la industria) el productor se animó a endeudarse para la adquisición de tecnología. Los volúmenes demandados por la industria y los cambios impuestos para aumentar la productividad<sup>46</sup> llevaron a una tecnificación creciente de los procesos de siembra, cosecha y post cosecha que hicieron que los requerimientos de inversión se elevaran, lo mismo que las escalas mínimas para la amortización de estas maquinarias. Vale destacar que muchos de los entrevistados coincidieron en señalar que la industria colabora financiando al productor la compra de maquinaria de forma directa (mediante créditos que devolvía con productos entregados) o indirecta (a través de los contratos que le permitieron acceder a mecanismos de leasing en las instituciones financieras). Como lo señaló un productor en una entrevista “la industria necesitaba volumen y colaboró con nosotros para la compra de la maquinaria necesaria para alcanzarlo. Fue una relación de conveniencia mutua”. Es decir que una relación contractual mediante acuerdo de producción que daba previsibilidad y estabilidad en los ingresos de los productores junto con apoyo financiero directo e indirecto llevaron a mayor inversión de los productores para modernizarse mediante la mecanización y la tecnificación como forma de aumentar sus rendimientos y mejorar su posición relativa.

Este proceso de crecimiento de la mecanización no fue inmediato sino gradual; tampoco alcanzó a todos los productores y recién comenzó a ponerse en evidencia a fines de la década de los años noventa; algunos entrevistados manifiestan que la gran mecanización se da recién a partir de 2011. En este sentido, no debe perderse de vista que las mayores dificultades para conseguir mano de obra, y los mayores costos impuestos por las políticas para la formalización de esta son

---

<sup>46</sup> Ya no se embolsa en el campo, por ejemplo, y la industria requiere un tratamiento post cosecha específico que obliga a su paso por planta de lavado, cepillado y clasificación.

coincidentes con este período, mientras que en década de los noventa primaban el desempleo y la informalidad laboral en el ámbito laboral.

En cuarto lugar, los mismos motivos descritos anteriormente (el aumento de la escala de producción y los requerimientos tecnológicos) explican también el surgimiento y desarrollo de nuevas formas de organización de la producción, que no son exclusivas de esta actividad, si no que por el contrario se copiaron de otras actividades agrícolas extensivas que se dan en la zona (como la soja, maíz, trigo, etcétera). Nos referimos a la aparición de contratistas y de pools de siembra. Los primeros surgen como empresas que logran amortizar más rápidamente las maquinarias dado que ofrecen sus servicios de siembra, fertilización, cosecha, traslado, pos-cosecha y hasta almacenaje de la mercadería, a un gran número de productores haciendo un uso intensivo de esas maquinarias. De este modo el productor que no tiene la escala mínima para adquirir estas máquinas o equipamientos puede contratar estos servicios en lugar de realizar por su cuenta todas estas tareas. En tanto los pools de siembra surgen como estrategias asociativas de inversionistas o de productores que se juntan para aumentar su escala de aprovisionamiento a la industria.

Cabe recordar, como síntesis del marco general de la actividad, que los cambios en el sistema de producción y comercialización de papas siguieron el patrón de los impactos descriptos por la irrupción de las cadenas de comidas rápidas en los subsistemas agrícolas<sup>47</sup> que se detallan en el Cuadro 16.

---

<sup>47</sup>Para más detalle, véase la descripción que hacen Mateos y Capezio (2001) en base a Nagengast y Appleton (1997).

**Cuadro 16. Características de los subsistemas de abastecimiento**

<b>Antes de las comidas rápidas</b>	<b>Con las comidas rápidas</b>
Pequeñas granjas agrícolas familiares	Grandes empresas agrícolas
Fijación del precio en los mercados abiertos	Precios establecidos en un contrato
Producción bajo una lógica de oferta	Producción bajo una lógica de demanda
Múltiples mercados	Menos mercados pero más específicos
Productos corrientes	Productos especiales
Limitada dependencia tecnológica	Alta dependencia tecnológica
Escasos vínculos productor - industria	Importantes vínculos productor-industria

Los productores que ingresaron al sistema de comercialización mediante contratos con la industria lograron estabilizar sus ingresos, consolidarse como empresas, incorporar tecnologías y crecer desarrollando productos específicos para mercados específicos. Hoy en el sudeste de la provincia de Buenos Aires existen productores que arriendan más de 1000 ha y producen básicamente para la industria con tecnología de punta, tanto en cosecha como post cosecha. Se trata, como dijimos previamente, de un conjunto limitado de productores, no más de 50 o 60 productores (sobre un total de 200 a 250), pero que según consignaron en nuestras entrevistas, destacan el *upgrade* que les produjo la relación con la industria y las ventajas que le ven a este esquema de trabajo por sobre la comercialización de un producto genérico en el mercado en fresco. Por su escala isotípica no se trata de pequeños productores sino más bien de productores de alrededor 200 ha o más (sin llegar a las 1000 ha), donde la mayoría trabaja para más de una empresa combinando un porcentaje de producto fresco con producto con destino a la industria en una estrategia que les permiten diversificar riesgos.

Pero la revolución de la llegada de McCain no se limitó a lo sucedido con los productores proveedores de papa. Haciendo un paralelo entre lo que significó la instalación de semejante industria en una localidad con apenas 41 mil habitantes (en 1991), podemos afirmar que de igual modo la irrupción de esta empresa significó un cambio profundo en el conjunto del sistema de producción y comercialización de la papa en la zona, y hasta cierto punto del país en su conjunto.

En este sentido, los cambios acaecidos en los restantes eslabones y participantes de la cadena pueden sintetizarse en los siguientes puntos<sup>48</sup>:

#### ***4.1.Semilleros***

Muchos semilleros empezaron a trabajar directamente para la industria procesadora, multiplicando variedades para este uso y celebrando contratos de aprovisionamiento para la industria. McCain provee semilla cuando quiere testear una nueva variedad. También se observa un grupo muy activo de semilleros locales que compran la semilla y realizan investigaciones propias de adaptación al contexto local de variedades libres, o inclusive realizan desarrollos propios en asociación con obtentores extranjeros.

En este contexto de expansión de la actividad también se observó, en los últimos años, una creciente presencia de obtentores extranjeros que empezaron a multiplicar sus semillas en la zona diferenciada, algunos en forma directa y otros, como se señaló mediante convenios con semilleros locales.

Todo este desarrollo también apalancó el crecimiento de algunos laboratorios locales (tales como Laboratorio de Diagnósticos Vegetales S.A. de Mar del Plata) que se destacan a nivel nacional e internacional y son organismos acreditados por el INASE para la certificación de semillas de papa.

De este modo, en un proceso que todavía es incipiente<sup>49</sup>, los semilleros locales pasaron a ser exportadores de genética con excelentes posibilidades de crecimiento tanto en el mercado latinoamericano, como el centroamericano e incluso el asiático, como lo demuestran algunos convenios recientes celebrados por el INTA.

Como contraparte de este proceso de mejora, muchos referentes del sector afirman que todavía es alto el porcentaje de semilla no fiscalizada que se utiliza, en particular en la producción que va para el consumo en fresco. Según estimaciones privadas la producción de semilla fiscalizada es inferior en un 20% a las necesidades de consumo que se cubren con semillas sin fiscalizar y algunas variedades no tradicionales importadas (Mosciaro, 2011).

---

<sup>48</sup> Omitimos aquí los cambios operados a nivel industrial, ya que serán el objeto de análisis en detalle de la sección 7 Cambios en la morfología empresarial.

<sup>49</sup> Las exportaciones argentinas de semilla de papa alcanzaron en el último año sólo 2,5 millones de dólares siendo íntegramente representadas por exportaciones de la zona protegida del sudeste bonaerense.

En los aspectos institucionales, el sector de los productores de semilla logró consolidarse mediante la integración de la Asociación de Productores de Papa Semilla de Buenos Aires (APPASBA); esta asociación de productores gestionó ante las autoridades gubernamentales nuevas medidas para elevar el estatus fitosanitario de la zona diferenciada, alcanzando la categoría de zona protegida, única en el país, lo que le otorga la posibilidad de exportar semilla de papa. La asociación APPASBA realiza gestiones en representación de los semilleros para participar en los debates y discusiones sobre el futuro del sector, su marco legal, el uso de los materiales que se usan, tanto para siembra como para uso experimental. La Asociación APPASBA participa en la Mesa Papera Provincial, cuyo accionar consideran que es muy valioso, con un gran avance que se evidencia en las reuniones donde se está trabajando como un *cluster* con mucho sincronismo entre los distintos sectores, tanto del ámbito público como privado que la conforman”.<sup>50</sup>

#### **4.2. Contratistas**

La figura del contratista o de empresas proveedoras de servicios (de preparación del suelo, plantación, fertilización, cosecha y acarreo) aparece como forma de reducir el nivel de inversión necesario en equipamientos de alto valor. De este modo el productor que no tiene la escala necesaria para amortizar estos equipos puede directamente contratar estos servicios. En algunos casos las propias industrias proveen estos servicios a sus proveedores o se asocian a ellos para proveer servicios de almacenamiento, por ejemplo.

#### **4.3. Proveedores de maquinaria y equipamiento**

Si bien la mayor parte del equipamiento y la maquinaria para la siembra, producción y cosecha de papa es importada (básicamente de Europa<sup>51</sup> y Estados Unidos), el incremento de la tecnificación ha llevado al surgimiento de empresas industriales nacionales que fueron desarrollando equipamientos para post cosecha, almacenamiento y transporte con talleres cada vez más sofisticados.

En ese sentido, la zona del Sudeste Bonaerense cuenta con un universo pequeño de empresas metalmecánicas (entre 3 y 5 firmas), que sumado a unas 8 a 10 pymes metalmecánicas

---

<sup>50</sup> Declaraciones de Juan Persico en ArgenPapa, 16 de diciembre de 2016. <https://www.argenpapa.com.ar/noticia/3518-argentina-buenos-aires-quot-appasba-logro-una-rapida-respuesta-de-las-nuevas-autoridades-de-la-provincia-quot>

<sup>51</sup> En 2010 se instala en Argentina APH Group, que es conglomerado de fabricantes de empresas agrícolas de origen holandés que se encarga del marketing, las ventas y el servicio post venta de un grupo de fabricantes independientes de maquinaria agrícola con especial énfasis en productos para la papa, batata, zanahoria y otras hortalizas pesadas. Este hecho más otras representaciones de filiales europeas (como grimme de Alemania o Agrícola Italiana de Padua, Italia) denotan el auge de las ventas de implementos y maquinarias evidenciado en la pasada década.



de similares características de otras regiones del país (como Mendoza, Córdoba, Santa Fe y Buenos Aires) que crecieron y se especializaron en la provisión de implementos y maquinaria para la actividad<sup>52</sup>. Estas empresas fabrican desde lavadoras, cepilladoras, cortadoras de papa, sembradoras, receptoras a granel, volcadoras de bins, tolvas, cintas transportadoras, hasta cosechadoras pequeñas.

Estas empresas nacionales que tienen que competir con empresas multinacionales, han tenido que especializarse en determinados segmentos (como la maquinaria post cosecha, o los pequeños equipamientos para cosecha y acarreo) en donde las soluciones a medida, los servicios postventa y el contacto directo con el cliente inclinan la balanza a su favor, por sobre las posibilidades de brindar financiamiento o las ventas masivas que pueden ofrecer las grandes marcas europeas.

El desarrollo emprendedor de la pyme metalmecánica Procemaq, de la mano de la mecanización y tecnificación de la producción, muestra los incentivos a innovar y adaptar sus productos y servicios no solo para poder enfrentar la competencia externa de máquinas y equipos para la cosecha y post cosecha en el ámbito local, sino que están iniciando un incipiente proceso de aprendizaje en la experiencia de exportación.

**Box 1.**

**Procemaq, la transformación de una pyme metalmecánica**

La historia de Leandro Rodríguez, gerente y titular de PROCEMAQ SRL, encarna en primera persona las transformaciones que se dieron en el entorno del sistema de producción de la cadena de la papa en Balcarce y alrededores.

Leandro trabajó en la fábrica de máquinas embolsadoras de papa que había creado su padre; como segunda generación de fabricantes de maquinaria agrícola, es testigo y actor de las transformaciones que se produjeron en la zona desde la llegada de la gran industria que lo impulsaron para innovar e introducir cambios.

Así fue que en el año 2005, dejó de trabajar en la empresa de su padre y creó PROCEMAQ, una pyme que hoy emplea a 16 personas y fabrica exitosamente maquinaria para la post cosecha de papa, con ventas en todo el país y que está empezando a exportar a países limítrofes.

¿Cuáles fueron las claves que llevaron a Leandro a cambiar y a crear su propia empresa? Según él mismo lo cuenta, la tecnificación del proceso productivo impulsado por la llegada de la industria y sus nuevos requerimientos fueron elevando el nivel de la producción, la calidad y presentación de la papa, en general. La industria consiguió, mediante los contratos, una mayor estabilidad de precios que mejoró las condiciones de los productores y les permitió crecer. PROCEMAQ fabrica maquinaria para la comercialización de papa en fresco, así como para los que necesitan acondicionamiento de la mercadería para la industria. El hecho de que muchos productores hacen de los dos tipos de producción es visto por Leandro como un factor que lo ayudó a crecer.

<sup>52</sup> Se incluye como anexo un listado de empresas nacionales fabricantes de maquinarias agrícolas.

Pero también este empresario muestra, a través de su experiencia, como cambió el contexto general de la producción. Hoy se observa un importante recambio generacional en la actividad productiva, con incorporación de jóvenes empresarios mucho más proclives a la incorporación de tecnologías y no tan dispuestos a hacer largas jornadas laborales en el campo, ni para ellos ni desde el punto de vista de los trabajadores. La industrialización de la papa y los contratos, fueron de la mano con cambios regulatorios en el mercado laboral; esto se tradujo en una mayor presión para el registro y regularización de la mano de obra contratada que incidieron en la necesidad de adoptar la cosecha mecanizada. La mecanización de la cosecha cambió también la forma de recolección de la papa y su traslado. Antes se embolsaba en el campo mientras que ahora se carga a granel en un camión, para su traslado a un galpón de procesamiento donde se lava, cepilla y almacena. En este proceso se fueron incorporando tolvas, cintas transportadoras, cilindros de lavado, cepilladoras, y otras máquinas y equipamientos que son los que fabrica PROCEMAQ.

Leandro es consciente que su negocio requiere de innovación permanente, ya que compite con empresas de Alemania, Holanda, Bélgica y Estados Unidos, entre otros. Es por ello que ha incorporado profesionales a su staff y trabaja en un diálogo permanente con sus clientes, para adaptar y mejorar constantemente sus equipos en función del feedback que recibe de los productores. Mediante convenios con el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) su empresa recibió asistencia técnica para trabajar en mejora de procesos. La producción de un sistema de acondicionamiento para papas y hortalizas desarrollado por módulos hizo que la empresa ganara el concurso del Sello del Buen Diseño Argentino otorgado por el Ministerio de Producción, en 2018. Esta distinción permitió a PROCEMAQ dar mayor visibilidad para sus productos y líneas de maquinarias, y sobre todo, por resultar ganador del Concurso del Buen Diseño pudieron acceder a estudios de mercado para analizar la posibilidad ampliar su alcance y llegar a nuevos mercados. Actualmente PROCEMAQ está abocada al desarrollo de software propios adaptando la empresa a los cambios que se vienen con las transformaciones de la Industria 4.0. Según Leandro ese es el futuro, eso es lo que se viene en la actividad: la automatización total y el control de las máquinas en forma remota.

Leandro cuenta que PROCEMAQ está dando sus primeros pasos en mercados externos. Acaban de vender una máquina pequeña a un cliente en Paraguay con lo cual espera poder abastecer pedidos en países limítrofes, aunque sabe que tiene que aprender sobre comercio exterior, la documentación y trámites requeridos, así como las diferencias de cultura, modalidades de producción y escala en países como Bolivia y Paraguay, diferentes de Uruguay y Brasil. Leandro sabe que tiene un camino por recorrer y que debe ir de a poco, en forma gradual por lo que está trabajando en un proyecto de asesoría en comercio exterior y ha iniciado contactos con la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.

La historia de Leandro y de su flamante empresa radicada en Balcarce recién comienza, pero no es la única; ya que como él cuenta, hay otras empresas metalmecánicas en el país que crecieron en el contexto de los grandes cambios y transformaciones que se produjeron con la industrialización de la papa en Argentina.

[www.procemaq.com](http://www.procemaq.com)

#### ***4.4.Labores de Postcosecha: acarreo, acondicionamiento, embalaje y almacenaje***

La llegada de la industria de procesamiento también trajo cambios importantes en la etapa de la cadena productiva que comienza con la post cosecha, al exigir nuevas condiciones para el acondicionamiento y la entrega. Fundamentalmente se dejó de embolsar la papa en el campo, abandonando también, en gran medida, la cosecha manual que fue reemplazada por métodos de cosecha mecanizada y el consiguiente traslado a granel hacia las plantas de acondicionamiento.

En esas plantas la papa es sometida a un proceso de lavado, cepillado, clasificación y secado para luego ser despachada al mercado en fresco o a la industria o a los almacenes para guarda.

En este sentido, la entrega a fábrica, escalonada en el tiempo, hizo que también se incorpore paulatinamente la práctica del almacenamiento en cámara frigorífica, primero en establecimientos de propiedad de McCain, y de a poco, se fue instaurando la modalidad de almacenamiento en cámaras propias del productor o de terceros.

#### ***4.5.Sistema científico tecnológico***

La industria demandó programas de investigación y la adaptación de nuevas variedades genéricas al terruño. Ello generó convenios entre el INTA y las industrias que dieron origen al desarrollo de nuevas variedades (como Brava INTA desarrollada para McCain) y también desarrollos propios de la institución en busca de satisfacer la demanda de los productores locales.

Por otro lado, empresas locales como semilleros o pequeños industriales (como Gauchitas) también demandaron nuevos servicios del INTA, del INTI y de la Facultad de Ciencias Agrarias en asesoramiento técnico, producción de semillas y genética del banco de germoplasma.

La contracara de este proceso de ingreso en las cadenas globales de valor de las empresas de comida rápida a partir de la llegada del procesamiento de papa para ellas ha sido el aumento de la presión sobre los sistemas científicos y tecnológicos generada por la constante innovación en variedades que la industria y los obtentores internacionales alcanzan. En ese sentido, es un reclamo de muchos semilleros y productores locales que el sistema científico y tecnológico local se ha quedado un poco en términos de la relevancia de sus investigaciones. Este hecho, sumado a la evidente falta de financiación de los programas públicos que vive la Argentina desde hace más de cinco décadas, hace difícil que se pueda responder a las exigencias actuales del sector privado, sin caer en los convenios específicos por empresa, que sólo pueden financiar las grandes empresas multinacionales como McCain.

#### ***4.6.Articulación Pública Privada***

Como se ha señalado desde el principio, la producción de la papa estuvo fuertemente influenciada por las políticas públicas y el impulso de la actividad privada. En primer lugar, las políticas de promoción de la inmigración sentaron las bases para el comienzo de la actividad, allá por fines del siglo XIX, cuando se produjo la radicación de colonos que traían consigo el oficio y

el conocimiento de las labores agrícolas y la producción de papa. Luego, y por consecuencia de la falta de abastecimiento ocasionada por la primera guerra mundial, el estado comenzó, en 1938, el programa público de investigación y transferencia tecnológica que daría lugar a la etapa de autoabastecimiento de papa que se alcanzó recién hacia mediados de la década de los años ochenta, pero que dio importantes frutos en términos de sanidad de los cultivos, desarrollos de variedades locales y aumentos de la productividad.

Si bien el acompañamiento del sector público a la actividad continúa siendo importante a través de las acciones mencionadas de investigación y transferencia tecnológica, podría decirse que la actividad privada ha tomado un protagonismo mayor y está imponiendo actualmente la agenda del desarrollo del sector, producto de su madurez creciente. En tal sentido, la Asociación de Productores de Papa Semilla de Buenos Aires (APPASBA) ha sido clave para gestionar avances normativos y peticionar ante las autoridades, conformando así un polo de articulación de los actores públicos y privados por demás interesante.

Se le atribuye también a esta asociación las gestiones que dieron origen a la creación de la Mesa Provincial de la Papa, en 2016, con el objetivo de generar un espacio de trabajo conjunto con la participación de todos los integrantes de la cadena para potenciar la producción y la calidad, e impulsar el agregado de valor y la apertura de nuevos mercados. En la Mesa están representados todos los actores que integran la cadena de producción y comercialización de la papa: los productores de papa semilla, los productores de papa para consumo, los productores de papa para la industria, laboratorios, organizaciones públicas como el INTA, INASE, SENASA y la Facultad de Ciencias Agrarias, así como el Ministerio de Agroindustria de la provincia de Buenos Aires. El objetivo que persiguen es plantear la importancia del sector papero a nivel regional como generador de empleo y su rol en el desarrollo local a través de los encadenamientos productivos que genera en sus diferentes eslabones. La Mesa tiene reuniones periódicas con autoridades nacionales y provinciales, para colaborar en definir estrategias y políticas para el sector. Actualmente la Mesa está motorizando la constitución del Cluster de la Papa en Balcarce y alrededores, para potenciar la competitividad de toda la cadena. Vale señalar que esta iniciativa cuenta con el aval del Municipio de Balcarce y de la provincia de Buenos Aires, a la vez que está sumando más adhesiones privadas<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> En varias de las entrevistas, los productores de papa de la zona hicieron referencia al cluster como forma de referirse a la cadena productiva y al trabajo conjunto en la región.

También es importante el rol que cumple ArgenPapa<sup>54</sup>, una iniciativa privada que a través de un portal de noticias sobre la producción de papa, se ha constituido como un referente indiscutible de la actividad papera. Sus notas e información estadística son seguidas por los propios productores de papa, que allí encuentran información de mercado para la toma de decisiones de compraventa y disponibilidad de servicios además de las autoridades nacionales y provinciales que encuentran en la información cuantitativa un aporte al débil sistema de datos públicos sobre la actividad.

Como representación del sector, la Federación Nacional de Productores de Papa, es la organización gremial empresaria que representa a todos los productores de papa de la Argentina; también trabaja en pro de la articulación pública y privada y vela por los intereses del sector empresarial vinculado al sector.

#### ***4.7. Formación de recursos humanos especializados***

Si bien no existen datos fehacientes que den cuenta de los cambios que se han producido en el empleo en el sector, no sería desacertado suponer que el número de empleados totales en la actividad primaria ha descendido. Ya sea por la caída del total de hectáreas cultivadas (que viene en baja desde finales de la década de los años noventa, cuando totalizó más de 100.000ha<sup>55</sup>) como por el proceso de tecnificación que genera cada vez menor demanda de mano de obra en plantación y cosecha, suponemos que el número total de ocupados en la actividad primaria ha venido decayendo sistemáticamente.

Por el contrario, el empleo industrial ha venido en continuo crecimiento y la productividad de la mano de obra también. En este sentido, el empleo directo e indirecto de las principales industrias vinculadas al procesamiento de la papa en la Argentina no baja de 2700 personas en forma directa y más de 6000 indirectas<sup>56</sup>.

De modo que el balance del período no es negativo, ya que los empleos industriales y la mayor productividad de la mano de obra suponen mejores condiciones laborales para los puestos que persisten y se crean en la actividad. En efecto, tal como lo manifestaron autoridades municipales como empresarios del sector, la irrupción de la actividad industrial y la consecuente

---

<sup>54</sup>Cotizaciones del mercado central en vivo, pronóstico del clima y toda la información sobre el cultivo de papa, patata o potato en la Argentina y el mundo. [www.argenpapa.com.ar](http://www.argenpapa.com.ar)

<sup>55</sup>A decir verdad, la caída ha sido constante desde 1930 cuando habían cerca de 200.000 ha de papa en producción en la Argentina.

<sup>56</sup> Estimación propia en base a datos de las empresas.

mejora en las condiciones laborales ha generado un recurso humano más calificado, y con saberes específicos que son muy valorados.

Esto afectó de dos maneras muy diferentes a las industrias locales, que no son McCain, Lamb Weston o PepsiCo, por mencionar solo a las grandes internacionales que operan en la zona. Por un lado, la movilidad de la mano de obra les permite contratar trabajadores con experiencia en empresas transnacionales y una cultura de trabajo diferente a la local, lo cual obviamente las beneficia ya que incorporan saberes y capacidades formadas por la gran empresa. Pero, por el contrario, estos recursos humanos más calificados incorporan una presión salarial para sus propios profesionales, que pueden ser tentados por la gran empresa, que paga mejores sueldos y prometen una carrera laboral difícil de igualar por las pymes locales.

#### ***4.8. Cambios en la morfología empresarial: Nuevos jugadores y empresas que aprovechan las oportunidades, el know how y las posibilidades de aprovisionamiento que brinda la cadena productiva***

Este estudio de caso muestra cómo el desarrollo de nuevas exportaciones, a partir de la segunda mitad de los años noventa, de la mano de una inversión extranjera directa (IED) por una transnacional líder en el mercado global de alimentos generó derrames (spillovers) en la cadena productiva y una compleja red de vínculos hacia atrás, hacia adelante y laterales, junto con la modernización de una parte de los productores primarios, el desarrollo de proveedores especializados, una mayor difusión de la tecnología y el conocimiento así como importantes avances en la logística y servicios de almacenaje y transporte, maquinaria agrícola, comercialización y otros, con el desarrollo y la instalación de agentes económicos especializados y la entrada de nuevos jugadores que han sabido responder a las cambiantes demandas aprovechando las oportunidades que proporciona la dinámica del sector.

La concentración geográfica de la producción y la presencia de los diferentes eslabones de la cadena productiva en el mismo territorio facilita los vínculos y la acción colectiva junto con la provisión de bienes públicos específicos locales, cuya coordinación se ve facilitada en algunos aspectos por la empresa líder en las relaciones de jerarquía y, en otros casos más horizontales, por los beneficios de la cercanía.

Estos factores de tipo sistémico y contextual hacen que jugadores importantes en el mercado de papas procesadas y chips se hayan instalado en esta región (como Pepsico y Lamb

Weston/Alimentos Modernos). También CICOPAL proyecta la instalación de una planta de procesamiento de papas en Balcarce para la elaboración de papas pay<sup>57</sup>.

Es importante destacar el papel que juega el territorio (la zona productora de papas de Balcarce) como contexto construido a partir del desarrollo de externalidades, ventajas de localización y circulación de información y conocimiento, que ha dado lugar a la radicación de empresas, adaptación y desarrollo de productos, así como de nuevos emprendimientos innovadores como los de Gauchitas y Fincas Balcarce, por parte de empresarios locales, que con diferentes estrategias, pero un arraigo común en el territorio están impulsando interesantes negocios con agregado de valor y posibilidades de inserción exportadora.

De esta forma han aparecido nuevos productos y procesos (como los snacks de papas andinas o las papas rústicas o las papas procesadas sin freír) con diferentes estrategias empresariales que van desde el abastecimiento a mercados globales al abordaje de nichos y otras oportunidades comerciales. La firma CONOSUD, que produce hortalizas y frutas congeladas desde su planta en la provincia de Santa Fe, se instaló en la provincia de Buenos Aires para abrir una nueva línea de productos con la producción de papas bastón prefritas congeladas y cubos de papa.<sup>58</sup>

El análisis de este estudio de caso muestra que el entramado de relaciones para lograr una integración exitosa en los mercados externos también requiere, poner a disposición aquellos bienes públicos que resultan ser un factor clave para ingresar y permanecer en esos mercados, como son la infraestructura (camino, puertos, energía, etc.), los servicios de investigación, extensión y certificación por parte de instituciones públicas y los servicios sanitarios y fitosanitarios; en el caso de la Argentina, también adquieren fuerte relevancia las negociaciones comerciales que apunten a abrir mercados externos para productos específicos.

---

<sup>57</sup> CICOPAL es una de las 5 empresas más grandes de snacks de Brasil. La planta estará especializada en la elaboración de papa pay para la exportación del producto a Brasil. Para la elaboración de las papas pay se usa como materia prima el descarte (por tamaño, pero no calidad). La decisión de la empresa de instalarse en el SE de Buenos Aires se justifica por los bajos costos y calidad de la materia prima. La planta será financiada en su totalidad por el grupo brasileño. Se estima un procesamiento de 6 toneladas de papa por hora (24 horas 5 días a la semana) con un equipo de trabajo de 40 a 50 personas. El objetivo es duplicar la producción en 5 años. El equipamiento será importado de Estados Unidos y México (Entrevista a Emilio Pérez, asesor de CICOPAL).

<sup>58</sup> CONOSUD inauguró sus instalaciones en Otamendi, partido de General Alvarado, a 40 km de Miramar en la provincia de Buenos Aires, en 2019 con una inversión inicial de 2 millones de dólares y la generación de 50 puestos de trabajo en una primera etapa. Se trata de una empresa nacional que utiliza unas 15 mil toneladas de insumo de papas para producir más de 2 mil toneladas de papas deshidratadas. El 50% de la producción está destinado a la exportación a Europa y países como Brasil, Venezuela y Japón.

En las entrevistas realizadas como parte del trabajo también hemos identificado algunos productos y servicios que van "más allá de los alimentos" que están estrechamente vinculados al sector agroalimentario y han iniciado un camino exportador, como en el caso de la pyme metalmecánica Procemaq o están implementando una experiencia piloto innovadora en el reciclado de residuos de la actividad agrícola mediante el uso de larvas.

## **Box 2.**

### **Gauchitas: una pequeña empresa innovadora que nace bajo el impulso facilitador del cluster papero de Balcarce. Fuente: Entrevista a Juan Rosental.**

En las góndolas de algunos supermercados de Alemania se pueden encontrar las papas fritas Gauchitas, un snack fabricado en Balcarce, por la pequeña empresa fundada en 2012 por la vocación innovadora del ingeniero Juan Rosental.

Gauchitas es un negocio de nicho, produce papas fritas con tecnología Ketel, un producto diferenciado, elaborado en pequeñas cantidades orientado a consumidores gourmet. Su producción llega a las principales cadenas de supermercados del país. En el año 2018 Gauchitas hizo su primera exportación a Alemania, a partir de un acuerdo con la Agencia de Promoción de Exportaciones. En el año 2020 volvió a exportar, pero en este caso un producto más caro que apunta a rescatar la tradición y cultura de las papas andinas.<sup>59</sup>

#### **Elementos facilitadores para el desarrollo del negocio**

Según el testimonio de Juan Rosental, el principal elemento facilitador para su negocio fue el desarrollo del clúster de Balcarce. Esta pequeña empresa se pudo desarrollar y crecer porque utiliza el ecosistema de proveedores, clientes e instituciones de apoyo que se han desarrollado en el marco del clúster. *“su negocio no sería posible fuera del clúster de Balcarce”*

El **insumo de buena calidad que es la papa industrial** es un factor crítico para su negocio. Los productores de este tipo de papas son pocos, grandes y operan con contratos a término que mantienen con las empresas grandes. Gauchitas puede acceder a esa red de proveedores por la cercanía geográfica. *“hago tratos con los proveedores en el bar donde desayuno todas las mañanas”* Si no fuera por los vínculos personales, no podría acceder a ese tipo de proveedores.

Algo similar ocurre con otros tipos de **proveedores** que facilitan la difusión de conocimientos a nivel local. *“Las empresas chiquitas copian lo que hace McCain y PepsiCo, usan los mismos proveedores, insumos y servicios que usan las grandes. No analizamos la conveniencia de cada producto de limpieza, por ejemplo, el proveedor nos ofrece lo mismo que están utilizando las grandes”*, según Rosental. Los proveedores de piezas y partes, servicios de medicina laboral, logística y almacenaje; la infraestructura de lavaderos de papas y frigoríficos, que han sido desarrollados por las empresas grandes.

Existen también sinergias con el uso de descartes de materia prima. Por ejemplo, en algunas ocasiones Gauchitas ha usado papas más pequeñas que no eran aptas para los procesos de las empresas más grandes, pero que sí se podían usar en el proceso productivo de Gauchitas. En este sentido, Juan Rosental indica que existe un potencial para desarrollar economía circular en la cadena de valor de la papa. La producción de papa produce un enorme volumen de descarte: papas pequeñas que directamente no se levantan en la cosecha, camiones cargados de papas que se rechazan porque no alcanzan el estándar de calidad que requiere la industria. Esos materiales se podrían utilizar para producir puré de papas, almidón (incluso de grado medicinal), flakes y harinas

<sup>59</sup> Se trató de una prueba piloto que funcionó bien, cuya continuidad se vio interrumpida por COVID-19.



que actualmente se importan y que son insumos de otros procesos. La materia prima y la demanda existen localmente, la limitante es el contexto país que dificulta las nuevas inversiones, en particular la IED.

Además del ecosistema privado del Clúster, hubo un conjunto de instituciones públicas que fueron centrales para la puesta en marcha y el desarrollo del negocio

**El Parque Industrial de Balcarce**, fue importante porque le permitió comprar a precios muy convenientes el terreno donde instaló la planta de Gauchitas. Los **Municipios de Balcarce y La Plata**, facilitaron la gestión de los trámites necesarios para montar la planta y poner en marcha el negocio.

**El INTA de Balcarce**, resultó central para poder implementar la tecnología KETEL. La asistencia técnica del INTA le facilitó el proceso de desarrollo de producto, al principio del proyecto. También el INTA de Balcarce fue central para desarrollar un nuevo producto, los Chips de papas andinas, que concretaron su primera exportación en 2020. Esto implicó un trabajo de 3 años, con el banco genético del INTA, seleccionando variedades adecuadas y la tecnología para producir chips. También un trabajo con productores del norte del país, en Jujuy, que fueron los encargados de la producción primaria de las papas andinas.

#### **La experiencia de la papa andina**

La papa andina se destaca por su alto valor nutricional y sus cualidades de alimento funcional por el alto contenido de antioxidantes, proteínas y minerales. Desde hace más de 12 años, investigadores del INTA junto con agricultores de la Puna de Jujuy trabajan en el rescate, la identificación y el aprovechamiento de estos tubérculos nativos. Se cultivan desde hace 10 mil años a 3.500 metros sobre en el nivel del mar en la cordillera de los Andes, en la provincia de Jujuy-, forman parte de la dieta desde los orígenes de los pueblos precolombinos y se destacan por la gran diversidad genética y morfológica que poseen. Ahora, gracias a la articulación con la empresa Gauchitas, los chips de estas papas están disponibles en las góndolas del país en una presentación que es característica a ojos del consumidor debido a sus distintos colores.

Se trata de un producto gourmet que tiene un mercado potencial importante y *“que además tiene una historia: mejora las condiciones de los productores locales del norte de Jujuy, donde las papas se cultivan, y mantiene vivo un patrimonio genético y gastronómico” afirma Rosental*. Estas características le dan un alto valor para exportarlas.

El proyecto se desarrolló con asistencia técnica del INTA (en sus filiales en Balcarce y Jujuy), para seleccionar las papas y asesorar en el proceso de producción de los chips. El Consejo Federal de Ciencia y Técnica (COFECyT) destinó recursos para mejorar las capacidades productivas de los productores de papas andinas (sistemas de riego, almacenamiento, entre otros). El producto fue exportado en su totalidad, en el primer semestre de 2020, incluso en el contexto de COVID.

#### **Desafíos que enfrenta el negocio Gauchitas**

Gauchitas tiene una demanda creciente para su producto, dispone de tecnología, ha desarrollado canales de distribución y de venta que le abren interesantes posibilidades. Sin embargo, Juan Rosental, debería ampliar el volumen de producción, realizar inversiones y conseguir financiamiento convenciendo a sus socios en medio de las dificultades económicas de la Argentina y la incertidumbre que genera COVID-19.

### **Box3.**

#### **Finca Balcarce: El consumo saludable como estrategia de negocios**

En el año 2015, Mariano Jaureguierry, un ex empleado de McCain se unió a José Ciantini, de una familia productora con más de cuatro décadas en el mercado de papas para consumo de Balcarce, para crear una empresa orientada a un consumo más saludable que pudiera satisfacer una parte de la demanda insatisfecha de los consumidores que buscaban papas precocidas más naturales, sin agregado de aceite, distintas a las que fabrican las grandes procesadoras industriales.

Para lograr un sabor del tipo casero recurrieron a la variedad de papa Spunta, la más conocida por los consumidores argentinos. “Esto último fue un error; nos costó dólares y angustias, pero no paramos hasta dar con la materia prima adecuada” cuenta Jaureguierry. Hoy trabajan con la variedad Innovator, la que usa la industria, aunque mantienen el concepto de un procesamiento mínimo para sostener el nicho de negocios de comida saludable. “Al no tener fritura previa, la gente valora el producto porque puede decidir cómo cocinarlo”, sostiene.

En la actualidad la empresa maneja una amplia gama de productos que incluye bastones, gajos con piel, cubos, rodajas con piel, trozos y papines con piel. El grueso de la producción se destina al mercado local pero la intención en el mediano plazo es posicionarse en la región. Exportan a Brasil y están realizando las primeras gestiones para llegar a Bolivia. “El mercado externo fue clave para sostener el comercio en el contexto de la pandemia COVID-19” señala. Las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio impactaron fuertemente en el rubro gastronómico afectando las ventas que se redujeron hasta el 50% durante la primera mitad del año. “Por suerte esto no se mantuvo en los meses siguientes, y si bien no se alcanzó la meta prevista para el semestre el ingreso a Brasil nos permitió manejar volúmenes aceptables”.

La planta produce 1.500 kg. por hora de papa precocida; se trata de una productividad media para una PyME (McCain produce 30 toneladas por hora). Comercializa sus productos a través de dos canales; uno mayorista con cajas de 10 kg con bolsas de 2,5 kg. y para el canal minorista se manejan con bolsas de 750 gr.

En los últimos años han ido reforzando el equipo de trabajo. Hoy emplean a 45 personas, un 60% son mujeres. “Esto es una novedad, en un sector tradicionalmente manejado por hombres” afirma Jaureguierry. Los socios siempre están buscando sumar tecnología. Lograron mejoras en los procesos industriales y certificación de normas a partir de intercambios con el INTI de Mar del Plata y con el INTA de Balcarce. “Los Ciantini son emprendedores natos, a los que no les asusta el riesgo, basta ver que están en el automovilismo deportivo”, comenta en referencia a la trayectoria de José Carlos “Bocha” Ciantini como corredor en distintas categorías del automovilismo argentino.

La experiencia de trabajo de Jaureguierry en McCain y su conocimiento de la industria fue un factor relevante para complementar esa alianza. Rápidamente lograron poner en marcha la tecnología, armaron la red de proveedores y la mano de obra. Las mayores dificultades de la empresa están relacionadas al acceso a financiamiento sobre todo para la compra de bienes de capital y a los costos de la energía. El caso de la maquinaria, según afirma, fue lo más complejo, “por las restricciones a las importaciones y las dificultades en el acceso al crédito nos equipamos con lo que pudimos”. La infraestructura de servicios públicos es otro de los grandes problemas que condiciona el crecimiento de la empresa. La planta no tiene acceso a la red de gas natural, se maneja con gas envasado que encarece los costos de producción. Si bien desde 2018 Balcarce cuenta con gas natural, el tendido aún no llega al lote.

Según, Jaureguierry el sector de los vegetales tiene un enorme potencial con una amplia gama de productos derivados de la papa que podrían desarrollarse. Un ejemplo son las papas noisette que sólo las produce McCain, el resto son importadas. Algo similar sucede con las papas

tipo smiley (caritas), son pocas las firmas que las producen. En el segmento de puré hay posibilidad de crecimiento vinculado al aprovechamiento de descartes. El 25% de la papa queda en el campo o se utiliza como alimento para ganado. Justamente aquí es donde la empresa está planeando innovar. Finca Balcarce tiene la identidad empresarial de sus creadores que afirman que “la clave del éxito está en recalcular todo el tiempo y reaccionar rápido a cada estímulo, somos rápidos y tomamos riesgos”.

#### **Box 4.**

##### **PROCENS: Larvas de mosca y economía circular para el tratamiento de residuos de papa en McCain.**

Procens es una empresa de creación reciente, que pasó por un proceso de incubación, que se dedica a degradar residuos orgánicos de la producción agroindustrial utilizando larvas de moscas. Esta empresa de biotecnología fue creada por dos jóvenes: el francés Julien Laurencon y el belga Francois Nolet, que después de haber recorrido el mundo, hicieron sus primeras experiencias en la conversión de desechos en biofertilizantes en Colonia Caroya, provincia de Córdoba, combinando sus capacidades y saberes en las finanzas y la economía circular.

Después de haber traído las primeras larvas de mosca “soldado negra” (*hermetia illucens*) desde Bélgica armaron un prototipo en Córdoba con el que consiguieron inversores para apostar en su proyecto que consiste en convertir, por ejemplo, una tonelada de residuos orgánicos en 400 kg de biofertilizantes y compos mediante la acción de las larvas. Las larvas de esta mosca al alimentarse, convierten residuos orgánicos en proteínas de manera eficiente reduciendo la cantidad de basura orgánica, regenerando suelos y produciendo proteínas alternativas que pueden ser usadas en la alimentación animal.

Con la ayuda de ese prototipo industrial consiguieron convencer a McCain para mejorar sus propios procesos en el tratamiento de residuos. Después de haber firmado un contrato por dos años con McCain para el desarrollo de una experiencia piloto, se instalaron en Balcarce, en septiembre de 2020, en plena etapa de cuarentena y aislamiento para montar los primeros módulos de alrededor de 100 metros cuadrados para procesar residuos de papa, principalmente cáscaras.

Se trata de una experiencia reciente, en pleno desarrollo en su fase piloto, que contribuye al tratamiento de residuos para transformarlos en subproductos que reducen la contaminación ambiental, generan abonos naturales y contribuyen al cuidado de suelos.

## **5. Factores determinantes del éxito obtenido por la firma y el territorio**

Este estudio de caso aporta información y detalles que resultan interesantes para analizar el proceso de desarrollo de nuevas exportaciones a partir de una inversión extranjera directa mediante la cual, la estrategia comercial de una empresa transnacional se apoya en su conocimiento tecnológico junto con una modalidad de organización de la producción y del mercado.

La empresa líder resuelve fallas de coordinación al mismo tiempo que genera spillovers para el desarrollo de sus proveedores especializados, el uso de tecnología de producción, una logística acorde con la calidad que requiere su producto, canales de comercialización y otros

elementos que han enriquecido y dado mayor densidad a la cadena productiva de la papa en la zona de Balcarce, dando lugar a la entrada de nuevos jugadores empresariales, al desarrollo de nuevos exportadores tanto locales como de otras regiones del país y la llegada de nuevas inversiones.

La instalación de la industria procesadora en una zona con condiciones agronómicas apropiadas como factor distintivo, con tradición y buenos rendimientos en la producción de papas como el Sudeste de la provincia de Buenos Aires permitió el desarrollo de la competitividad de toda la cadena productiva y forzó a la innovación del conjunto, especialmente en tres ambientes: el institucional, el organizacional y el ambiente tecnológico, como los señalan Senesi, et al (2011).

En el plano institucional se destaca la visión e iniciativa del municipio que aportó la provisión de bienes públicos específicos y convenció a otros actores de gobierno y empresas de servicios para posicionar a su localidad como el mejor lugar para la instalación de una empresa líder mundial en la producción de alimentos. En el plano organizacional la modalidad de producción basada en contratos redujo la incertidumbre de los productores y permitió avanzar en tecnificación, mecanización y modernización de la producción primaria así como en el desarrollo de una red de proveedores de insumos, equipos, maquinarias y servicios especializados de consultoría que por su concentración geográfica y especialización en una determinada producción, han facilitado externalidades (en el sentido de Marshall en los distritos), la acción colectiva y la provisión de bienes públicos específicos en el ámbito local puestos a disposición del aglomerado productivo. En lo que hace al ambiente tecnológico, la histórica presencia de instituciones de investigación y desarrollo en la región fueron parte de las condiciones excepcionales de partida que, sin duda, sentaron las bases del desarrollo productivo de la región y generaron el interés de inversores extranjeros líderes en el sector. En este último aspecto, algunos entrevistados señalan cierto debilitamiento en las capacidades y motivaciones del sector científico tecnológico público para asegurar el ritmo y la orientación que debe tener la investigación aplicada para responder a las cambiantes necesidades del sector productivo.

La llegada de McCain se produce en un período particularmente favorable para la IED en Argentina, en especial en el rubro de alimentos procesados, donde hubo otros casos que luego se interrumpieron. La instalación de McCain a su vez llega de la mano de otra gran jugadora mundial en el mercado de la comida rápida (fast food) como Mc Donald, con quien firma un convenio para exportar fundamentalmente a su red en Brasil y otros países del Mercosur. Lo interesante para el

caso de la Argentina es que, en este rubro, el sector continuó prosperando y generando derrames y spillovers que dieron lugar a nuevos jugadores y a la entrada de más IED con el desarrollo de encadenamientos locales como muestra la experiencia de PepsiCo y Farm Frites, el proyecto de la empresa brasileña CICOPAL en el SE Bonaerense, e inclusive la instalación de la empresa Simplot en Mendoza, en un contexto país de muy baja IED en general.

## **6. Resumen y conclusiones**

### ***6.1. A modo de síntesis***

Este informe presenta un caso de estudio sobre el desarrollo de nuevas exportaciones agroindustriales en la Argentina, a partir de la instalación de una empresa líder en la producción de papas precocidas congeladas. Con la instalación de McCain, la Argentina logra ingresar al selecto grupo de países que industrializa y exporta volúmenes significativos de papa procesada, llegando a ser un importante proveedor en los mercados de Brasil y otros países de la región.

La llegada de McCain a la Argentina se concreta a mediados de la década de los años noventa, en un contexto favorable para la inversión extranjera directa (IED), cuando el país pudo combinar intervenciones de mercado de tipo horizontal (política económica estabilización macro, liberalización de la cuenta de capital, tratamiento de inversiones e impulso al MERCOSUR) junto con una oferta de bienes públicos específicos (acervo en investigación tecnológica y asistencia técnica a la producción de papa, marco regulador apropiado e instituciones especializadas) que sirvieron de base al desarrollo de la cadena productiva.

El crecimiento global de las cadenas de comida rápida fuera de los Estados Unidos fue un factor importante para que McCain analizara las excelentes condiciones agroecológicas de Argentina y la posibilidad de instalar una planta procesadora el Sudeste de la provincia de Buenos Aires, como lugar propicio para desplegar su estrategia comercial para exportar fundamentalmente a Brasil. En efecto, el acceso a mercados, en particular con la expansión del MERCOSUR, donde la firma exporta entre el 70% y el 90% de su producción, y el acceso a recursos naturales óptimos con altos rendimientos, fueron factores que motivaron la localización.

Antes de comunicar su radicación en Balcarce, la empresa McCain, consiguió un importante contrato con Mc Donald's, un líder mundial en el mercado de la comida rápida, lo que le permitió asegurar el abastecimiento de papas procesadas a los locales de esa cadena, en particular en Brasil.

Este estudio de caso brinda una excelente oportunidad para analizar las externalidades asociadas a la llegada de una empresa global en la producción de alimentos y los impactos que se producen en toda la cadena productiva. Para desarrollar su estrategia con una clara orientación exportadora, McCain implementó un modelo de organización de la producción basado en contratos, aportó conocimiento tecnológico y resolvió fallas de coordinación de la cadena generando derrames y spillovers que enriquecieron el desarrollo del entramado productivo en el territorio.

Interesa destacar algunos factores importantes que surgen de este estudio de caso a partir de la instalación de la planta de McCain en Balcarce que, no solo transformó la dinámica de esa ciudad, sino que extendió su impacto en el ámbito regional del sudeste (SE) de la provincia de Buenos Aires, con fuertes implicancias en el funcionamiento de la cadena productiva de la papa y del sector en general.

En primer lugar, McCain decidió instalarse en Balcarce que es el epicentro de la principal región productora de papa en el país. En esta región se cultiva la papa desde principios del siglo pasado cuando llegaron los primeros inmigrantes italianos trayendo sus oficios y saberes ligados a la tierra y la horticultura y encontraron en el Sudeste Bonaerense un lugar propicio para el desarrollo de ese cultivo.

Balcarce y sus alrededores (en los partidos de General Pueyrredón, General Alvarado, Lobería y Tandil) producen el 57% de la papa de la Argentina (1,4 millones de toneladas) en 34.500 hectáreas destinadas a este cultivo en la zona.

En segundo lugar, en ese territorio especializado, con tradición en la producción de papas, McCain supo identificar actores y desarrollar una red con productores locales que asegurara el abastecimiento de materia prima de calidad en tiempo y forma. Los productores de papa industria del sudeste han crecido no solo en la producción sino también en niveles de tecnificación, calidad y productividad. Este crecimiento los distingue del resto de los productores de la zona (de los que hacen solo papa para consumo en fresco, por ejemplo) y de los productores de otras zonas (donde el peso de la actividad industrial es menor).

En tercer lugar, la industria requirió nuevas variedades (con mayor porcentaje de material seco y nuevos requerimientos de textura, sabor y color) que reorientaron la producción de los semilleros y determinaron nuevas relaciones al interior de la cadena. Hoy la zona protegida para la producción de semilla en el sudeste bonaerense se distingue por su gran participación en el

segmento de producción de semilla para industria, cuenta con la presencia de líderes mundiales de registro de variedades, desarrolla una intensa tarea de investigación, ensayos y adaptación de variedades al contexto local y lidera el proceso de exportación de papa semilla, si bien todavía este proceso es incipiente. Estos productos y servicios se desarrollaron como parte de la actividad agrícola en una línea de trabajo que va “más allá de los alimentos”. Efectivamente la producción de los semilleros abarca productos y servicios que, sin ser en sí mismos alimentos, están estrechamente vinculados al sector agroalimentario y han iniciado con éxito un camino exportador.

En cuarto lugar, los proveedores de maquinaria, equipamientos y servicios industriales para la cadena de la papa crecieron significativamente desde la llegada de McCain junto con el aumento exponencial de la actividad de procesamiento industrial en la zona. Como se ilustra en este trabajo, pequeños talleres y pymes locales han florecido a la luz de los nuevos requerimientos que trajo el procesamiento industrial dando lugar a un proceso de dinamización, creación y mayor complejidad de algunas empresas que incluso exportan sus productos y servicios a países limítrofes. Estos ejemplos también ilustran sobre experiencias en la citada línea que va “más allá de los alimentos” con saltos productivos y empresariales a sectores cercanos de mayor sofisticación.

En quinto lugar, se pueden señalar las nuevas actividades y nuevos esquemas de contratación de servicios que permitieron el acceso de los pequeños productores al equipamiento y los servicios que demanda la industria. Así, los contratistas, tan habituales en la actividad agrícola extensiva de granos, comenzaron a brindar también sus servicios de preparación de suelos, plantación, fertilización, cosecha, postcosecha y almacenamiento en la actividad papera. También se comenzaron a unir los productores e inversionistas en pools de siembra de papa, que, al tener un precio asegurado por la industria, dejó de ser una actividad con tanta fluctuación como hasta la fecha.

En sexto lugar, el sector científico y tecnológico se fue adaptando a la realidad de un sector cada vez más demandante de servicios de investigación y adaptación de variedades al contexto local. Estas demandas fueron canalizadas mediante convenios específicos con empresas, celebración de múltiples acuerdos de cooperación internacional para posicionar las variedades de desarrollo local registradas y con denodados esfuerzos por cumplir con las exigencias de los semilleros locales que reclaman una presencia más activa de los organismos públicos.

También se destaca que la llegada de McCain, generó derrames y spillovers en un sector donde hubo ampliación e ingreso de nuevos e importantes jugadores en la actividad que

inauguraron plantas industriales de similares características. No sólo PepsiCo, empresa líder en materia de productos de papas para snack, instaló su planta en Mar del Plata en 2009, sino que además Alimentos Modernos (hoy 50% de propiedad del Lamb Weston) también proyecta desembarcar en la zona en breve. A estas dos se le suma Simplot, que si bien se radicó en Mendoza (a 1100 kms de distancia de esta zona) todavía compra semillas y producción de papa industria en el sudeste bonaerense. A estas inversiones, se suman también inversiones menores de otros jugadores locales o de empresas brasileñas que siguen viendo el potencial que tiene la zona. En particular, los desarrollos de empresas locales como Gauchitas, Fincas Balcarce, Don Papone y Papas El Parque aparecen como innovaciones que vale la pena resaltar, ya que se trata de emprendedores locales que avanzan en la cadena de valor a partir de su experiencia acumulada con relación a la gran empresa.

En este último punto, se destaca que el conocimiento traído por la firma extranjera también generó derrames y externalidades positivas para los trabajadores de la zona. Hoy el nivel salarial de Balcarce es superior al que había hace dos décadas, producto de los salarios pagados por la industria, pero también de la demanda por conocimientos específicos que hoy tienen los trabajadores de la zona.

Antes de cerrar esta síntesis y dar lugar a las conclusiones, es necesario señalar el rol del sector público en la instalación de McCain en Balcarce que, gracias a la visión estratégica del jefe de gobierno local en esa época, movilizó recursos propios y de la provincia y de empresas de servicios para convencer a la transnacional canadiense para que se instalara en esa ciudad como base para operar en una zona donde además existen organismos de extensión e investigación que brindan asistencia técnica a los productores.

## ***6.2. Conclusiones***

Para cerrar este trabajo, interesa destacar algunos elementos de éxito que caracterizan a esta experiencia, así como algunos desafíos que quedan planteados como retos hacia el futuro.

Parte de los cambios observados a partir de los años noventa en el aumento de los rendimientos y la mayor orientación exportadora del sector en la Argentina se explican con la llegada de McCain que produce cambios importantes incorporando nuevas variedades orientadas a la industria y a la exportación. El sistema de contratos de producción con exigencias en calidad, características del producto y plazos de entrega dio una certidumbre a esos productores que no



tiene par en el mercado en fresco, que permitió incorporar tecnología, mecanización y servicios que modernizaron la producción y aumentaron los rendimientos del productor para industria.

La concentración geográfica en la producción y la existencia de los diferentes eslabones de la cadena productiva en el mismo territorio facilitan la acción colectiva y la provisión de bienes públicos específicos locales, con mecanismos de coordinación que se ven facilitados por el efecto aglomeración. La cercanía facilita las relaciones entre los diferentes actores aumentando el grado de cooperación entre productores, gobierno local e instituciones de investigación aplicada y extensionismo.

Las transformaciones y adaptaciones que tuvieron lugar en la producción, en la base genética mediante el desarrollo de semillas, la modernización de la logística y el almacenaje, la transmisión de conocimiento productivo y comercial en diferentes eslabones de la cadena permitió derrames y externalidades que son aprovechadas como bienes públicos por otras grandes empresas como Pepsico y Alimentos Modernos o por empresarios locales con actitud innovadora.

Los excelentes rendimientos, las condiciones agronómicas y la tradición productiva en el SE Bonaerense muestran un potencial productivo muy interesante que fue elemento destacado en las entrevistas de este estudio. Existen posibilidades de generar nuevos productos (como muestra Gauchitas con sus snacks de papas andinas, o CICOPAL con papas pay), intensificar la producción actual y generar un mayor aprovechamiento de los productos derivados de la papa como féculas, almidones y uso de descartes. Estas posibilidades de transformación se verían muy favorecidas introduciendo cambios y mejoras en el funcionamiento del mercado de papa en fresco que parece ser el talón de Aquiles para alcanzar una modernización y mejora del sector en su conjunto.

Si bien los productores que trabajan con McCain y otras procesadoras como Pepsico han tenido la posibilidad de financiar la introducción de tecnología y otras mejoras, el acceso al financiamiento es otro de los desafíos para la sobrevivencia de los agentes productivos más pequeños, tanto entre los productores agrícolas como en la manufactura, así como para desarrollar nuevos proyectos aprovechando las potencialidades del sector.

El sector público ha jugado un papel importante con el desarrollo del sistema científico tecnológico y la asistencia técnica a partir de los esfuerzos pioneros del INTA de Balcarce para el desarrollo de variedades genéticas y asistencia técnica y servicios de extensión al productor que son reconocidos ampliamente. Sin embargo, desde el sector privado visualizan cierto desfase sobre el accionar de la institución entre la mirada interna de su conducción y los aportes con relación a

las expectativas del sector privado. En este plano como en otros aspectos organizativos institucionales parece importante conseguir una mayor solidez en la construcción de alianzas público-privadas que adopten una estrategia clara e integral para todo el sector que consolide las ventajas competitivas uniendo las voluntades y esfuerzos de la mayoría.

El diálogo y la cooperación entre privados es un elemento clave para la revelación explícita de la demanda de bienes públicos requeridos. El conglomerado papero del SE Bonaerense, como conjunto de los actores productivos, deberá propiciar una forma de organización que permita superar las diferentes miradas mediante acciones colectivas que superen los intereses de corto plazo con un enfoque estratégico para el conjunto de la actividad.

### ***6.3. Lecciones, desafíos y oportunidades***

Durante la realización del estudio, distintos actores entrevistados destacaron la existencia de oportunidades de desarrollo para este entramado productivo, ya que, por los buenos rendimientos y condiciones agronómicas en el SE Bonaerense, sostienen que “la producción no tiene techo”. Asimismo surgen algunos temas que deberían ser tenidos en cuenta para dar un nuevo dinamismo al sector que puede tener un impacto más amplio en toda la cadena productiva.

**La incorporación de innovaciones de productos y procesos, junto con prácticas medioambientales de economía circular ofrece oportunidades para mejorar la competitividad de la cadena.** El volumen de materia prima que es descartado por no alcanzar el estándar de calidad necesario para elaborar las papas congeladas o los chips podría ser aprovechado para la elaboración de féculas, almidones (Argentina es importador neto de almidón) y otros productos a partir de descartes<sup>60</sup> que pueden tener una demanda importante en el mercado nacional o en mercados externos.

La existencia de demanda insatisfecha por estos productos, tanto en el mercado doméstico como en los mercados donde se orientan las exportaciones, ofrece oportunidades importantes de desarrollo, que se podrán concretar a medida que se vayan resolviendo una serie de obstáculos, principalmente vinculados con la estabilidad macroeconómica, pero también de índole institucional y micro.

---

<sup>60</sup> El tema de la complementariedad entre producción y descartes aparece en varios estudios del proyecto AgriFood Bid y debería tal vez ser analizado bajo la óptica del paradigma de la economía circular que postula que el ciclo productivo no termina en el consumo sino que se extiende hasta la generación, uso o tratamiento de los residuos provocados por cada actividad productiva.

Como ilustra el caso de Procens, los residuos de papa pueden ser tratados y reprocesados para reducir su impacto en el ambiente y generar productos para la alimentación animal y biofertilizantes<sup>61</sup> contribuyendo a instalar una mirada de economía circular que puede ser muy interesante y útil para la sostenibilidad ambiental de la cadena productiva.

El desarrollo de nuevos productos y procesos, con agregado de valor y componentes de innovación, no debe eclipsar la **necesaria y complementaria modernización de la producción en fresco**. Hemos visto que ese sector de producción de papa para el mercado de consumo en fresco tiene menores rendimientos, está menos mecanizado, utiliza técnicas más tradicionales, y es más reacio a incorporar cambios para agregar valor al producto porque el mercado no parece dispuesto a valorizarlo pagando un precio mayor. La principal limitante pareciera estar aguas arriba en la cadena de comercialización, con un mercado atomizado en varias decenas de plazas, con alto componente de informalidad y baja transparencia. La falta de una voz que coordine y exprese las necesidades de los productores junto con un bajo nivel de representación institucional, dificultan la introducción de cambios y mejoras en el funcionamiento del mercado, que mejorará las condiciones productivas de ese segmento de productores, con un efecto multiplicador sobre todo el sector en general.

El **acceso al financiamiento** constituye, tal vez, uno de los mayores desafíos dadas las dificultades que presenta el contexto macroeconómico del país, no sólo para desarrollar nuevos proyectos sino también para la sobrevivencia de los agentes productivos más pequeños, tanto entre los productores agrícolas como en la manufactura. Los productores que trabajan con McCain, así como los vinculados a otras plantas procesadoras como Pepsico, son una excepción, ya que han tenido la posibilidad de acceder a financiamiento para realizar inversiones en modernización, mecanización y mejores prácticas, ya sea en forma directa con la empresa muchas veces amortizando con la entrega de materia prima, o en forma indirecta, usando los contratos como garantía en instituciones financieras. No es así para el productor papero para el mercado en fresco ni para aquellas empresas pequeñas que están desarrollando nuevos productos (chips de papas andinas en el caso de Gauchitas), nuevos mercados (como las primeras exportaciones de maquinarias de Procemaq) o incursionando en mejoras ambientales mediante un uso de las ventajas de la economía circular (Procens).

---

<sup>61</sup>Ver recuadro sobre PROCENS.

En relación con el **sistema científico tecnológico y la asistencia técnica**, el sector público juega un papel importante en el desarrollo de bienes públicos. Desde el INTA de Balcarce hay un esfuerzo importante en el desarrollo de nuevas variedades genéticas, y en la asistencia técnica a empresas innovadoras para desarrollar nuevos productos; también en este rubro la falta de acceso al financiamiento por parte de los productores limita el pasaje de las innovaciones al mercado. Sin embargo, también surge de las entrevistas cierto desfase entre la mirada interna de la institución sobre su accionar y aportes en relación con las expectativas del sector privado. En las entrevistas surge que muchas de las variedades desarrolladas por el INTA son de carácter experimental que hacen a la investigación, pero no logran tener un posicionamiento en el mercado acorde a las expectativas. Algo similar sucede con los convenios internacionales que celebra la institución, que internamente son vistos como con un potencial enorme para el posicionamiento externo de la Argentina como proveedor de conocimiento, pero que no son visualizados de igual modo por el sector privado, que no los percibe como una gran oportunidad. Finalmente, el trabajo a medida que el INTA desarrolla para las grandes firmas (como en el caso del convenio con McCain para la adaptación y desarrollo de variedades) permite financiar líneas de investigación y asistencia, pero no producen los derrames y bienes públicos que esperan los semilleros que demandan variedades de patentes libres que beneficien a todos.

El hecho de que la variedad que prevalece en la mayor parte de los cultivos sea la Spunta, que tiene más de cuarenta años, habla a las claras de las dificultades y rigideces que tiene el sistema de desarrollo y transferencia tecnológica hacia la producción. Según algunos entrevistados, la débil innovación organizacional e institucional, estaría limitando los cambios que se requieren para lograr un mayor aprovechamiento de las potencialidades que presenta la región.

Un mayor dinamismo y vínculo con la demanda en términos de acuerdos de trabajo programáticos permitiría mejorar el impacto del sistema de innovación y transferencia de tecnología en el desarrollo de productos orientados al mercado. En situaciones similares, otros conglomerados, como el del arroz por ejemplo, lograron constituir acuerdos programáticos e institucionales más sólidos que le permitieron avanzar en el patentamiento de nuevas variedades desarrolladas por INTA y multiplicadas y exportadas por los privados, en el desarrollo de investigaciones y esquemas de asistencia técnica y actualización permanente de las técnicas de cultivo, y en el afianzamiento de la relación entre los actores de la cadena. El ejemplo de las diferentes variedades de arroz, que en su origen enfrentó problemas similares que se fueron

encausando gracias la labor de articulación público-privada de la Fundación Proarroz, muestra cómo pueden resolverse algunas de las limitaciones que enfrenta la cadena de valor de la papa.

Algo similar podría decirse en relación con los cambios que tienen que producirse en términos de desarrollo de mercados o productos. Como se ha mencionado Argentina tiene un enorme potencial para la multiplicación y exportación de semillas de papa, pero no logra desarrollar una alianza público-privada con una estrategia clara de consolidación de esta ventaja competitiva uniendo los esfuerzos y voluntades de la parte pública y los privados. Más bien parecen ser esfuerzos aislados, por parte del INTA y de algunos productores, mientras que en otros casos las acciones van por carriles paralelos, sin una coordinación que articule y potencie los esfuerzos.

Para una institución pionera en investigación y asistencia técnica, con reconocida trayectoria como es el INTA, se presenta un desafío que a la vez es una oportunidad, si consigue un mayor involucramiento en los procesos de modernización del sector con una mirada al mercado.

**En la relación de la industria con los productores** se observan algunos problemas al interior de ese eslabón de la cadena productiva vinculados con la política de desarrollo de proveedores, en particular en el caso de McCain, que ha ido cambiando y reduciendo el número de productores, avanzado hacia una mayor integración vertical incorporando campos propios para producir materia prima aduciendo debilidades del lado de los productores, al mismo tiempo que refuerza aún más su capacidad de negociación por la disponibilidad de materia prima propia.

Por otro lado, los productores no logran los incentivos necesarios para aumentar sus ventas a la industria y no disponen de un mercado alternativo como podría ser el mercado en fresco. Este mercado, caracterizado por una fuerte atomización y opacidad, no paga un diferencial de precio por calidad, lo que genera un bloqueo en el desarrollo de la cadena que se expresa en el bajo nivel tecnológico y de rendimiento de los productores que solo hacen papa para consumo en fresco.

En este sentido falta de una clara estrategia de integración hacia adelante del sector productor con las cadenas de comercialización de papa en fresco, que apunte a mejorar el precio y la calidad del producto, ya que esto actúa como una fuerte limitante a la hora de prever un crecimiento sostenido de la actividad en su conjunto Sin un consumidor educado y exigente que aprecie la calidad del producto y sepa diferenciarlo, la introducción de innovaciones y mejoras encuentra un techo, ya que la misma no será recompensada por el precio. Para ello, el conglomerado como conjunto de productores, que es una parte importante de lo que algunos de

ellos llaman clúster, debería darse una organización que permita superar las diferentes miradas mediante acciones colectivas que supere los intereses de corto plazo con un enfoque estratégico para el conjunto de la actividad.

**Mejorar la gobernanza de la cadena de valor** es otro desafío para enfrentar. Las instancias de diálogo privado- privado orientado a consensuar las necesidades del sector en diferentes ámbitos aún son insuficientes. También es importante abordar en forma efectiva la construcción de un proceso de fortalecimiento institucional que favorezca el diálogo público-privado orientado a diseñar propuestas estratégicas.

Para ello resulta importante que las representaciones del sector privado incorporen a aquellos actores dinámicos e innovadores de la cadena productiva para dotarse de una visión renovada de las posibilidades de desarrollo productivo de la producción papera y de la región.

Como muestra la radicación de McCain, durante la década de los años noventa, el país ofreció condiciones que no volvieron a repetirse mediante intervenciones de mercado horizontales (estabilidad macroeconómica, la liberalización de cuenta de capitales, el tratamiento de inversiones, el fuerte impulso al desarrollo del Mercosur entre otros elementos destacados) a los que se sumaron los bienes públicos específicos, provistos por el gobierno local y provincial que generaron la base productiva para el arranque de la actividad de exportación de papa congelada.

En **materia de infraestructura**, en varios casos los entrevistados destacaron la necesidad de realizar obras que incluyen la ampliación del tendido de gas (sobre todo para llegar a las plantas procesadoras), proyectos de infraestructura de saneamiento, mejoramiento de rutas y el dragado y mantenimiento para dar acceso de buques de calado apropiado a los puertos cercanos a la zona de producción<sup>62</sup>.

El financiamiento y la realización de las obras de infraestructura, así como las inversiones necesarias para potenciar el desarrollo de la cadena, en particular el de los actores más innovadores, son desafíos importantes cuya dificultad aumenta en contextos de inestabilidad macroeconómica.

La pandemia de COVID-19 tuvo un fuerte impacto que se manifestó con una caída generalizada de la demanda por el cierre de los locales de comida rápida, hoteles y restaurantes tanto en los mercados de exportación como en el mercado nacional. Una parte del excedente de producción en Balcarce fue donado al Banco de Alimentos para socorrer a sectores de la población

---

<sup>62</sup> El costo del flete terrestre desde el SE Bonaerense hasta San Pablo en camión refrigerado es entre 3 y 4 veces más caro que el envío en container desde Rotterdam a esa localidad brasileña.

necesitados. Más allá de lo acertado de esta labor solidaria que evitó procesar materia prima que no se iba a poder vender, la pandemia mostró un elemento adicional del modelo del desarrollo local demasiado atado a la estrategia comercial hegemónica de una gran empresa líder. Cuando el negocio de esa empresa es arrastrado por los vaivenes del ciclo económico, puede producirse el incumplimiento de contratos como los que se han dado en el actual período, que arrastran a una buena parte del sector, con fuerte impacto en la comunidad. La flexibilidad y buena predisposición de los actores locales permitieron sortear algunas dificultades mediante acuerdos entre las partes que privilegiaron la relación de largo plazo para la búsqueda de una solución de conveniencia para ambos.

La experiencia que hemos analizado muestra algunos elementos a destacar en un caso de IED donde una firma transnacional, con una clara estrategia de exportaciones, se instala en una región con excelentes condiciones naturales para acceder a la materia prima y que además ofrecía una dotación de bienes públicos horizontales y específicos a los que se suma tradición productiva y cultura de trabajo con fuerte arraigo en el territorio.

Por su parte, la empresa implementó algunas **innovaciones como la compra de materia prima por contrato**<sup>63</sup> que implicó mejoras para sus proveedores (tales como la previsibilidad y estabilidad en los ingresos) que permitieron la tecnificación de los productores y una modernización general del segmento. Vale señalar también que la empresa tuvo la capacidad de aprovechar los saberes locales instalados en el territorio bajo la forma de los bienes públicos específicos que disponibilizaba el INTA, sobre todo cuando las primeras variedades importadas propuestas por la industria no lograron los rindes esperados. En este plano puede decirse que hubo un proceso de aprendizaje mutuo que resultó en beneficio de ambas partes.

En una primera etapa, la firma se radica en Argentina persiguiendo una ventaja de acceso al recurso natural (tierra la producir papas), y a los mercados (cercanía con Brasil las ´potencialidad de expansión de las cadenas de comidas rápidas en la Argentina)

Con el tiempo, la **disponibilidad de capacidades en el territorio** permitió el desarrollo y utilización de proveedores locales; no se trató solo del acceso a la tierra y a la materia prima vía contratos, sino también el desarrollo de variedades de papa (a través del INTA), la disponibilidad

---

<sup>63</sup> La agricultura por contrato se implementó en menor escala con menos productores por otra empresa transnacional a principios de los años noventa.

de proveedores de maquinaria (agrícola como industrial), servicios e insumos (logística, cadenas de frío, pallets), empleo local con niveles de calificación más altos y mayor formalización laboral.

Esto permite un proceso evolutivo, que promueve en alguna medida procesos de desarrollo de capacidades locales.

Actitud proactiva de productores y emprendedores locales para aprovechar las oportunidades que ofrece la radicación de una firma líder de una cadena global de valor. De esta manera se densifica el tejido productivo local con una red de proveedores que va sofisticando a lo largo del tiempo. Había capacidades en el territorio que permitieron realizar un proceso de densificación de la cadena global de valor con derrames y upgrading.

**A su vez, este desarrollo de capacidades locales (proveedores, semilleros, contratistas, etc.) es aprovechado por otros productores locales más pequeños (emprendedores y empresas pequeñas y medianas)** que desarrollan nichos de mercado no cubiertos por la gran empresa pero que se encuentran en el mismo sector de los alimentos procesados, tal como se explicó en el caso de Gauchitas, Fincas Balcarce o Don Papone. Estas empresas usan la misma red de proveedores o proveedores de servicios especializados que la gran empresa dado que la cercanía territorial y el conocimiento entre actores cara a cara, facilita la circulación de información y el relacionamiento. Capital social.

Como muestra este estudio, los impactos positivos no se limitaron al sector agrícola, sino que impactaron en distintos eslabones de la cadena productiva, incidiendo fuertemente en los proveedores de maquinarias, contratistas, y proveedores de servicios (de logística, almacenamiento, y profesionales). Esto fue posible debido a que una buena parte de los eslabones de la cadena productiva están presentes en el territorio reafirmando en cierta forma los conceptos de Marshall sobre aglomeraciones y distritos.

No obstante, el estudio también arroja que para mantener la posición de liderazgo a escala regional o para pretender alguna inserción exitosa que vaya más allá de la dependencia de las cadenas de comidas rápidas, no alcanza con seguir a las multinacionales en su estrategia de crecimiento. Es menester avanzar en acuerdos programáticos entre los actores de la cadena que permitan una dinámica de innovación permanente y aglutinen los esfuerzos públicos y privados en pro del posicionamiento estratégico de la actividad. Las capacidades tecnológicas están, pero no logran expresarse con todo su potencial por la falta de un liderazgo claro que impulse el cambio organizacional e institucional necesario para alcanzar dichos acuerdos. Existen ejemplos exitosos



en el país, que lo han logrado mediante la articulación de esfuerzos públicos y privados; el sector podría lograrlo si se lo propone acompañado de un fuerte compromiso y liderazgo.

## **Bibliografía**

- Aspiazu, Daniel; Basualdo, Eduardo; Schorr, Martín, (2001). La industria argentina durante los años noventa: profundización y consolidación de los rasgos centrales de la dinámica sectorial post-sustitutiva. Área de Economía y Trabajo, Flacso.
- Astarita, Rolando (2006). “Valor, mercado mundial y globalización”, Ediciones Kaicron, Argentina.
- Bisang, R. y Sztulwark, S. (2007). Tramas productivas de alta tecnología y ocupación: el caso de la soja transgénica en la Argentina; en Estructura productiva y empleo. Un enfoque transversal. Miño y Dávila Editores, Buenos Aires.
- Dicken, Peter (1998). “Global Shift. Transforming the global economy”. 3rd Edition. The Guilford Press. New York.
- Dunning, J. H. (1994). Reevaluating the benefits of foreign direct investment.
- Estefanel, Gonzalo, Mateu Pablo, Raposo Daniela. (2000). Exportaciones agroalimentarias argentinas en los 90’s. IICA. Departamento de Estudios Agroalimentarios.
- Gabriel Bezchinsky, Marcelo Dinenzon, Luis Giussani, Omar Caino, Beatriz López, Silvia Amiel. 2007. Inversión Extranjera Directa en Argentina, Crisis, reestructuración y nuevas tendencias después de la convertibilidad. Cepal.
- Fernandez Losano, José, Lechardoy, Mariano, Calvi, Germán, García, Natalia (2009) Asistencia Técnica para el fortalecimiento de la Dirección Nacional de Programación Económica Regional (DNPER) en el análisis de cadenas elaboradoras de hortalizas para consumo en fresco (papas, cebollas, tomates y hortalizas de hoja).
- Love, J. (1987). Mc Donalds. La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo. Grupo Editorial Norma Colombia.
- Mateos, M. (1998). Análisis de las transformaciones de un subsistema alimentario en transición: el caso de la papa. Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. La Plata. Octubre.
- Mosciaro, M. (1996). Caracterización de las formas de organización social en explotaciones paperas del Sudeste Bonaerense. Mimeo, Dpto Economía y Sociología Rural, INTA, Balcarce.
- Mosciaro, M. (2011). Caracterización de la Producción y Comercialización de Papa en Argentina. Mimeo, Dpto Economía y Sociología Rural, INTA, Balcarce.

Nagengast, Z. y C. Appleton,. (1997). “The quick service restaurant industry” en Schertz, L y Daft, L. (eds): Food and Agricultural Markets: the quiet revolution. NPA Report N°270, Washington.

Perelmuter, Tamara (2017). Ley de Semillas en Argentina: avatares de una reforma que (aún) no fue. Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios N° 47.

Pérez, José Luis. (2008). Balcarce, La Transformación.

Zona Diferenciada de Producción de Semilla de la Provincia de Buenos Aires. Breve reseña histórica. ArgenPapa. Sergio Constantino. 25-9-2007.

<https://www.argenpapa.com.ar/noticia/78-zona-diferenciada-de-produccion-de-semilla-de-la-provincia-de-buenos-aires>

Sebastián Senesi, Gustavo Napolitano, Evangelina Dulce, Mariano Inchausti, Ricardo Tagliacozzo 2011. Estudio de calidad y competitividad del agronegocio de la papa.

<https://www.losandes.com.ar/fincas/papa-semilla-malargue-y-el-sosneado-se-afianzan-como-una-de-las-principales-zonas-semilleras-del-pais/>

## Lista de entrevistas

Nombre	Cargo-Institución
1. Gastón Viani	Presidente de la Mesa Provincial de la Papa. Ing. Agrónomo, Empresario, Representante de Cultivos Intensivos en Federación Económica de la Provincia de Buenos Aires.
2. Mc. Cain	Empresa pionera en la zona dedicada a la comercialización de papas prefritas y congeladas.
3. Matías Santini, Federico Peralta Ramos	Alimentos Modernos. Empresa líder en la zona, 50% de Sociedad Comercial del Plata y 50% de Lamb Weston
4. Juan Pérsico	APASBA. Asociación de Productores de Papa Semilla de la provincia de Buenos Aires
5. Mario Raiteri	Federación Nacional de la Papa. Su ámbito es el gremial empresario
6. Martín Carballo	Sub Secretario de Producción y Empleo de Balcarce.
7. Federico Meaca	Secretario de Producción de Gral. Alvarado
8. Cecilia Bedogni	INTA Balcarce y Facultad de Cs Agrarias. Programa de mejoramiento genético de la Papa del INTA
9. Santiago Santini	Becario INTA Balcarce
10. Leandro Pontaroli	Chacra experimental de la provincia BA.
11. Mariano Jaureguiberry	Gerente de Fincas Balcarce. Empresa que produce, procesa y exporta para precongelada.
12. Juan Rosental	Gauchitas. Fábrica de papas fritas rústicas. Tiene convenio firmado con INTA para procesar papas andinas
13. Pepsi Co.	Papas Lays. Con fabrica en Mar del Plata
14. Paulo Ruiz Ayala	Comprador Global para sus plantas de America Latina de Kellogs. Con sede en México
15. Manuel Martín	Secretario de Agricultura. Provincia de Buenos Aires

<b>16</b>	Sebastián Gigli	Gerente de Don Papone. Empresa productora y procesadora de hortalizas y frutas. Papas procesadas con planta propia y distribución en Mar del Plata
<b>17</b>	El Parque Papas	Walter Hernandez
<b>18</b>	Federico Orlando	(director de proyecto) de Simplot Argentina
<b>19</b>	Fernando Speranza	productor
	Simplot Mendoza	
<b>20</b>	Sergio Constantino	Productor, Docente de la Fac. de Ciencias Agrarias de Balcarce, ex secretario de APPASBA y responsable del portal <a href="http://www.ArgenPapa.com.ar">www.ArgenPapa.com.ar</a>
<b>21</b>	José Luis Perez	Ex Intendente de Balcarce
<b>22</b>	Juan Cuthill	Cuthill Conciencia en pulverizaciones
<b>23</b>	Jorge Weschler	P Wemar SRL Ingenieria y almacenamientos externos
<b>24</b>	Carlos León	Ex Director del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)
<b>25</b>	Daniel Ale	Productor papero de Otamendi. Ex integrante de Grupo Cambio Rural
	Gabriel Saladrigas	Coordinador de semillas de especies hortícolas del INASE
<b>26</b>	Sebastián Borracci	Director técnico del Semillero de papa EEA INTA Balcarce
<b>27</b>	Nicolás Blanco	Gerente de Agrofuturo. Empresa productora de semillas.
	Emilio Pérez	Asesor de Cicopal. Empresa de snacks de Brasil
<b>28</b>	Vanesa Lowenstein	Especialista en derecho internacional de la propiedad intelectual. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.
<b>29</b>	Gustavo Napolitano	Gerente de Tecnoplant. Docente e investigador del Programa Agronegocios y Alimentos de la Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA).

## Anexo 1. Principales características de los contratos realizados por las industrias

*Cuadro 4. Principales características de los contratos realizados por las industrias.*

<b>Tema</b>	<b>Condiciones del contrato (1998/99)</b>
Cantidad	En toneladas y en hectáreas para determinadas variedades nuevas, identificando el lote a plantar.
Recepción	La no entrega, implica el pago de lo contratado 8 periodos de entrega, acordando luego la fecha de entrada en planta.
Precio base	Variable, según fecha de entrega, varía entre US\$ 126 y US\$166\$/t
Condiciones de calidad	En % menor a X en tamaño defectos y enfermedades, condiciones mínimas y tolerancias, se consideran siete ítems
Motivos de rechazo	En % mayor a X en defectos de calidad, enfermedades. Calidad de fritura, mínimo de MS, calidad exigida por clientes.
Bonificaciones	Materia seca superior a 20%, se paga una suma fija por tonelada, tiene 5 clases y tamaño mayor a 90mm en la variedad Kennebec - Compensación en el transporte por papa entregada y aceptada
Descuentos	Contenido de materia seca menor a 17.9% Tamaño menor a 90 mm en el 45% de papa entregada variedad Kennebec. Descuento por descarga en papa entregada en bolsa.
Plazo de pago	Dentro de los 30 días de la última entrega semanal
Entrega de semilla	Mínimo de 50% en todos los casos y algunos casos 25% de semilla Kennebec (sólo productores con buena trayectoria de vinculación).
Financiamiento	Equipos de riego, equipos de plantación y cosechadoras por leasing

**Fuente:** Elaboración propia en base a contratos suministrados por los productores.

Mosciaro, M. (2011). Caracterización de la Producción y Comercialización de Papa en Argentina. Mimeo, Dpto Economía y Sociología Rural, INTA, Balcarce

## **Anexo 2. Modelo de contrato de adquisición y producción de papa para industria**

McCain Argentina S.A. Ruta 226 Km. 61.5  
Balcarce – Pcia de Buenos Aires Presente

*SUBZONA:* \_\_\_\_\_ *LOTE:* \_\_\_\_\_

Balcarce, 10 de Julio de 2008  
De mi mayor consideración:

Adjunto al presente le envío mi oferta irrevocable de Contrato de Adquisición y Producción de Papa Innovator para su evaluación.  
Saluda atentamente,

\_\_\_\_\_

Aclaración: \_\_\_\_\_ DNI

Nº: \_\_\_\_\_

## CONTRATO DE ADQUISICIÓN Y PRODUCCION DE PAPA INNOVATOR

El presente contrato de Adquisición y Producción de papa y de compraventa de semilla, en adelante “el contrato”, se celebra en la ciudad de .....el.....de.....de 2008 entre McCain Argentina S.A. , en adelante “McCain”, con domicilio en Ruta 226 km. 61.5, 7620 Balcarce, Bs.As., representada en este acto por sus apoderados

y ..... y ....., el “productor”, Nro. De Cuit .....representado en este acto por .....en su calidad de ....., de acuerdo al poder/acta de directorio (tachar lo que no corresponda) que en testimonio exhibe, de fecha....., en la ciudad de .....,ante.....con domicilio en ..... , de ..... , según los siguientes términos y condiciones:

### I.-OBJETO Y PRECIO.

McCain comprará al Productor, y el Productor producirá, entregará y venderá a McCain en las condiciones pactadas en el presente, la producción de las siguientes toneladas de papas Innovator de Grado McCain Argentina 2008 de conformidad con las especificaciones contenidas en el documento que se adjunta al presente como Anexo 1 en los diferentes períodos de entrega.

PRECIO BASE (\$/TON) > 50 MM (*)							
Período de Entrega	Directo desde la cosecha (*)	Toneladas Desde Cosecha (**)	Desde Pilas (*)	Toneladas Desde Pilas (**)(***)	Desde Almacenes o Silo a Campo (*)	Toneladas Desde Almacenes o Silo a Campo (**)(***)	Has Totales
15/1/09-31/1/09	\$530						
1/2/09-28/2/09	\$500						
1/3/09-15/5/09							
16/5/09-30/6/09	\$500		\$563		\$604		
1/7/09-31/7/09	\$447		\$ 573		\$609		
1/8/09-31/8/09	\$393				\$619		
1/9/09-30/9/09	\$340				\$626		

#### NOTAS:

(\*) Corresponden a Toneladas > 50 mm sin defectos.

(\*\*) Corresponden a Toneladas menos tierra.

(\*\*\*) Ver Anexo IV.

El precio base para las papas menores de 50 mm y los defectos por tonelada será del 40% del precio pagado a las papas mayores de 50 mm sin defectos.



## II. DECLARACIONES Y GARANTIAS DEL PRODUCTOR.

a) El Productor declara que es arrendatario-propietario de la tierra (tachar lo que no corresponde ) ubicada en \_\_\_en donde ha de cultivarse la papa, y tiene derecho y disponibilidad exclusiva y total sobre la misma para acordar el presente convenio.

b) El Productor reconoce que recibió las recomendaciones relativas a la producción objeto de este Contrato, que de buena fe y con el único propósito de colaborar con el Productor, McCain le entrega en este acto. El Productor reconoce en forma expresa e irrevocable que las recomendaciones de McCain y el fiel seguimiento de las mismas por parte del Productor no garantizan ni tienen como fin garantizar o establecer compromiso o responsabilidad alguna por parte de McCain frente al Productor, respecto de la siembra, la cosecha, su calidad o rinde.

**Nota:** El Productor deberá presentar copia del contrato de arrendamiento correspondiente.

## III. DURACION.

El presente Contrato es celebrado y permanecerá en vigencia por y para una única cosecha correspondiente a la campaña 2009.

## IV. OBLIGACIONES DEL PRODUCTOR.

a) El Productor se compromete a sembrar, cosechar, vender a McCain y entregar la producción de conformidad con lo establecido en el presente.

b) El Productor se compromete a **sembrar exclusivamente las semillas aprobadas por McCain y respecto de las cuales se hayan realizado satisfactoriamente los pertinentes análisis virológicos y sanitarios**. En el caso de que el Productor reciba semillas provistas por o a través de McCain de acuerdo a lo establecido en la cláusula XI, se deja aquí establecido que lo hace con su total conformidad.

c) El Productor entregará a McCain, antes de la firma de éste contrato, **un plano del terreno donde la papa será cultivada con constancia de las dimensiones del mismo**, el que deberá ser expresamente aprobado por McCain. Como así también deberá asegurarse que la capacidad de los pozos tendrán suficiente caudal para el requerimiento del cultivo.

**d) El Productor se compromete a utilizar solamente aquellos fungicidas, insecticidas y herbicidas autorizados por las normas legales nacionales y provinciales y sólo en la cantidad recomendada. Asimismo, deberá llevar un registro sobre el producto utilizado, la cantidad aplicada, fecha de aplicación, y remitir el mismo a McCain antes de la entrega de la papa, siendo esto último una condición excluyente para iniciar dichas entregas.**

No se aceptarán papas que tuvieran tratamiento con Lindano (Lindafor).

Sólo podrán utilizarse los agroquímicos inscriptos en el Registro Nacional de Terapéutica Vegetal, de acuerdo a lo establecido por los Decretos N° 3489/58 y 5769/59, en los términos del Manual de Procedimientos, Criterios y Alcances para el Registro de Productos Fitosanitarios en la Republica Argentina, aprobado por Resolución SAGPYA N° 350/99. Asimismo los límites máximos de residuos (LMR) son los establecidos en la Resolución SENASA N°256/03.

e)El Productor se compromete a llevar un registro de los milímetros de riego aplicados, como así también de las lluvias producidas.

f) El Productor entregará la papa a McCain, en su totalidad, antes del último día de cada período de entrega establecido en el Artículo I del presente Contrato. En caso contrario, el Productor le otorga a McCain el derecho de comprar la cantidad faltante al vencimiento de cada periodo en el mercado libre, corriendo la suma necesaria para efectuar tal adquisición y la diferencia en el precio, si la hubiera, por cuenta del Productor. En tal caso McCain quedará liberado de cualquier obligación de adquirir del Productor la cantidad faltante en cualquiera de dichos períodos de entrega, hallándose expresamente facultado para compensar y deducir de los futuros pagos a efectuar aquellos montos invertidos en adquirir los faltantes de papa.

g) El Productor deberá ajustarse por cada período de entrega al **programa de entregas semanal**, oportunamente pedido por el productor y acordado por McCain en el entendimiento que ello configura una obligación esencial de la presente contratación. En caso de no poder el Productor cumplir con las entregas de las cantidades convenidas, deberá notificarlo por escrito a McCain 30 días antes de la fecha de entrega correspondiente. Si el incumplimiento se debió a caso fortuito o fuerza mayor, acreditándolo satisfactoriamente el Productor y a criterio exclusivo de McCain, éste último pagará exclusivamente por la papa efectivamente entregada, quedando resuelto el presente Contrato respecto de la cantidad restante.

En el caso que el Productor **no cumpla con los tiempos de entrega** en períodos bonificados, **si no hubiere una causa justificada**, perderá automáticamente la bonificación correspondiente. A efectos de esta cláusula, se entenderá por "causa justificada" aquella que fuere razonablemente apreciada como tal por McCain.

McCain podrá efectuar modificaciones al programa de entregas semanal cuando las circunstancias de índole operativa así lo aconsejen, bastando para ello la comunicación que se hiciera de ello al Productor por la vía y el modo habitual.- De ello no podrá derivarse reclamo de índole alguna por parte del Productor en tanto ambas partes conocen que determinadas circunstancias de índole edilicia u operativa pueden obligar a la modificación del referido programa.-

h) La papa entregada en este contrato deberá cumplir con las siguientes especificaciones:

- 1) Debe estar **seca** (sin agua de lluvia)
- 2) El camión debe salir del campo con la **lona puesta**
- 3) No debe exceder el **6%** del peso de pudriciones totales (no pudiendo ser más de 3% de pudrición húmeda y 5% de pudrición seca)
- 4) Estar madura (\*)
- 5) Tener piel que no se desprenda fácilmente durante el manipuleo (\*)
- 6) No exceder 21 °C de Temperatura de pulpa (\*)

(\*) Los puntos 4), 5) y 6) no son excluyentes en la recepción de papas tempranas (diciembre, Enero y 1° Quincena de Febrero)

#### **V. PROCEDIMIENTO DE MUESTREO**

En la entrega de cada carga de papa por parte del Productor a McCain, un representante de McCain inspeccionará mínimo de tres extracciones totalizando 30kg. de papa. **El Productor tendrá el derecho a presenciar dicha inspección**, como así también las pesadas de los camiones.

Las muestras serán lavadas completamente hasta ser libres de toda tierra y demás elementos extraños a las mismas. No habrá tolerancia por tierra y elementos extraños. Las muestras serán calificadas por McCain de conformidad con los términos del presente Contrato.

Los porcentajes de calidad serán establecidos por peso luego de deducir el peso de la tierra y elementos extraños.

#### **VI. DERECHOS DE MCCAIN.**

1) McCain, a su solo y exclusivo criterio, podrá negarse a adquirir y/o a recibir la papa ante la presencia de cualquiera de los siguientes supuestos, sin que ello de lugar a derecho o reclamo alguno por parte del Productor:

1.1.-En General:

- a) Si las papas contienen algún herbicida, insecticida o fungicida no autorizado por las disposiciones legales y provinciales, o si estando permitidos, lo contienen en exceso.
- b) La papa chica < 50 mm debe corresponder al lote contratado de papa > 50 mm.
- c) Si la entrega excede el **12%** en peso de tierra y elementos extraños
- d) Si las papas no resultan aptas para hacer papas fritas de la calidad exigida por los clientes de McCain.

1.2.-Para papas mayores de 50 mm:

- a) Si las papas exceden alguno de los siguientes defectos de calidad:
  - I) 13% de Verdeado
  - II) 13% de daños por insectos
  - III) 10% de Fusarium
  - IV) 13% de Defectos internos
  - V) 10% de Golpes
  - VI) 5% de Eptitrix
  - VII) 13% Centro Marrón
  - VIII) 13% Sarna
  - IX) 3% de Helada
  - X) 10% de Brotes
  - XI) 13% de Pelona
- b) Si las papas exceden el 15% en peso de corazón hueco.
- c) Si las papas exceden el 3% en peso de pudriciones húmedas o el 3% en peso de astillamiento
- d) Pudrición seca: 5% siempre y cuando la suma de pudrición seca con la pudrición húmeda o astillamiento no supere el 6%.-
- e) Si las papas exceden el 20% en peso de malformaciones
- f) Si las papas exceden el 5% de variedades extrañas
- g) Si las papas exceden el 10% de gramón, cebollín, otras maleza y estolón leñoso.
- h) Si las papas exceden el 6% de daño mecánico.
- i) Si las papas exceden el 30% en peso de síntomas visibles de Nemátodes. Según la siguiente tabla:

Hasta 5 % Síntomas Visibles	Descuento Directo
De 5.1% a 10% de Síntomas Visibles	6% de Descuento
De 10.1% a 15% de Síntomas Visibles	7% de Descuento
De 15.1% a 20% de Síntomas Visibles	8% de Descuento
De 20.1% a 25% de Síntomas Visibles	9% de Descuento
De 25.1% a 30% de Síntomas Visibles	10% de Descuento
30.1% o + de Síntomas Visibles	La Mercadería será rechazada

- j) Si las papas exceden el 26% en peso de puntas oscuras
- k) Si las papas no alcanzan un mínimo de Peso específico:1067
- l) Si las papas exceden en las muestras de fritura el **Nro. 2** de USDA. ( Por USDA se entiende United State Department Agriculture) y/o 30.96 en Photovolt.

**Si las papas contienen defectos de los previstos en a), b), c), d), e), f), g), h), i) y j) que en su total sumen más de 26% en peso.**

1.3.-Para papas menores de 50mm:

a) Si exceden el 15% del total, quedando a criterio de McCain la aceptación del adicional.

NOTA: si existe alguno de los supuestos de los puntos 1.1.- y 1.2.-, se rechaza toda la papa, es decir la papa mayor de 50 mm y la menor de 50 mm.

La eventual aceptación de alguna partida de papas que no reúna las especificaciones exigidas por el grado McCain, no obliga a McCain a aceptar otras partidas similares ni podrá erigirse en un elemento interpretativo que autorice a presumir que ha sido una modificación en la calidad de papa requerida.

1.4. McCain podrá a su solo arbitrio efectuar modificaciones al programa de entregas semanal cuando las circunstancias de índole operativa así lo aconsejen, bastando para ello la comunicación que se hiciera de ello al Productor por la vía y el modo habitual.- Del ejercicio de la presente facultad, y aun excediendo el plazo límite fijado en este contrato, no podrá derivarse reclamo de índole alguna por parte del Productor.-

2) McCain podrá en cualquier momento, desde la celebración del presente Contrato, inspeccionar el lugar de cultivo.

3) Sin perjuicio de lo establecido en las cláusulas precedentes y del ejercicio de otros derechos que pudieran resultar a favor de McCain Argentina S.A., en caso de falta de entrega de la papa por parte del Productor por cualquier causa que sea, incluyendo caso fortuito o fuerza mayor no imputables al mismo, en forma automática y de pleno derecho, sin cumplir ninguna formalidad previa y teniendo en cuenta la importancia que tiene la puntualidad de las entregas en término debido al proceso industrial del producto por parte de McCain Argentina S.A., se establece que ésta siempre podrá ingresar a la chacra del Productor con personal y maquinaria necesarios y procederá, de cuenta y cargo del mismo y las restantes cláusulas del contrato, a cosechar en cantidad suficiente hasta cubrir satisfactoriamente la cantidad de papa pendiente de entrega. A estos fines, y mediante la presente cláusula, el Productor confiere y otorga en forma anticipada, autorización suficiente a McCain Argentina S.A. para abrir tranqueras, tranqueros o alambrados y en fin, acceder de la forma más conveniente y sencilla posible al predio dónde se encuentra sembrada la papa. Todas las operaciones que se deban efectuar hasta la recepción definitiva de la papa por parte de la Empresa, incluyendo la contratación de maquinaria y personal para sacada y transporte hasta la planta, se regirán de conformidad con las restantes cláusulas del contrato y cotizados de acuerdo a los precios corrientes en plaza al momento de cada operación, aplicándose la pérdida de bonificación conforme punto g) último párrafo de la cláusula "IV.Obligaciones del Productor", y sin perjuicio de los daños y perjuicios resultantes del incumplimiento que en todos los casos reserva la Empresa.

## **VII. COMPENSACIONES Y DESCUENTOS.**

a) **Pago Base:** Cumplidas las obligaciones del Productor, McCain pagará el precio base indicado en el Artículo I por tonelada de papas Innovator, de Grado McCain Argentina 2008, según el informe relativo al procedimiento de muestreo que se adjunta al presente como Anexo 1.

McCain podrá y el Productor reconoce expresamente tal derecho de retener, compensar y deducir del pago a efectuar, lo adeudado por el Productor en concepto de anticipos, adquisición de papas a terceros por entregas menores a las pactadas, saldos de precio de compraventa de semillas de papa adquiridas de conformidad con lo establecido en la cláusula XI del presente o de cualquier otro modo y lo adeudado por el Productor a McCain por otras razones. Queda establecido que las referidas compensaciones y descuentos se operarán, configurarán y efectuarán en el mismo momento de recepción de la papa y emisión del correspondiente ticket, que ambas partes consideran instrumento hábil para reflejar la existencia de obligación líquida.- Ocurrido ello y para el supuesto de existir diferencias a efectivizar.

McCain pagará al Productor la papa entregada y aceptada, dentro de los 30 (treinta) días contados a partir de la última entrega semanal efectuada por el Productor, si la hubiere.

El precio base será ajustado semanalmente con la fórmula de ajuste detallada en el Anexo 2.

b) **Compensación Adicional y Descuentos por Peso Específico (% Materia Seca):**McCain pagará una compensación adicional y hará descuentos por peso específico (% materia seca) por la papa entregada y aceptada, como se indica a continuación:

<b>Nro. De Peso Específico (% de M.Seca)</b>	<b>Bonificación o Descuento (\$ x Ton)</b>
1091 o + (22.5% o +)	\$ 42.01
1090 (22.3%)	\$ 39.53
1089 (22.1%)	\$ 37.07
1088 (21.9%)	\$ 34.60
1087 (21.7%)	\$ 32.12
1086 (21.5%)	\$ 29.66
1085 (21.2%)	\$ 25.94
1084 (21.0%)	\$ 23.48
1083 (20.8%)	\$ 21.00
1082 (20.6%)	\$ 18.53
1081 (20.4%)	\$ 16.07
1080 (20.2%)	\$ 13.59
1079 (20.0%)	\$ 11.12
1078 (19.8%)	\$ 8.64
1077 (19.6%)	\$ 0.00
1076 (19.4%)	\$ 0.00
1075 (19.1%)	\$ 0.00

1074 (18.9%)	\$ 0.00
1073 (18.7%)	\$ 0.00
1072 (18.5%)	\$ 0.00
1071 (18.3%)	\$ 0.00
1070 (18.1%)	\$ -19.03
1069 (17.9%)	\$ -22.80
1068 (17.7%)	\$ -26.61
1067 (17.4%)	\$ -32.31

c) **Descuentos por descarga:** Se descontará \$ 10.53 por tonelada bruta cuando las papas se entreguen en bolsas y \$ 8.19 cuando vengan en **Bateas Volcadoras**. No habrá descuentos por este concepto por las papas entregadas a granel en **Tolvas con Cintas de descarga**.

d) **Tierra:** Por encima de 4% de tierra se multará con \$ 10 por tonelada de tierra excedente, además del correspondiente descuento en kilos.

e) **Bajos Defectos:** McCain pagará una bonificación por bajos defectos según la siguiente tabla:

% de Defectos > 50mm	\$/Ton desde Cosecha	\$/Ton desde pila o almacén
0-3.9%	+ \$ 50.00	+ \$ 70.00
4-6.9%	+ \$ 40.00	+ \$ 60.00
7%-10%	+ \$ 30.00	+ \$ 50.00
10.1%-16%	\$ 0.00	\$ 0
16.1%-20%	- \$ 30.00	- \$ 30.00
20.1%-23%	- \$ 50.00	- \$ 50.00
23.1%-26%	- \$ 60.00	- \$ 60.00

f) **Fletes:** McCain pagará por flete una compensación adicional por la papa entregada y aceptada como se indica a continuación:

<b>Distancia del Lugar de producción a la Planta de McCain o a donde determine McCain (en Km.)</b>	<b>\$/Ton Bruta – Tierra</b>
00/10	\$ 8.01
11/20	\$ 8.51
21/30	\$ 9.19
31/40	\$ 10.37
41/50	\$ 10.43
51/60	\$ 12.84
61/70	\$ 12.92
71/80	\$ 13.26
81/90	\$ 16.64
91/100	\$ 17.43
101/110	\$ 18.66
111/120	\$ 19.96
121/130	\$ 21.36
131 o +	\$ 22.79

**g) Descuento por Papa “No Almacenable”:** Los cultivos de papa que estén contratados para fechas de entrega de Abril en adelante y se determinen como no almacenables, sufrirán una penalización de \$ 7.00 por tonelada. El procedimiento de determinación de almacenabilidad será supervisado por el personal de campo de McCain y podrá estar presente el productor si así lo deseara. Asimismo, McCain a su absoluta discreción tendrá el derecho de fijar y/o modificar el programa de entregas, sin que ello implique derecho a indemnización alguna a favor del Productor, quien deberá adecuarse a las necesidades y al cronograma de producción de McCain.

**h) Papas menores de 35 mm:** las papas menores a 35 mm no serán pagadas.

**i) Superado el 26% de tolerancia de recepción,** McCain Argentina S.A. se reserva el derecho de recepción de la misma. En caso de recepción de la misma, se pagará por tonelada menos tierra ingresada el 40% del precio de la grande buena para cada período. (sin bonificaciones ni descuentos)

**j) Bonificación por Cumplimiento de contrato:** Se pagará un adicional de \$ 20 (más fórmula de ajuste de precios Anexo 2) a todo contrato que se cumpla en su totalidad (100%) sobre Tons brutas menos tierra.

Las bonificaciones de los puntos b) y e) se realizarán sobre las toneladas netas >50 mm sin defectos.

El % de calidad en bonificaciones y descuentos de los puntos b) y e), a considerar en la liquidación, resultará del Promedio Semanal de los tickets ingresados.

**VIII. IMPUESTOS.** El precio fijado en los Artículos I y VII es sin perjuicio de los impuestos y tasa existentes o que pudieran corresponder en el futuro y que tengan aplicación durante la vigencia del presente Contrato. En caso que

el presente contrato resultare gravado con impuesto de sellos en cualquier jurisdicción, las partes acuerdan que el mismo será pagado entre McCain y el Productor correspondiendo a cada una de ellas pagar el cincuenta por ciento (50%) del monto de dicho impuesto.

**IX. MORA.** La mora en la entrega de la papa y en el pago del precio, se producirá en forma automática y de pleno derecho por el sólo transcurso de los plazos pactados, sin necesidad de interpelación o requerimiento judicial o extrajudicial previo.

**X. RESOLUCION.** Cualquiera de las partes podrá resolver el presente Contrato si ocurre alguna de las siguientes circunstancias: **(I)** incumplimiento de cualquiera de las obligaciones del presente Contrato, previa intimación fehaciente al cumplimiento a la parte incumplidora en un plazo no mayor a 10 (diez) días; **(II)** incumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias aplicables, presentes o futuras, cuya omisión pudiere generar consecuencias de cualquier naturaleza a la otra parte o al presente Contrato, previa intimación fehaciente al cumplimiento de las mismas en un plazo no mayor a 10 (diez) días.

En caso de que el Productor haya incumplido con su obligación de entregar la cantidad convenida en tiempo y forma, siendo dicho incumplimiento imputable a la misma, deberá indemnizar a McCain por el monto que resulte de la diferencia entre lo que debiera haber pagado McCain a terceros para comprar la cantidad no entregada bajo el presente Contrato respecto de dicha cantidad, y en todos los casos con más el costo de dicha operación.

En el supuesto de que McCain no haya podido comprar a terceros la cantidad no entregada por el Productor, éste deberá indemnizar a McCain por el monto previsto en éste Contrato para dicha cantidad.

**XI. COMPRAVENTA DE SEMILLA – PRECIO Y ENTREGA AL PRODUCTOR**

**a) Compraventa de semilla.** Por el presente las partes acuerdan que McCain vende al Productor y este acepta la cantidad de \_\_\_\_\_ bolsas de 48.5 Kgs de semilla entera de la variedad \_\_\_\_\_ perteneciente a la categoría \_\_\_\_\_ y, preferentemente, gradonecesarias para plantar aproximadamente has. de papa con destino industrial. En el caso de semilla cortada, serán los kilos resultantes luego del corte de la bolsa de 48.5 kgs de semilla entera.

**b) Precio por Bolsa de Semilla. Precio por Bolsa de Semilla.** El precio de cada bolsa de semillas de las especificadas en el art. a) es de acuerdo al precio indicado según variedad-categoría del Anexo 3 más iva y los impuestos que correspondieren. Sin intereses.

**c) Entrega.** McCain entregará al Productor la cantidad de bolsas establecidas en el primer párrafo de la presente cláusula en su planta de semillas con domicilio en Ruta 88 Km 5,5 de la ciudad de Mar del Plata o donde indique McCain. Para proceder al retiro de la semilla el Productor deberá presentar la ORDEN DE CARGA correspondiente en el lugar de carga de la semilla firmada por el responsable de McCain. Los turnos para proceder al retiro de la semilla serán fijados por el Dpto. de Semillas de McCain en concordancia con el Productor.

Queda explícitamente establecido que si el Productor no retirara la semilla objeto del presente quedará automáticamente rescindido de pleno derecho el presente contrato, sin que ello de lugar a reclamo por parte del Productor o indemnización alguna por parte de McCain al Productor.

**d) Compensación.** En caso que el Productor no hubiese hecho efectivo el pago del precio pactado hasta el período de entrega de papa para uso industrial, de acuerdo a lo establecido en el presente contrato, McCain podrá compensar la suma adeudada y sus intereses con los pagos que en su caso debiera realizar por la recepción de papa del período que corresponda y/o realizarle al Productor retenciones a cuenta, según lo establecido para el pago de deudas mantenidas con McCain en virtud de las disposiciones del presente relativas a la compra de papa por parte de McCain al Productor.

**XII. CESION.** El presente Contrato obligará a las partes del presente, sus herederos, legatorios, sucesores, administradores y cesionarios respectivamente.

El Productor no podrá ceder, transferir o subcontratar este Contrato, o las obligaciones establecidas en el mismo como tampoco podrá descontar ni ceder las facturas o montos que tuvieren origen o causa en este contrato sin autorización expresa y por escrito de McCain concedida a su sólo criterio.

Se establece expresamente que atento las condiciones específicas en que McCain se encuentra registrado ante las autoridades impositivas, la cesión de los montos a cobrar por el Productor o por terceros relacionados a él, no podrán ser cedidos ni transferidos a terceros de modo alguno sin la autorización expresa y anterior de McCain, tal lo ante dicho, autorización ésta que, de concederse a solo criterio discrecional de McCain, deberá indicar en que condiciones se podrán ceder dichos montos. El Productor presta su conformidad a que si cediere estos montos en violación a lo aquí pactado, McCain podrá negarse al pago de los montos cedidos al tercero, obligándose el Productor a exhibir el presente contrato

al tercero previo a la cesión y haciéndose expresamente responsable del pago de dicho monto, así como de los daños y perjuicios que dicha cesión no autorizada ocasionare.

- (I) Los créditos, derechos y acciones objeto de la Cesión deberán sujetarse exclusivamente a los términos y condiciones establecidas en el Contrato de Producción y Adquisición de Papa;
- (II) La “Cesión” no podrá implicar ninguna alteración o modificación, de hecho o de derecho, de las cláusulas del Contrato de Producción y Adquisición de Papa, ni de las acciones y derechos correspondientes a McCain y el Productor;
- (III) La “Cesión” y los créditos cedidos, deben ser aceptados por el “Cesionario” bajo la condición de que los mismos estén sujetos a determinados condicionamientos en la producción de papa y que McCain Argentina S.A. realizará los pagos que correspondan, sujeto a tales condiciones;
- (IV) En caso de corresponder McCain Argentina S.A. pagará sus obligaciones de acuerdo al Contrato de Producción y Adquisición de Papa luego de descontar y/o compensar todas las deudas que pudiere mantener el Productor con McCain en virtud de préstamos efectuados por McCain Argentina S.A. para insumos varios relacionados con la producción de papas;
- (V) McCain Argentina S.A. efectuará sus pagos, única y exclusivamente, en la forma establecida en el Contrato de Producción y Adquisición de Papa, los cheques se emitirán a nombre del productor “No a la Orden”, cruzados, y para depositar en cuenta. como asimismo en la forma expresamente establecida por la notificación notarial de la cesión a ser debidamente realizada por el Productor y/o por el cesionario, en representación del Productor, como resultado de la celebración de cada uno de los contratos de venta y sus respectivos anexos.-
- (VI) La competencia y jurisdicción pactada en el Contrato de Producción y Adquisición de Papa prevalecerá sobre lo pactado en la “Cesión”.

La no observancia de las condiciones indicadas en el punto (I) anterior y/o cualesquiera otras que a criterio exclusivo de McCain Argentina S.A., impliquen una modificación de los términos del Contrato de Producción y Adquisición de Papa se considerarán automáticamente rechazadas por McCain Argentina S.A. y le serán inoponibles.-

**XIII. FACULTAD DE VINCULAR LOS CONTRATOS:** Las partes declaran que en todos los casos, y salvo una declaración expresa del propietario en sentido contrario, los contratos de leasing de equipos celebrados con McCain Argentina S.A. se entenderán realizados con el propósito principal de favorecer el cumplimiento de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla de parte del productor; por lo tanto, y para todos sus efectos, McCain Argentina S.A. se reserva el derecho de considerarlos parte integrante de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla, o bien accesorios de éstos últimos, o bien como actos autónomos y separados de los otros contratos, indistintamente y a su elección; según el caso, podrá ejercer todos los derechos y acciones emergentes de todos o parte de tales contratos, o bien de cada uno de ellos separadamente, o bien total o parcialmente combinados entre sí, pudiendo resolverlos y/o rescindirlos todos o alguno de ellos, a su elección y sin derecho a reclamo alguno de la otra parte. En ningún caso el productor podrá valerse de los derechos que esta cláusula confiere a McCain Argentina S.A.

**XIV. CALIFICACIÓN DE LOS CONTRATOS:** Las partes dejan constancia que el objetivo principal de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semillas y los contratos de leasing que tienen celebrados entre sí, es la comercialización del producto papa, no así su producción, de modo que la otra parte en ningún caso podrá valerse ni oponerle a McCain Argentina S.A. circunstancias o pretensiones derivadas de factores climáticos, biogerminativos, del suelo, del transporte, o cualquier otro vinculado con el proceso productivo. En consecuencia, ambas partes de común acuerdo califican estos contratos de comerciales, resultándoles aplicable el régimen legal del señalado fuero, con renuncia a cualquier otro que pudiera corresponderles con arreglo a la materia, y sin perjuicio del derecho que en materia de arbitraje, jurisdicción, competencia y ley aplicable resultan para McCain Argentina S.A. de la cláusula XIII de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla, y 20º de los contratos de leasing, que podrá ejercitar en todos sus términos.

**XV. INMODIFICABILIDAD DE LOS CONTRATOS:** Los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla y los contratos de leasing celebrados entre las partes son inmodificables por el productor, cualquiera sea la circunstancia sobreviniente, incluidas las hipótesis de incapacidad, fallecimiento, concurso preventivo o quiebra del mismo, caso fortuito, hecho del estado o fuerza mayor. En forma excepcional, y atendiendo a particulares circunstancias del productor que a juicio del otro contratante resulten atendibles, McCain Argentina S.A. podrá flexibilizar los términos y alcances de las cláusulas contractuales, y por escrito podrá admitir márgenes de tolerancia superiores a los establecidos en los contratos celebrados (vg., anticipar pagos, reducir retenciones, anticipar entregas, etc.) Tanto estas tolerancias por escrito, como las tolerancias de hecho que se pudieran producir, en ningún caso serán consideradas como quita, espera, novación, remisión, transacción, nuevo arreglo o compromiso alguno para McCain Argentina S.A., ni de ningún otro modo se reputarán como modificación, ampliación o variación de los términos, alcances



y demás condiciones de los contratos pre-existentes, salvo un pacto expreso por escrito en otro sentido. En ningún caso el productor podrá valerse de los derechos que esta cláusula le confiere a McCain Argentina S.A.

**XVI. CAUSALES ESPECIALES DE RESOLUCIÓN Y DE RESCISIÓN:** Queda pactado como condición expresa que los equipos entregados por McCain Argentina S.A. mediante los contratos de leasing serán usados por el productor co-contratante en forma exclusiva, el cual deberá destinarlos a las sementeras que corresponden a los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla suscriptos, mientras tales contratos se encuentren vigentes, debiendo comunicar por escrito el lugar dónde están afectados, como los cambios de lugar que se realicen fuera de dicho predio. Sin perjuicio de los causales a favor de McCain Argentina S.A. que resultan de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla y de los contratos de leasing, que siempre podrá ejercitar, serán consideradas causales especiales de resolución automática y de rescisión de pleno derecho de tales contratos, todos o parte de ellos cualesquiera sean sus estados, las siguientes: 1°) la sola presentación judicial en concurso preventivo o quiebra del productor, o la nuda petición judicial de quiebra que le formule un acreedor, aún cuando tales pretensiones no hubieran sido notificadas o resueltas por el tribunal; 2°) la comprobación mediante información sumaria judicial prestada por dos testigos hábiles de la incapacidad de hecho por más de 60 días o la insania de la otra parte; la inhibición general o el embargo de bienes, la muerte o extinción por cualquier causa del productor, según se trate de persona física o jurídica; 3°) la comprobación mediante acta notarial de falta de uso de los equipos por parte del productor co-contratante y/o de su afectación a la sementera correspondiente a los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla, sea en forma permanente o transitoria, y/o la falta de cumplimiento a cualesquiera de las restantes cláusulas de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla y contratos de leasing celebrados, total o parcialmente; 4°) la falta de constitución o la insuficiencia de las garantías reales o personales, fianzas, avales y demás seguridades (ej. seguro del cultivo) que sin perjuicio de otras anteriormente pactadas podrá exigir McCain Argentina S.A. en cualquier tiempo de los contratos, aún sin expresar la causa y sin que exista mora del productor, para garantizar sus cumplimientos. Esta

causal se comprobará al solo del vencimiento de un plazo no menor a cinco días hábiles que acordará McCain Argentina S.A. al productor a los fines señalados, mediante la presentación de la respectiva notificación fehaciente (ej. carta documento, acta notarial, etc.); 5°) la comprobación mediante acta notarial de cualquier circunstancia de hecho o de derecho que a juicio de McCain Argentina S.A. razonablemente imposibilite y/o impida al productor cumplir con cualesquiera de los contratos del modo, forma y demás condiciones pactadas. En todos los casos, a los fines y efectos de la resolución y/o rescisión contractual bastará la notificación fehaciente al productor.

**XVII. GARANTÍAS Y/O SEGURIDADES:** En cualquier estado de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla y de los contratos de leasing, McCain Argentina S.A. podrá exigir a la otra parte la constitución a su costa de una garantía real o personal, fianza, aval o cualquier otro tipo de seguridades para resguardar sus cumplimientos, total o parcialmente, sin necesidad de expresar las causas ni que exista mora de parte del productor, y sin perjuicio de otras garantías o seguridades anteriormente pactadas con igual finalidad o en igual sentido, que resultaren de los contratos ya celebrados. En el caso de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla, McCain Argentina S.A. podrá exigir tales garantías y/o seguridades, sin perjuicio de otras, mediante una prenda en primer grado de privilegio sobre los cultivos, a cuyos fines en caso de ejecución forzada estará facultada para correr con la recolección y comercialización del producto, constituyéndose en depositaria de la sementera y de su producido, rindiendo cuentas al juzgado previa retención de los gastos producidos y del importe de su crédito, intereses y demás accesorios que resulten de los contratos celebrados. Para el caso de nombramiento de un interventor, administrador o veedor judicial para el trámite de la ejecución prendaria, McCain Argentina S.A. tendrá el derecho de designar una persona de su plantel profesional (ingeniero agrónomo o similar) para el desempeño de dicho cargo. En todo tiempo, y en cualquier situación, podrá exigir seguros agrícolas sobre los cultivos a costa del productor, que cubran los riesgos derivados de fenómenos climáticos, en los términos y condiciones usuales del mercado asegurador nacional. Para el caso de los contratos de leasing, podrá exigir tales garantías y/o seguridades, sin perjuicio de otras, para el pago de los cánones por el uso de los equipos, como así también para el pago del precio en caso de que el productor utilice la opción de compra.

**XVIII. MEDIDAS DE SECUESTRO:** En todos los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla y contratos de leasing el productor ha reconocido a McCain Argentina S.A. el derecho de retener, compensar y deducir lo adeudado por éste de los pagos a efectuar por aquella, por los créditos originados en concepto de anticipos, adquisición de papa a terceros por entregas inferiores a las pactadas, precio de semilla, cánón del leasing de equipos, etc. En todos estos casos, el cumplimiento de tales cláusulas está determinado por la entrega de la papa por parte del productor, en las condiciones pactadas. Sin perjuicio del ejercicio de otros derechos y del estado de los contratos, McCain Argentina S.A. en todo tiempo y bajo cualquier circunstancia que repute riesgosa para sus cumplimientos por parte del productor, sin necesidad de mora podrá demandar como medida precautoria, el secuestro de una vez y media la cantidad de papa pendiente de entrega que resulte de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla incumplidos, a costa del productor. A los fines del cumplimiento de esta medida bastará la presentación de

los contratos respectivos, y la constancia del requerimiento fehaciente de entrega hecho al productor (ej., Carta documento, acta notarial, etc.). Para el cumplimiento de la medida cautelar las partes convienen que bastará la caución juratoria del accionante. Producido el secuestro, la situación se reputará agotada, imputándose dicha papa según los términos y demás condiciones de los contratos respectivos, y si existiera un sobrante se le entregará al productor, en iguales condiciones. Esta cláusula también regirá para los contratos de leasing, en cuyo caso McCain Argentina podrá optar por incluir en la medida precautoria de secuestro los equipos dados a la otra parte; la medida podrá cumplirse aunque éste haya hecho uso de la opción de compra de los equipos, en cuyo caso serán restituidos una vez cumplidas las prestaciones pendientes por parte del productor, quedando autorizada la otra parte para proceder a sus ventas a precios de plaza percibiendo su crédito, intereses y demás accesorias que resultan de los términos y condiciones contractuales, y si existiere un sobrante se le restituirá al productor, en iguales condiciones.

**XIX. DEPARTAMENTO JUDICIAL MAR DEL PLATA:** Sin perjuicio de la validez de otras cláusulas sobre el particular contenidas en los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla y contratos de leasing, McCain Argentina S.A. podrá optar según su exclusiva elección por someter estos contratos, en forma indistinta y directa, ante la jurisdicción y competencia de los Tribunales del Departamento Judicial Mar del Plata, incluyendo el Juzgado de Paz Letrado de Balcarce en cuanto resultare competente en razón de la materia.

**XX. OPCIÓN POR LA VÍA EJECUTIVA. CERTIFICACIÓN DE FIRMA:** Para el cobro de toda suma de dinero a favor de McCain Argentina S.A. que resulten de los contratos de adquisición y producción de papa y compraventa de semilla y contratos de leasing contra los productores, queda establecida la vía ejecutiva prevista por los arts. 518, 521 y concordantes del C.P.C.C.Bs.As. ; en forma especial, para el cobro de los cánones resultantes de los contratos de leasing celebrados entre las partes. Las autenticidades de las firmas de los productores, en todos los casos, deberán estar certificadas ante escribano público, a su costa; interín se cumpla este requisito, McCain Argentina S.A. podrá suspender el cumplimiento de las prestaciones a su cargo, sin derecho alguno para la otra parte.

Leído el contrato, las partes ratifican su contenido y en prueba de conformidad y asentimiento firman tres ejemplares del mismo tenor y efecto, de los cuales uno queda en poder del productor y el resto en poder de McCain Argentina S.A., en Balcarce, el día .....del mes de..... del año dos mil

....."

---

Empresa:

Nombre:

Cargo:

### Anexo 3. Empresas nacionales fabricantes de maquinaria y equipamientos agrícolas para la cadena de la papa

	Empresa	Localidad	Dirección web
1	Procemaq	Balcarce	<a href="http://www.procemaq.com">www.procemaq.com</a>
2	Balthom	Balcarce	<a href="http://www.balthom.com">www.balthom.com</a>
3	Capei	Balcarce	www.capei.com.ar
4	De santi	Córdoba	www.desantiagro.com.ar
5	Escanuela	Córboba	www.escanuela.com.ar
6	Agrotec	Córdoba	https://agrotecsrl.wixsite.com/agrotecsrl
7	Albion	Mendoza	www.albion.com.ar
8	Mendomaq	Mendoza	www.mendomaq.com.ar
9	Perez Hnos	Mendoza	www.perez-hnos.com.ar
10	Lochel	Córdoba	www.lochel.com.ar

*Fuente:* Elaboración propia.

**Anexo 4. Listado de empresas productoras de papa semillera de la provincia de Buenos Aires**

<b>Semillero</b>	<b>Dirección</b>
Drakar S.A.	<a href="mailto:bueno_remon@hotmail.com">bueno_remon@hotmail.com</a>
Rohringer José Luis	<a href="mailto:papasemilr@hotmail.com">papasemilr@hotmail.com</a>
Clery Melon's S.A	<a href="mailto:clerymelonssa@speedy.com.ar">clerymelonssa@speedy.com.ar</a>
Nesmaral S.R.L	<a href="mailto:nesmaral@hotmail.com">nesmaral@hotmail.com</a>
Fernandez Hnos. S.A	<a href="mailto:agropecuaria@fernandezhermanos.com.ar">agropecuaria@fernandezhermanos.com.ar</a>
El Deseo S.A	<a href="mailto:eldeseo@ecolan.com">eldeseo@ecolan.com</a>
Agrofuturo S.A	<a href="mailto:juancblanco@infovia.com.ar">juancblanco@infovia.com.ar</a>
La Aldea	<a href="http://www.argenpapa.com.ar">www.argenpapa.com.ar</a>
El 90 S.R.L.	<a href="mailto:semillerodepapa@hotmail.com.ar">semillerodepapa@hotmail.com.ar</a>
Andreu Hnos	<a href="mailto:ceciliaandreu@hotmail.com">ceciliaandreu@hotmail.com</a>
Papasud S.A	<a href="mailto:juanpersico@yahoo.com.ar">juanpersico@yahoo.com.ar</a>
Goyaike SAACIyI	<a href="http://goyaike.com.ar">goyaike.com.ar</a>
McCain Argentina S.A.	<a href="mailto:dponce@mccain.com.ar">dponce@mccain.com.ar</a>
Antonio Cardozo	
Serda Hnos	<a href="mailto:pilpot@ecolan.com.ar">pilpot@ecolan.com.ar</a>
Cumelenhue	<a href="mailto:cumelenhue@ciudad.com.ar">cumelenhue@ciudad.com.ar</a>
Don Ignacio S.A.	
El Principio S.R.L.	
A.G. Dolenz S.R.L.	

*Fuente:* Fernandez Lozano et al. (2009)

1.  
2.

## Anexo 5.: Características de las principales variedades de papa cultivadas en Argentina

Variedad	Origen	Características de los tubérculos	Difusión y Usos
<i>Spunta</i>	Holanda	Grandes, alargados, piel lisa, ojos superficiales y pulpa amarillo claro	La más difundida en Argentina. Mercado fresco. Pobre calidad culinaria
<i>Kennebec</i>	Estados Unidos	Redondo oval, piel lisa y pulpa blanca	Ocupa el segundo lugar. Buena calidad industrial. Mercado fresco e industria.
<i>Shepody</i>	Canadá	Alargado, piel lisa y pulpa blanca	Industria (prefrita congelada)
<i>Russet Burbank</i>	Estados Unidos	Alargado, piel reticulada y pulpa blanca	Industria (prefrita congelada )
<i>Atlantic</i>	Estados Unidos	Redondo oval, pulpa blanca y piel escamosa.	Para industria de chips.
<i>Ranger Russet</i>	Estados Unidos	Alargado, pulpa blanca	Industria (prefrita congelada)
<i>Pampeana INTA</i>	Argentina	Redondeada, piel semicasposa y pulpa blanca	Consumo fresco, buena para hervir e industria de puré.
<i>Frital INTA</i>	Argentina	Oval alargado, piel lisa, pulpa blanca y ojos superficiales	Industria. Excelente para freír y muy buena para hervir.
<i>Keluné INTA</i>	Argentina	Alargado oval, pulpa blanca y ojos superficiales	Mercado fresco e Industria, buena para freír.
<i>Araucana INTA</i>	Argentina	Redondo, pulpa blanca	Mercado fresco y puré deshidratado.
<i>Sureña INTA</i>	Argentina	Redondo, pulpa blanca	Mercado fresco
<i>Primicia INTA</i>	Argentina	Redondo, pulpa amarilla	Mercado fresco
<i>Innovator</i>	Holanda	Oblongos a alargados, piel blanca amarilla y rugosa. Pulpa crema.	Industria (muy buena para bastones)

<i><b>Asterix</b></i>	Holanda	Oval alargado, piel roja, pulpa amarilla	Industria y mercado fresco
<i><b>Mondial</b></i>	Holanda	Alargado oval, pulpa amarilla clara, piel lisa.	Mercado fresco

*Fuente:* Fernandez Losano (2009).