



Licenciatura en Administración C.C.C.

**“Estrategias
para generar condiciones de competitividad
para pequeños y medianos productores de
batatas del partido de San Pedro”**

Alumno: Marcos Ezequiel Sanchez

Directora: Dra. Mariana Piola

San Antonio de Areco, Marzo de 2023

DEDICATORIA

A Dios por darme una nueva oportunidad de vida y poder cumplir con este sueño que es la obtención de este logro profesional. A mi esposa Romina por todo el tiempo, gran apoyo, y paciencia; y a mis hijos Mateo y Estefanía, por su amor y comprensión.

AGRADECIMIENTOS

A mi Directora de trabajo final Dra. Mariana Piola por ser mi guía en este trabajo y brindarme sus consejos siempre útiles, por permitirme compartir sus virtudes profesionales, sin su paciencia y constancia este trabajo no lo hubiese logrado tan fácil.

A la Licenciada Fedra Albarracín, por su predisposición y ayuda invaluable, por ser mi fuente de consulta infalible y por su calidad humana.

A todo el equipo de la Agencia de Extensión Rural de INTA San Pedro por sus contribuciones y valiosos aportes.

A los productores entrevistados que sin su colaboración no hubiese podido realizar esta investigación.

Y al INTA San Pedro institución que permitió la posibilidad de formarme, brindándome las herramientas y condiciones para poder realizar el trabajo.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	2
1.1 Importancia económica y social de la producción de batata en Argentina	4
1.2 Objetivo General	5
1.3 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación	5
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	7
2.1. La batata	7
2.2 Etapas del proceso de cultivo y comercialización de la batata	8
2.3 Estrategia, enfoques y definiciones	10
2.4 Competitividad	11
2.5 Ventaja competitiva	11
2.6 La estrategia como fuente de ventaja competitiva	12
2.7 Estrategia de diferenciación	12
2.8 Calidad como ventaja competitiva	13
2.9 Gestión de calidad total	14
2.10 La integración como medio de diferenciación	15
2.11 Integración vertical	15
2.12 Semi integración	16

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA	18
3.1 Técnicas	19

CAPÍTULO IV

CARACTERIZACIÓN Y RESEÑA DEL CULTIVO DE BATATA EN EL PARTIDO DE SAN PEDRO	21
4.1. Análisis FODA	23
4.2 Análisis PESTEL	25
4.3 Clasificación de los productores	30
4.3.1 Según su grado de integración	30
4.3.2 Según la superficie plantada	31
4.4 Proceso de comercialización de la batata	32
4.5 Modalidad y canales de comercialización de la batata	32
4.6 El precio de los productores	34
4.6.1 Fluctuaciones del precio	35
4.7 Conservación	35
4.8 Lavadero y empaque	36
4.9 Identificación de los potenciales usos de la batata	36
4.10 Valor nutricional e importancia sobre la salud	40

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
--------------------------------	----

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA	46
--------------	----

RESUMEN

Para poder insertar a pequeños y medianos productores de batata del partido de San Pedro en las cadenas de valor nacionales e internacionales de forma sustentable hay que lograr que sean competitivos. Esto significa, que sean capaces de ofrecerle al comprador la cantidad y calidad de manera más eficiente que los demás proveedores del mismo producto.

La presente intervención profesional tiene como finalidad identificar distintas estrategias que permitan a los pequeños y medianos productores de batata del partido de San Pedro incrementar la competitividad en el mercado nacional e internacional. A partir de la segmentación del sector se identificó un estrato objeto del estudio. Se hicieron entrevistas a productores dentro de ese universo y a otros actores que intervienen en la cadena de valor con el fin de realizar un análisis FODA para conocer la situación actual del sector de la batata.

Luego se analizaron las variables internas y externas que intervienen en la producción y comercialización de la batata en el partido de San Pedro mediante el método de análisis PESTEL.

Además, se identificaron las distintas etapas del proceso productivo y los diferentes canales de comercialización. Como así también los beneficios de una integración vertical.

Finalmente se identificaron los principales usos de la batata mediante una revisión bibliográfica y se propone un modelo conceptual con el objetivo de determinar estrategias para aumentar la competitividad del sector de la batata de manera de consolidar una mejora en la producción y comercialización de este producto en los mercados nacionales e internacionales.

Palabras claves: estrategias-competitividad-batata-producción-comercialización

CAPÍTULO I

Introducción

Según estimaciones de la Organización de Naciones Unidas en el año 2050 el planeta tendrá una población de 9.700 millones de personas de las cuales dos tercios vivirán en zonas urbanas, situación que provocará el aumento de la demanda de alimentos (FAO, 2009) y requerirá mejorar la productividad agrícola de forma sostenible para satisfacer la creciente demanda. En ese mismo sentido, informes de la FAO señalan que la creciente demanda de alimentos está empeorando la competencia por los recursos naturales, que se suman a la deforestación y a la degradación de suelos, haciendo que el panorama alimentario en el futuro no sea alentador (FAO, 2019). Sin embargo, los datos actuales también llaman a la alarma, con 800 millones de personas en el mundo que pasan hambre, sobre una población mundial que en el año 2022 alcanzó los 8.000 millones de habitantes según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de Naciones Unidas.

En enero del 2016 entraron en vigencia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, comenzando la cuenta regresiva hacia la consecución de 169 metas para 2030. Muchos de estos objetivos están profundamente ligados al

desarrollo de la agricultura y la alimentación. El ODS 2 se enfoca directamente en la alimentación y busca acabar con el hambre, lograr la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible”, pero también otros objetivos se relacionan con los desafíos en el sistema alimentario. El ODS 1 se centra en la reducción de la pobreza, en el que la agricultura y la alimentación tienen un rol esencial. La agricultura sostenible desempeña un papel central en el logro del ODS 6 sobre el agua, el ODS 12 sobre el consumo y la producción sostenible, el ODS 13 sobre la adaptación y la mitigación del cambio climático, y el ODS 15 sobre el uso de la tierra y los ecosistemas¹.

De acuerdo a las perspectivas agrícolas 2018–2027 de la OCDE y la FAO, en lo referente a la demanda de alimentos, se espera que el consumo per cápita de muchos productos se mantenga estable en el ámbito mundial. En el caso de los productos alimentarios básicos, como cereales, raíces y tubérculos, los niveles de consumo se acercan a la saturación en muchos países. El consumo estable de alimentos per cápita implica que el crecimiento de la población será el principal factor determinante del aumento de la demanda de alimentos, y se prevé que en la próxima década la población crecerá a una tasa menor. Por lo tanto, la demanda mundial de productos básicos agrícolas crecerá lentamente. (OCDE-FAO, 2018)

En Argentina a través del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) se mide la variación mensual de la canasta básica de alimentos (CBA) que se define como “el conjunto de alimentos que satisfacen ciertos requerimientos nutricionales, y cuya estructura refleja el patrón de consumo de alimentos de la población de referencia” (INDEC, 2016).

Esta herramienta brinda la información para establecer el concepto de “línea de indigencia” (LI) en donde el propósito es determinar si los hogares cuentan con ingresos suficientes para cubrir una canasta de alimentos que sea capaz de satisfacer las necesidades energéticas y proteicas básicas saludables para una persona, y que los hogares que no superan esa línea sean considerados indigentes.

Según las últimas cifras brindadas por el INDEC luego de realizar una encuesta sobre 31 aglomerados urbanos más de 2,3 millones de personas se encontraban en situación de indigencia, es decir, no satisfacían las necesidades básicas diarias alimentarias. (Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos (INDEC, 2022a).

De acuerdo a Cusumano y Zamudio (2013) la batata o camote [*Ipomea batatas* L. (Lam)], constituye el quinto alimento más importante en los países en vía de desarrollo debido a sus excelentes cualidades nutricionales y culinarias. Es cultivada en más de 100 países y se estima una producción mundial anual de 130 millones de toneladas. La FAO² ubica a este cultivo en quinto lugar en orden de importancia después del arroz,

¹ Ver detalle de Objetivos de Desarrollo Sostenible en <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

² La FAO es un organismo especializado de las Naciones Unidas para la alimentación y agricultura

trigo, maíz y mandioca. El aumento de la producción mundial y su utilización como alimento con altísimo contenido nutritivo, se debe considerar como un medio para mejorar los ingresos y garantizar la seguridad alimentaria en los sectores más vulnerables de la población mundial.

1.1 Importancia económica y social de la producción de batata en Argentina

En Argentina el área total destinada a la producción de batata está en el rango de las 8957 - 9357 ha (Kirschbaum y Piola, 2021), prevaleciendo la provincia de Buenos Aires con casi el 25% del total de superficie cultivada.

En la República Argentina, la superficie plantada con batata se fue reduciendo desde aproximadamente 15.000 hectáreas en 1988 hasta las 10.000 hectáreas actuales (Kirschbaum y Piola, 2021) y el consumo per cápita bajó de 20 a 3 kilogramos (Borioni, *et al.*, 2015). Actualmente el cultivo se encuentra sub utilizado, debido a que la mayoría de la producción se vende en fresco.

La importancia económica de esta hortaliza es relevante para algunas comunidades donde los productores se han especializado en su cultivo, como las zonas de San Pedro (Buenos Aires), Jesús María (Córdoba), Romang (Santa Fe), General Belgrano, El Espinillo, y General Güemes (Formosa), Bella Vista (Corrientes), Colonia Molina (Mendoza), la costa del Uruguay en Entre Ríos, y varias zonas en Tucumán (Martí, 2018).

La producción de batata en la Argentina está principalmente a cargo de pequeñas y medianas empresas, en su mayoría familiares. Existen unas pocas empresas grandes, que plantan 100 o más hectáreas, y tienen equipamiento e instalaciones para el lavado, almacenamiento y transporte, es decir, integración vertical. Venden su producción especialmente a grandes cadenas de supermercados, y en segundo término en el Mercado Central de Buenos Aires. Estos productores funcionan también como acopiadores, comprando a otros productores de distintas zonas para ofrecer batata todo el año. Los productores medianos y pequeños generalmente no tienen instalaciones de lavado, y venden su producción “a campo”, con la cosecha a cargo del comprador. Sólo algunos de ellos contratan el servicio de lavado para luego realizar la comercialización.

Más del 90 % de la producción se destina al consumo fresco, y el resto se comercializa para su procesamiento de dulces en industrias del rubro.

Aunque la exportación representa una enorme oportunidad para toda la cadena cuyo comercio internacional viene creciendo en forma sostenida en los últimos años, su nivel aún no es importante. Sin embargo, Argentina debe resolver algunos problemas tecnológicos que afectan a la calidad del producto de acuerdo a los requerimientos demandados y de esta manera poder así acceder a los mercados internacionales.

1.2 Objetivo general

Identificar qué ventaja competitiva genérica es la más propicia para contribuir a mejorar la competitividad de los pequeños y medianos productores de batatas del partido de San Pedro.

1.3 Objetivos específicos

- Identificar posibles ventajas competitivas que aporten a mejorar la producción y comercialización.
- Caracterizar los tipos de productores de batatas del partido de San Pedro según el tamaño y tipo de integración.
- Identificar las variables externas e internas de la producción y comercialización de batatas del partido de San Pedro.
- Establecer los distintos canales de comercialización de la cadena productiva de la batata.
- Identificar los potenciales usos de la batata.

1.4 Justificación de las razones de estudio

El partido de San Pedro es el mayor productor de batatas del país. Este sector productivo está en búsqueda de una ventaja competitiva que logre mayor desarrollo y oportunidades para la zona para potenciar uno de los sectores más dinámicos de la región. Se considera relevante estudiarlo ya que por su historia y preferencia es considerada poseedora de grandes virtudes y cualidades que la posicionan como una de las hortalizas más requeridas por los consumidores.

A pesar de la falta de estabilidad económica y social en nuestro país, este sector productivo se visualiza con un gran margen de desarrollo para incrementar la superficie de producción con el objetivo de poder abordar nuevos mercados con lo cual es factible su expansión.

Además, como se ha mencionado, la batata puede considerarse como una gran oportunidad de cultivo, debido a que es valorada por muchos países como un alimento de primera necesidad por su alto contenido de proteínas, vitaminas y carbohidratos.

Según Cusumano y Zamudio (2013), el camote representa uno de los cultivos más importante del mundo en términos de producción, sin embargo, por sus propiedades alimenticias es reconocido como uno de los alimentos más utilizados para combatir la desnutrición a nivel mundial. La planta de camote es rica en carbohidratos, vitamina A y calcio, por lo que es considerada como un alimento altamente energético.

Asimismo, la batata tiene la ventaja de ser un cultivo adaptable a suelos con bajos niveles de nutrientes. Otras de las virtudes que tiene la batata en nuestro país es su diversidad genética, potencial para el desarrollo de variedades competitivas y adaptadas a los diferentes usos que se le puede dar.

De acuerdo a este análisis, los pequeños y medianos productores de batata en el partido de San Pedro tienen una excelente oportunidad a través de dicho cultivo no sólo por sus cualidades agronómicas sino también por la ubicación geográfica, relevante frente a la proximidad de los principales mercados mayoristas del país. Como así también la posibilidad de llegar a mercados internacionales. En este sentido, recobra importancia formular distintas estrategias que otorguen el marco para la elaboración de una estrategia genérica de diferenciación que se propone para alcanzar los diferentes desafíos que trae consigo todo este proceso, principalmente las limitaciones productivas y socioeconómicas que enfrentan los pequeños y medianos productores de batata del partido de San Pedro.

CAPÍTULO II

Marco teórico

“El marco teórico, es un grupo de conceptos y teorías que se utiliza para formular y desarrollar argumentos” (Mendicoa, 2003).

2.1 La batata

La batata (*Ipomoea batatas* L (Lam.)) o también llamada camote, kumara, patata dulce o boniato (Piola *et al.*, 2022) pertenece a la familia de las Convolvuláceas. Es una planta de origen americano, aunque sin exactitud se presume que este estaría entre la zona de Yucatán (México), y el río Orinoco en Venezuela. Es en esta región donde se halla la mayor diversidad genética de esta especie y condiciones de tierra óptimas para su cultivo. Otra hipótesis sitúa su origen en los territorios actuales de Perú y Ecuador. Es una de las primeras plantas en ser domesticadas por el hombre, con

evidencias de restos de batatas en el Perú de 8.000 a 10.000 años atrás donde era cultivada por los mayas y los incas.

Es probable que la batata haya llegado a Oceanía a través de navegantes polinesios al regresar de Sudamérica, pero también se cree que puede haber sido por poblaciones indígenas sudamericanas que cruzaron el Océano Pacífico. Se han encontrado restos de batata carbonizada que datan de más de 1000 años en Nueva Zelanda. Durante el siglo XV Colón la llevó a Europa al regreso de sus viajes para luego los portugueses introducirla en África, India y al sudeste asiático en el siglo XVI. En ese siglo también la batata fue llevada por los españoles desde México a Filipinas.

2.2 Etapas del proceso del cultivo y comercialización de la batata

La batata se cultiva al aire libre. Tras la eliminación del rastrojo del cultivo precedente, y previa la incorporación de abonos e insecticidas del suelo. Una humedad excesiva puede provocar pérdidas de producción cuantitativa y cualitativa. En el norte de la provincia de Buenos Aires durante los meses de agosto a octubre luego de superar la época de posibles heladas se realizan los almácigos para la obtención de plantines. A partir del mes de octubre se inicia el proceso de trasplante de los plantines para finalmente realizar la cosecha durante los meses de marzo a mayo previamente el comienzo de temperaturas bajas que puedan afectar al cultivo.

Marti (2018) distingue diferentes etapas dentro del proceso de producción y posterior venta: obtención de plantines, trasplante, cosecha y poscosecha, conservación, lavado, empaque y comercialización.

La producción de plantines se realiza en almácigos al aire libre o en invernáculos, se siembra una vez que ha pasado el peligro de heladas en el mes de agosto para trasplantar en octubre. La batata “semilla” debe ser de alta calidad. Deben emplearse batatas sin síntomas de enfermedades y de tamaño similar para evitar que la brotación sea despareja. En los últimos años productores de grandes dimensiones y el INTA, han implementado una multiplicación bajo cubierta en sistemas hidropónicos para incrementar la base de material libre de virus y posibilitar que más cantidad de ese material vaya a campo.

Los plantines deben ser trasplantados inmediatamente luego de extraídos para evitar que se dessequen. Por ser un cultivo sensible al frío, la batata debe ser trasplantada cuando ha pasado el peligro de heladas. Esto asegurará un rápido arraigue de los plantines. Para el trasplante de grandes superficies se utilizan trasplantadoras que son impulsadas por un tractor.

La cosecha, como en todas las frutas y hortalizas, determina la calidad del producto. El momento de cosecha de una raíz se realiza una vez que ésta alcanza el tamaño deseado, lo que ocurre de 3 a 6 meses después de la plantación, dependiendo del cultivar y de las condiciones ambientales durante el cultivo. Sin embargo, a fin de

favorecer la conservación por un tiempo prolongado, se recomienda cosechar las batatas antes de la ocurrencia de una helada intensa que dañe a las raíces aún bajo tierra en donde los suelos pesados conservan humedad y provoca que las batatas se pudran. En zonas de suelos más livianos y con menos humedad invernal, las batatas se pueden cosechar a lo largo del invierno a medida que se van vendiendo.

Una cosecha cuidadosa reduce los daños físicos en la piel fina de la batata durante el manipuleo, además de evitar ser la puerta de ingreso de cualquier tipo de enfermedad durante el almacenamiento. Así la vida poscosecha de una batata dependerá, además de las características ambientales durante el cultivo, del manejo físico durante la cosecha, y del manejo poscosecha (lavado, conservación refrigerada, etc). La cosecha, en la mayoría de las zonas de nuestro país, se realiza manualmente y se transportan en bolsas o bolsones.

Para la conservación tanto las bolsas como los bolsones o bines son transportados a un lugar elevado del campo y o bien bajo un tinglado donde se confecciona una “pila” con las raíces y se las tapa con una capa abundante de paja y luego con un polietileno de modo de aislarla del calor del sol y de la lluvia respectivamente. Así acondicionadas las raíces pueden ser almacenadas por 4 a 6 meses. Por el contrario, bajo condiciones controladas de temperatura y humedad en cámaras ventiladas pueden almacenarse alrededor de 10 meses.

Previo a la selección, embalaje y comercialización, las raíces se someten a un proceso de lavado que dado el sistema que se utiliza es muy intenso, provocando golpes y heridas a la batata, reduciendo la vida poscosecha a tres o cuatro semanas. En ensayos realizados en INTA San Pedro de batatas lavadas a mano solo presentaron poco más de 2 % de podridas a los 28 días, mientras que las lavadas a máquina presentaron un 100 % de pudrición en el mismo período.

Finalmente se procede al empaque de la batata, que es una operación vinculada con el lavado. Las batatas son lavadas y empacadas en la misma línea de operaciones. Un empaque adecuado es aquel que contiene, protege e identifica el producto, y tiene un tamaño que facilita su manejo y distribución.

Existen en el país diferentes formas de comercialización de la batata que están relacionadas con la escala de producción de las empresas. Los productores denominados grandes, que plantan anualmente más de 100 hectáreas, quienes generalmente poseen también instalaciones para el lavado, clasificación y embolsado, comercializan directamente su producción en los distintos mercados mayoristas nacionales de frutas y hortalizas, o bien venden directamente a las grandes cadenas de supermercados.

Aproximadamente un 10 % de la batata para consumo fresco se comercializa en el Mercado Central de Buenos Aires (MCBA). Los volúmenes de batata vendidos en el MCBA han ido disminuyendo en los últimos 15 años. Una pequeña fracción, se vende a fábricas de dulces.

Los pequeños y medianos productores, que generalmente no poseen instalaciones para el acondicionamiento, venden su producción “a campo”, fijando un precio por bolsa, con la cosecha a cargo del comprador. Estos compradores son en su mayoría productores grandes con instalaciones de lavado, clasificación y embolsado, o bien son acopiadores que poseen ese tipo de instalaciones. Solo una pequeña fracción de los productores más pequeños contrata el servicio de lavado y comercializa por su cuenta. Finalmente, una parte de los productores más pequeños o familiares venden su producción directamente a los comercios minoristas (verdulerías o pequeños supermercados). La venta en los mercados nacionales implica la actuación de un consignatario, que generalmente tiene un puesto en esos mercados. El consignatario vende la batata por cuenta y riesgo del productor, y percibe por ello una comisión.

2.3 Estrategia, enfoques y definiciones

Para la Real Academia Española el término proviene del latín *Strategia* ‘provincia bajo el mando de un general’ (...) y del griego *stratêgia*, ‘oficio del general’, derivado de *stratêgós* ‘general’.³

La etimología de estrategia se remonta a un origen bélico, donde *stratos* es ejército y *agein* es conductor, guía. En su noción general refiere a la organización de las acciones destinadas a obtener un resultado (Piola, 2010)

Por estrategia, las teorías de la administración suelen entender la capacidad de adaptación de los recursos y habilidades de la organización al contexto cambiante que la rodea, optimizando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas propuestos.

Peter Druker (1988) fue uno de los pioneros en mencionar el término de estrategia en la administración y sostenía que el mismo respondía a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿qué debería ser?

En su libro *Strategy and structure*, publicado en 1962, Alfred Chandler, define estrategia “como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas”.

Johnson *et al.* (2008) afirma que estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Para Porter (2015) la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos.

³ <https://dle.rae.es/estrategia>

Según Thompson *et al.*, (2012) en *Administración Estratégica*, “la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones”.

Robbins & Coulter (2009) en *Administración*, sostienen que las estrategias “son planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario para hacer en el negocio, cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos”.

2.4 Competitividad

Porter (2015) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y comercializar productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. Para este autor la competitividad es la capacidad de incrementar la participación en los mercados internacionales, mejorando la calidad de vida de la población, todo esto relacionado directamente con un aumento de la productividad fundamentada en modelos dinámicos y en los factores internos de cada empresa.

De acuerdo con Ferraz *et al.*, (1996), la competitividad puede definirse como la capacidad de una empresa para crear e implementar estrategias competitivas y mantener o aumentar su cuota de productos en el mercado de manera sostenible. Esas capacidades están relacionadas con diversos factores, controlados o no por las empresas, que van desde la capacitación técnica del personal y los procesos gerenciales-administrativos hasta las políticas públicas, la oferta de infraestructura y las peculiaridades de la demanda y la oferta.

2.5 Ventaja competitiva

“El nivel de vida de una nación depende a largo plazo de su capacidad de alcanzar un elevado y ascendente nivel de productividad en los sectores en que compiten sus empresas. Esto se basa en la capacidad de sus empresas para conseguir una calidad cada vez mejor o una mayor eficacia. La influencia de la propia nación en la búsqueda de la ventaja competitiva en determinados campos es de importancia vital para el nivel y tasa de crecimiento de la productividad que puedan conseguirse” (Porter, 1991a).

Porter agrega que la ventaja competitiva se crea a partir de innovación, la mejora continua en los procesos, la flexibilidad y la adaptación a los cambios, el acceso y uso de la información como herramienta estratégica, la percepción de las necesidades insatisfechas de los consumidores y la cultura de la sociedad.

Para Evans y Lindsay (2008) “el término ventaja competitiva indica la capacidad de una empresa para alcanzar la superioridad en el mercado. A largo plazo, una ventaja competitiva sostenida proporciona un desempeño superior al promedio”.

2.6 La estrategia como fuente de ventaja competitiva

Michael Porter (1991b) introdujo un modelo de análisis que sirve de herramienta para identificar cuando una nación presenta una ventaja competitiva. Evalúa cuatro determinantes que definen el contexto en el cual las empresas de un sector compiten.

En su trabajo en Harvard Business Review Porter (2008) afirma que la comprensión de las fuerzas competitivas (Figura 1), y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Por lo tanto, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.

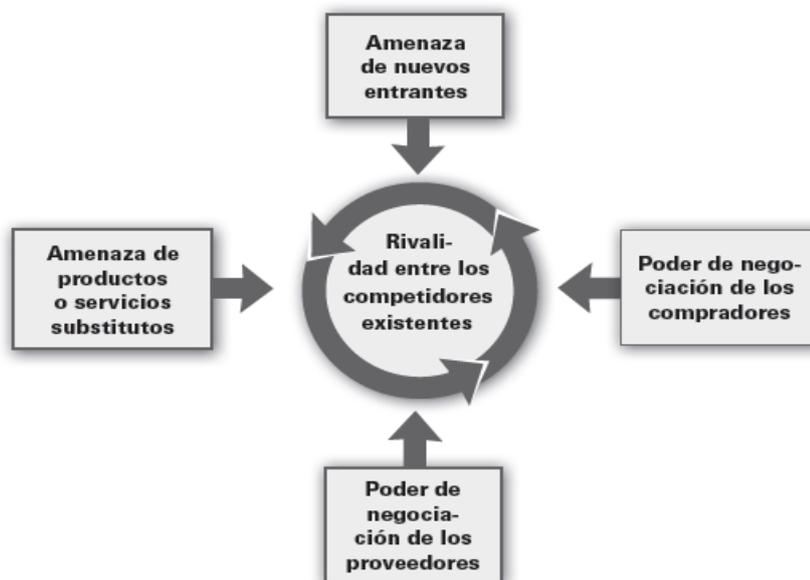


Figura 1: Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector

Fuente: Harvard Business Review (2008)

2.7 Estrategia de diferenciación

“Una compañía que compite mediante la oferta de productos únicos y que son altamente valorados por los consumidores, sigue una estrategia de diferenciación, Las diferencias en el producto pudieran provenir de una calidad excepcional, un servicio extraordinario, un diseño innovador, capacidad tecnológica o una imagen de marca inusualmente positiva” (Robbins y Coulter, 2010)

Porter (1991c) señala que la diferenciación surge de las actividades específicas que la empresa desempeña en su cadena de valor y de cómo afectan al comprador. Afirma que una empresa se diferencia de sus competidores cuando proporciona algo único

que es valioso para los compradores más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado excede a cualquier costo agregado por ser único. Con lo cual permite que una empresa exija un precio superior, el vender más de su producción a un precio dado o el obtener beneficios equivalentes como una mayor lealtad del comprador durante caídas cíclicas y temporales.

2.8 Calidad como ventaja competitiva

La Sociedad Americana de la Calidad define a calidad como “La totalidad de prestaciones y características de un producto o servicio que son la base de su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas”.

En el caso de los alimentos, entre los posibles parámetros para definir calidad pueden aparecer los vinculados a lo sensorial, es decir, que pueden ser percibidos por los sentidos, como el sabor, olor, color, textura, forma y apariencia (Piola, 2022).

Para que una empresa pueda considerarse como competitiva en un sector y logre perdurar en un mercado de alta competencia, es esencial que tenga desarrollada una ventaja competitiva sólida y sostenible en el tiempo. Las características de la ventaja competitiva de una empresa es la que determina el éxito o el fracaso de ésta. A propósito, Wheelwright (Meza Chillo y Vera Santillán, 2014), identificó seis características de una fuerte ventaja competitiva:

1. Es impulsada por los deseos y necesidades del cliente. Una empresa provee valor a sus clientes que sus competidores no ofrecen.
2. Contribuye en forma significativa al éxito del negocio.
3. Combina los recursos únicos de la organización con las oportunidades del medio ambiente. Ningún par de empresas tienen los mismos recursos; una buena estrategia emplea de manera eficaz los recursos particulares de una empresa.
4. Es duradera y difícil de copiar para los competidores. Por ejemplo, un departamento superior de investigación y desarrollo crea en forma constante nuevos productos y procesos que permiten a la compañía seguir a la vanguardia de sus competidores.
5. Proporciona la base para una mejora futura.
6. Proporciona dirección y motivación a toda la empresa.

Cada una de estas características se relaciona con la calidad, lo que hace pensar que la calidad es una fuente importante de ventaja competitiva.

Evans & Lindsay (2008) identificaron una serie de beneficios en aquellas empresas que aplicaron la calidad como ventaja competitiva:

1. La calidad del producto es un factor determinante importante de la rentabilidad del negocio.

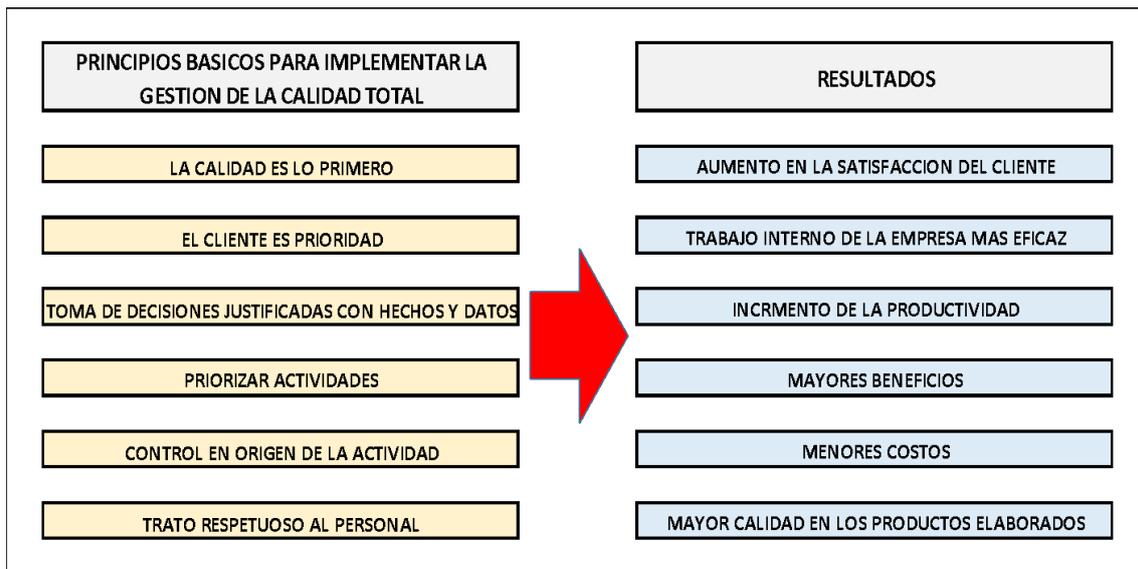
2. Las empresas que ofrecen productos y servicios de primera calidad tienen por lo común alta participación en el mercado e incursionan en sus mercados antes que otras empresas.
3. La calidad se relaciona de manera positiva y significativa con una recuperación de la Inversión más elevada para casi todo tipo de productos y situaciones en el mercado.
4. Instituir una estrategia para el mejoramiento de la calidad origina por lo común una mayor participación en el mercado, pero tiene como costo una rentabilidad reducida a corto plazo.
5. Por lo general, los productores de alta calidad pueden cobrar precios más altos.

2.9 Gestión de calidad total

En términos básicos la Gestión de la calidad total (*Total quality management, TQM*) consiste en crear una cultura de calidad total dedicada a mejorar continuamente el desempeño en toda tarea y actividad de la cadena de valor. Es decir, se basa en integrar la calidad en todos los procesos de la organización, tendiendo a conseguir el máximo de eficiencia y flexibilidad en todos sus procesos.

La implementación de un sistema de gestión de calidad total proporciona a las empresas una ventaja competitiva basada en los principios elementales en donde se sustenta (Figura 2). Teniendo como premisa que la calidad es lo primero, incorporando al producto desde el comienzo del proceso productivo. Asumiendo que el objetivo principal es cumplir con los requisitos del cliente a través del esfuerzo para superar sus expectativas. Permitiendo a través de mayor cantidad de datos y hechos concretos reducir el margen de error para obtener decisiones acertadas y justificadas para producir resultados deseados. La priorización de actividades relevantes significará una óptima asignación de recursos para una mejor eficiencia en el trabajo. La generación de un ambiente respetuoso laboral contribuye al compromiso en todos los niveles de la organización de modo que mejora la capacidad de crear y aportar valor a cada integrante.

Figura 2: Principios básicos de la gestión de la calidad total



Elaboración propia

2.10 La integración como medio de diferenciación

La integración a nuevas actividades de valor puede hacer única a una empresa porque de esta manera será capaz de controlar y coordinar el desempeño de distintas actividades que se encuentran en poder de terceros. La integración también puede proporcionar más actividades que sean fuentes de diferenciación. Proporcionar el acondicionamiento y posterior distribución en los canales de comercialización, por ejemplo, puede permitir la diferenciación incluso de sus compradores actuales.

2.11 Integración vertical

La integración vertical se produce cuando una empresa se hace cargo de actividades que hasta ese momento había delegado en otras con el objetivo de obtener mayor rentabilidad en la cadena de valor del producto.

Porter (2015) señala que:

“La integración vertical es una combinación de la producción, la distribución y otros procesos económicos tecnológicamente diferenciados dentro de los confines de una empresa individual. Representa, pues, una decisión de utilizar las operaciones internas o administrativas en vez de las transacciones de mercado para alcanzar sus propósitos económicos”.

Para Thompson *et al.* (2012) una empresa verticalmente integrada desempeña actividades de la cadena de valor en varias porciones o etapas de la cadena de valor general de una industria, que comienza con la producción de materias primas o insumos iniciales y culmina en las ventas y servicio al consumidor final.

Existen dos formas de integración vertical según las actividades que se desempeñen en la cadena de valor que se detallan en la siguiente tabla: Por un lado la integración hacia atrás Implica la incorporación de actividades hacia etapas tempranas de la cadena de valor de la producción que antes las efectuaban proveedores u otros productores. Y por otro lado la integración hacia adelante corresponde a etapas posteriores cercanas al consumidor final que la empresa puede desarrollar por sí misma (Tabla 1).

Tabla 1: Integración vertical en la cadena de valor de la batata

Hacia atrás	Hacia adelante
Producción de plantines libres de virus.	En este caso para los productores independientes significa desempeñar las etapas de acondicionamiento y posterior comercialización.

Elaboración propia

Según Porter (2015) la integración vertical confiere beneficios para quien la emplea. Uno de ellos es el aseguramiento de la oferta y/o demanda ya que garantiza al productor que, en periodos cortos, recibirá los suministros disponibles o que tendrá un establecimiento para sus productos en épocas de poca demanda.

Además, agrega que la integración vertical puede mejorar la capacidad de la compañía para diferenciarse de otras, al ofrecer una parte mayor del valor agregado bajo el control en este caso del productor. Por ejemplo, este aspecto puede permitir resolver el problema de acceso a los canales de distribución y se elimina el poder de negociación que tienen.

Del mismo modo una integración hacia atrás permite mejorar la diferenciación. Al obtener el control sobre la producción de los insumos básicos, el productor podrá diferenciar mejor su producto o manifestar que lo hará.

Por ejemplo, si la integración permite a un productor producir insumos con determinadas características (plantines libre de virus), podrá mejorar su producto final o, por lo menos, distinguirlo de sus competidores.

2.12 Semi integración

Es el establecimiento de una relación entre negocios verticalmente relacionados que se ubica entre los contratos a largo plazo y la propiedad total. La modalidad más común que se puede identificar en las actividades que se desempeñan en toda la cadena de valor de la batata es el lavado de la producción.

En ciertas circunstancias, con la semi integración se logran algunos o muchos de los beneficios de la integración vertical sin incurrir en costos. Puede crearse una comunidad más grande de intereses entre el comprador y el vendedor, lo cual facilita llegar a acuerdos especializados (como las instalaciones logísticas) que reducen los costos unitarios, que aminoran el riesgo de que se interrumpa la oferta y la demanda, que atenúan el poder de negociación y producen otros efectos. La comunidad de intereses proviene de la buena voluntad, de compartir información, de contactos más frecuentes e informales entre los ejecutivos y del interés financiero directo que tienen las partes. Con la semi integración se aminoran los costos que puede haber en la integración total y ya no es necesario comprometerse con la oferta y la demanda total que requiere el mercado. Entre otras cosas, tampoco se necesita efectuar la inversión total de capital que requiere la integración, con lo cual este tipo de integración ha de verse como una alternativa a la integración completa.

El aspecto esencial es determinar si esta modalidad empleada en la cadena de producción es suficiente para obtener bastantes beneficios que justifiquen la reducción de los costos (y de los riesgos) en comparación con la integración completa.

CAPÍTULO III

Metodología

Para realizar este trabajo, se utilizaron técnicas correspondientes a la investigación cualitativa, incluyendo análisis de documentos y entrevistas.

Las entrevistas realizadas han sido de tipo semiestructuradas con los actores involucrados en la investigación (productores objeto de estudio), con preguntas disparadores orientadas a realizar un análisis situacional del sector, logrando recabar información sobre sus perspectivas, opiniones y experiencias, así como su relacionamiento con los demás actores. La herramienta utilizada fue la guía de entrevista y libreta de apuntes. Cabe señalar que también se realizó entrevistas a expertos, con la finalidad de poder ahondar en la investigación.

Se realizaron ocho entrevistas que son representativas del estrato objeto de estudio de un universo de 38 productores. Las mismas se realizaron en los establecimientos propiedad de cada productor de los cuales algunos contaban con lavadero integrado y otros no (Tabla 2).

Tabla 2: Caracterización de los 8 productores entrevistados según su integración y segmento

EN FUNCIÓN DE SU INTEGRACIÓN	
CON LAVADERO	SIN LAVADERO
5	3
EN FUNCIÓN DEL SEGMENTO AL QUE PERTENECEN	
CHICO (hasta 10 ha)	MEDIANO (11 a 50 ha)
4	4

Elaboración propia

3.1 Técnicas

La primera técnica, es el análisis documental la cual se basa en la revisión de textos para realizar su respectivo análisis del contenido que se encuentra dentro de estos. Esto con el fin de darle sentido a la información recopilada y relacionarla con el contexto de la investigación. El proceso consta de tres partes, la primera es la recolección de la información, es decir un proceso de comunicación, en segundo lugar, la información pasa por una transformación en el que la información primaria es analizada y pasa a ser secundaria, por último, se realiza el análisis y síntesis de la información para obtener como resultado final un nuevo documento.

El Análisis documental es un proceso altamente interpretativo que reconoce las múltiples posturas que se dan a partir de los datos y, por lo tanto, los hallazgos necesitan ser rigurosamente apoyados por la información. Por esto, se hace necesario vigilar la coherencia entre los datos y los hallazgos del estudio o entre quienes revisan los datos, además proporciona a los informantes una oportunidad de validar o clarificar los hallazgos del estudio para fortalecer la investigación.

Para efectos de la investigación, se realiza en primera instancia la recolección de información por medio de las bases de datos proporcionadas por el Centro documental de INTA San Pedro, además se remitió a otras fuentes como libros en donde se presentan las teorías que fundamentan el tema de interés, repositorios nacionales y extranjeros, además de bases de datos oficiales e informes anuales provenientes de entidades gubernamentales con el fin de determinar un contexto y conocer cuáles son las investigaciones previas existentes en torno a la competitividad y la internacionalización dando paso al cumplimiento de los objetivos

La segunda técnica utilizada son las entrevistas las cuales se pueden definir como una reunión para intercambiar información entre dos o más personas. En este trabajo de investigación se utilizaron las entrevistas semiestructuradas que consisten en planificar previamente todas las preguntas que se quieren formular al entrevistado, es decir un guión de las preguntas que son llevadas a cabo en secuencia y de forma dirigida incluyendo contra preguntas con el fin de esclarecer dudas y profundizar en el tema de

interés, en este caso se determinaron las variables para realización de un análisis situacional del sector que son objeto de estudio.

Además para realizar un diagnóstico situacional del sector objeto de estudio se utilizó la herramienta FODA o DAFO (en inglés SWOT por las siguientes palabras: Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite examinar información e identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Para esto es necesario realizar un análisis del ambiente externo de la organización y de las capacidades internas de la empresa.

Existen diferentes formas de definir y estructurar dicho diagnóstico, es por ello, que siguiendo a Thompson *et al.* (2012) se puede definir al diagnóstico organizacional como: “un proceso que analiza interna y externamente una organización con el fin de conocer la situación real de la misma en un momento determinado”.

Para complementar el análisis anterior y entender un poco más en profundidad la realidad en la que se encuentra este sector productivo objeto de estudio se realiza el análisis PESTEL a través del cual se relevan las condiciones que impactan en el sector en el orden político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Estas variables pueden incidir de manera directa o indirecta, o en algunos casos ser irrelevantes. Sin embargo, sirve su relevamiento para tener conocimiento del escenario a enfrentar.

CAPÍTULO IV

Caracterización y reseña de la producción de batata en el partido de San Pedro

El partido de San Pedro se encuentra ubicado en el norte de la provincia de Buenos Aires a 150 km de la ciudad de Buenos Aires y a 140 km de Rosario a través de la Ruta Nacional Nº 9. Adquiere una situación de privilegio en relación a otras regiones productoras del país por su proximidad a los principales centros nacionales de consumo y por estar ubicada sobre la hidrovía⁴ Paraná-Paraguay permitiendo la salida a mercados internacionales (Figura 3).

⁴ La “hidrovía” es parte de un inmenso sistema hídrico denominado “Cuenca del Plata”, que comprende a una vasta región de algo más de tres millones de kilómetros cuadrados de superficie, cuyas aguas superficiales descargan en el Río de la Plata. Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/>



Figura 3: Mapa del partido de San Pedro (B)

Fuente: Google maps (2023)

La batata representa un cultivo muy importante dentro del sector productivo de San Pedro, además de ser uno de los cultivos tradicionales con una continuidad generacional que se transmite en el tiempo constituye un factor clave en la economía regional. Actualmente es la zona de mayor de producción en el país en cuanto a superficie plantada (Kirschbaum y Piola, 2021).

También es relevante su importancia debido a su infraestructura productiva necesaria para su producción, como lo son las maquinarias utilizadas para el cultivo y cosecha, los galpones de lavado y empaque, proveedores de insumos y las empresas de transporte que trasladan la producción a los distintos canales de comercialización.

Este cultivo además tiene su impacto social en la dinámica económica local dado que durante las diferentes etapas del cultivo y en el acondicionamiento y empaque y su posterior comercialización utiliza mano de obra en forma temporal y permanente (Figura 4).

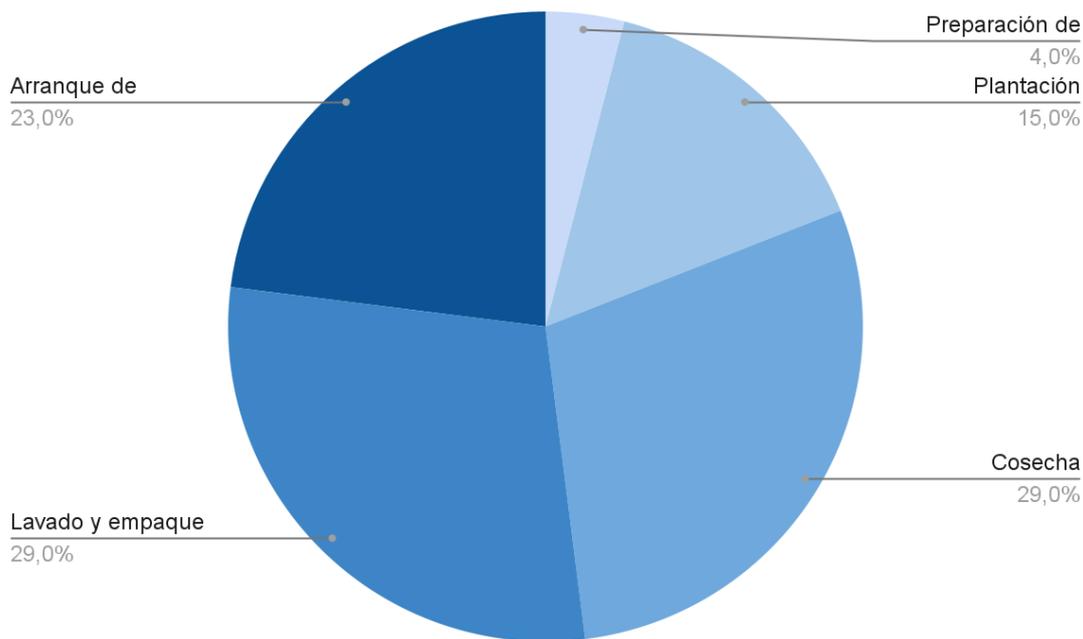


Figura 4: Mano de obra utilizada en la producción de batata
 Elaboración propia con datos relevados por Ibern & Marcozzi (2022)

En el partido de San Pedro se cultivan alrededor de 2 mil hectáreas por año distribuidas en 50 productores, aproximadamente (Ibern & Marcozzi, 2022). Existen productores que son permanentes y realizan el cultivo ininterrumpidamente. También hay pequeños productores que realizan el cultivo en forma ocasional y en su mayoría como complemento de otro, con lo cual entran y salen del negocio sin mantener continuidad.

Sobre el panorama varietal la variedad Arapey es la más significativa en cuanto a la superficie producida por su rendimiento y preferencia del consumidor, aunque también se combina la adecuación del cultivo al territorio con la elección para el consumo las variedades Morada INTA, Beauregard, Colorado INTA y Boni INTA.

4.1 Análisis FODA

Para poder interpretar la situación en la que se encuentra el sector productivo de la batata y su entorno actual, es necesario exponer distintas ideas y enfoques que sirvan de base conceptual al trabajo, las cuales se encuentran sustentadas en el marco teórico. Por esta razón, recobra importancia realizar un diagnóstico situacional para poder así identificar e interpretar cualquier problemática que pueda condicionar en este caso a un sector productivo.

Tras la realización de las entrevistas a productores, informantes calificados y profesionales especialistas del INTA San Pedro, se elabora una matriz FODA del sector productivo objeto de estudio (Tabla 3).

Tabla 3: Análisis FODA de pequeños y medianos productores de batata de San Pedro

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Se mantiene la tradición familiar en la producción. - Continuidad en la producción del cultivo. - Capacidad de respuesta a la demanda. - Fidelización del cliente. - La región es la principal productora y acondicionadora del país. - Distintas posibilidades de aprovechamiento del producto, incluso el descarte. - Menor riesgo asumido en comparación con otros cultivos. - Existencia de un programa de mejoramiento en INTA con historia y atención al recambio varietal. - Cercanía a los grandes mercados mayoristas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de planificación de largo plazo - Baja incorporación tecnológica - Estructura informal - Producción de baja escala - Dificultad para contratar mano de obra calificada - Poco poder de negociación de los productores independientes - Alta aversión al riesgo en procura de implementar proyectos - Escasa participación en ámbitos de cooperación - Condición impositiva limitante para el crecimiento - El productor independiente es el que obtiene menor rentabilidad en la cadena de valor.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado interno con potencial crecimiento. - Diversidad de usos para la batata como consumo animal, consumo humano e industrial. - Aplicabilidad de nuevos conocimientos sobre el cultivo y usos de la batata - Ubicación geográfica de la región. - Posibilidad de apoyo de entidades públicas y privadas - Cultivo con posibilidades de tecnificación - Tendencia a la alimentación saludable - Posibilidad de integración en función del empaque - Demanda insatisfecha en mercados internacionales - Incorporación de materiales de sanidad controlada. - Posibilidad de seleccionar la calidad de la semilla en los almacigos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Baja cultura del consumo de la batata. - Sobre oferta del producto al inicio de la cosecha - Escasas industrias en el sector - Falta de políticas crediticias que favorezcan el sector. - Dependencia del factor climático - Incertidumbre al momento de planificar - Disminución del consumo de dulce - Presión tributaria. - Ingreso de batata de Brasil - Crecimiento de otras zonas productoras del país en contraestación. -Fuerte fluctuaciones de precio por la estacionalidad -Surgimiento de productores de baja escala en la provincia

Del análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) surge un grado de informalidad en la estructura del sector sobre todo más acentuado en los pequeños productores y una falta de establecimiento de estrategias coordinadas en todas las

actividades que desarrollan. Con lo cual incide potencialmente como un factor crítico en la situación actual, tanto las condiciones de inestabilidad y dinamismo del entorno como las posibilidades de crecimiento que se pueden desaprovechar para optimizar el uso de los recursos y poder pensar en un crecimiento a largo plazo.

Asimismo existe en la actualidad, y aun cuando encontramos limitantes, algunas oportunidades para aprovechar las virtudes y fortalezas del sector para aumentar la demanda, beneficiando a los distintos actores que componen la cadena de valor de la batata.

4.2. Análisis PESTEL

Es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se halla la actividad, de una forma ordenada y esquemática.

El análisis estratégico determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos.

A continuación se detallan cada uno de los factores con las distintas variables que inciden en ellos y una breve descripción subjetiva de la situación actual. Tabla 4

Tabla 4: Análisis PESTEL del sector productivo de la batata

FACTORES	VARIABLES	SITUACIÓN
POLÍTICOS Marco institucional que existe en un determinado contexto socio-económico.	Los subsidios públicos dependientes de los gobiernos.	Sistema político existente: republicano, federal y democrático. Gran centralización de población e influencia en la Ciudad de Buenos Aires.
	La política fiscal vigente en el país.	Se observa un ambiente político-social inestable donde la coalición de gobierno y la oposición dirimen posicionamientos para las próximas elecciones presidenciales donde no existe consenso alguno de políticas públicas estratégicas ni reglas claras a corto y mediano plazo.
	Las modificaciones en los tratados comerciales.	Ideología del partido en el poder: centro-izquierda
	Las leyes laborales y normas antimonopolios	Política Fiscal: Fomento de la obra pública como factor para dinamizar la economía con tendencia a reactivar en mayor medida la actividad privada.
	Clima político actual y fuerza de las instituciones como el sistema judicial	Fuerte intervención en la actividad privada mediante impuestos y subsidios. Condicionamiento del endeudamiento externo que se traslada a un aumento en la presión impositiva y ajuste en políticas públicas.

	<p>Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la producción</p>	<p>Legislación laboral: Leyes nacionales de empleo, con adecuación de las condiciones de trabajo según cada sector mediante convenios colectivos de trabajo por cada actividad.</p> <p>Acción Sindical: Fuerte presencia sindical según el sector.</p> <p>Acción Empresarial: Representación a través de Cámaras según el sector de actividad.</p> <p>Regímenes de subvenciones: Fuerte presencia de subsidios e intervenciones mediante transferencias positivas a ciertos sectores de la población y empresas.</p> <p>Falta de políticas sólidas y fehacientes que organicen las actividades agropecuarias y que otorguen mayor previsibilidad a mediano y a largo plazo.</p> <p>Necesidad de mayor presencia estatal mediante subsidios a pymes de economías regionales para incrementar el nivel de competitividad en mercados donde argentina pierde terreno.</p>
<p>ECONÓMICOS Variables macroeconómicas que evalúan la situación actual y futura de la actividad económica.</p>	<p>Los ciclos económicos de nuestro país</p> <p>Las políticas económicas del gobierno.</p> <p>Los tipos de interés.</p> <p>La segmentación en clases económicas de la población y sus posibles cambios.</p> <p>Los factores macroeconómicos.</p> <p>Los tipos de cambio o</p>	<p>Tasa de crecimiento de la economía se encuentra con un ritmo sostenido luego de caídas marcadas en años anteriores en términos reales.</p> <p>Tipos de Interés: la tasa de interés de referencia que utiliza el BCRA se encuentra en torno al 75 %. (BCRA, s.f.)⁵</p> <p>Evolución de la inflación: durante el último año la inflación anual acumuló un incremento del 94,8 % similares a los de la pre-convertibilidad. Se aplican medidas para controlar esta variable, con expectativas para 2023 que la misma se ubique en torno al 60 %.</p> <p>Tipo de cambio: regulado con intervención de la autoridad monetaria para mantenerlo en niveles acordes a la política fiscal. Se identifican distintos tipos de cambio con fuertes restricciones para</p>

⁵ https://www.bcra.gob.ar/publicacionesestadisticas/principales_variables.asp

	<p>el nivel de inflación que se han de considerar para la definición de los objetivos económicos de la empresa.</p> <p>La tasa de desempleo.</p>	<p>acceder a los mismos que implican serias dificultades que impactan en la actividad económica negativamente.</p> <p>Disponibilidad de crédito: Existen muy pocas líneas de crédito que ofrecen sobre todo la banca pública para el sector productivo que varían sus costos de acuerdo al destino.</p> <p>Se requiere tasas subsidiadas a través de bancos comerciales y entidades gubernamentales especialmente para Pymes.</p> <p>Evolución del empleo: la tasa de desempleo se encuentra en torno al 7,1 % (INDEC, 2022)</p> <p>Nivel de apertura de la Economía: A partir de la situación global pos pandemia y la invasión rusa a Ucrania el gobierno mantuvo retenciones a ciertos sectores como así también restricciones a la importación de ciertos productos. Otros sectores se mantienen protegidos con políticas antidumping.</p> <p>Costos Laborales: La alta sindicalización de ciertos sectores produce negociaciones colectivas que impactan en la formación de los salarios de otros sectores con menor poder. La alta litigiosidad laboral incrementa los costos como así también el volumen de las cargas sociales que se encuentra en torno al 25 %.</p> <p>El consumo doméstico de las familias es del 64,3 % del PBI y el 23,9 % del PBI corresponde a exportaciones. (INDEC, 2022b)</p> <p>La composición del entramado productivo es del 11,4 % para el sector agropecuario, un 30,2% para la industria y el 58,4 % restante para el sector terciario o de servicios.</p> <p>En cuanto a la presión global sobre los alimentos, se mantendrá en un marco de oferta mundial muy variable por motivos climáticos y también políticos en algunas partes del mundo; mientras que en la demanda se prevé algunos vaivenes, poco significativos, producto del aumento en el precio de los alimentos provocados por las malas condiciones climatológicas.</p>
--	--	---

		<p>Se espera también que el precio de los commodities permanezca firme el próximo tiempo.</p> <p>Por otro lado, se sabe que el sector se beneficia por el tipo de cambio, pudiendo exportar, por un lado, porque los insumos también se cotizan en dólares, y éstos no siempre suben en la misma proporción; y por otro, no todos los productores exportan. Económicamente esto afecta, no solo a los bolsillos de los productores sino de todos quienes directa o indirectamente tienen que ver con el sector.</p> <p>Según consultoras privadas del país, la economía argentina actual muestra un preocupante nivel de inflación acompañado de bajo nivel de inversión, alto grado de incertidumbre en el mediano y largo plazo, alta tasa de pobreza e indigencia, elevada participación del empleo informal y un tipo de cambio administrado por el Banco Central que se ha mantenido relativamente constante en los últimos años, por último y a pesar de los discursos, el nivel de endeudamiento del país sigue siendo alto con el agravante de no tener acceso a los mercados financieros internacionales.</p> <p>El índice de riesgo país de argentina es uno de los más altos de toda Latinoamérica, razón por la cual se hace muy difícil y muy costoso el financiamiento externo.</p>
<p>SOCIO-CULTURALES</p> <p>Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población</p>	<p>Cambios en gustos o modas que repercuten el nivel de consumo.</p> <p>Cambios en el nivel de ingresos.</p> <p>La conciencia por la salud.</p> <p>Cambios en la forma en que nos comunicamos o nos relacionamos.</p> <p>Cambios en el nivel poblacional, tanto a nivel de natalidad, como de mortalidad o esperanza de vida.</p>	<p>Tasa de crecimiento de la población: 0.9 % (2021)</p> <p>Movilidad Social: 36.5 % de la población se encuentra debajo de la línea de pobreza, mientras que el 8,8% es indigente (INDEC, 2022b)</p> <p>Cambios en el estilo de vida: a raíz de la fuerte caída económica por la pandemia, se produjo una fuerte Contracción en el consumo de los hogares debido a la caída del ingreso real, la disparada inflacionaria Incrementó fuertemente el nivel de pobreza y la caída de sectores de la tradicional clase media argentina a la pobreza, ocupando cada vez más una menor participación en la estructura social del país.</p> <p>Clima Social General de total incertidumbre y falta de previsibilidad. En el año 2023 se realizarán las elecciones presidenciales por lo que se puede esperar algunas turbulencias en materia político-social-económico.</p> <p>Niveles de educación: el 98,1 % de la población se encuentra alfabetizada.</p>

	<p>Valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios.</p> <p>Distribución geográfica y la distribución del ingreso</p>	<p>Se manifiesta en forma cada vez más marcado en consonancia con la tendencia mundial el control social sobre la actividad económica y productiva en lo que tiene que ver fundamentalmente con el impacto ambiental.</p> <p>Se observa una importante migración de pobladores de ámbitos rurales a ámbitos urbanos.</p> <p>La esperanza de vida para ambos sexos se eleva a 74 años, esto acompañado de un importante descenso en la tasa bruta de mortalidad en el último siglo. Estas tendencias hacen prever un mercado con demanda creciente tanto en calidad como en cantidad de alimentos</p>
TECNOLÓGICOS	<p>Actores que promueven la innovación de las TIC.</p> <p>Inversión en I + D</p> <p>Aparición de nuevas tecnologías relacionadas con la actividad de la empresa que puedan provocar algún tipo de innovación.</p> <p>Aparición de tecnologías disruptivas que cambian las reglas del juego de muchos sectores.</p> <p>Nivel de promoción del desarrollo tecnológico</p>	<p>Gastos en investigación: Argentina posee desarrollos en los sectores agropecuarios, metalmecánico, energía nuclear, entre otros, aunque</p> <p>En relación al PBI, la inversión en I+D alcanza solo al 0,50 %.</p> <p>Nuevos descubrimientos y desarrollos: últimamente se ha impulsado la investigación en tecnología satelital y desarrollo de la industria del software</p> <p>Planes de estudio impulsando conocimientos científicos: las tareas de investigación</p> <p>Se realizan en entes públicos, dependientes o no de las universidades.</p> <p>Necesidad de formalizar un ambiente innovador (ecosistema) que reúna a los distintos actores: universidad, organismos de CyT, gobiernos nacionales, provinciales y locales, empresas de los distintos sectores y sociedad civil.</p>
ECOLÓGICOS	<p>Leyes de protección medioambiental.</p> <p>Regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos.</p> <p>Preocupación por el calentamiento global.</p>	<p>La aplicación de la teoría de la agricultura sustentable, ayuda a la disminución de la contaminación, y del mantenimiento de la fertilidad del suelo. Dicha teoría, aún no está asimilada en su totalidad.</p> <p>Existen intenciones de concretar un plan de acción para mitigar las consecuencias del cambio climático impulsado por el gobierno.</p>

	<p>Concienciación social ecológica actual y futura.</p> <p>Preocupación por la contaminación y el cambio climático</p>	<p>Se manifiesta un incremento de conciencia en sectores de la población por el cuidado medioambiental y la realización de actividades sustentables que se formaliza en distintas asociaciones proteccionistas.</p>
LEGALES	<p>Licencias.</p> <p>Leyes sobre el empleo.</p> <p>Derechos de propiedad intelectual.</p> <p>Leyes de salud y seguridad laboral.</p> <p>Sectores protegidos o regulados.</p>	<p>La legislación sobre salarios mínimos, afectan más a ciertos tipos de industrias (industrias intensivas en mano de obra, de bajos salarios) que a otros.</p> <p>Se requiere de leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.) que otorguen un marco regulatorio confiable y además brinde certidumbre para inversiones del sector</p> <p>Falta de estabilidad jurídica en el país generara desconfianza para inversionistas</p> <p>Necesidad de una normativa que favorezca la implementación de políticas agraria, que regularice e incentive a las economías</p>

4.3 Clasificación de los productores

4.3.1 Según su grado de integración (Figura 5)

Productor primario o independiente (productor no integrado): comúnmente, se identifica al productor independiente (no integrado a una cadena de empaque y comercialización) como el agente económico que participa únicamente en el eslabón primario de la cadena. Comercializa su producción a través de un vínculo con los agentes del empaque y la comercialización. Su rentabilidad queda determinada por el resultado económico alcanzado en el ciclo primario de producción.

Productor integrado: Se trata del agente económico que realiza el ciclo anual de producción, empaque y venta de su propia producción a un mercado de distribución. Adoptaremos la misma denominación para aquellas empresas que desarrollan el ciclo de producción, conservación, empaque y comercialización de batata de producción propia y de productores no integrados.

Productor semi integrado: se trata de aquel productor que no posee las instalaciones de acondicionamiento pero que alquila el servicio para luego comercializar su propia producción y de alguna manera iniciar el proceso gradual de integración.

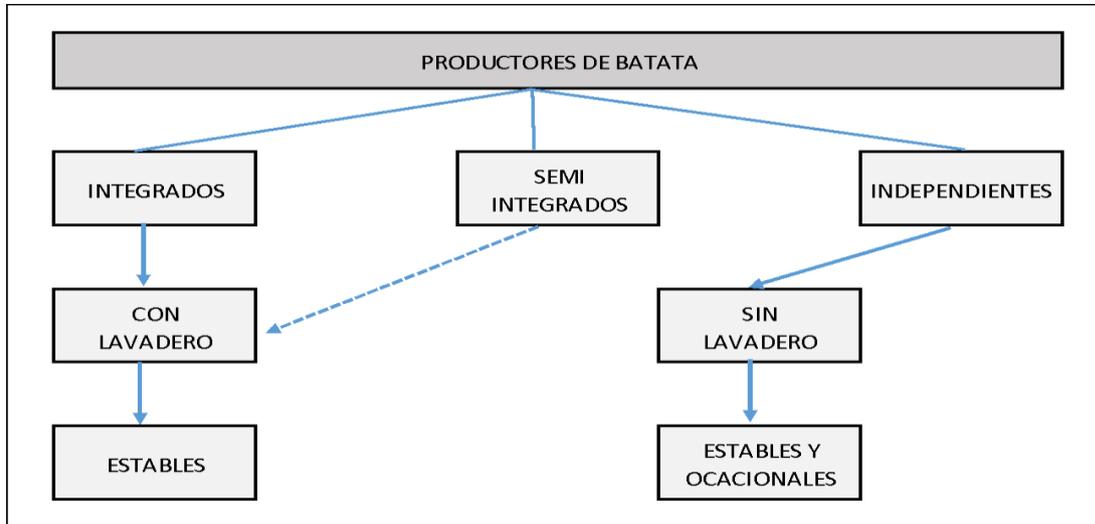


Figura 5. Clasificación de productores según la función de empaque

Elaboración propia

4.3.2 Según la superficie plantada

Ibern y Marozzi (2022) emplearon el criterio de superficie plantada de batata mediante la unidad de medida de hectárea para clasificar a los productores de acuerdo a su tamaño. En la Tabla 5 se transcribe su estratificación y se resalta en amarillo los estratos en los que se enfoca este trabajo: chicas -hasta 10 ha- y medianas -entre 11 y 50 ha.

Tabla 5. Estratificación de productores según su tamaño

Productores/Empresas	Cantidad de Productores	Superficie en ha	Superficie promedio en ha
Chicas (hasta 10 ha)	13	58	4.48
Medianas (11 hasta 50 ha)	25	660	26.38
Grandes (51 a 100 ha)	9	648	72
Muy Grandes (más de 100 ha)	3	850	283
Total	50	2216	

4.4 Proceso de comercialización de la batata

Por comercialización se entiende a todos aquellos servicios que se necesitan para el traslado de un producto desde la zona de producción hacia el lugar de su consumo.

4.5 Modalidad y canales de comercialización de batata

En primer lugar, debemos destacar que la totalidad de batata producida por los productores objeto de estudio es comercializada para el consumo interno. Si bien en las entrevistas surgen algunas experiencias de intento en exportación, no es una práctica habitual. Existen distintas alternativas para comercializar la producción hacia el mercado. A continuación, se describen y analizan los canales y modalidades de comercialización empleados por los productores del partido de San Pedro para la venta de la producción de batata.

Aquí debemos realizar una distinción en el segmento objeto de estudio para comprender qué tipo de canal de comercialización emplean cada sector.

Por un lado, los productores denominados pequeños de acuerdo a la superficie plantada e independiente de acuerdo a su integración venden su cosecha “en chacra” o “a campo” quedando todo el costo de la cosecha y traslado al empaque a cargo del comprador. Se pudo observar que generalmente la operación se conviene con anticipación y el comprador es siempre el mismo en las distintas campañas. El comprador por lo general es un acopiador que a su vez tiene producción propia que posee las instalaciones para el lavado, clasificado y embolsado de la producción. Pero también aparece la figura del intermediario que adquiere la producción para

acondicionarla en su establecimiento y posterior comercialización en los mercados y no posee producción propia. También se pudo advertir que productores independientes que no poseen lavadero, alquilan el servicio y luego ellos mismos comercializan su producción a los distintos canales. Es de destacar que también un menor porcentaje de la batata producida se comercializa en forma directa en comercios locales y regionales por parte de productores independientes.

Los productores de mayor superficie y que se encuentran integrados comercializan la batata acondicionada y seleccionada con destino en su mayoría a consumo en fresco a través de mercados mayoristas con la modalidad de consignación o precio fijo cobrando relevancia la comercialización a precio fijo en supermercados. El Mercado Central de Buenos Aires (MCBA) es el principal mercado mayorista donde se comercializa este alimento. Además, se realizan envíos a otros mercados mayoristas ubicados generalmente en la región Metropolitana de Buenos Aires, y a otras regiones de nuestro país. Además, en menor proporción, los productores proveen batatas a cadenas de supermercados y verdulerías de la zona. Por otra parte, con relación a la industria, se destaca el abastecimiento de fábricas locales que agregan valor a la producción y también a fábricas que producen para las grandes cadenas de supermercados.

Se observa un elevado porcentaje de descarte de la producción en el momento de selección para su empaque y también de cosecha que se estima entre un 25% y 30% de lo producido. Estas batatas no poseen las características requeridas para su comercialización en fresco y su destino en caso de tener un tamaño grande llamado batatón o bien muy irregular se utiliza preferentemente para la industria. Por otro lado, en caso de ser de tamaño pequeño prácticamente carecen de valor comercial y es destinado para la alimentación de animales.

Para responder con continuidad a la demanda, los productores integrados comercializan batata de producción local y de Formosa, Santiago del Estero, Córdoba y Santa Fe.

En el gráfico siguiente se puede observar las distintas actividades que representan cada uno de los eslabones de la cadena de producción de la comercialización de la batata (Figura 6).

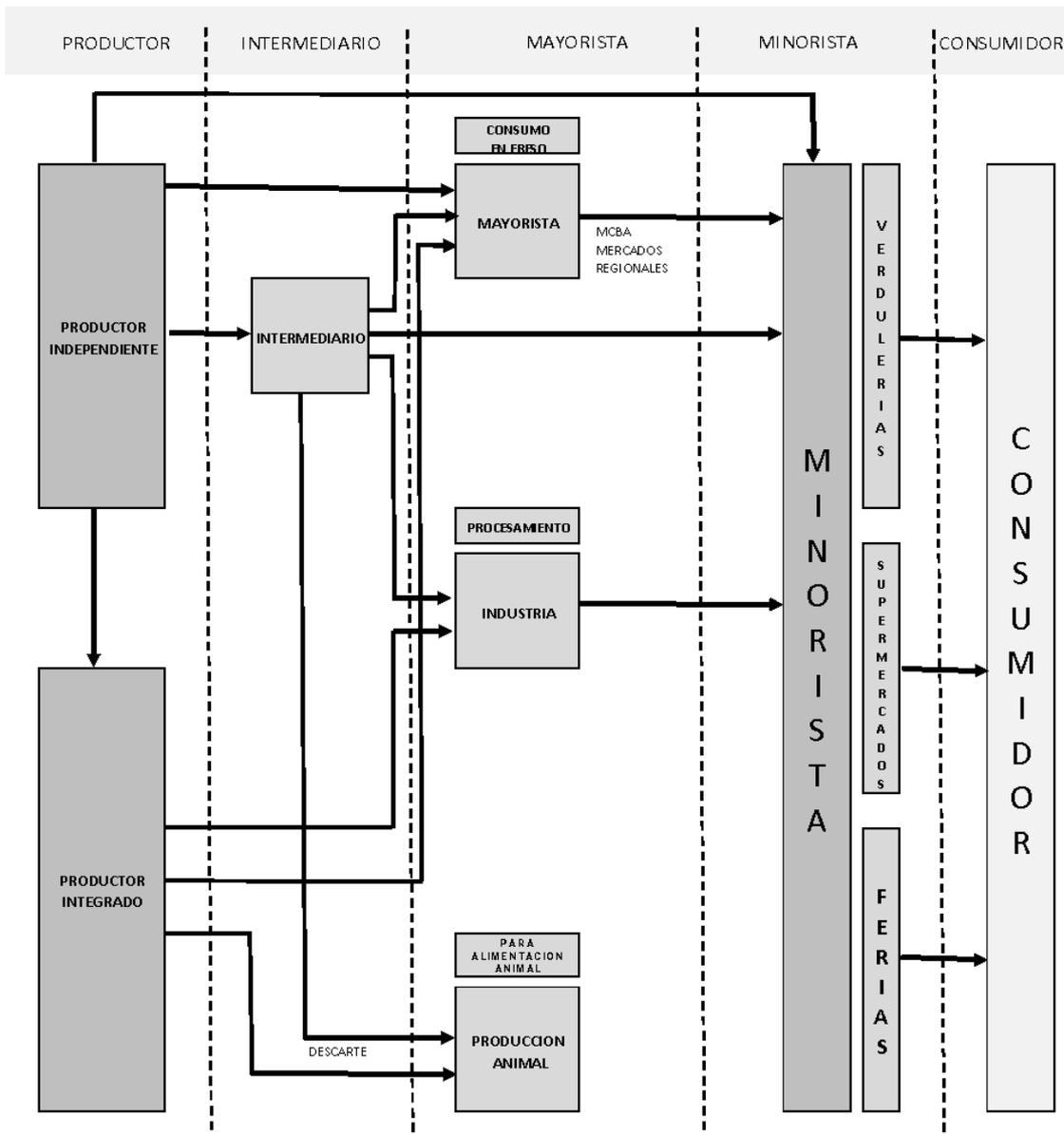


Figura 6: Canales de comercialización de la batata⁶

4.6 El precio de los productores

Los precios que los productores reciben son determinados en gran medida, por la oferta y la demanda, aunque existen otros importantes factores que influyen en los precios que recibe el productor como los son el nivel de competencia entre los compradores, la información que se dispone al momento de efectuar la venta, la calidad de la producción y los costos del transporte.

⁶ Elaboración propia según datos brindados en las entrevistas que se analizaron para diagramar los canales comerciales

En cuanto a los canales de primera venta que posee este producto, los productores que no están integrados realizan la venta de su producción a los lavaderos principalmente. Los productores integrados, por su parte, comercializan su producto en mercados mayoristas y supermercados para consumo en fresco. Además, efectúan envíos a la industria local donde se agrega valor a la producción primaria

4.6.1 Fluctuaciones de precio

El precio de la batata puede variar en forma considerable dada su estacionalidad y carácter perecedero, lo puede hacer semana a semana dependiendo de la oferta y la demanda.

Las principales causas de los cambios a corto plazo pueden ser: la cantidad de producto en venta en el mercado en un día particular y las cantidades comercializadas en los días anteriores. Los cambios en las demandas a corto plazo y el efecto que sobre la demanda tienen los precios de los productos de la competencia. Es aquí donde se presenta la oportunidad cuando los precios están altos, con lo cual es imprescindible que el productor se encuentre en permanente comunicación con los mercados y de manera de tener la capacidad de enviar la mercadería de un lugar a otro.

4.7 Conservación

Luego de realizarse la cosecha las bolsas como los bines de batata son transportados a un lugar elevado del campo y o bien bajo un tinglado donde se confecciona una “pila” con las raíces. Se las tapa con una capa abundante de paja y luego con un polietileno de modo de aislarla del calor, del sol y de la lluvia respectivamente. Así acondicionadas las raíces pueden ser almacenadas por 4 a 6 meses, según el cultivar, las condiciones del año de cultivo, y las del invierno que pasan en las pilas.

Al tratarse de un producto perecedero la batata solo es justificable almacenar para esperar precios más altos con el objeto de ampliar la temporada de comercialización y esperar mejores condiciones relativas al precio, dado que el almacenamiento reduce la calidad y la vida del producto. La localización cercana de la zona de producción favorece la rápida liberación y entrega de los productos cuando eventualmente surge una variación de precio favorable en el mercado.

Desde el año 2020 se exploran alternativas de conservación de batata que permitan tener un precio más estable, disminuir las pérdidas y mantener la calidad, permitiendo la comercialización por más tiempo. A través de un convenio con una empresa privada creadora del “silopapa” desde INTA San Pedro se incursionó en esta posibilidad (Budde *et al*, 2020).

4.8 Lavadero y empaque

Los establecimientos que se dedican al lavado y empaque de batata adquieren el producto a los productores independientes bajo la modalidad de compra-venta en campo o “a chacra” por kilogramo cosechado y también de su propia producción. Se encargan de realizar la cosecha, transportar el producto, acondicionarlo y finalmente comercializarlo a los distintos mercados.

Se observa un incremento de la actividad durante los meses de febrero a junio, periodo que coincide con el inicio de la cosecha local y la finalización del tiempo de conservación. Aunque debido al ingreso de batatas que provienen de otras regiones, los lavaderos no discontinúan su labor logrando mantener su funcionamiento y comercialización durante todo el año.

4.9 Identificación de los potenciales usos de la batata

Para ilustrar sobre la diversidad de usos que puede tener la batata, a continuación, se plantea una descripción de algunos de los productos que pueden obtenerse y que se han desarrollado con éxito en otros países agregando valor al cultivo a través de su industrialización.

Bioplásticos

El uso de plásticos biodegradables a partir de vegetales como la batata se está incrementando en el mundo, como una forma de reducir la contaminación ambiental. Importantes empresas de la industria automotriz japonesas, que quieren demostrar su preocupación por cuidar el medioambiente, están desarrollando autopartes a partir de bioplásticos obtenidos de la batata.

Desde el INTA San Pedro se han realizado experiencias con resultados positivos buscando una posible solución en el desarrollo de envases biodegradables, provenientes de fuentes naturales, que ofrezcan nuevas funcionalidades, menor impacto ambiental, sean más sostenibles y económicamente viables. Los residuos de la producción de batata son una importante fuente de biopolímeros (almidón, celulosa) para la obtención y desarrollo de estos materiales (Gutiérrez *et al.*, 2022).

Sopa de frutas

En Filipinas se comercializa la llamada "sopa de frutas", consistente en pequeños cubos secos de batata, coco, mandioca y banana, que se cocina con arroz, leche de coco, vainilla y azúcar morena. En ese mismo país existe otro producto a base de batatas de pulpa anaranjada cortadas en bastones y cocinadas en melaza con ácido cítrico. Luego se los seca y empaqueta en bolsas de plástico.

Copos

Para la elaboración de copos las batatas son convertidas en un puré que es secado en tambores hasta convertirse en un film con 2 a 3 % de humedad, el que es molido para formar los copos. En Japón se producen tanto con batatas de pulpa blanca como coloreada (anaranjada y púrpura), logrando con estas últimas un producto de atractiva apariencia que se utiliza en tortas, postres y helados.

Batata frita (Chips)

En algunos países como Perú y Japón se comercializan "chips" de batata frita rica en provitamina A y vitamina C. En Japón son de diversas formas (rodajas, bastones) y recubiertas de azúcar. En otros países se comercializan chips de batata salados (Nueva Guinea), o con especias (Bangladesh).

En Argentina la preferencia del producto en los consumidores tiene tendencia al crecimiento y existen empresas que producen y lo comercializan.

Dulces, jaleas y caramelos

Además del conocido dulce de batata argentino, en China y Filipinas se preparan jaleas de batata, elaboradas con batatas de distintos colores y el agregado de agua, azúcar y ácido cítrico. La mezcla es cocinada hasta obtener la consistencia deseada. En Japón se elaboran caramelos a base de batatas sin pelar. Las batatas partidas y son mantenidas a 55° C con malta de centeno para sacarificar el almidón. Por presión se extrae un jugo que es hervido por varias horas hasta obtener una melaza muy consistente, la que es enfriada, aireada para endurecerla y transformada en una tira que es cortada para obtener los caramelos. En México se vende una pasta de batata saborizada con naranja, frutilla o ananá, moldeada en forma cilíndrica. En China, existe un dulce a base de batata, azúcar y aceite de manteca deshidratada.

En el INTA San Pedro se han explorado alternativas para enfatizar sus beneficios nutraceuticos (Gabilondo *et al.*, 2012).

Alimentos para mascotas

En Estados Unidos se comercializan alimentos para pájaros que contienen batata además de otros ingredientes, y un alimento balanceado para perros que contiene batata y pescado.

Productos de panificación: panes, tortas, bizcochos, etc.

La utilización de harina de batata para reemplazar parte de la de trigo en la fabricación de pan ha sido estudiada en muchos países. En Perú y Japón se produce pan a escala comercial. Las investigaciones indican que la harina de batata puede reemplazar a la de trigo en un 10 a 15 % sin afectar la calidad del pan. En tortas y otros productos es mayor la proporción de harina de batata que puede reemplazar a la de trigo, como en el caso de Filipinas y la India, donde se elaboran distintos tipos de galletitas con 50 % de harina de batata, o la torta de merengue filipina que se elabora totalmente con harina de batata. En varios países asiáticos la harina de batata también reemplaza parcialmente a la de trigo en la fabricación de fideos al huevo.

Puré

Puré o pasta de batata es un producto que tiene múltiples usos en Japón. Se lo utiliza como relleno de pasteles, tortas y postres, en los que se aprovechan batatas de pulpa coloreada (naranja y púrpura) para agregar un elemento decorativo. También se usan esos tipos de batata para elaborar helados, que se comercializan a nivel nacional.

Bebidas

Una bebida no alcohólica a base de batata es producida en Filipinas. Contiene también ácido cítrico, el que puede ser reemplazado por limón, lo que mejora el sabor. Puede prepararse también con el agregado de otras frutas (guayaba, ananá , etc.). Se lo promociona por tener un alto valor nutritivo en pro-vitamina A y por su color natural, sin los colorantes artificiales que generalmente tienen las bebidas. En Japón, el 36 % de la producción de "shouchu", una bebida alcohólica tradicional, es obtenida por fermentación de batata.

Salsas y condimentos

En Filipinas, se ha experimentado con la utilización de batata como ingrediente de la salsa de soja. Las evaluaciones por paneles de degustación demostraron que no había diferencias entra la salsa de soja tradicional y la preparada con batata. En Malasia e Indonesia se fabrica ketchup a base de batata, y en Japón se prepara vinagre a partir de la sacarificación del almidón, la fermentación de los azúcares resultantes, y la

oxidación de los alcoholes producto de la fermentación para obtener el ácido acético del vinagre.

Almidón y productos derivados

La producción de almidón es uno de los principales usos que tiene la batata en países como China, el primer productor mundial de batata, y Japón. El rendimiento en almidón de la batata es superior al de otros cultivos. En los países mencionados se han desarrollado cultivares para procesado con alto contenido de almidón. El almidón es usado directamente como agente espesante o gelificante en varias industrias de la alimentación, así como en la fabricación de pastas alimenticias.

Biocombustible

La batata posee las cualidades necesarias para ser utilizada como materia prima para la producción de etanol vía fermentación. Diversos investigadores mencionan rendimientos que van desde 1.700 a 10.500 l/ha de etanol, dependiendo del cultivar, de las condiciones ambientales y del ciclo del cultivo. En Brasil, país pionero en la investigación y producción de etanol como biocombustible, funcionan varias usinas que producen bioetanol a base de batata. Ello es posible gracias a que el costo de producción es menor al de otros cultivos para el mismo fin, como el maíz. El alcohol se puede usar como solvente, en la industria petroquímica, y como combustible para motores

Sembei

En Japón se fabrica el "sembei", consistente en batatas sin pelar, cortadas en rodajas finas, recubiertas de caramelo y horneadas hasta quedar crocantes, y saborizadas con semillas de jengibre o sésamo. Otro producto japonés es el "mushikiriboshi". Se trata de batatas peladas al vapor, cortadas a lo largo, y secadas a 15°C. Como el secado es lento, el azúcar proveniente de la degradación del almidón (maltosa) se deposita en la superficie semejando un espolvoreado de azúcar. Se prepara horneada y se come como "snack".

Enlatados

En Estados Unidos, el único producto de batata ampliamente distribuido es la batata enlatada, que va cortada en trozos y embebida en melaza o al vacío sin líquido. (Martí, 1998); (Martí, 2018).

4.10 Valor nutricional e importancia sobre la salud

Los nutrientes que contienen los alimentos se liberan durante la digestión y son la fuente energética necesaria para cumplir con los diferentes procesos y funciones del organismo. La energía que aportan los hidratos de carbono, grasas y proteínas contribuyen con funciones vitales: respirar, mantener la temperatura del cuerpo, realizar actividad física y estudiar. Los minerales no aportan energía pero desempeñan funciones estructurales y reguladoras. La fibra es un componente de las frutas y hortalizas que no puede ser digerido, por lo que no es considerado un nutriente, pero aporta importantes beneficios para la salud.

La batata es un alimento de alta energía. Algunos trabajos indican que sus raíces tienen un contenido de carbohidratos totales de 25-30%, de los cuales el 98% es considerado fácilmente digestible.

Si bien las condiciones varietales, ambientales y de producción muestran diferencias, resulta útil tener alguna referencia para considerar sus propiedades. La batata provee un estimado de 113 cal/100 g, mientras que la papa provee 75 cal/100 g. A pesar de esta diferencia calórica, la papa puede elevar el contenido de azúcar en la sangre más que la batata. La batata es una fuente excelente de carotenoides de provitamina A. Una ración promedio del tipo postre provee 5345 unidades internacionales (UI) de vitamina A por 100 g, que equivale al 121% de las recomendaciones dietéticas mínimas establecidas. Sin embargo, el contenido de carotenos varía en los diferentes tipos y cultivares en el rango entre 0 y 8000 UI/100 g. Estudios realizados del papel de la vitamina A y la fibra sobre la salud humana puede realzar aún más la imagen de la batata. La batata también provee una fuente de vitamina C (20-30 mg/100 g), potasio (200-300 mg/100 g), hierro (0.8 mg/100 g), y calcio (11 mg/100g). El contenido de aminoácidos es relativamente bien balanceado, con un mayor porcentaje de lisina que el arroz o el trigo pero un contenido un tanto limitado de leucina. Sin embargo, similar a la mayoría de otras raíces almidonosas y cultivos de tubérculos, la batata tiene relativamente bajo contenido de proteínas, con un rango entre 2.5% y 7.5% del peso seco dependiendo del genotipo.

Una batata de 300 g de peso promedio, puede aportar una importante cantidad de minerales como potasio, fósforo, hierro, calcio y fibra. En la tabla 6 de composición nutricional se sintetizan los datos de cada 100 g de batata en fresco.

Tabla 6: Composición nutricional de la batata

Agua	74%
Hidratos de carbono	21,5%
Lípidos	0,2%
Proteínas	1,2%
Sodio	41 mg/100 g
Potasio	385 mg/100g
Fósforo	55 mg/100g
Calcio	22 mg/100g
Hierro	1mg/100g
Vitamina C	25mg/100g
Vitamina A	667 UI/100 mg
Vitamina B	10,1 mg/100g
Vitamina B2	0,06 mg/100 g
Vitamina B3	52m/100g

Estudios de investigación recientes en INTA San Pedro sobre cinco cultivares seleccionados (2 difundidos y 3 de interés para su difusión) demostraron que la ingesta de este producto en la dieta diaria favorece el funcionamiento intestinal, disminuye los niveles de colesterol, previene la osteoporosis, refuerza el sistema óseo sobre todo en la niñez y adolescencia, como así también durante el embarazo y la lactancia. También su consumo en porciones moderadas evita la anemia.

CAPÍTULO V

Conclusiones y recomendaciones

La competitividad del sector de la batata en los mercados nacionales e internacionales depende en gran medida de la capacidad de diferenciación entre sus actores. Esta cualidad es la **estrategia genérica de diferenciación** que permitirá a los pequeños y medianos productores producir y comercializar batatas que los clientes/consumidores perciban como única y con menor sensibilidad al precio logrando mejorar su nivel de competitividad.

Para poder adoptar una estrategia de diferenciación y ocupar un lugar de privilegio en el mercado, los productores deben contar con **ventajas competitivas** que los protejan ante las fuerzas de la competencia. Del trabajo producido se pudieron identificar tres

ventajas competitivas que deberían implementar los pequeños y medianos productores para mejorar su producción y comercialización: integración vertical, calidad, y ubicación geográfica.

La **integración vertical** permite neutralizar la pérdida de poder de negociación del productor independiente en la fijación de precios como en la llegada a los mercados a través de los mayoristas. Sería recomendable la integración vertical hacia adelante para aquellos productores independientes con el objetivo de obtener una mayor parte de los márgenes de comercialización, así como también la integración hacia atrás con la producción de material libre de virus.

En relación a la **calidad**, adquiere gran importancia la implementación de un sistema de gestión de proceso de calidad en todas las etapas del proceso productivo como así también en todas las áreas o funciones de la empresa, que ayuden a la mejora permanente del aspecto organizacional y formalizar su estructura. No es suficiente sólo la calidad empleada en el proceso de producción.

Para alcanzar la calidad total, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el productor/empresario juega un rol fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en favor de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación de cada una de las etapas del proceso productivo y posterior acondicionamiento.

San Pedro es considerada la zona productiva de batata por excelencia, no solo por ser la mayor productora del país sino también por su calidad muy apreciada por los consumidores. En este sentido, la **ubicación geográfica** es otra de las ventajas competitivas. Es un sello distintivo, una oportunidad para agregar valor a la batata sampedrino a través de la figura comercial de "indicación geográfica" que atribuye determinada calidad o ciertas características del producto a su origen geográfico.

El universo de los productores de batata reviste un determinado grado de complejidad, sobre todo para la aplicación de acciones conjuntas para mejorar su posicionamiento en el mercado dado que dependerá en gran medida la ubicación que se encuentre en la cadena de valor y su dimensión. En el presente trabajo se realizó una **caracterización de los productores** empleando dos variables. En primer lugar, el criterio utilizado es la cantidad de superficie producida para determinar su tamaño, observando que existen cuatro tipos de grupos: muy grandes, grandes, medianos y pequeños, determinando a los pequeños y medianos como fuente de objeto de estudio. Además, se diferenció su grado de integración según su lugar en la cadena de valor en: productores primarios o independientes, productores semi integrados y productores integrados a la función de empaque.

La herramienta FODA permitió identificar las **variables externas e internas** más relevantes de la producción y comercialización de batatas del partido de San Pedro

para facilitar la toma de decisiones. Del análisis surge que el mercado cuenta con posibilidad de crecimiento a la vez que tiene algunas limitaciones que deben subsanar como la regularización de su informalidad, falta de infraestructura y tecnología para atender nuevos mercados.

A través del entramado de la cadena productiva de la batata se obtuvo la diferenciación de los distintos **canales de comercialización** del producto, partiendo del productor primario, siguiendo por el intermediario, mayorista, minorista, hasta llegar al consumidor final, con la particularidad que cada productor tiene según su grado de integración de comercializar su producto. Se puede observar que el consumo en fresco es el que más canales de venta aporta seguido de la industria y el de la alimentación para animales.

La batata es un cultivo subutilizado, que no debe limitarse a su utilización como fuente de alimento. En esta investigación se realizó un relevamiento de los **potenciales usos de la batata** demostrando las oportunidades para agregar valor a la cadena de comercialización a través de la transformación del producto por las industrias y así incrementar el consumo y la producción.

Del detalle expuesto en el capítulo IV apartado 6, se incluyen sólo algunos de los productos derivados que pueden obtenerse de la batata, y que demuestran el alto potencial de utilización que tiene este cultivo. Ese potencial podría traducirse en nuevos productos procesados altamente demandados sólo a través de proyectos que se elaboren con la cooperación de distintos actores de varias disciplinas y sectores vinculados, que incluyen la producción, la tecnología de postcosecha, universidades, organismos especializados y el estado a través del gobierno como articulador y facilitador de recursos. Es decir, generando un **ambiente de innovación** donde las partes interesadas se relacionan para propiciar un entorno competitivo óptimo.

A propósito de lo anteriormente descrito, se propone para otro trabajo analizar la factibilidad de integrar algunos procesos de **agregado de valor** a la cadena productiva de la batata, como la producción de almidón y harina como una estrategia de fortalecimiento de la economía rural y un incremento de los ingresos de los productores de batata de San Pedro, en un marco de incentivo del desarrollo rural sustentable.

Como complemento necesario e indispensable para generar o aumentar la demanda y el consumo de batata es la formulación de una **estrategia de promoción** basada en un plan de agromarketing para generar conciencia a través de una enérgica campaña publicitaria en los medios de comunicación y redes sociales, que incluya la difusión de información en hospitales, establecimientos educativos, comedores y otras instituciones. Además, incentivar que desde el estado se promocionen planes de educación sanitaria y dietética en donde a través de la instrumentación de programas se destaque las bondades nutricionales de la batata.

Luego del análisis descriptivo de las debilidades y carencias que el sector expone, se recomienda una alianza colaborativa con la implementación de una **estrategia asociativa** entre productores que no solo contribuirá a obtener mayor competitividad, sino que propiciará el intercambio de ideas para resolver problemas comunes, reducirá la disparidad en el acceso de información y permitirá construir la estructura y el capital social necesario para la apertura de mercados internacionales.

También sería conveniente aplicar un **plan de capacitación**, a pesar de que la gran mayoría de los pequeños y medianos productores ha trabajado en la agricultura a lo largo de sus vidas y poseen una basta trayectoria, la capacitación técnica es fundamental para satisfacer las nuevas exigencias de los mercados nacionales e internacionales. Es así que, mejorar tanto la productividad como la calidad del producto de acuerdo a certificaciones y estándares es un requisito para participar en las cadenas de valor.

Finalmente se sugiere también al sector fortalecer y consolidar una **alianza estratégica con el INTA San Pedro** mediante el plan de mejoramiento genético de batata cuyo objetivo es generar variedades adaptadas a las diferentes zonas de producción, con alto rendimiento, tolerancia a las principales enfermedades, alta capacidad antioxidante y con calidad industrial.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

Barsky, A. (2003). *La Pampa Mallorquina. Estudio regional de un espacio productivo hortícola del noreste bonaerense*. [Tesis de maestría. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. FLACSO].

Borioni, R.H.E., Zamudio, N., Leiva, N.A., y Cusumano, C.O. (2020). *Agregado de valor a la cadena productiva de la batata (Ipomoea batatas L.) mediante la producción de almidón y harina como estrategia para el desarrollo rural sustentable*. INTA EEA Famaillá. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/9569>

- Budde, C., Marcozzi, P., Heguiabeheri, A., Piola, M., Mitidieri, M., Gabilondo, J., e Ibern, D. (2020). Evaluación de nuevas prácticas locales en poscosecha de batata "SiloPapa" vs Pila tradicional. En: *Memoria dinámica de estrategias de la EEA San Pedro. Año 2020*. (p. 43-44). INTA EEA San Pedro.
<http://hdl.handle.net/20.500.12123/9419>
- Budde, C.O., Gabilondo, J., Corbino, G.B., Fusi, M.O., y Martí, H.R. (2018) Ensayos sobre lavado poscosecha de batata *Ipomoea batatas* (L.) Lam. cultivadas en San Pedro, Buenos Aires. En: M. Garbi (coord.). *Buenas prácticas en producciones hortícolas en áreas periurbanas*. (p. 137-143). EdUnLu. Editorial de la Universidad Nacional de Luján.
- Budde, C.O., Liverotti, O., Peralta, M., Gabilondo, J., Martí, H.R., Fernández Lozano, J., y Sangiacomo, M.A. (2017). *Evaluación de la calidad comercial de batata (Ipomoea batatas L.) (Lam.) en el Mercado Central de Buenos Aires*. Ediciones INTA. EEA San Pedro. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/1780>
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Beards Books.
- Cusumano, C., y Zamudio, N. (2013). *Manual técnico para el cultivo de batata (camote o boniato) en la provincia de Tucumán (Argentina)*. Ediciones INTA EEA Famaillá.
- Delprino, M.R., Casagrande, L., Piola, M., Hansen, L., Heguiabeheri, A., López Serrano, F., Ros, P., Glaría, J.J., Marcozzi, P., Fortunato, N., Albarracin, F., Gamieta, I., Gutiérrez, R., y García, L. (2022). *Estimación de superficie de producciones intensivas en el corredor San Nicolás-Zárate. Año 2021*. INTA EEA San Pedro.
<http://hdl.handle.net/20.500.12123/12107>
- Evans J., y Lindsay, W. (2008). *Administración y control de calidad (7ª ed.)*. Cengage learning.
- FAO (2019). *El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo. protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía*. FAO / FIDA / OMS/PMA y UNICEF. <https://www.fao.org/publications/sofi/2022/es/>
- FAO (2009). *La agricultura mundial en la perspectiva del año 2050*. Cómo Alimentar al mundo 2050: Foro de Expertos de alto nivel. Roma 12-13 de octubre de 2009.
https://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/Issues_papers_SP/La_agricultura_mundial.pdf
- Ferraz, J.C., Kupfer, D., y Hagenauer, L. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *CEPAL Review*, (58), 145-173.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/12019-desafio-competitivo-la-industria-brasilena>
- Gabilondo, J., Corbino, G.B., Martí, H.R., y Malec, L. (2012). *Actividad antioxidante y polifenoles totales en dos cultivares de batata (Ipomoea batata L.), fresca y*

procesada como dulce. IV Congreso Internacional de Ciencia y Tecnología de los Alimentos, Córdoba, Argentina, 14 a 16 de Noviembre de 2012.

<http://hdl.handle.net/20.500.12123/5972>

Gutiérrez, M., Di Gregorio, V., Corbino, G.B., (2022). *Películas compuestas a base de almidón de batata (Ipomoea batatas L.)*. 6o. Congreso Latinoamericano de Ingeniería y Ciencias Aplicadas “CLICAP 2022” y 5° Encuentro AUSAL, 6, 7 y 8 de Abril de 2022, en San Rafael (Mendoza). Facultad de Ciencias Aplicadas a la Industria, Universidad Nacional de Cuyo. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/12758>

Hansen, L., Paggi, Y., y Piola, M. (2019). Recuperar el valor territorial de un cultivo tradicional : El caso de Ipomea, en San Pedro, provincia de Buenos Aires. En: S. Grenoville, M. Bruno, E. Spontón, E.Livraghi y E. Cittadini (eds.). *Innovaciones desde el fin del mundo: agregado de valor para el desarrollo de los territorios* (p. 25). INTA Ediciones.

Hermida, J.A., Serra, R., y Kastika, E. (1992). *Administración y estrategia*. (4ª ed.). Macchi.

Ibern, D.B., Pagliaricci, L.O., y Ferrari, M.A. (2021). *Evaluación económica y manejo del cultivo de batata para la campaña 2020/21 en el norte de la provincia de Buenos Aires*. INTA EEA San Pedro. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/10535>

Ibern, D.B., Hansen, L., y Piola, M. (2019). *Actualización de información productiva del cultivo de batata (Ipomoea batatas (L.) Lam.) en el partido de San Pedro, Buenos Aires, Argentina. Campaña 2017-2018*. INTA EEA San Pedro. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/4092>

Ibern, D.B., y Pagliaricci, L.O. (2019). *Caracterización de lavaderos de batata en el partido de San Pedro, provincia de Buenos Aires*. INTA EEA San Pedro. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/5746>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022a). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2021*. Informes técnicos v. 6, nro. 60; Condiciones de vida, v. 6, nro. 4. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2022b). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Segundo trimestre de 2022*. Informes técnicos, v. 6, nro. 176; Trabajo e ingresos, v. 6, nro. 6. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_2trim228FD416F03D.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2016). *La medición de la pobreza y la indigencia en la argentina*. Metodología INDEC nro. 22 (nov.). https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/EPH_metodologia_22_pobreza.pdf

- Johnson G., Scholes K., y Whittington R. (2008). *Dirección estratégica*. Pearson
- Johnson, R., y Kuby, P. (2015). *Estadística Elemental*. Cengage Learning.
- Kirschbaum, D.S., y Piola, M. (2021). *Estimación de superficie cultivada con batata en Argentina al 2021*. Ficha técnica PNHFAM, nro. 1. INTA EEA San Pedro. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/10463>
- Marti, H.R. (1998). Posibilidades con la batata : Calidad culinaria y nutritiva. *Campo y Desarrollo*, (2), 10-11.
- Marti, H.R. (1998). Usos alternativos de la batata. *Campo y Desarrollo*, (8), 19.
- Marti, H.R. (2003). Tecnología para el cultivo de batata. *IDIA XXI*, (4), 63-67.
- Marti, H.R. (2004). *La batata : Usos y posibilidades*. [Diapositivas de PowerPoint]. INTA EEA San Pedro. http://anterior.inta.gob.ar/sanpedro/info/ppt/conf/040318_09_HMarti.zip
- Marti, H.R. (2018). Avances y perspectivas del mejoramiento de la batata en Argentina. En: *40° Congreso Argentino de Horticultura. ASAHo-ISHS. Córdoba, 2-5 de octubre de 2018. Libro de Resúmenes*. (p. 27). Asociación Argentina de Horticultura.
- Marti, H.R. (ed.) (2018). *Producción de batata*. Ediciones INTA. https://inta.gob.ar/sites/default/files/libesu0000_inta_asaho_web_batata.pdf
- Martí, H.R. (2011). *La batata oportunidades para una hortaliza subutilizada*. INTA EEA San Pedro. https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-hm_0901.pdf
- Medeiros, V., Godoi, L.G., y Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista de la CEPAL*, (129), 7-27. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45005>
- Mendicoa, G. (2003). *Sobre tesis y tesisas: lecciones de enseñanza-aprendizaje*. Espacio editorial
- Meza Chillo, A., y Vera Santillan, R.J. (2014). *Sistema de mejoramiento continuo de comercialización y su efecto sobre la rentabilidad de la microempresa quesera "La Dolorosa" recinto el Limon de la Parroquia Balsapamba, prov. Bolívar*. [Tesis de grado Universidad Técnica De Babahoyo]. <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/426/T-UTB-FAFI-IC-000147.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- OCDE/FAO (2018). *OCDE-FAO Perspectivas agrícolas 2018-2027*. Publicación de la OCDE. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. FAO. https://doi.org/10.1787/agr_outlook-2018-es
- Peña, L.C., Hansen, L., y Marcozzi, P. (1 de agosto de 2019). *Batatas sampedrinas en parques porteños*. INTA EEA San Pedro. <https://inta.gob.ar/noticias/batatas-sampedrinas-en-parques-portenos>

- Piola, M. (2022). *La calidad de la batata desde el punto de vista de quien la produce. Relevamiento rápido en San Pedro (Buenos Aires) en 2022*. INTA EEA San Pedro. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/12152>
- Piola, M. (2010). *Gestión de conocimiento y comunicación estratégica: su imbricación en el sistema científico tecnológico agropecuario argentino. Un modelo a partir de la deconstrucción/ construcción en una Estación Experimental Agropecuaria del INTA*. [Tesis de doctorado. Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales]. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/5321>
- Piola, M., Corbino, G.B., Ferrari, M.A., Gabilondo, J., Marcozzi, P., Budde, C.O., Hansen, L., y Heguiabeheri, A.R. (2022). *Catálogo de batatas elegidas en el noreste bonaerense*. EEA San Pedro. Boletín de divulgación técnica / EEA San Pedro, nro. 25. INTA EEA San Pedro. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/11270>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a ed.). Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86 (1), 58-77.
- Porter, M. (1991a). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara Ediciones.
- Porter, M. (1991b). *Ventaja competitiva*. Rei Argentina
- Porter, M. (1991c) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei-CECSA
- Robbins, S., y Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). Pearson Educación
- Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a ed.). Pearson Educación.
- Scott, G., Herrera, J. E., Espínola, N., Daza, M., Fonseca, C., Fano, H., y Benavides, M. (eds.). (1992). *Desarrollo de Productos de Raíces y Tubérculos. Volumen II-América Latina*. Centro Internacional de la Papa.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. (18a ed.) Mc Graw Hill.
- Woolfe, J. (1992). *Sweet potato, an untapped food resource*. Cambridge University press - Centro Internacional de la Papa.