

Modelo de innovación agroalimentaria: El Laboratorio de Sabores de Chubut, Argentina

Graciela Inés Gallo¹, Dora Angélica Avalos de la Cruz²
y Ángel Eduardo Vázquez Martín³

RESUMEN

El Laboratorio de Sabores y desarrollo de productos comerciales gourmet con identidad patagónica, fue una iniciativa financiada por el Ministerio de Agroindustria de Argentina a través del proyecto de asistencia integral para el agregado de valor en alimentos a cargo de la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas de este país. La implementación del proyecto tuvo lugar entre 2015 y 2016, en el Centro de Apoyo a la Producción de Esquel y la Comarca (CAPEC), el cual es una incubadora de empresas dependiente de la Secretaría de Producción de la municipalidad de Esquel. El objetivo del proyecto fue impulsar el desarrollo de agroalimentos locales y regionales diferenciados e identitarios de las localidades de Esquel, Trevelín y el Parque Nacional Los Alerces, de la Provincia de Chubut.

Su fundamentación se basó en el diseño colaborativo de productos denominado inno-

vación abierta. En su desarrollo se organizaron jornadas de trabajo en las que participaron chefs, productores de agroalimentos y profesionales que pudieran agregar valor a la cadena productiva de los alimentos más representativos de la región. Cada encuentro fue coordinado por técnicos asesores, profesionales en alimentos y personal contratado para la implementación del proyecto. Transcurridos dos años y con 138 productos registrados, el Laboratorio de Sabores de Argentina se planteó como una opción para la valoración de los productos autóctonos de México, por lo que se realizó el presente estudio de caso a fin de identificar el modelo de implementación del proyecto y determinar las posibles líneas de acción para replicar en ese país. Este trabajo contó con el apoyo institucional y económico del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México (CONACYT)

Palabras clave: agroalimentos, identidad local, innovación abierta.

Recibido: 14 de marzo 2018. **Aceptado:** 14 abril 2018.

¹ Licenciada de la Universidad Nacional de La Plata. Especialidad Turismo, Desarrollo Territorial y Comunicación. Directora de la Licenciatura en Administración Hotelera y del Diploma en Turismo Sostenible de la Escuela Argentina de Negocios – EAN. Buenos Aires. Argentina: graciela.gallo@gmail.com.

² Doctora, profesora investigadora, magister en Paisaje y Turismo Rural. Filiación: Colegio de Postgraduados Campus Córdoba. México: davalos@colpos.mx.

³ Estudiante de la Maestría en Paisaje y Turismo Rural, Colegio de Postgraduados Campus Córdoba, Veracruz, México. Mail: vazquez.angel@colpos.mx.

INTRODUCCIÓN

En economías en vías de desarrollo, la alienación del conocimiento vernáculo se ha convertido en un medio de auto construcción y una fuente de ingresos. Actualmente, la supervivencia cultural está cediendo a la supervivencia a través de la cultura (Comaroff, et al, 2009), con lo cual el reto consiste en evitar efectos adversos en las maneras de insertar el saber cultural a los procesos de mercado. Por ello, la sociedad y el Estado deberán asumir su cuidado y protección sin interponer los intereses del libre mercado. El Laboratorio de Sabores desarrollado en Esquel, provincia de Chubut, generó acciones puntuales con efectos concretos que ayudan a comprender dicho fenómeno.

El ámbito rural en el mundo ha quedado sometido a la marginalidad. En el transcurso de estos últimos 25 años las sociedades rurales latinoamericanas se han ido urbanizado y la mayoría de ellas son irreconocibles en su génesis. Este nuevo espacio rural se ha modificado, modernizado y resignificado frente al ámbito urbano (Bengoa, J. 2003).

Emprendimientos como el caso que nos atañe, permiten estrechar nuevas relaciones fincadas en el aprovechamiento de los recursos naturales y de la cultura propia de cada lugar, lo que se evidencia en los resultados de la investigación y en el decir de los productores entrevistados. Uno de los atributos más importantes de los alimentos, las bebidas y los productos alimenticios es el sabor (Heath, 1981).

El Laboratorio de Sabores impulsa cambios basados en el conocimiento. Por lo que es posible identificar en este modelo la introducción de mejoras significativas en los procesos y los métodos de comercialización y organización (OCDE, 2005).

ANTECEDENTES

En agosto de 2015, el Laboratorio de Sabores y Desarrollo de Productos Comerciales Gourmet con Identidad Patagónica fue aprobado para su financiamiento por el proyecto de asistencia integral para el valor agregado en

alimentos (PROCAL) a cargo de la Subsecretaría de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Agroindustria de la Nación. A través del cual se intentó favorecer la competitividad de los productos alimenticios de la microrregión (Comarca, Los Alerces, Esquel, Trevelín, Parque Nacional Los Alerces, Nahuelpan), mediante el desarrollo de sabores basados en atributos diferenciadores y del escalamiento industrial de las producciones locales.

El desarrollo del Laboratorio de Sabores se llevó a cabo en el Centro de Apoyo a la Producción de Esquel y la Comarca (CAPEC), incubadora de empresas dependiente de la Secretaría de Producción de la municipalidad de Esquel creada en 2008 con fondos nacionales, con la finalidad de proveer servicios de apoyo a la producción para generar empleos. El CAPEC se encuentra localizado en la ruta 259, kilómetro 17.5 en la ciudad de Esquel. Está integrado por una sala de elaboración de alimentos no cárnicos, una carpintería, un establecimiento para realizar trabajos de albañilería, y un invernadero para la producción intensiva de hongos, frutas finas y hortalizas; además de contar con una Escuela de Negocios donde se formulan los proyectos productivos, y se proporciona asesoramiento contable, legal y comercial.

La sala de elaboración de alimentos regionales cuenta con el registro nacional de establecimientos, donde los productores logran obtener el Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA), por medio de la implementación de buenas prácticas de manufactura y sanitarias, que garantizan la inocuidad y la calidad de los alimentos, condición necesaria para comercializar sin restricciones tanto en ferias, canales específicos de la economía local, regional, nacional e inclusive la exportación (Schiavone, 2010).

La sala de elaboración de alimentos regionales fue creada en 2014 con el propósito de contar con el equipamiento necesario para la elaboración de una amplia diversidad de alimentos a base de insumos locales como dulces (confituras, mermeladas, dulces), licores, conservas (chutneys, escabeches, pickles), salsas, aderezos y otros. Se ubica dentro del

CAPEC en una superficie de 400 metros cuadrados, habilitada con los permisos requeridos para funcionar como una sala de gestión comunitaria de alimentos con registro nacional de establecimiento para procesar productos no cárnicos. La sala de elaboración de alimentos del CAPEC resuelve una problemática común a muchas regiones de Argentina que consiste en las dificultades de acceso a salas de elaboración habilitadas que permitan a los pequeños y medianos productores cumplir con las habilitaciones y permisos necesarios para comercializar sus productos.

Esta sala es coordinada por el jefe del laboratorio y un técnico de apoyo; quienes asisten a los productores en el proceso de fabricación en estricto apego a las disposiciones del Código Alimentario Argentino, también los asesoran para la realización de los trámites de marca en el RNPA.

El equipo de producción con el que cuenta la sala, es de origen nacional y lo conforma una paila industrial, cuatro hornillos para cocción tradicional y un sistema integrado de frío (frío negativo y frío positivo) que permite conservar y congelar la materia prima (constituida principalmente por hortalizas, frutas finas y hongos patagónicos), una cámara de mantenimiento de 6.000 a 12.000 kg. se guarda en fresco, y una cámara de congelado de 960 a 1.920 kg. El costo que paga el productor por el uso de la sala incluye los servicios de energía eléctrica, agua potable, gas, cámara de frío, acceso a sala de producto terminado y uso de las máquinas. Según el director de la sala, el costo es simbólico y se encuentra subsidiado por el gobierno.

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Los participantes del Laboratorios de Sabores pertenecieron a las localidades de Esquel, Trevelín, Parque Nacional Los Alerces y los parajes rurales de Aldea Escolar, Alto Río Percy, Nahuelpan, Los Cipreses, Lago Rosario y Sierra Colorada, en la provincia de Chubut.

El equipo de trabajo fue multidisciplinario, conformado por integrantes de la iniciativa privada y pública; incluidos 20 emprendedores

(productores de agroproductos, elaboradores de productos locales entre dulces regionales, conversas, licores, chocolates, cervezas artesanales; y propietarios de locales de comercialización de alimentos y productos regionales), capacitadores y técnicos del PROCAL representantes de la Secretaría de la Producción y Empleo de la Municipalidad de Esquel, empleados del CAPEC y representantes del Ministerio de la Producción de la Provincia de Chubut.

Para la formulación y redacción del proyecto se realizaron encuentros en los que se obtuvieron varias conclusiones. En términos de diagnóstico, se identificaron diversas formas de producción y comercialización informal, pequeña escala de producción de los productos artesanales con altos costos y baja competitividad comercial.

Asimismo, en términos de proyección, por medio del Laboratorio de Sabores se implementaría una estrategia conjunta, público-privada, para elevar la competitividad, explotar y detectar los atributos diferenciales de la Patagonia y de la microrregión, desarrollando productos alimenticios innovadores y con identidad.

Esta iniciativa permitiría cubrir el déficit de competitividad originado por la producción informal a pequeña escala y mejorar la orientación al mercado, a través de implementar buenas prácticas de manufactura y mejorar las condiciones sanitarias que garanticen la inocuidad y calidad de los alimentos.

En términos de distribución y comercialización, el modelo de asociativismo creado, permitiría que los productores accedieran a mercados formales para comercializar sus producciones y así contar con redes de apoyo para desarrollar contactos comerciales estratégicos. La asociatividad también permitiría generar un proceso de abastecimiento que beneficiaría a los productores con precios competitivos de materia prima e insumos gracias a un mayor volumen.

FASES DE IMPLEMENTACIÓN

El proceso de implementación del proyecto

se llevó a cabo durante ocho meses (septiembre 2015 a abril 2016), en dos fases. En la primera se detectaron los productos identitarios. En la segunda fase se integró la cartera de alimentos seleccionados y se propuso el escalamiento industrial. La metodología que se utilizó fue el modelo de innovación abierta en la cual, mediante un trabajo colaborativo, soportado en inteligencia colectiva (por el capital humano) con la interacción con los diversos grupos externos de interés se logró desarrollar un proceso estructurado y permanente de innovación, con el fin de incrementar la competitividad (Álvarez y Bernal, 2017). Parte fundamental de la metodología fue crear un ambiente colaborativo participativo, donde todos los participantes pudieran dar su opinión. Esto generó un sentimiento de comunidad que enriqueció los resultados.

PRIMERA FASE (SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2015)

En la primera fase se identificaron cinco etapas que consistieron en reuniones quincenales, contratando a un técnico en alimentos con experiencia internacional en el desarrollo de productos y dos chefs reconocidos regionalmente. Estas etapas comprendieron los siguientes pasos de acción y estrategia:

- a) Definición de atributos estratégicos.
Se replantearon los objetivos del proyecto, en base a la gestión de los productos locales, identificando sus áreas de oportunidad comercial.
- b) Definición de mercados y canales.
Se identificaron de manera participativa los nichos y tendencias del mercado potencial desabastecido en el orden local, provincial y nacional.
- c) Identificación de recursos disponibles.
Se identificaron los recursos disponibles en la región en términos de disponibilidad y precio. Además de identificar los recursos logísticos, recursos institucionales, de capital humano y conocimientos de los participantes.

- d) Desarrollo de sabores y productos identitarios.

Se propusieron sabores, se ensayaron los productos en el laboratorio y se realizó un testeo comercial de los alimentos resultantes para obtener una realimentación del mercado. Esto permitió tener un prototipo de cada uno y ajustar fórmulas presentaciones y características.

- e) Formulación de productos alimenticios.

Resultado de esta reunión se definieron los procesos productivos y se realizó un testeo de la factibilidad técnica de los productos.

SEGUNDA FASE (ENERO-ABRIL 2016)

En esta etapa, se consolidó la creación de la Escuela de Negocios dentro del CAPEC. Esta instancia incluyó la contratación de dos profesionales para el desarrollo de competencias empresariales. En cuanto al desarrollo comercial, que consistió en el diseño de *packaging* y la comunicación, se contrató a un diseñador, que colaboró en el diseño de la marca y la creación de las etiquetas de los productos. Esta instancia constó de los siguientes pasos:

- a) Elaboración del reglamento interno de operación del laboratorio.
- b) Promoción e incremento de producción a escala industrial de los productos innovadores resultantes de la primera fase.
- c) Desarrollo de 10 nuevos productos identitarios innovadores.
- d) Implementación del reglamento e instructivo para el uso de la identidad marcaria para los alimentos regionales de la Comarca Los Alerces.
- e) Apoyo en la comercialización y promoción de los productos.

Durante la puesta las reuniones se organi-

zaron diversas instancias de testeo de los productos a fin de cualificar los atributos que deberían ser estandarizados. Se conformó un panel de cata cuyos integrantes fueron entrenados para percibir propiedades organolépticas (sabor, textura, color, olor). Asimismo, periódicamente se realizaban los mismos muestreos en grupos integrados por personal no entrenadas (López, 2016).

La Escuela de Negocios brindó asesoramiento financiero y jurídico, lo que resultó relevante e impulsó el desarrollo del sector. Se hizo hincapié en el crecimiento y en la oportunidad de dejar de ser un pequeño productor para pasar a ser una pequeña y mediana empresa (PYME).

METODOLOGÍA

Para identificar el modelo de integración del proyecto y las etapas a cumplir a fin de ser replicado, se realizó un estudio de caso entre los meses de agosto y diciembre 2017. En este período se recopiló la información formal disponible (documental y bibliográfica), se realizaron entrevistas en profundidad con preguntas semiestructuradas a cinco productores participantes del Laboratorio, a dos chefs, al director de CAPEC, al jefe de la sala comunitaria del CAPEC y al representante de PROCAL en la Provincia de Chubut. Estas facilitaron la interpretación del caso de las experiencias de los actores involucrados dado que se tuvieron en cuenta sus puntos de vista, los retos y el aprendizaje adquirido..

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al ser un grupo heterogéneo, dado que cada uno de los productores participantes posee sus características particulares, las entrevistas trataron de registrar sus opiniones y expectativas resultantes de la implementación del proyecto luego de dos años de su creación. Se presentan a continuación los ejes comunes que se evidenciaron en sus declaraciones.

- A noviembre de 2017 se encontraban activos 15 productores con un uso regular de la sala de elaboración de alimentos regionales del CAPEC.

- Los productores entrevistados indicaron que contaron con la capacitación y herramientas necesarias para el diseño, creación y elaboración de sus productos, con lo cual era posible auto gestionarse; algunos de ellos comentaron que antes realizaban la fabricación artesanal en sus casas y con la sala observaron mejoras en el tiempo de elaboración de sus productos.
- El ingreso que obtienen por la venta se ha convertido -en la mayoría de los casos- en su principal sustento. Hay familias en las que todos sus miembros colaboran en la actividad productiva cumpliendo distintos roles, esto ha fomentado su integración.
- Luego del impulso obtenido, los productores afirmaron que se encuentran con solvencia económica para solicitar créditos al Ministerio de la Producción. En este contexto, declararon que su principal reto es el crecimiento en ventas.
- La búsqueda de espacios locales de comercialización como pueden ser las ferias, las exposiciones y los foros les permitiría introducirse rápidamente en el mercado local, por lo que consideran que “contar con esos espacios de difusión es prioritario para su expansión comercial”.
- Cada uno de los productores generó su propio canal de suministro de insumos, lo que se convirtió en un reto para lograr obtenerlos en la propia región, a precios justos, en el tiempo de producción y con la calidad necesaria.
- A través del proceso de innovación en los agroalimentos fue posible rescatar productos locales y recetas que se estaban perdiendo, tal es el caso del calafate, fruto silvestre del bosque andino patagónico que es tradicional en la región.

- En el grupo se observa la conciencia de colaboración entre sus miembros y el compromiso con las comunidades en las que se obtiene las materias primas, por lo que la conciencia social es un signo de distinción del proyecto.
- En pos de continuar y dar crecimiento a la iniciativa resulta relevante la colaboración público-privada, permitiendo también replicar la experiencia en otras regiones.

A modo de referenciar esta experiencia para ser replicada en otros contextos, estudio etnobotánicos han documentado más de 1.500 especies de plantas comestibles silvestres que forman parte de la gastronomía mexicana, llegando a constituir entre 8 y 17% de la dieta anual de las familias campesinas. Estos alimentos son consumidos directamente por las familias que los recolectan y algunos poseen valor comercial, lo que les brinda recursos monetarios. Representan recursos genéticos de importancia para afrontar los retos de seguridad alimentaria nacional y su resguardo resulta primordial para el país (Del Amo y Trinidad, 2010).

Resultado de la oferta y demanda del mercado internacional, el sector agropecuario mexicano, principalmente el segmento comercial, se encuentra integrado por hortalizas, frutas y flores, que cuentan con ventajas y apoyos gubernamentales; en tanto que los cultivos básicos y los productos vinculados a la autosuficiencia y soberanía alimentaria, han sido desprotegidos ante las importaciones masivas (Trench y Cruz, 2008).

No se puede dejar de reconocer que el subdesarrollo rural está asociado a una estructura agraria bimodal y a formas de producciones tradicionales (Paz, 2008) que han provocado distanciamiento y desintegración productiva y social.

La experiencia descrita, en cambio, permite comprender que la organización y evolución de los espacios agrícolas no dependen solo de la inversión y de la incorporación tecnológica

sino también de características institucionales, históricas y culturales de los sistemas locales (Lenton, 2010). El Laboratorio de Sabores se encuentra colaborando directamente con el desarrollo de la región.

CONCLUSIONES

El Laboratorio de Sabores y desarrollo de productos comerciales gourmet con identidad patagónica cuenta actualmente con 138 productos registrados en apenas dos años de haber iniciado la actividad. Esto alentó al Ministerio de Agroindustria de la Nación a replicar la experiencia en el Municipio de Gaiman.

El proceso de innovación abierta para la generación de sabores con identidad patagónica permitió integrar el saber local a la práctica productiva, lo cual le generó ventajas como modelo. Asimismo, en la actualidad los ciudadanos identifican a los agroalimentos resultantes y su valor, lo que anteriormente no sucedía.

En este contexto, el Laboratorio de Sabores beneficia directamente a la producción local de alimentos, potencializando además el desarrollo de actividades económicas relacionadas al turismo rural, agroturismo y turismo gastronómico como agregado de valor a las producciones. Para ello el estrechamiento de las redes de colaboración local que se generaron ha sido determinante.

A nivel institucional, en Argentina se considera a Laboratorio de Sabores como una respuesta metodológica a una problemática que resuelve la diferenciación de los productos locales con identidad territorial en el corto y mediano plazo y ha pasado a formar parte de la línea de ejecución de proyectos por lo que se espera que pueda ser replicado en todo el país.

Dada la riqueza del acervo gastronómico de México, considerado un legado único en el mundo y reconocido como patrimonio inmaterial de la humanidad (UNESCO, 2010), se plantea un escenario de oportunidad para el diseño de estrategias públicas que fomenten la producción de agroalimentos y la gastronomía local.

El desarrollo de la innovación para agregar valor a los agroalimentos autóctonos de México, permitiría la activación de la economía local, fortalecida por el turismo gastronómico, el agroturismo y el turismo rural. Estas son acciones poco aprovechadas que pueden fortalecer las economías locales y mejorar la calidad de vida de las familias rurales. El modelo planteado del Laboratorio de Sabores de Argentina puede ser una alternativa necesaria y replicable para lograrlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bengoa, J. (2003). 25 años de Estudios Rurales. *Sociologías*. Porto Alegre. 5. (10). p. 36-98.
- Comaroff, J. y Comaroff, J. (2009). *Ethnicity*. Inc. Chicago: The University of Chicago Press.
- Del Amo, S. y Trinidad, R. (2010). Guía de frutos silvestres comestibles en Veracruz. Fondo sectorial para la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica industrial. p. 142. México: Conafor-Conacyt.
- Erick, L., Alvarez, A., César, A., Bernal Torres. (2017). Modelo de Innovación Abierta: Énfasis en el Potencial Humano. *Información tecnológica*. (28) 1. Chile: La Serena. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pidS0718-07642017000100007[04-enero-2018].
- Heath, H. (1981). *Source Book of Flavors*. Van Nostrand Reinhold. New York, U.S.A. p. 750.
- Lenton, D. (2010). *Política indigenista argentina: una construcción inconclusa*. Anuario Antropológico 1. 57-97.
- López, C. (2016). Laboratorio de Sabores. Compartiendo saberes, construyendo sabores, cuidando la salud. Segundo Simposio Bioeconomía Patagonia. Recuperado de <http://www.bioeconomia.mincyt.gov.ar/wp-content/uploads/2017/01/Compartiendo-saberes.pdf>[16-diciembre-2017].
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. (2015). *Laboratorio de Sabores y desarrollo de productos comerciales gourmet con identidad patagónica*. Comarca Los Alerces: Provincia de Chubut, Argentina. p. 10.
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. (2016). *Laboratorio de Sabores y desarrollo de productos comerciales gourmet con identidad patagónica. Etapa II*. Comarca los Alerces: Provincia de Chubut, Argentina. p. 8.
- OCDE. (2005). Manual de Oslo. *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3er. Ed. OCDE-Comunidad Europea. p. 194.
- Paz, R. (2008). Mitos y realidades sobre la agricultura familiar en Argentina: Reflexiones para discusión. *Problemas de Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*. (39) 153 p. 26.
- Schiavone, E. (2010). Indicaciones geográficas y denominación de origen en la República Argentina. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Argentina: FAO. Recuperado de http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/IGeo/Material%20de%20consulta/Elena_Schiavone.pdf [03-enero-2018].
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Caps. 6 y 7. Paidós: Buenos Aires.
- Trench, T. y Cruz, A. (2008). La dimensión cultural en procesos de desarrollo rural regional: casos del campo mexicano. p. 212. Texcoco, México: Universidad Autónoma Chapingo.

UNESCO. (2010). Convention for the safeguarding of the intangible cultural heritage. 58 p. Paris, Francia. URL: <http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/ITH-10-5.COM-CONF.202-6-EN.pdf> [02-diciembre-2017].

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en:
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v4n1a09>
ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

