



## VI Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados

*Os SIAL face às oportunidades e aos desafios do novo contexto global  
Brasil*

### ESTRATEGIA DE CO-CREACIÓN DE VALOR PARA LA PRODUCCIÓN QUESERA EN RAMADA PASO-ITATÍ, CORRIENTES-ARGENTINA EXPLOTANDO EL RECURSO ALIMENTARIO LOCAL

Vasek, O. M.<sup>1</sup>

Falcione, L. F.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Instituto de Modelado e Innovación Tecnológica (CONICET-UNNE)

Avda. Libertad 5450, Corrientes, Argentina

*Resumen*-En la localidad de Ramada Paso-Itatí, Provincia de Corrientes (Argentina), existe un antiguo nicho tradicional en la producción de Quesos Artesanales. La elaboración y comercialización de este alimento manufacturado, se realiza de manera informal y constituye una actividad secundaria en la economía familiar rural, situación que origina una producción y un “saber-hacer” sub-utilizados. En el presente trabajo se plantea una estrategia para la co-creación de valor de este alimento artesanal, para transformar la actividad productiva rural actual, aumentando el rendimiento y la competitividad de las micro-empresas familiares, a fin de fomentar el desarrollo territorial rural. Además, esta metodología se vale de la vinculación de los diferentes actores sociales con el objeto de aprovechar la situación de crisis en el ámbito rural, que genera una limitada situación económica, y afecta a la calidad alimentaria nutricional de la población rural y de la región. El objetivo de la estrategia se basa en mejorar la calidad de vida de los productores queseros de dicha zona geográfica, mediante el fortalecimiento de su actividad económica, valiéndose de este recurso alimentario zonal para promover la calidad nutricional de la

**población, contando con la participación del Estado y de la Universidad como actores directos de la intervención.**

*Palabras clave-* **quesos artesanales, co-creación de valor, recurso alimentario local.**

## 1. INTRODUCCIÓN

### *1.1. Las micro-empresas familiares*

Históricamente, el peso de las pequeñas y medianas agroindustrias, se manifestó en aquellos rubros agroalimentarios con menores requerimientos de capital por mano de obra, orientadas hacia mercados diferenciados por tipo de producto o ámbito de localización (GORENSTEIN, 2000) [1]. Las panaderías, la elaboración de pastas artesanales, la fabricación de quesos o chacinados, son algunas de estas actividades organizadas bajo el formato predominante de empresas familiares.

En la provincia de Corrientes, la producción artesanal de quesos como actividad secundaria a la ganadería, se perpetúa desde los años 1650-1700. Para su manufactura, los utensilios y tecnología utilizados son muy rudimentarios, se emplea leche cruda de vaca como materia prima, el agente coagulante es artesanal y la fermentación es espontánea. Los productos resultantes son de calidad variable, poco higiénicos y su comercialización se realiza a la vera de los caminos y en mercados fruti-hortícolas (VASEK *et al.*, 2011) [2]. Esta manufactura informal, se traduce en una desventaja económica para estos microproductores por la imposibilidad de efectuar una comercialización seria en el tiempo que aumente su volumen de producción-venta y mejore su situación socio-económica.

### *1.2. La intervención del Estado en el Desarrollo Rural*

En el análisis de la cuestión rural, con el tiempo, se fueron produciendo reformulaciones en el paradigma del desarrollo rural que llevan a la más reciente postulación del enfoque del Desarrollo Territorial Rural (GORENSTEIN *et al.*, 2007) [3], entendiendo a éste como (SCHEJTMAN *et al.*, 2003) [4], un proceso de transformación productiva e institucional en un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural.

Con las transformaciones globales y estructurales y los procesos de reforma del Estado, van surgiendo como consecuencia estas nuevas fórmulas de acción en ciudades y regiones

latinoamericanas permitiendo que las interacciones sociales, principalmente las referidas al desarrollo, se desplieguen hoy en nuevas geografías y territorios.

Cobra así fuerza el proceso de re-inención de lo local que marca que, el cambio estructural en los países latinoamericanos y particularmente en Argentina (MADOERY, 2001) [5], se basa, entre otros factores, en la estimulación de la innovación y la capacidad emprendedora local y regional. Desde esta mirada, las políticas de los gobiernos se fundamentan más en la dinámica de las comunidades locales donde las autoridades públicas, las empresas y la sociedad civil pueden establecer nuevos compromisos y seguir políticas de adaptación flexibles a entornos dinámicos.

Ello plantea una demanda creciente de recursos humanos capacitados para llevar adelante funciones adecuadas a los nuevos desafíos a los que se enfrentan las ciudades y regiones, procedentes tanto de las administraciones públicas locales, provinciales y también nacionales, como de las empresas e instituciones económicas de base territorial (cámaras empresarias, centros de empresas, entre otros), que es preciso satisfacer con programas específicos de capacitación.

El proceso de desarrollo territorial implica una concepción cultural innovadora y participativa, muy diferente del tipo de relaciones laborales jerárquicas, que conllevan un bajo involucramiento de la fuerza de trabajo en los procesos productivos. Se trata, en definitiva, de estimular iniciativas productivas e impulsar actitudes de polivalencia, y no sólo de especialización, ante los problemas técnicos.

La capacitación de los recursos humanos es, por consiguiente, un recurso estratégico y, como tal, debe integrar las características específicas de cada territorio, con el fin de diseñar apropiadamente sus contenidos. En ello, es fundamental la participación de los actores locales para reducir los plazos de percepción de las nuevas cualificaciones y lograr que éstas se orienten efectivamente hacia los verdaderos problemas de la sociedad civil y empresarial local.

Se trata de formar agentes de desarrollo local (MADOERY, 2001) [5], es decir personas con aptitudes y conocimientos específicos para desenvolverse en ámbitos locales y regionales, tanto del sector público como del privado o no gubernamental, y de llevar a cabo funciones de animación económica y social, estimulando el conocimiento, organizando el potencial de desarrollo local, promoviendo el asociacionismo, la autoorganización y el cambio cultural.

Las propuestas de políticas en el enfoque de desarrollo rural (GORENSTEIN *et al.*, 2007) [3] sostienen una visión amplia de las economías rurales, sugieren la integración y los encadenamientos de servicios e insumos relacionados con la producción y el consumo local-regional, de igual modo que agudizan la importancia de las labores no agrícolas como fuente de ingreso adicional en los hogares rurales pobres. Allí se evidencia la necesidad de pasar a un proceso abierto de coordinación económica, social y política que interactúe entre la multiplicidad de actores e intereses, que intervienen en territorios rurales en proceso de desarrollo.

También se intenta generar un modo diferente de relacionar al gobierno con la sociedad civil (GORENSTEIN *et al.*, 2006) [6], impulsando la sinergia de ambos sectores mediante procesos de acuerdo y acción conjunta – concertación.

Actualmente, se aspira llegar a la adopción de una multiplicidad de enfoques relacionados con la sustentabilidad ambiental y el desarrollo humano-territorial sostenible (DELGADILLO MACIAS, 2006) [7], logrando encauzar las experiencias hacia el fortalecimiento del entramado institucional local con políticas territoriales específicas, como en los modelos organizativos de Pactos Territoriales, implementados en el marco de estrategias elaboradas por la Unión Europea (GORENSTEIN *et al.*, 2007) [3]. Estos son acuerdos para lograr programas integrados de inversiones industriales, agroindustriales y de servicios con el objetivo de promover el desarrollo de la región a través del establecimiento de una alianza local (PEREZ *et al.*, 2003) [8].

La pequeña y mediana empresa (PYME) es una empresa con características distintivas, y dimensiones con determinados límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o regiones. En Argentina se define a las PYMEs, que incluyen a micro, pequeñas y medianas empresas, por las ventas anuales y según el tipo de empresa. Esta clasificación depende de los objetivos de la misma (impositivos, político-industriales, de simple recolección de datos estadísticos o como área de estudio). Sin embargo, formalmente se clasifican de acuerdo con un esquema de ingresos anuales sin impuestos o que hayan pedido excepción para su inclusión como PYME por tener ingresos en dólares por realizar exportaciones (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, 2012) [9] y a los fines del Observatorio PYME, se consideran como tales (DONATO, 2005) [10] a las que tienen al menos un local, con 6 o más personas ocupadas en el mismo y un total de empleados menor o igual a 200. Definiciones que, obviamente no permiten la inclusión de los productores familiares en este

sistema “clasificador” que les permitiría, entre otros, la posibilidad de acceso, en forma individual a diversas posibilidades de créditos productivos a largo plazo o líneas de financiamiento no reembolsables.

Las PYMES alimentarias nacionales, se plantean barreras (tecnológicas, productivas, de mercado, financieras, entre otras) cuya superación requeriría no sólo de cambios a nivel de estrategias empresariales, organizativas y de gestión, sino también de una re-ingeniería de las instituciones e infraestructura de apoyo a estas empresas. Combinando varios ejes de intervención, accionando e induciendo la conformación de mesas de actores y la concertación en torno a proyectos locales. La conformación de fondos municipales, desde una visión asistencial-productiva y orientados a muy pequeños emprendedores locales, desempleados o intervenciones destinadas a paliar problemas de pobreza local (rural o urbana), que se complementan con otras fuentes de subsidios (provincia, nación, agencias internacionales) y suelen articularse con programas de capacitación y asistencia técnica.

La formación para el desarrollo local busca adaptarse a esta nueva realidad, provocando importantes cambios (MADOERY, 2001) [5] tanto en la organización de la enseñanza de grado y de posgrado, como en las vinculaciones de las organizaciones educativas con el sector público, el medio empresarial y el institucional.

#### *1.4. La intervención de los generadores del conocimiento en el Desarrollo Rural*

Algunas experiencias exitosas internacionales de formación en desarrollo endógeno, tales como la del Istituto Adriano Olivetti di Studi per la Gestione dell' Economia e delle Imprese, Ancona - Italia, los cursos de la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid en el marco de los proyectos del Fondo Social Europeo, y los “Training Programmes” de Shannon Development, Irlanda, demostraron que (MADOERY, 2001) [5] el desafío abierto hacia las instituciones universitarias en su vinculación con la realidad regional consiste en generar una oferta educativa y de formación que permita adecuar los contenidos curriculares a la realidad y características de cada territorio de referencia, al tiempo que, anticipar las demandas futuras de cualificación que las instituciones públicas y privadas aspiran a presentar.

Una mayor vinculación entre universidad, empresas y administraciones locales puede facilitar el establecimiento de prioridades en investigación, desarrollo e innovación apropiados y una formación de recursos humanos acorde con el perfil productivo y las necesidades del entorno territorial. Facilitando, a su vez, la transferencia de tecnología y la cesión de resultados de investigación al sector productivo demandante.

Las políticas de formación para el desarrollo local se diferencian de la capacitación tradicional en que (ALBURQUERQUE, 1999) [11] ésta suele ocuparse, generalmente de forma burocrática, de la difusión de conocimientos sin que los actores de los territorios tengan una participación en la definición de los contenidos de los cursos ofertados; sin que aparezca, a veces, una vinculación clara con los problemas y potencialidades locales. Por el contrario, la formación para el desarrollo local debe ser una acción vinculada a un proyecto colectivo territorial en el que las actividades de formación deben basarse, fundamentalmente, en las necesidades y demandas existentes.

### *1.5. La intervención del Estado en la provisión y seguridad alimentaria*

En Argentina, desde fines del siglo XIX, se impulsaron sistemas de ayuda alimentaria (BRITOS *et al.*, 2003a) [12] y su eficacia depende, entre otros factores, de su pertinencia para resolver los problemas nutricionales de la población objetivo, que los alimentos incluidos formen parte de su cultura alimentaria y no presenten complejidad de uso, que se entreguen de manera sistemática, que se acompañen de activa educación alimentaria y de que el programa en su conjunto tenga un mecanismo operativo ágil.

En nuestro país, existieron Programas mediante los cuales las familias recibieron prestaciones, como el Programa Más Vida (BRITOS, 2005) [13], que continúa y que brindó apoyo alimentario para familias con niños de 6 meses a 5 años y mujeres embarazadas otorgando alimentos frescos como leche y huevos y alimentos secos. Este Programa se destacó por su gran aporte en energía, proteínas y calcio.

## **2. LOS OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

A partir de las consideraciones anteriores, mediante este análisis es que se pretende abordar el problema de la *limitada situación económico-social de los productores queseros de la zona geográfica de Ramada Paso-Itatí, provincia de Corrientes*.

Intentando buscar una alternativa, como situación objetivo a alcanzar, para mejorar esta situación aprovechando este recurso alimentario zonal para promover la calidad nutricional de la población regional, mediante la transformación de su actividad productiva actual, con carácter de actividad secundaria en actividad productiva principal. Se pretende que esta transformación se logre mediante un mayor volumen de producción y venta generado a partir del trabajo asociativo, realizado en una planta de producción instalada y en funcionamiento para la elaboración de quesos artesanales bajo normas higiénico-sanitarias y de calidad comercial, con el asesoramiento técnico-científico de CONICET-UNNE y, utilizando las vías de financiamiento disponibles en Argentina para aumentar la productividad y competitividad.

Para alcanzar este objetivo, se plantearon los siguientes *objetivos específicos*:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual tanto de los productores de quesos artesanales en la zona de Ramada Paso-Itatí, Corrientes, Argentina, como de las características del estado nutricional de la población zonal.

- Evaluar alternativas de mejora productiva, social y económica.

*De donde surgieron las siguientes preguntas de investigación*

- ¿Por qué los productores de quesos artesanales de Ramada Paso-Itatí, en la provincia de Corrientes, no progresan social y económicamente?
- ¿Quiénes son los actores involucrados?
- ¿Que estrategia podría ayudar a estos productores?
- ¿De que manera pueden vincularse los actores involucrados?
- ¿Podría este alimento ayudar a cubrir los requerimientos nutricionales de la población?
- ¿Los pobladores rurales ingieren este alimento en cantidades suficientes para cumplimentar sus requerimientos nutricionales?

### **3. LA METODOLOGÍA**





#### *4.2. Los productores queseros*

En este Departamento, con 9.171 habitantes, el 33,66 % de ellos son pobladores rurales, representados en 770 familias. Si bien la mayoría de éstas se dedican a la actividad ganadera, el género femenino (50% aproximadamente) de la mayoría de los establecimientos ganaderos se dedica a la producción de miel, dulces regionales y quesos artesanales, como actividad secundaria. Esta labor productiva, que se transmite oralmente de madres a hijas, se ejecuta para incrementar nutricionalmente la dieta familiar y como ingreso extra para sus hogares. Disponiendo, exclusivamente para la elaboración de quesos, de rodeos con 8 a 10 vacas/familia.

Los utensilios y tecnología utilizados son muy rudimentarios. Como materias primas, se emplean leche cruda de vaca y agente coagulante artesanal. La fermentación es espontánea, el salado en la masa es mínimo y no es constante, el corte de la cuajada y prensado son manuales. Como resultado, se obtienen quesos de calidad variable y poco higiénicos, su comercialización informal, se realiza en mercados fruti-hortícolas y a la vera de los caminos.

Esta metodología de manufactura, se traduce en una desventaja económica muy importante para los pequeños productores por la imposibilidad de efectuar una comercialización seria en el tiempo que aumente su volumen de ventas y mejore su situación socio-económica.

El árbol de problemas (Fig. 2) señaló que la causa raíz de la “limitada situación productiva, social y económica de los queseros” en esta región es el analfabetismo. Concordantemente con la estimación realizada por el INDEC (2010) [16] en función del uso o no de sistemas informáticos que mostró que, en el Departamento Itatí el 68 % de la población al no utilizar computadora ingresan al grupo de analfabetos.

Este escenario, mediante una cadena de situaciones, no permite que estos productores vean y, en consecuencia, programen alternativas que puedan mejorar su productividad y competitividad, resulta finalmente en una escasa explotación de la actividad quesera y una comercialización no sustentable en el tiempo, que generó y mantiene su bajo nivel de vida y escaso desarrollo económico.

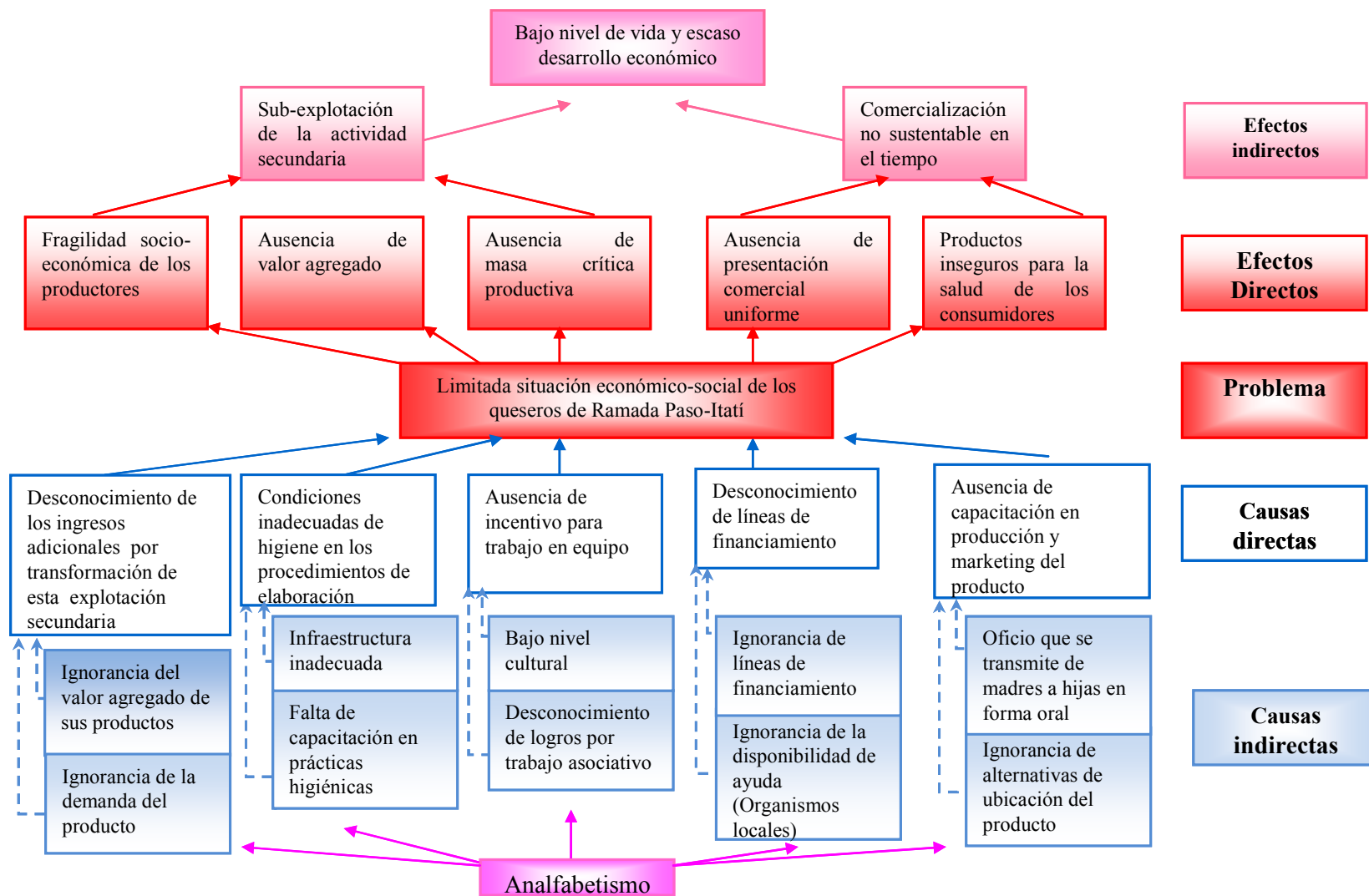


Figura 2. Árbol de problemas de la situación problemática de los productores queseros de Ramada Paso-Itatí

En base al análisis del árbol de problemas, se construyó la matriz de involucrados actual (Tabla 1), cuyos resultados reflejan que existen muy pocas posibilidades para que, con la realidad actual, este grupo de productores genere por sí mismo, cambios productivos que aumenten su producción y, consecuentemente su competitividad y posición socio-económica.

Tabla 1. Matriz de involucrados generada por la situación actual de los queseros de la zona de Ramada Paso-Itatí

Grupos	Intereses	Problemas percibidos
Productor/ Vendedor quesero	-Aumento de productividad. -Mejora de situación económica y social. -Abandonar su marginalidad mediante su actividad laboral	-Ignorancia de los beneficios por transformación de su actividad secundaria en principal. -Costumbres arraigadas, resistencia al cambio. -Falta de objetivos y metas claros y concretos. -Desconocimiento de herramientas técnicas y financieras para realizar cambios en su producción -Desconocimiento del beneficio por trabajo asociativo. -Falta de capacitación científico-tecnológica.
Vendedor del Mercado	-Aumento de la demanda y venta. -Aumento del beneficio económico.	-Desconocimiento de metodologías de mejora en la presentación del producto. -Desconocimiento del beneficio de calidad de producto en la demanda y venta. -Desconocimiento de metodologías de marketing. -Desconocimiento del valor agregado de los productos artesanales.

#### 4.3. El estado nutricional de la población rural en el entorno geográfico

En Argentina existen Programas Alimentarios en los cuales no han sido relevados datos sobre su evaluación desde el punto de vista del logro de sus objetivos y metas nutricionales. Sin embargo, en la gestión de muchos de ellos, suele cuestionarse (BRITOS, 2005) [13] la falta de adecuados marcos normativos, relaciones clientelares en la elegibilidad de beneficiarios e irregularidad e imprevisibilidad de los flujos presupuestarios.

Estos cuestionamientos suelen focalizarse en dos tipos de programas en especial: los que distribuyen alimentos secos (cajas, bolsones) para consumo en el hogar y los comedores comunitarios, en especial aquellos no debidamente institucionalizados.

El análisis del consumo de alimentos en el hogar, su adecuación nutricional (en especial en niños) y su comparación con el aporte alimentario de esos programas refleja además que, existe escasa complementariedad de las deficiencias nutricionales más frecuentes.

Las encuestas alimentarias, fundamentalmente recordatorios de 24h, del Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI) en niños de diferentes Provincias y niveles socioeconómicos demuestran que (BRITOS *et al.*, 2003b) [17] es mayor el déficit en nutrientes como calcio, hierro, vitamina A, C y Zn en relación con el aporte de energía y proteínas en la alimentación.

El perfil nutricional de los programas alimentarios de distribución de alimentos o comedores comunitarios por el contrario suele privilegiar o maximizar la densidad calórica. En la actualidad se estima que, aproximadamente, 1,3 millones de familias y unos 6,5 millones de personas reciben algún tipo de prestación alimentaria.

Para la provincia de Corrientes se diseñó un Proyecto Alimentario Provincial Integral denominado Plan Alimentario Corrientes (PAC) el cual consta de programas tales como el Programa de asistencia a través del sistema de salud: Programa 1.000 Días y Programa de Nutrición Materno Infantil; el Programa de asistencia escolar: Programa Alimentario Escolar; el Programa de asistencia a través de instituciones: Centros de Promoción del Menor, Hogares de Niños y Adolescentes y Centros de Desarrollo Infantil; el Programa de asistencia directa a personas y familias: Programa para Personas Celíacas, Cajas de Alimentos, Tarjeta y Vales Sapucay, y el Programa de Seguridad Alimentaria.

Dentro de los cuales el PAC demanda una inversión que supera los \$ 400 millones al año, que se distribuyen a través del Ministerio de Educación \$ 310.405.000, en asistencia directa \$ 78.178.733, a través del Ministerio de Salud \$ 38.700.000 y a través de instituciones: \$ 2.384.000.

## **5. LA PROPUESTA DE CO-CREACIÓN DE VALOR**

Datos relevados (Ministerio de Economía y Producción, Municipalidades de Ramada-Paso e Itatí, Ministerio de Salud), permitieron detectar que el 99,54% de los productores queseros de esta zona geográfica, viven bajo la línea de pobreza, con pocas posibilidades, al día de hoy, de

mejorar su situación socio-económica mediante medios propios conservando esta actividad productiva, y aún menores posibilidades de incrementarla.

### *5.1. Las teorías de mejora socio-económica y las posibilidades de superar la línea de pobreza*

Los líderes mundiales están en la búsqueda de nuevos foros, tales como el G-20, que refleja el cambio en el peso de los países en la economía global. Foros que se mantienen como “plataformas constructoras de consenso” más que como instituciones que actúen rápidamente y aseguren el cumplimiento de estos nuevos entendimientos. Existe, incluso, alguna percepción (RAO, 2010) [18] de que el G-20 es un mecanismo para agrupar y promover un mayor desarrollo en países con dominancia industrial (G20, 2012a) [19], mientras los estados pequeños quedan afuera de esta nueva estructura emergente. Sería conveniente, quizás, que estos pequeños estados se agrupen en conglomerados para formar uniones económicas y representar sus intereses en los niveles y foros globales.

Asimilando este análisis a la situación de los queseros y, tal como se mencionó previamente, se asevera que no pueden competir. Sería conveniente y fundamentaría la creación de alianzas entre productores, en una primera instancia, y luego con el gobierno, de manera tal que se revean, redefinan y refuercen los roles del gobierno y se re-posicione a este sector productivo con el fin de proporcionar estabilidad financiera, crecimiento económico y restablecer la fe en una sociedad justa.

Por otra parte se debe considerar que, contribuyendo con la teoría cíclica (SCHUMPETER, 1939) [20] en los negocios, Filippetti y Archibugi (2010) [21] mencionan que las relaciones entre la innovación y la dinámica del desarrollo económico han sido direccionadas, particularmente en la recesión de los años ‘70, a los “ciclos largos” y, destacan en su análisis que, actualmente, para establecer la relación entre la innovación y estos ciclos de los negocios, se proponen dos hipótesis extremas: la primera sostiene que la innovación es cíclica y las “firmas” tienden a reducir sus esfuerzos en innovación durante la etapa de valle del ciclo económico, mientras que la segunda proclama que las recesiones son un ambiente fértil para la innovación. La dinámica macroeconómica entonces exhibe un comportamiento en el cual algunas firmas mostrarán perseverancia en proponer y ejecutar innovaciones durante las recesiones, y otras

prefieren esperar los nuevos ciclos. La decisión depende de muchos factores tales como características específicas de la firma (estrategias, actitud de la gestión y directivos, estado de desarrollo) o particularidades de la naturaleza de la innovación (investigación científica, cambios tecnológicos). Apoyando a esta última concepción es que en el reporte de la Unidad de Inteligencia Económica (THOMAS, 2009) [22] se sostiene que buscar la oportunidad en la adversidad genera buenos negocios exitosos.

*El momento actual en la región rural de Ramada Paso - Itatí, Corrientes se corresponde con el valle cíclico? Es este el momento adecuado de adversidad para buscar la oportunidad?*

Desde el punto de vista tradicional de los negocios, el “valor comercial” es creado por el elaborador a través de la transacción de venta de su producto a un consumidor. Este productor es el que intenta mejorar este “valor” adicionándole valor agregado, diseñando los procesos y productos, y evaluando los canales de comercialización pero, actuando en forma autónoma a fin de obtener mayor rédito económico mejorando su competitividad en el mercado. Entendiendo por competitividad comercial a la capacidad de una empresa, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Sin obviar la consideración de que la definición semántica de la palabra “competitividad”, fue cambiando en el tiempo con asignaciones discrepantes (CELLINI y SOCI, 2002) [23] e incluso negando la posibilidad de la existencia de un significado aplicable a este vocablo.

Teniendo en cuenta que diversos factores influyen sobre la competitividad, el paradigma clásico de la economía productiva sugiere que las diferencias de beneficio entre las empresas se explican fundamentalmente en función de factores de naturaleza sectorial relacionados con la diferente estructura de mercado de las industrias en las que compiten. Se asume que dentro de los sectores productivos, a igual tamaño de escala, no existen diferencias significativas en el comportamiento y en los resultados de las empresas. Esta aseveración, relacionada a los resultados analíticos del diagnóstico demuestra que existen demasiadas diferencias estructurales entre las micro-empresas familiares de estos queseros y los productos industriales de oferta masiva que se encuentran en el mercado local, lo cual sugiere que la competencia en costos es abismal reduciendo la demanda de

estos productos locales que, además, no otorgan garantías de inocuidad ni estabilidad en sus características comerciales.

La teoría propuesta por Prahalad y Ramaswamy (2004a) [24] sostiene que “la co-creación de valor y creación de redes de experiencias fundamentan los modelos de negocio del futuro” que pueden ser efectivos cuando se organizan como un proceso de resolución de problemas para una situación problemática concreta, definida e identificada, que se genere de modo interdependiente e inter-activo “*en*” y dirigido “*a*” una región particular. Sumando a la misma, experiencias innovativas nacidas y ejecutadas en ese ambiente único.

Para la co-creación de valor, en primera instancia se definen las estructuras de interacciones, a partir de las cuales surge cada uno de los ingredientes del modelo que Prahalad y Ramaswamy (2004b) [25] llamaron DART: los diálogos necesarios, la accesibilidad, el análisis de la ecuación riesgo-beneficio y la transparencia del proceso-ejecución del proyecto de co-creación de valor. Durante el desarrollo de la propuesta de co-creación se irán adicionando cada uno de los actores involucrados que definirán a su vez sus objetivos particulares que, confluirán, necesariamente, en el objetivo común, macro y único del proyecto empresarial.

Y en estos diálogos que resultan en interacciones entre producción y consumo, los procesos innovativos se darán de forma conjunta con el aporte de toda la cadena de actores que abarca desde el productor hasta el consumidor, interaccionando vinculadamente y trabajando asociativamente a los fines del logro del objetivo general.

Paulatinamente, el modelo convencional de negocios centrado en la firma abre paso al modelo dinámico y co-creativo, en el que convergen los roles de la firma-empresa y los del consumidor. Convirtiendo las transacciones del mercado en un concepto emergente de foro de diálogo interactivo y superador para cada una de las partes intervinientes que crecen con la responsabilidad de un todo.

Sin embargo, al pensar en un proceso de co-creación de valor para esta producción regional “*per se*”, además de la innovación como modelo de negocio se debe evaluar la competitividad del producto en sí y la potencial demanda para el análisis del riesgo-beneficio del proyecto co-creativo. En este sentido, Mutis y Ricart (2008) [26] proponen no perder de vista a la Base de la Pirámide (BDP) como campo de experimentación en los modelos de negocios innovativos.



Considerando que la brecha de ingresos entre pobres y ricos es cada vez más grande generando una disparidad económica que lleva a que los pobres no puedan participar de la economía global de mercado, imposibilitando su ingreso a la competitividad y que, de acuerdo con las proyecciones del World Bank Group (2011) [27] para los próximos 40 años, la cantidad de personas que viven bajo la línea de pobreza tendrá un crecimiento exponencial, no es despreciable pensar en los mercados de renta baja como grupo demandante de un determinado producto o servicio.

La mayoría de la población perteneciente a la BDP desarrolla su economía de manera informal, en zonas rurales o sub-urbanas, sin bancarización individual, muchas veces sin siquiera ser censados y sin contar con los servicios básicos. Si bien, para considerar a este núcleo como demandante se deben superar retos tales como la posibilidad de adquirir el producto que significa un costo, la desinformación respecto a las características benéficas del producto, los retos culturales de su alimentación y la oferta local de productos industriales a mayor costo y no por eso con mejor calidad intrínseca o nutricional, entre otros.

## *5.2. La seguridad alimentaria*

Las variables macro de la seguridad alimentaria en Argentina presentan características particulares puesto que el país es exportador neto de alimentos y ofrece una disponibilidad aparente de 3.181 kcal/persona/día según las hojas de balance.

La problemática alimentaria de mayor relevancia se centra en el acceso a los alimentos, donde la capacidad de compra adquiere un rol fundamental por el carácter urbano de la población Argentina, que alcanza al 90 % de acuerdo con el Censo del año 2001 (CALVO y AGUIRRE, 2005) [28].

Los problemas de salud son, mayoritariamente, atribuibles a factores sociales, las causas detrás de las causas de la “mala salud” son (G20, 2012b) [29] la pobreza, la desnutrición, el desempleo, la falta de acceso a la educación y a los servicios de salud, y la exclusión social de ciertos grupos poblacionales. Su causalidad se relaciona en lo inmediato a enfermedades comunes infantiles, falta de cuidado en la niñez y una ingesta alimentaria insuficiente o inadecuada.

Estudios preliminares (datos no publicados) del grupo de investigación Biotecnología Microbiana para la Innovación Alimentaria (BiMIA) perteneciente al Instituto de Modelado e Innovación Tecnológica (CONICET-UNNE), referentes al contenido en calcio de los Quesos Artesanales de Corrientes (QAC), mostraron una concentración alentadora desde el punto de vista nutricional que, además, fue comparable al de los quesos semiduros argentinos, con mayores tiempos de maduración lo cual implica un costo mayor, que figuran en la Tabla de Composición Química de Alimentos de nuestro país (CLOSA Y DE LANDETA, 2002) [30] estableciéndose que la porción de ingesta para cubrir las recomendaciones diarias de calcio, se corresponden con la porción establecida en las Guías Alimentarias para la Población Argentina (LEMA *et al.*, 2003) [31].

### *5.3. El modo de vinculación de los actores involucrados*

El modelo de política científico-tecnológica conocido como el Triángulo de Sábato, postula que para que este modelo exista realmente, el sector que diseña y ejecuta la política (el estado), el sector que ofrece conocimientos-tecnología (las Universidades e Institutos de Investigación) y el sector demandante de estos conocimientos científico-tecnológicos y de su transferencia (las Empresas y productores) deben mantener, necesariamente, fuertes, asiduas y dinámicas inter-relaciones que generen interdependencia.

Considerando estas postulaciones y las reflexiones mencionadas anteriormente, se propone una estrategia de co-creación para mejorar la capacidad productiva y, consecuentemente, el nivel socio-económico de los integrantes del nicho productivo quesero de una zona de la provincia de Corrientes, Argentina, fundamentada en la gestión para la vinculación de los distintos actores involucrados, y que se resume en:

*“la implantación de una fábrica de quesos en la zona geográfica de Ramada Paso – Itatí en un predio fiscal obtenido en comodato por 99 años de gracia mediante la vinculación y acción de las autoridades Municipales y Provinciales,*

*utilizando un sistema de tipo asociativo entre los productores, quienes aportarán un mínimo capital de ingreso (mediante la leche producida por sus pequeños rodeos alimentados con las pasturas de su campo), y su capital de trabajo en la futura Empresa,*

*donde se ejecutarán algunos de los avances tecnológicos en la materia, generados en el seno del grupo BiMIA (CONICET-UNNE), que además transferirán sus conocimientos mediante capacitación técnica a los productores-socios,*

*para lo cual y, mediante los avales gubernamentales respectivos, se utilizarán fondos disponibles del Ministerio de la Producción de la Nación, y*

*cuya producción se destinará, mayoritariamente, a cubrir las necesidades, en principio locales, para la asistencia alimentaria del Gobierno”.*

Estratégicamente, se pretenden aprovechar las siguientes oportunidades:

- las innovaciones tecnológicas referentes a esta producción artesanal, logradas por las Instituciones de Investigación y Universidad (CONICET-UNNE), a fin de impulsar la transformación de estos quesos en alimentos inocuos y aceptables comercialmente (VASEK *et al.*, 2011) [2],

- los recientes hallazgos del grupo BiMIA referentes al elevado contenido en calcio, que agrega valor nutricional a los Quesos Artesanales de Corrientes (datos no publicados),

- la capacidad de la Universidad Estatal local para ejecutar la capacitación a los productores y la implementación de las Buenas Prácticas y Prácticas Higiénicas de Elaboración de Quesos.

La formación técnica debe incluir, además de la capacitación instrumental de los recursos humanos, la potenciación de los valores y actitudes creativo-participativas, como elementos fundamentales para el desarrollo local. La formación de recursos humanos es, por consiguiente, una inversión productiva determinante en el medio y largo plazos, que incorpora los múltiples aspectos que esta actividad conlleva, tales como la transmisión de conocimientos generales y técnicos, el estímulo de la movilización y participación creativas, la modificación de mentalidades en el sentido innovador y, en suma, la construcción de ciudadanía.

- la afluencia, en esta región, de turismo religioso (zona de Itatí) y de esparcimiento (por la cercanía con Paso de la Patria y como lugar de paso hacia Ituzaingó) que aumentan de manera importante (SUBSECRETARÍA DE TURISMO DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES, 2013) [32], particularmente para los Concursos y Fiestas Nacionales de Pesca Deportiva, generando una demanda interesante de los simbólicos Quesos Artesanales de Corrientes. Requerimiento que no

se cubre con el volumen y la calidad de la oferta actual, y que podría aún incrementarse ofreciendo al consumidor un producto seguro desde el punto de vista de la Salud y de calidad comercial uniforme.

Recordando, además que los líderes del grupo G20 (2012c) [33], incluida Argentina, reconocieron al turismo como un vehículo para la creación de trabajo, crecimiento económico y desarrollo.

- la crisis nutricional existente en nuestra Provincia (MINISTERIO DE SALUD, PRESIDENCIA DE LA NACIÓN, 2011) [34] para que, mediante convenios con el Ministerio de Salud de la Provincia se utilice parte de esta producción, para cubrir localmente la demanda destinada a la asistencia alimentaria estatal para comedores escolares, comedores comunitarios y hospitales, contribuyendo también de esta manera, a paliar la desnutrición local mediante el suministro de un alimento regional de elevado valor nutricional.

- la necesidad, por parte de los Gobiernos Municipales y Provinciales, de adquirir alimentos destinados a la asistencia alimentaria dentro de los programas nacionales y provinciales.

En este escenario diferente, se adicionan nuevos actores (Tabla 2), cada uno de ellos con sus intereses que confluirán en acciones conjugadas para el logro del objetivo común.

La matriz de involucrados inicial de dos componentes, constituida por el productor que también vende sus quesos y, el vendedor del mercado al que acude cuando no puede realizar su comercialización por medios propios, adicionó al sector productivo demandante mencionado a:

- las autoridades municipales en representación de los Municipios de Ramada paso e Itatí, con intervención directa,

- un grupo de investigación como sector de oferta del conocimiento tecnológico, quien aportaría sus avance en la materia ejecutando la transferencia de los mismos, cumplimentando así la labor social que se promueve y necesita para devolver la inversión del país, genéricamente hablando y, a los Gobiernos Municipal y Provincial como ejecutores de la política de estado,

- el Ministerio de Salud de la Provincia quien planifica y desarrolla los Planes y Programas de ayuda alimentaria en la provincia, el cual requiere de la vinculación y relación con empresas y productores de alimentos para la provisión de comestibles destinados a la población beneficiaria.

Tabla 2. Matriz de Involucrados de la estrategia de co-creación de valor

Grupos	Intereses	Problemas Percibidos
Productor/ Vendedor Quesero	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar su productividad.</li> <li>-Mejorar su situación económica y social.</li> <li>-Abandonar su marginalidad mediante su actividad laboral.</li> <li>-Mantener la tradición quesera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ignorancia de los beneficios por transformación de su actividad secundaria en principal.</li> <li>-Costumbres arraigadas, resistencia al cambio.</li> <li>-Falta de objetivos y metas, claros y concretos.</li> <li>-Desconocimiento de herramientas técnico-financieras para realizar cambios de escala y generar demanda de su producción.</li> <li>-Desconocimiento del potencial beneficio otorgado por el trabajo asociativo.</li> <li>-Falta de capacitación científico-tecnológica.</li> </ul>
Municipios	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promover el desarrollo y la sustentabilidad local.</li> <li>-Mejorar el bienestar socio-económico de la población zonal</li> <li>-Cuidar la salud de la población mediante el consumo de alimentos inocuos.</li> <li>-Contribuir al fortalecimiento de las políticas provinciales y nacionales.</li> <li>-Proponer alianzas de comercialización para ubicar el mayor volumen de producción a generar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de la disponibilidad de herramientas financieras para impulsar la productividad.</li> <li>-Falta de estrategias y proyectos locales concretos para impulsar el sector quesero.</li> <li>-Insuficiente control bromatológico.</li> <li>-Vinculación insuficiente con el sector de producción de conocimientos científico-tecnológicos.</li> </ul>
BiMIA (CONICET- UNNE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transferir conocimientos científicos mediante capacitación a productores e implementación de buenas prácticas higiénicas en la elaboración.</li> <li>-Transferir la tecnología de bajo costo y complejidad desarrollada</li> <li>-Transferir su "Know-how".</li> <li>-Vincular a los actores involucrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausencia de proyectos de vinculación-transferencia concretos con los productores</li> </ul>
Ministerio de Salud de la Provincia	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejorar la salud de la población por consumo de alimentos de elevado valor nutricional.</li> <li>-Disminuir el elevado porcentaje de mujeres con riesgo de osteoporosis.</li> <li>-Satisfacer la demanda de alimentos inocuos con producción local.</li> <li>- Evaluar alianzas para la comercialización del mayor volumen de producción quesera.</li> <li>-Cumplimentar los acuerdos del G20 en relación a seguridad alimentaria, sustentabilidad y desarrollo local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desconocimiento de las características de la producción quesera local: alimentos inocuos, de bajo costo y elevado valor nutritivo.</li> <li>-Vinculación insuficiente con el sector de producción de conocimientos científico-tecnológicos.</li> </ul>

A partir de los enunciados y consideraciones anteriores se presenta (Tabla 3) la planificación para llevar a cabo la presentación formal de esta alternativa de co-creación de valor intentando mejorar la situación problemática planteada.

Tabla 3. Matriz del Marco Lógico

Resumen de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<i>Fin</i>			
F.1. Mejorar el nivel productivo, social y económico de los productores queseros de la zona Ramada Paso – Itatí.	F.1.1. Aumento de la producción y venta de quesos artesanales. F.1.2. Mejora del nivel de vida (Estándares del Instituto de las Naciones Unidas para la Investigación sobre el Desarrollo Social).	F.1.1.Registro de producción y venta mensual de quesos artesanales. F.1.2. Informes sobre Desarrollo Humano (Instituto Naciones Unidas para Investigación sobre Desarrollo Social)	Los productores queseros de la zona quieren mejorar su nivel de vida.
F.2. Mejorar la calidad alimentaria y nutricional de la zona en estudio.	F.2. Análisis del aporte y la adecuación nutricional.	F.2. Cuestionarios de frecuencia alimentaria.	Los pobladores regionales consumirán mayor cantidad de quesos artesanales.
<i>Propósito</i>			
P.1. Vinculación de los distintos actores	P.1. Número de contactos telefónicos y personales realizados.	P.1. Registro de las entrevistas realizadas	P.1. Predisposición de los actores para la vinculación.
P.2. Generación de acuerdos de cooperación	P.2.1. Número de mesas de concertación realizadas. P.2.2. Número de acuerdos generados.	P.2.1. Registro de asistencia a las mesas de concertación. P.2.2. Resoluciones formales de los acuerdos.	P.2.1. Intención de asistencia a las mesas de concertación. P.2.2. Predisposición para la firma de acuerdos.
P.3. Propuesta de Co-creación de valor para la producción quesera zonal.	P.3. Propuesta de proyecto de co-creación de valor presentado.	P.3. Asistencia de las partes a la Reunión para la presentación del proyecto de co-creación de valor.	P.3. Aceptación de las partes para el desarrollo de la propuesta de co-creación de valor.
<i>Componentes</i>			
C.1. Vinculación ejecutada.	C.1. Concreción del día, fecha, hora y lugar de la primera reunión conjunta entre las partes	C.1.1. Documentos de citación para la primera reunión conjunta.	C.1.1. Posibilidad de acordar la agenda para la reunión
C.2. Convenio de capacitación y transferencia CONICET-UNNE y productores	C.2.1. Cursos de capacitación programados. C.2.2. Transferencia científico-tecnológica programada.	C.2.1. Registro de convocatoria e interesados a cursos de capacitación C.2.2. Resolución de aceptación para la adquisición de los desarrollos tecnológicos.	C.2.1. Interés e intención de parte de los productores. C.2.2. Posibilidades de fuentes de financiamiento.
C.3. Acuerdo Municipios-Ministerio de Salud de la Provincia-Productores- Instituto CONICET-UNNE.	C.3.1. Acuerdos de gestión para el desarrollo del Proyecto y aval para el financiamiento. C.3.2. Acuerdo	C.3.1. Número de Resolución del acuerdo. C.3.2. Número de	Interés e intención de cada una de las partes involucradas para el

	compromiso del Ministerio para la adquisición de parte de la producción	Resolución del acuerdo-compromiso.	proyecto de co-creación de valor en la producción quesera zonal.
C.4. Proyecto de co-creación de valor para la producción quesera	C.4.1. Proyecto elaborado.	C.4.1. Formularios de proyecto impresos y firmados por las partes.	
<i>Actividades</i>			
A.1.1. Entrevistas con los productores de la zona, y con representantes de los Municipios y Ministerio.	A.1.1. Número de entrevistas realizadas	A.1.1. Registro de las entrevistas	Facilidad de entrevistas.
A.1.2. Reuniones conjuntas.	A.1.2. Número de reuniones.	A.1.2. Actas de reuniones explicitando la asistencia e intenciones de la propuesta.	Interés e intención de las partes.
A.2. Elaboración y firma de los convenios para la capacitación y transferencia.	A.2.1. Convenios elaborados y firmados A.2.2. Contenidos de los cursos de capacitación elaborados. A.2.3. Documento de especificaciones de los desarrollos tecnológicos a transferir.	A.2.1. Convenios impresos y firmados. A.2.2. Contenidos de los cursos de capacitación impresos y aceptados. A.2.3. Documentos impresos, aceptados y firmados.	Interés e intención por parte del Instituto CONICET-UNNE para la capacitación y transferencia de tecnología.
A.3. Elaboración de los acuerdos y convenios entre Municipios, Ministerio, productores e Instituto CONICET-UNNE.	A.3.1. Acuerdo de gestión para el desarrollo del Proyecto y aval para el financiamiento elaborado A.3.2. Acuerdo compromiso del Ministerio para la adquisición de parte de la producción explicitando kg/mes, elaborado.	A.3.1. Acuerdo impreso, aceptado y firmado. A.3.2. Acuerdo impreso, aceptado y firmado.	A.3.1. Intención e interés de las partes con los contenidos de los acuerdos. A.3.2. Interés de Organismos para la concreción de las alianzas de compra del producto.
A.4. Formulación del Proyecto de co-creación de valor para la producción quesera.	A.4.1. Proyecto impreso, aceptado y firmado por las partes para su presentación.	A.4.1. Fuentes de financiamiento definidas con aval firmado de parte de las autoridades Municipales y Provinciales respectivas. A.4.2. Contrato de comodato de la tierra para la ejecución del proyecto impreso y firmado.	A.4.1. Fuentes de financiamiento gubernamentales disponibles. A.4.2. Otorgamiento del terreno en comodato por parte del Consejo deliberante de los Municipios respectivos.

## 6. PERTINENCIA ACADÉMICA Y SOCIAL

El problema socio-económico que se pretende paliar, demanda de la participación del sector académico y del sector público tanto local como provincial.

Desde el sector académico se aportarán, por una parte, las tecnologías necesarias, el *know-how* y el gerenciamiento del proyecto, para diseñar y orientar las acciones a implementar, incluyendo la capacitación de los productores, la implementación de los estándares de calidad, los controles de calidad de insumos y producto, cumplimentando una de sus misiones de retorno a la sociedad de los beneficios y adelantos obtenidos.

Por otra parte proveerá la articulación para la participación de los actores involucrados y la gestión para la asistencia financiera que afronte los costos del proyecto.

El sector público, en los niveles mencionados, aportará los apoyos necesarios para facilitar la viabilidad del proyecto y las contrapartes necesarias para acceder a fondos de financiamiento del mismo. En particular, la Municipalidad de Ramada Paso o Itatí, podría tramitar en comodato a largo plazo un terreno destinado a la construcción de la futura fábrica, previa autorización respectiva del Consejo Deliberante.

En lo social el proyecto contribuirá a mejorar la calidad de vida de los productores queseros, a mejorar la salud de los consumidores (alimento seguro), a incrementar el desarrollo productivo local, e indirectamente contribuirá a disminuir la desnutrición por aporte de este alimento seguro y altamente nutritivo (mediante alianza estratégica con el Ministerio de Salud Pública de la Provincia).

Esta estrategia, además, potenciaría, en un todo de acuerdo, lo proclamado por los representantes de Argentina en la reunión cumbre G20 respecto a seguridad alimentaria donde se expresó entender que gran parte de la lucha contra el flagelo del hambre se vincula con la necesidad de alentar el desarrollo de la actividad agrícola y agroalimentaria de manera sostenible para “contar con mas alimentos para mas personas” (G20, 2012c) [33].

Asumiendo como *Beneficiarios directos* a los productores queseros de la zona Ramada Paso-Itatí, provincia de Corrientes, Argentina, y como *Beneficiarios indirectos*, a la población toda mediante el acceso a un producto alimentario zonal de menor costo, nutritivo y seguro.

Por otra parte, se debe tener presente que la sociedad entraña una despersonalización y deshumanización debido a la crisis de valores y desconocimiento de los principios éticos que orientan las normas sociales y los procedimientos de las organizaciones. La sociedad lucha por



los valores universales del hombre (vida, paz, justicia, verdad, libertad, entre otros), y existe, hoy, crisis moral en casi todos los ámbitos de la existencia humana generando conflictos de valores en los individuos.

Los valores identifican y reproducen actitudes y concepciones, representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa el clima organizacional como un modo de vida integral.

De acuerdo con Valbuena *et al.*, (2006) [35], los valores se pueden analizar y definir desde tres puntos de vista: -éticos, como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo donde una forma de actuar es mejor que su opuesta para alcanzar los objetivos en forma y por el camino correcto. –económicos, como las pautas usadas por el individuo para evaluar un objeto en cuanto al relativo mérito de escasez, adecuación, precio, intereses, que le producen placer, y –psicológico, como la cualidad moral que mueve a cometer con valentía grandes empresas y a afrontar los riesgos generados por la integración de los sentimientos, actitudes, creencias, y valores individuales de los empleados en e desempeño laboral.

El verdadero desarrollo no puede consistir en una mera acumulación de riquezas o en la mayor disponibilidad de bienes y servicios, si esto se obtiene a costa del subdesarrollo de muchos, y sin la debida consideración por la dimensión social, cultural y espiritual del ser humano (JUAN PABLO II, 2006) [36].

Nuestra vida cotidiana, así como nuestras decisiones en el campo político y económico deben estar marcadas por estas realidades. Igualmente los responsables de las Naciones y los mismos Organismos internacionales, mientras han de tener siempre presente como prioritaria en sus planes la verdadera dimensión humana, no han de olvidar dar la precedencia al fenómeno de la creciente pobreza. Por desgracia, los pobres, lejos de disminuir, se multiplican no sólo en los Países menos desarrollados sino también en los más desarrollados, lo cual resulta no menos escandaloso.

## **7. CONCLUSIONES**

La estrategia de co-creación de valor para esta producción tradicional propone una asociación de productores que serían proveedores de insumos, socios de producción-venta, al mismo tiempo que operarios de la fábrica.

Con el aval de los gobiernos locales se utilizarían líneas de financiamiento no reembolsable disponibles por parte del gobierno Nacional.

El grupo de investigación “Biotecnología Microbiana para la Innovación Alimentaria” (CONICET-UNNE) aportaría la capacitación de los productores, su “*know-how*” y las innovaciones desarrolladas al respecto.

Los Gobiernos Municipal y Provincial, apoyarían este proyecto para impulsar el desarrollo de estas localidades con alto grado de marginalidad, que proporcione un alimento inocuo y altamente nutritivo para disminuir los niveles de desnutrición, a la vez de constituirse en demandantes principales para la inclusión de éste en los programas alimentarios.

## REFERENCIAS

1. Gorenstein, S. 2000. Gestión del desarrollo local/regional en contextos rural-urbanos del interior pampeano. Disponible en: <http://www.cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/dp394>. Acceso: 07/01/2013.
2. Vasek, O. M., M. C. Cardozo, A. J. V. Fusco. 2011. El caso de los Quesos Artesanales de Corrientes. *En: De la leche al queso: queserías rurales en América Latina*. México, Ed. IICA-CIRAD. Impreso por M. A. Porrúa, México. Capítulo: Procesos de Innovación, p. 199-223.
3. Gorenstein S., Napal M., y Olea M. 2007. Territorios agrarios y realidades ururbanas: Reflexiones sobre el desarrollo rural a partir del caso pampeano bonaerense. *Revista EURE*, 33(100): 91-113.
4. Schejtman, A. y J. Berdegué. 2003. Desarrollo territorial rural. Santiago, Chile, RIMISP. Disponible en: [http://www.rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1363093392\\_schejtman\\_y\\_berdegue\\_2004\\_desarrollo\\_territorial\\_rural\\_5\\_rimisp\\_CArduen](http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392_schejtman_y_berdegue_2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CArduen). Acceso: 18/04/2013
5. Madoery, O. 2001. La formación de agentes de desarrollo local: ¿cómo contribuir desde la universidad a la gestión territorial?. VI Congreso Internacional del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública.

Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.cdi.mecon.gov.ar/biblio/docelec/clad/cong6/6nov/12/madoery>. Acceso: 04/02/2013.

6. Gorenstein, S., M. Napal, Barbero A., Olea M. 2006. Diagnóstico y propuestas para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Rural de la Provincia de Buenos Aires. PROINDER/SAGPyA/Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia. Disponible en: <http://www.proinder.gov.ar/Productos/DocumentosProvinciales/BuenosAires/Documentodediagnosticoydocumentofinalparalaestrategia>. Acceso: 11/09/2012.

7. Delgadillo Macías, J. 2006. Dimensiones territoriales del desarrollo rural en América Latina. *Problemas del Desarrollo, Rev. Latinoam. Econom.* 37(144):97-120.

8. Pérez, A., J. M. Caballero. 2003. La nueva ruralidad en Europa y su interés para América Latina. Disponible en: <http://www.fao.org/docs/eims/upload/249910/Y4524sLA> Acceso: 10/04/2013

9. Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. 2012. Disponible en: <http://www.argentina.gob.ar/sepyme/clasificacion>. Acceso: 18/09/2012.

10. Donato, V. 2005. Observatorio PYME Regional. Provincia del Chaco: Industria Manufacturera 2005. Ed. EUDENE, p.15.

11. Alburquerque, F. 1999. Cap. 28: Metodología para el desarrollo económico local. En: *Manual de Desarrollo Local*. Ed. Del Castillo. 1994. p.:313-326.

12. Britos, S., A. O'Donnell, V. Ugalde, R. Clacheo. 2003a. Programas Alimentarios en Argentina. Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil. Disponible en: <http://www.bvsde.ops-oms.org/texcom/nutricion/35-programas>. Acceso: 22/11/2012.

13. Britos, S. Programas Alimentarios innovadores: Evaluación de una experiencia de uso de tarjetas alimentarias. 2005. Programas Alimentarios Innovadores: Evaluación de una experiencia de uso de tarjetas alimentarias. Disponible en: <http://files.cloudpier.net/cesni/biblioteca/1adbd703a73d491013070000>. Acceso: 21/03/2013.

14. Sánchez, N. 2007. El marco lógico. Metodología para la planificación, seguimiento y evaluación de proyectos. *Visión Gerencial*, 6(2):328-343.

15. Acosta, F., L. Gimenez, C. Richieri, M. Calvi. 2009. Zonas AgroEconómicas Homogéneas Corrientes. Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales. *Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria*, 8:1-75.

16. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina. 2010. Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda.
17. Britos, S. y A. O'Donnell. 2003b. Boletín CESNI. Iniciativa cuchara, tenedor y cuchillo, en casa. 13(Octubre):1-16.
18. Rao, S. K. 2010. The Global Economic Crisis: Challenges and Opportunities for Public Administration. *ASCI J. Manag.* 39(2): 33–43
19. G20. Leaders Declaration 2012a. Los Cabos, México. Disponible en: <http://www.whitehouse.gov/the-press-office/2012/06/19/g20-leaders-declaration>. Acceso: 05/07/2012.
20. Schumpeter, J.A., 1939. *Business Cycle: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill, New York.
21. Filippetti, A., Archibugi, D. 2010. Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. *Res. Policy*, doi:10.1016/j.respol.2010.09.001.
22. Thomas, K. 2009. Staying the course? Technology decision-making in turbulent times. The Economist Intelligence Unit Limited. 1-28.
23. Cellini, R. and A. Soci. 2002. Pop competitiveness. *BNL Quarterly Review*, no. 220, March 2002 71-101. R Cellino, A Soci - PSL Quarterly Review, 2012 - bib03.caspur.it
24. Prahlad, C. K. and V. Ramaswamy. 2004a. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *J. Interact. Mark.*, 18(3):5-14.
25. Prahlad, C. K. and V. Ramaswamy. 2004b. Co-creating unique value with customers. *Strategy and Leadership*, 32(3):4-9.
26. Mutis J. y J. E. Ricart. 2008. Innovación en modelos de negocios: la base de la Pirámide como campo de experimentación. *Universia Bus. Rev.*, 2º trimestre:10-27.
27. World Bank Group, International Finance Corporation, Multilateral Investment Guarantee Association. 2011. Evaluative lessons from World Bank Group Experience. *Growth and Productivity in Agriculture and Agribusiness*. 202p.
28. Calvo, E. B. y Aguirre, P. 2005. Crisis de la seguridad alimentaria en la Argentina y estado nutricional en una población vulnerable. *Arch. argent. pediatr.*, 103(1), 77-90.
29. G20. 2012b. The Los Cabos growth and Jobs Action Plan. Los Cabos, México. Disponible en: <http://www.g20.org/documents>. Acceso 30/06/2012.

30. Closo S. J., M. C. de Landeta. 2002. Tablas de composición de alimentos. Base de datos ARGENFOODS. Universidad Nacional de Luján. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://www.unlu.edu.ar/~argenfood/>. Acceso: 02/05/2012.
31. Lema, S., E. N. Longo, A. Lopresti. 2003. Guías alimentarias para la población argentina. Buenos Aires, Argentina.
32. Subsecretaría de Turismo de la provincia de Corrientes. Disponible en: <http://www.corrientes.com.ar>. Acceso: 05/02/2013.
33. G20. 2012c. Agricultural Group Final Report. Disponible en: <http://www.g20.org/documents>. Acceso 19/05/2012.
34. Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación. 2011. Natalidad, Mortalidad General, infantil y materna por lugar de residencia. Argentina, año 2009. Boletín N° 129.
35. Valbuena, M., R. Morillo, D. Salas. 2006. El sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3):60-78.
36. Juan Pablo II. 2006. Encíclica "SOLLICITUDO REI SOCIALIS". Ed. Paulinas.