

**XXXIII CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES
UNIVERSITARIOS DE COSTOS**

**“CALIDAD TERRITORIAL: UN ENFOQUE AGREGADO PARA LA
GESTIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE Y SUSTENTABLE DEL
TURISMO RURAL” (Avance PGI 24/ZC018)¹**

Categoría propuesta: Aportes a la disciplina.

Autores²

**Mg. Regina Durán (UNS) (socio activo)
Mg. Liliana Scoponi (UNS) (socio activo)
Cra. Fabiana Casarsa (UNS) (socio activo)
Lic. Adm. Marina Cordisco (UNS) (socio adherente)**

Mar del Plata, Octubre de 2010

¹ En el marco del programa: “El Agroturismo: una alternativa sustentable” Directora: Mg. Patricia Kent (UNPSJB)-Co-directora: Mg. Regina Durán (UNS).

² Otros autores que integran el PGI 24/ZC08: Dr. Bustos Cara, R.; Mg. Haag, M. I.(Dpto. de Geografía y Turismo-UNS); Cr. Brandauer, G.; Ing. Agr. Piñeiro, V. (Dpto. Ciencias de la Administración-UNS), Ing. Agr. Presa, C.; Lic. Turismo Colonnella, J. (INTA EE Bordenave) y Chaz, M.C. (Dpto. de Economía-UNS).

INDICE

	Página
<i>Resumen</i>	2
<i>1. Introducción</i>	3
1.1. <i>Objetivos</i>	4
1.2. <i>Aspectos metodológicos</i>	4
1.3. <i>Conjunción de abordajes teóricos aplicables</i>	5
1.3.1. <i>Multifuncionalidad y Desarrollo Agropecuario Sustentable</i>	5
1.3.2. <i>Identidad, cultura, patrimonio y territorio como ventaja competitiva</i> ..	5
<i>2. Diagnóstico preliminar de la gestión agro-turística del Grupo de Cambio Rural (INTA) “Cortaderas II”</i>	7
2.1. <i>Identificación de actividades de la Cadena de Valor Interna</i>	7
2.1.1. <i>Definición de actividades primarias</i>	8
2.1.2. <i>Definición de actividades secundarias o de apoyo</i>	8
2.2. <i>Diagnóstico preliminar de la situación del grupo</i>	9
<i>3. La Calidad Territorial como estrategia competitiva grupal</i>	12
3.1. <i>La Calidad en el turismo rural</i>	14
3.2. <i>Limitaciones y posibilidades del Modelo Europeo de Enfoque de la Calidad Territorial</i>	16
<i>4. Una propuesta de Sistema de Gestión de Calidad con Enfoque Territorial</i> ...	17
4.1. <i>Bases del modelo</i>	17
4.2. <i>Aplicación en los Grupos de Cambio Rural</i>	19
<i>5. Consideraciones finales</i>	20
<i>Bibliografía</i>	21

RESUMEN

Definiendo el agroturismo como el tipo de turismo en el cual la cultura rural es aprovechada para promover el desarrollo local, a partir del beneficio que ofrecen las áreas rurales y los paisajes socio-culturales como atracción turística, el presente trabajo constituye un primer avance de una investigación que persigue identificar y evaluar los impactos de la actividad agroturística en el partido de Cnel. Suárez (BA), en virtud de las actividades desarrolladas por el grupo de Cambio Rural (INTA) "Cortaderas II", para proponer el diseño de un modelo de administración que viabilice la gestión agroturística en el marco del Desarrollo Sustentable.

Dadas las múltiples dimensiones que caracterizan a dicha concepción, se aborda la problemática con un enfoque sistémico e interdisciplinario. Se persigue complementar la visión agronómica y los enfoques aportados por la Economía y la Geografía, con el marco teórico y el bagaje instrumental que brinda la Administración, de modo que puedan integrarse en un modelo de gestión sustentable del agroturismo, bajo una óptica empresarial apoyada en la responsabilidad social.

Del análisis de situación, surge que una buena gestión de la calidad puede ser un gran paso adelante, ya que el grupo bajo estudio ha afianzado su actividad y se encuentra en condiciones de iniciar etapas de crecimiento. Para lograr este propósito en el marco de una gestión socialmente responsable y sustentable, se plantea un modelo de Sistema de Gestión de Calidad con un abordaje diferente: la "Calidad Territorial". Este enfoque más integrador, trasciende el ámbito individual y se sustenta en una acción colectiva que favorece el desarrollo del territorio rural, a partir de la construcción y reconocimiento interno y externo de una identidad y de relaciones de partenariado entre actores públicos y privados, a su vez imprescindibles para el desarrollo de la actividad turística.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las externalidades generadas por la presión de la actividad antrópica sobre los recursos naturales, han llevado a considerar, que el crecimiento económico no necesariamente implica el desarrollo sostenible de una sociedad, cuando se pone en riesgo la naturaleza.

Por otra parte, a partir del auge de los movimientos sociales de la década del sesenta cobró intensidad la vinculación entre las acciones de las organizaciones y las cuestiones sociales, aceptándose hoy en forma generalizada que, si determinadas acciones benefician a la sociedad, también lo hacen con las organizaciones, lo cual revaloriza el rol organizacional en el espectro social. Esto induce a aludir a la responsabilidad social de las organizaciones en sentido amplio, incorporando la concepción de responsabilidad social para el desarrollo sustentable (Kent, 2008).

Para la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, el Desarrollo Sustentable es aquel que permite satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para resolver también las propias (WCED, 1987). Por lo que pretende que el nivel de recursos que recibe la próxima generación, le permita disfrutar, al menos, del mismo nivel de bienestar de sus antecesores, poniendo así énfasis en la equidad intra e intergeneracional. Se trata de un concepto complejo por ser multidimensional, ya que se apoya en tres pilares: ecológico, económico y socio-político y cultural.

Bajo este marco, si bien desde la Administración de las organizaciones se está avanzando en la formulación y aplicación de instrumentos de gestión que posibiliten hacer operativo el concepto de sustentabilidad, este es un tema que aún está en desarrollo. Al respecto, no se han encontrado suficientes aportes en el ámbito de la administración de empresas agropecuarias, que hayan integrado a su actividad primaria tradicional una actividad de servicios, como lo es el agroturismo, la cual requiere de habilidades y conocimientos específicos diferentes y a su vez tiene implicancias ambientales, económicas, sociales y culturales.

El agroturismo es el tipo de turismo en el cual la cultura rural es aprovechada para promover el desarrollo local, a partir del beneficio que ofrecen las áreas rurales y los paisajes socio-culturales como atracción turística. Por lo tanto, la presente investigación persigue proporcionar a los establecimientos dedicados a la explotación del agroturismo en el partido de Cnel. Suárez (BA) y su zona de influencia, un modelo de administración que viabilice su gestión en el marco del Desarrollo Sustentable.

Dadas las múltiples dimensiones que caracterizan a dicha concepción, se propone al abordaje de la problemática con un enfoque sistémico e interdisciplinario. Se plantea complementar la visión agronómica y los enfoques aportados por la Economía y la Geografía, habitualmente empleados en el análisis del turismo rural, con el marco teórico y el bagaje instrumental que brinda la Administración, de modo que puedan integrarse en un modelo de gestión sustentable del agroturismo, bajo una óptica empresarial apoyada en la responsabilidad social.

La región seleccionada muestra un promisorio desarrollo y ofrece la posibilidad de buscar formas de generar beneficios sustentables para los establecimientos que se han iniciado en la actividad y para la comunidad de la que forman parte. Si bien la actividad turística es reciente, se encuentran algunos emprendimientos exitosos que surgieron ante la necesidad de mejorar los beneficios económicos del productor agropecuario y de mantener las instalaciones de los establecimientos rurales. Se trata de pequeñas y medianas empresas familiares dedicadas a la explotación del agroturismo, que se han asociado para mejorar su competitividad dentro del programa Cambio Rural del INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), conformando el grupo "Cortaderas II".

Dichos emprendimientos han sido seleccionados como unidad de análisis. No obstante, se persigue idear un sistema de herramientas administrativas de gestión sustentable, que pueda extrapolarse a emprendimientos de agroturismo con otra ubicación geográfica.

En este sentido, este proyecto se integra a un Programa de Investigación "El agroturismo: una alternativa sustentable", conformado además por un proyecto de investigación similar, que serán desarrollados por docentes investigadores del Dpto. Administración, Facultad de Ciencias Económicas, sede Trelew (Chubut) de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Ello hará posible la comparación y permitirá extraer conclusiones sobre las condiciones de aplicación del modelo.

1.1. Objetivos

El objetivo general de la investigación procura identificar y evaluar los impactos de la actividad agroturística en el partido de Cnel. Suárez (BA) y su zona de influencia, en virtud de las actividades desarrolladas por el grupo de Cambio Rural (INTA) "Cortaderas II", para proponer el diseño de un modelo de administración que viabilice su gestión agroturística en el marco del Desarrollo Sustentable.

Por lo tanto, en este primer avance, se han establecido los siguientes objetivos específicos:

- Efectuar un diagnóstico estratégico de las explotaciones bajo estudio, en pos de reconocer y valorar los impactos socio-ambientales y económicos de las actividades agroturísticas desarrolladas.
- Realizar una revisión de los enfoques sobre Desarrollo Rural, Calidad territorial y Turismo que la UE (Unión Europea) aplica para lograr ventajas competitivas bajo los valores ambientales, económicos y sociales del Desarrollo Sustentable.
- Evaluar las posibilidades y condicionantes de su adaptación al contexto argentino del caso bajo estudio.
- Proponer un modelo de Sistema de Gestión de Calidad (SGC), atendiendo los resultados del diagnóstico estratégico efectuado, que permita retener valor añadido, reducir costos, poner en valor especificidades territoriales y contribuir a la sustentabilidad de los actores implicados y del territorio rural.

1.2. Aspectos metodológicos

La investigación se plantea desde su concepción, como un proyecto de desarrollo de un modelo de administración socio-ambiental aplicada. A efectos de posibilitar su implementación, la propuesta contempla el encuadre a la legislación vigente aplicable, de jurisdicción nacional, provincial y municipal.

Se considera de fundamental importancia la participación activa de los distintos actores sociales vinculados con la temática, aspirando a que el producto final se constituya en una guía que oriente su accionar hacia la adopción de decisiones sustentables.

Las actividades desarrolladas en esta primera etapa de la investigación han sido:

- a) Capacitación de los integrantes del proyecto de investigación.
- b) Relevamiento de información diagnóstica secundaria que dispone el INTA sobre los establecimientos agroturísticos que integran el Grupo de Cambio Rural "Cortaderas II".
- c) Visitas de reconocimiento y observación directa de los aspectos e impactos socio-ambientales y económicos en los establecimientos bajo estudio.
- d) Entrevistas personales de tipo grupal e individual a los responsables del Grupo de Cambio Rural "Cortaderas II".
- e) Relevamiento documental y normativo de legislación, programas y disposiciones que regulan y/o promueven el turismo rural en la región bajo estudio.
- f) Encuestas y entrevistas personales con funcionarios del INTA.
- g) Encuestas a funcionarios municipales relacionados con el sector.

- h) *Procesamiento, análisis y evaluación de la información recopilada.*
- i) *Identificación de puntos críticos y situaciones/problemas.*
- j) *Proposición de los ejes de un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial.*

1.3. Conjunción de abordajes teóricos aplicables

Reconocer y ponderar los impactos socio-ambientales y económicos que la incorporación del turismo rural ha provocado en los establecimientos del Grupo “Cortaderas II”, requiere de enfoques interdisciplinarios, dada la diversidad y complejidad de dichas implicancias.

En estos términos, se ha considerado que las nociones de Multifuncionalidad de la agricultura y de Territorio pueden ser de utilidad, en virtud de no limitarse sólo al ámbito del componente económico de la actividad agropecuaria, que implica la provisión de bienes privados. Por el contrario, amplían el foco de análisis, al englobar la provisión de bienes públicos relacionados con el medio ambiente (agua, suelo, biodiversidad, etc.), la seguridad alimentaria (calidad de los alimentos ofrecidos) y el patrimonio cultural (Carneiro y Maluf, 2003).

1.3.1. Multifuncionalidad y Desarrollo Agropecuario Sustentable

El concepto de Multifuncionalidad fue lanzado en el debate público hacia fines de la década del '90, a partir de posturas de la Unión Europea y más específicamente de Francia. Alude a las diferentes funciones que cumplen los productores en el medio rural y que abarcan el plano económico, ambiental, social y cultural. Dicha noción ha generado controversias en la discusión internacional sobre “las consideraciones no comerciales de la agricultura” para el acuerdo agrícola de la Organización Mundial del Comercio; especialmente porque muchos países en desarrollo que producen alimentos de manera eficiente, consideran que su empleo pretende justificar medidas proteccionistas que provocan distorsiones en el comercio agroalimentario mundial. Independientemente de ello, varios autores (Gudynas, 2001; Carneiro y Maluf, 2003; Cazzella, Bonnal, Maluf, 2009) consideran que la Multifuncionalidad de la agricultura es un concepto que puede adaptarse a la realidad latinoamericana y ser utilizado para evaluar sus implicancias en el desarrollo agropecuario sustentable. Para Gudynas (2001) la Multifuncionalidad se expresará de diferentes maneras en distintos sitios de América Latina. En algunos casos, las economías rurales descansan en la producción campesina, mientras que en otros, los agentes son productores agropecuarios con un perfil más tecnificado y empresarial.

Por otra parte, Carneiro y Maluf (2003) destacan que el enfoque de la Multifuncionalidad permite colocar en un mismo plano de análisis, diversos elementos y hechos sociales que componen el universo social del mundo rural, favoreciendo la comprensión de la inserción de diferentes tipos de familias rurales en dicho universo. Y más que eso, posibilita legitimar formas de producción y fuentes de renta estrictamente no agropecuarias, aunque vinculadas al mundo rural, tales como el agroturismo.

Resulta entonces interesante, reconocer de qué manera la incorporación del turismo rural y particularmente del agroturismo en el Grupo “Cortaderas II”, ha favorecido, o bien puede llegar a favorecer, otras funciones no directamente relacionadas con la actividad productiva principal de sus integrantes y que hacen al desarrollo sustentable. Siguiendo a Carneiro y Maluf (2003), el análisis persigue abarcar las siguientes dimensiones: supervivencia socioeconómica de las familias; promoción de la seguridad alimentaria de la sociedad y de las familias rurales; mantenimiento del tejido social y cultural; y preservación de los recursos naturales y del paisaje rural.

1.3.2. Identidad, cultura, patrimonio y territorio como ventaja competitiva

Bustos Cara (2001) sostiene que identidad, cultura, patrimonio y territorio son conceptos convergentes que abren para los estudios de turismo, un campo de investigación creciente cuando se orientan hacia los procesos sociales que los sustentan.

La identidad constituye un valor que da especificidad a los grupos humanos, y como las imágenes se construye y se produce. La toma de conciencia de la propia identidad, es también un proceso complejo, y sólo se da en circunstancias particulares. En éste sentido, el turismo impulsa y demanda procesos de identidad, ya que necesita crear imágenes y representaciones que obligan a preguntarnos quiénes somos. El turista pregunta y es necesario mostrarle, descubrir los secretos que guarda nuestra propia sociedad. En esta sociedad del turismo, se busca la propia imagen, tratando de encontrar lazos entre el individuo y el territorio, transformando un espacio neutro, en un espacio propio, al mismo tiempo que en un espacio de acogida.

En el caso del sudoeste de la provincia de Buenos Aires, el turismo acrecienta lentamente su rol protagónico en la economía y en la sociedad. Progresivamente, se produce una valorización de circuitos y centros. Aún cuando no se ha superado la pobre articulación con los corredores nacionales y a través de ellos, con los internacionales, la dinámica adquirida genera expectativas adecuadas para aceptar los desafíos que se vislumbran en el ámbito de la región.

La noción de territorio ha invadido el conjunto de las Ciencias Sociales, incluida la Geografía y la Economía. Debe entenderse por territorio como el lugar de creación de recursos específicos, no tratándose sólo de un reservorio pasivo de recursos. Es necesario valorizar el patrimonio como portador de vectores simbólicos culturales e históricos que confieren a la producción un carácter específico. Ahora bien, dicha especificidad territorial, no siempre está claramente reconocida, y menos aún transformada en valor. Esta transformación en valor puede denominarse "patrimonialización de valores territoriales". Es un proceso de apropiación colectiva que conlleva asumirlo y al mismo tiempo requiere un reconocimiento externo (Bustos Cara, 2004).

Bustos Cara, Oustry y Haag (2002) sostienen que en el sudoeste bonaerense, ámbito marginal de la región pampeana, el sistema productivo agropastoril extensivo dio origen a los rasgos esenciales de la ruralidad tradicional. En él, la inmigración creó un mosaico de tradiciones que aún pueden reconocerse y plantearse como formas de diferenciación territorial.

Es por ello que se considera, que los abordajes antes analizados pueden emplearse para explicar posibles fuentes de ventajas competitivas de los establecimientos bajo estudio, en el marco de una administración socialmente responsable para el Desarrollo Sustentable, y complementar la concepción del modelo teórico tradicional propuesto por Michael Porter (1985) denominado "Cadena de Valor".

Dicho enfoque posibilita conocer cuál es la actividad o competencia que dá origen a la ventaja competitiva de la empresa, estudiando cada una de las actividades que se realizan. El objetivo de este análisis es crear un alto valor para el cliente, minimizando los costos incurridos en el proceso y logrando, consecuentemente, la mayor rentabilidad posible. Por lo tanto, al apoyarse en aspectos culturales y territoriales, propiciaría al mismo tiempo, externalidades positivas en el plano ambiental, socio-cultural y económico para la comunidad regional.

Asimismo desde la Economía, algunos autores (Iglesias, 2001; Sepúlveda y Rojas, 1999) refieren a la competitividad sistémica del SAA (Sistema Agroalimentario). El concepto de competitividad sistémica se basa en el debate de la OCDE (1992) y distingue cuatro niveles de análisis:

- Nivel Meta: relativo a la capacidad que tiene una sociedad para lograr consenso y marchar en forma integrada en la búsqueda de objetivos establecidos de manera conjunta.*
- Nivel Macro: que impone presión a las organizaciones mediante exigencias de desempeño (entorno macroeconómico).*

- Nivel Meso: se refiere a la construcción de redes de colaboración inter empresarial, que permitan aumentar las capacidades individuales de las empresas a través de un efecto sinergia. Estas redes no incluyen sólo a empresas, sino que requieren de la participación de otras instituciones o actores sociales, y de diferentes niveles de gobierno.

- Nivel Micro: se refiere al incremento de las capacidades de las empresas por sí mismas, especialmente en organización de la producción, relaciones de suministro, innovación comercial, sistemas de información, en busca simultánea de la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, las que pueden estar articuladas en redes de colaboración mutua.

En este abordaje se dá particular importancia al nivel Meso, por lo que puede considerarse que la competitividad territorial se articula como un medio para lograr finalmente competitividad sistémica en el medio rural.

2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE LA GESTIÓN AGROTURÍSTICA DEL GRUPO DE CAMBIO RURAL (INTA) “CORTADERAS II”

2.1. Identificación de actividades de la Cadena de Valor Interna

En función de los objetivos citados previamente y de la metodología aplicada, se propone el estudio preliminar de la cadena de valor interna del grupo “Cortaderas II”. Para ello, se asume que las actividades desarrolladas dentro de la cadena de valor son múltiples y están relacionadas. A su vez, cada establecimiento deberá determinar para sí mismo, aquellos procesos que considere más representativos para su función como parte del conjunto. Si bien las actividades ofrecidas por cada uno de los predios es diferente, es factible percibir una actitud de cooepetencia³ entre los atractivos turísticos del grupo. Considerando esto, es importante destacar que las actividades de valor que deciden llevar adelante representan su estrategia competitiva, poniendo a disposición del turista un cúmulo de productos y servicios que prestan en forma individual y, a la vez, vinculada.

El modelo desarrollado por Porter propone categorizar las actividades que producen valores añadidos dentro de una organización, en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y están auxiliadas por las denominadas actividades secundarias o de apoyo: infraestructura, dirección de recursos humanos, tecnología y abastecimiento. Para cada actividad que proporcione valor añadido, deberán identificarse los generadores de costos y valor.

Dado que la unidad de análisis elegida para este estudio, está conformada por un grupo de productores agropecuarios dedicados al turismo rural como alternativa complementaria a sus actividades tradicionales, que tiene la particularidad de trabajar en red, la cadena de valor se mostrará para ellos en su conjunto. Por esta razón, se cree conveniente adaptar las actividades primarias y secundarias propuestas por Porter, en función del objeto del estudio. De acuerdo con ello, se procedió a efectuar el mapeo; es decir, la identificación de las principales fases del proceso que experimenta dicha cadena de valor, a partir de información secundaria de diagnóstico proporcionada por el INTA. Luego se asoció a cada uno de los componentes del proceso con los actores intervinientes, desde el inicio de la cadena hasta su finalización.

Ya que el producto turístico es una combinación entre recursos turísticos que forman parte del medio rural (naturales y/o culturales), servicios turísticos tradicionales

³ La palabra cooepetencia proviene de cooepetición. Es una palabra compuesta, derivada de unir “... las palabras “competencia” y “cooperación”. Trata de la unión de empresas que compiten entre sí y que buscan crecer, a partir de introducirse agresiva y oportunamente en otros entornos competitivos, induciendo a los consumidores de esos mercados a sustituir los productos que habitualmente consumen, por los que ofrecen. Tales movimientos, pueden establecerse en un sector específico del mercado como entre distintos actores sociales.” Durán, R, Scoponi, L. y Colaboradores (2009). El gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI: Hacia un enfoque sistémico sustentable. Ed. Osmar Buyatti, Buenos Aires, p. 422.

(alojamiento, comidas), productos turísticos complementarios (ocio, deporte, recorridos, clima, paisaje), y factor humano (pieza fundamental para el éxito del negocio), estos aspectos deben ser contemplados dentro del proceso de la cadena de valor del agroturismo de “Cortaderas II”. Para este tipo de actividades, la creación de valor para el cliente se genera a partir de considerar su vivencia como una experiencia única para él.

2.1.1. Definición de actividades primarias

- *Planificación y comercialización.* En esta actividad, se involucra a los agentes y acciones que posibilitarán el acercamiento del cliente a los predios (operadores turísticos, agencias de viaje, sitios web, publicidad, presentaciones).
- *Logística interna.* Acceso de clientes, recepción de datos.
- *Calidad y Trato.* Dado que, en toda empresa de servicios, el negocio principal exige interactuar con el cliente para producir el servicio y, en este caso, existe un alto grado de personalización, el entrenamiento del personal se vuelve fundamental para la calidad del mismo. Aún cuando el comportamiento humano no sea posible de estandarizar, el alto grado de contacto con el cliente, quien interviene activamente durante la prestación del servicio, requiere contar con una excelencia en el trato amable y profesional.
- *Servicio turístico especializado.* Se trata de la definición del paquete de servicio con el que cada integrante del grupo contribuirá en la estrategia del negocio. El mismo, contiene cuatro componentes inescindibles: servicio explícito (clima, paisaje naturaleza), servicio implícito (privacidad, copa de bienvenida, degustaciones, souvenirs), bienes coadyuvantes (comidas, caballos, cañas de pescar, etc.) e instalaciones de apoyo (adecuado mantenimiento del casco, piletas, lugares de descanso al aire libre, como ser bancos, hamacas paraguayas, estacionamiento para vehículos adaptado a las condiciones climáticas, etc.).
- *Actividades turísticas de esparcimiento.* Se refiere a la oferta que proponen los distintos establecimientos, complementaria a la estadía y que agregan valor a los recursos naturales y culturales propios del lugar, como ser, rutas naturales, históricas, gastronómicas, culturales; congresos y seminarios; actividades culturales; circuitos y deportes; participación en tareas agropecuarias.

2.1.2. Definición de actividades secundarias o de apoyo

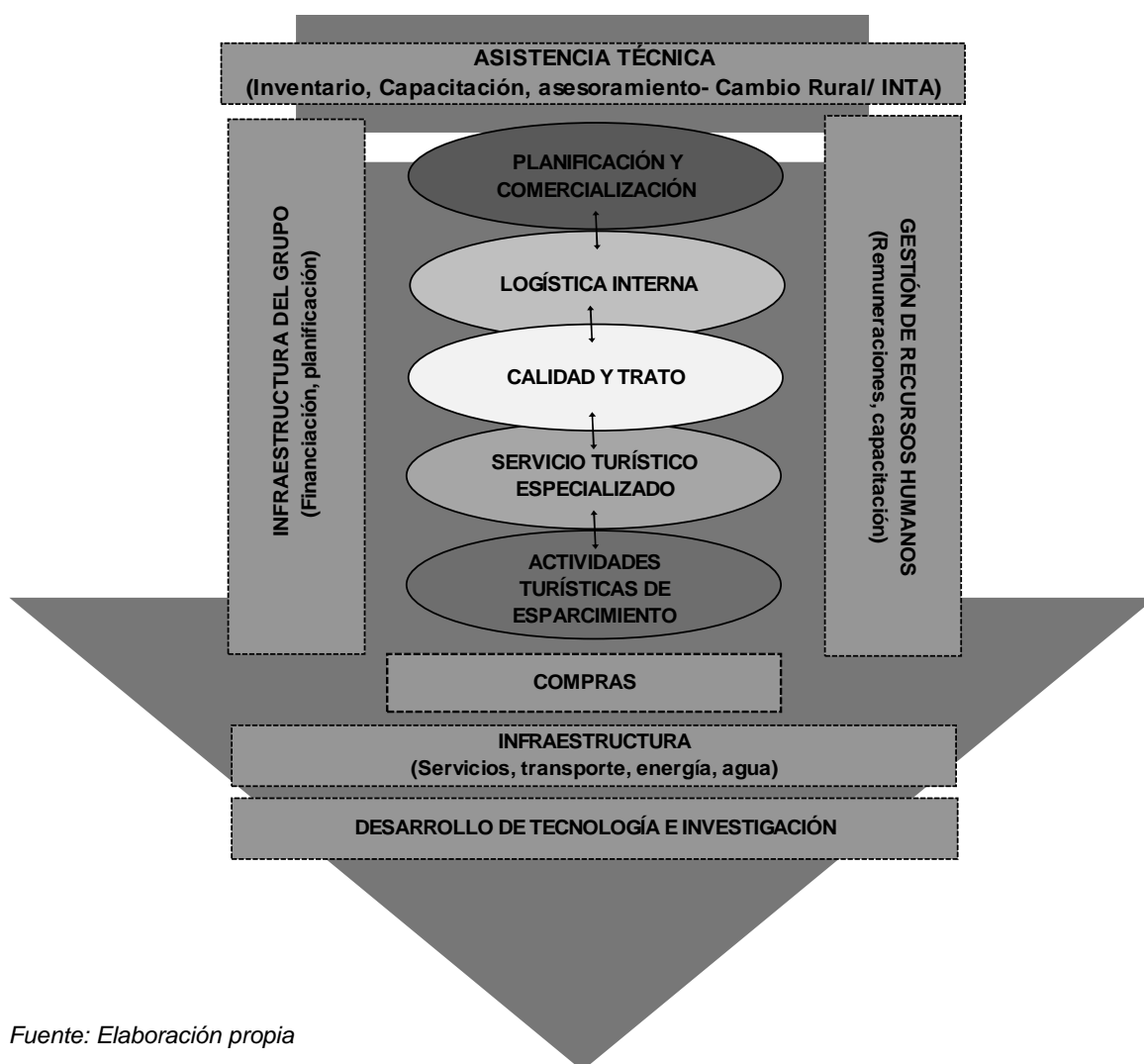
Además de las consideradas por Porter, con alguna modificación en sus nombres, se agregan la Asistencia técnica y la Infraestructura:

- *Asistencia técnica.* Encuadra todas las acciones pertinentes y propuestas por Cambio Rural (INTA), dada su importancia en esta fase del desarrollo de los emprendimientos.
- *Infraestructura.* Se fundamenta en su importancia como complemento a los servicios ofrecidos. Abarca el transporte de los huéspedes y otros servicios que existan en la zona, desde negocios, servicios médicos, oficinas de correos y bancos, rutas de senderismo y excursiones, instalaciones deportivas locales, y servicios adecuados de suministro eléctrico y abastecimiento de agua.

A continuación, se presenta la cadena de valor resultante para “Cortaderas II” (Figura 2). Es importante destacar que la diagramación gráfica de la cadena ha sido modificada, en comparación con la original, a los efectos de indicar en tres niveles de análisis:

- Las actividades primarias, relativas al producto turístico en sí;
- Las actividades secundarias o de apoyo que dependen del desarrollo de habilidades y aptitudes de organización y coordinación del grupo y;
- Las actividades secundarias o de apoyo que están más relacionadas con agentes e instituciones del medio externo.

Figura 2. Cadena de Valor Interna Grupo “Cortaderas II”



Fuente: Elaboración propia

2.2. Diagnóstico preliminar de la situación del grupo

A partir del bosquejo de la cadena de valor, es posible efectuar un análisis preliminar de la situación actual, sobre fortalezas y debilidades, que sirva de fundamento para identificar aquellos aspectos que requieren ser profundizados en una etapa posterior de estudio, delimitando objetivos pertinentes, a partir de información primaria que proporcionen los integrantes del grupo en el trabajo de campo. La aplicación del modelo se llevó a cabo teniendo en cuenta información secundaria proveniente del trabajo desarrollado por los profesionales de Cambio Rural, a cargo del asesoramiento del grupo “Cortaderas II”.

La información se ha ubicado en una matriz para el análisis de los aspectos internos del grupo, siempre que fuese posible identificarla y relacionarla con los componentes de la cadena de valor.

El análisis se complementó con la identificación de aquellas variables clave del macro y del microentorno, que impactan como oportunidades y amenazas para el desarrollo de la actividad agroturística en los emprendimientos del grupo.

ASPECTOS CONSIDERADOS DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACTIVIDADES PRIMARIAS RELATIVAS AL PRODUCTO TURÍSTICO EN SÍ		
PLANIFICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	<p>(+) Se cuenta con producción agropecuaria de alimentos artesanales (chacinados, dulces, quesos, encurtidos, etc.) y artesanías rurales.</p>	<p>(-) Inexistencia de material promocional en algunos establecimientos.</p> <p>(-) En la mayoría de los casos, la comercialización es directa, en ocasiones con insuficiente llegada a los turistas potenciales.</p> <p>(-) La ausencia de conciencia turística en los pobladores urbanos y rurales no contribuye en la difusión de los establecimientos.</p> <p>(-) No se cuenta con una actitud competitiva en el mercado del turismo</p>
LOGÍSTICA INTERNA		<p>(-) En algunos casos, no se dispone de registros de ocupación, diario de visitas, ni se realizan encuestas de satisfacción.</p>
CALIDAD Y TRATO		<p>(-) Incipiente profesionalización de la actividad.</p> <p>(-) Falta de capacitación de los productores y/o del personal en contacto con el turista, en materia de atención del cliente y calidad en el servicio.</p>
SERVICIO TURÍSTICO ESPECIALIZADO	<p>(+) Presencia de testimonios tangibles e intangibles del patrimonio cultural legado por las diferentes corrientes migratorias que poblaron el territorio regional.</p> <p>(+) Presencia de elementos de la vida cotidiana del productor para la actividad turístico-recreativa.</p> <p>(+) El desarrollo de la actividad turística en los predios ha incentivado a los propietarios a propiciar el reacondicionamiento y la mejora de las construcciones.</p>	<p>(-) Atractivos no reconocidos y/o valorados como tales.</p> <p>(-) Escasa o nula señalización en caminos rurales y accesos a los establecimientos.</p> <p>(-) Insuficiente mantenimiento de las construcciones, para ser utilizadas por los visitantes.</p>

<p>ACTIVIDADES TURÍSTICAS DE ESPARCIMIENTO</p>	<p>(+) <i>La diversidad de actividades a desarrollar en los distintos predios, propicia la complementariedad entre los integrantes de la red.</i></p>	<p>(-) <i>La estacionalidad de la oferta de servicios complementaria depende de las características del establecimiento. En ocasiones, se halla delimitada por la época de caza y pesca y, en otras, por períodos de vacaciones escolares.</i></p> <p>(-) <i>Escasas actividades y servicios complementarios propuestos a los visitantes en cada establecimiento.</i></p> <p>(-) <i>No existe suficiente complementación de servicios y actividades entre los predios.</i></p>
<p>ACTIVIDADES SECUNDARIAS QUE DEPENDEN DEL DESARROLLO DE HABILIDADES Y APTITUDES DE ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DEL GRUPO</p>		
<p>INFRAESTRUCTURA DEL GRUPO</p>	<p>(+) <i>El trabajo grupal ha permitido a sus integrantes disponer de mayor información.</i></p> <p>(+) <i>El grupo actúa como referente para sus miembros, siendo un espacio de contención de problemas.</i></p> <p>(+) <i>El trabajo grupal ha potenciado instancias de reflexión, lo que ha permitido la modificación de comportamientos tradicionalmente individualistas y la revisión de métodos de trabajo.</i></p>	<p>(-) <i>Es necesario promover el afecto societario entre los miembros del grupo.</i></p> <p>(-) <i>Ninguno de los miembros del grupo se define como establecimiento de dedicación exclusiva al turismo.</i></p> <p>(-) <i>Falta de disponibilidad de fondos internos a corto plazo.</i></p> <p>(-) <i>Debilidad organizativa.</i></p> <p>(-) <i>Ausencia de conocimientos de los productores de la actividad turística.</i></p>
<p>GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>(+) <i>El tamaño de los establecimientos permite una mayor flexibilidad en la adopción de habilidades.</i></p> <p>(+) <i>Trabajo familiar.</i></p>	<p>(-) <i>Existe una fuerte tendencia al statu quo y a la conservación de las tradiciones y formas de hacer el trabajo, asumiendo un menor riesgo en la toma de decisiones.</i></p> <p>(-) <i>Escasa capacitación en administración de servicios turísticos.</i></p>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><i>Cambios motivacionales en la demanda que ponen en valor destinos no masificados:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Imagen colectiva del turismo rural como sinónimo de salud y bienestar familiar.</i> - <i>Creciente demanda de habitantes de las grandes urbes por vacaciones en contacto con la naturaleza y con la población local, especialmente del medio rural.</i> - <i>Percepción del turismo rural como un tipo de turismo más puro y auténtico.</i> - <i>Gusto por la alimentación más sana asociada a lo “casero” o “artesanal”.</i> - <i>Población urbana que persigue ocupar sus fines de semana en familia, con estancias cortas y más frecuentes en destinos cercanos.</i> 	<p><i>Competencia creciente en municipios cercanos.</i></p> <p><i>Turista informado y exigente respecto a la calidad de los servicios que demanda.</i></p> <p><i>Escasos factores naturales de diferenciación geográfica respecto a otros partidos del SO bonaerense que cuentan con experiencias de turismo rural y compiten con la oferta local</i></p> <p><i>Población local no sensibilizada en torno al turismo en la región.</i></p> <p><i>Carencia de un plan de Desarrollo turístico a nivel municipal.</i></p> <p><i>Demanda estacional.</i></p>
<p><i>Labor continua del INTA en la promoción y apoyo del turismo rural.</i></p>	<p><i>Insuficiente señalización y deficiente estado de algunos caminos de acceso a los establecimientos del Grupo “Cortaderas II”.</i></p>
<p><i>Existencia de atractivos naturales, culturales y deportivos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Factores naturales para la práctica de actividades al aire libre.</i> - <i>Colonias de los Alemanes del Volga con su particular arquitectura y festividades; historia, monumentos y curiosidades de la localidad de Cnel. Suárez.</i> - <i>Cnel. Suárez declarada “capital mundial del polo”.</i> 	<p><i>Horarios de medios de transporte automotor (combis y buses) no coordinados.</i></p> <p><i>Personal con formación en turismo no disponible a nivel local.</i></p> <p><i>Falta de articulación entre las diferentes jurisdicciones del Estado: municipal, provincial y nacional, para la formación de un partenariado público y privado.</i></p> <p><i>Altos costos fijos de servicios de apoyo.</i></p>
<p><i>Cercanía a la localidad de Bahía Blanca, importante centro urbano del SO bonaerense, donde se realizan numerosos eventos empresariales y académicos.</i></p>	<p><i>Vigencia limitada del apoyo del INTA para con el Grupo “Cortaderas II”</i></p>
<p><i>Adecuada infraestructura en la localidad de Cnel. Suárez, ciudad cabecera del partido.</i></p>	<p><i>Posible incremento de la presencia de feed-lots cercanos a los establecimientos de agroturismo.</i></p>
<p><i>Conexiones con los principales centros urbanos de la provincia de Buenos Aires y del país, a través de rutas nacionales y provinciales en buen estado.</i></p>	
<p><i>Personal cualificado en turismo y hotelería en la ciudad de Bahía Blanca, por la existencia de centros de formación terciaria y universitaria.</i></p>	
<p><i>Interés en agencias de viajes y turismo de la localidad de Bahía Blanca y Cnel. Suárez para vincularse con el Grupo “Cortaderas II”.</i></p>	
<p><i>Disposición de los medios locales de difusión (TV y radio) para la publicidad y promoción del Grupo “Cortaderas II”.</i></p>	
<p><i>Envejecimiento de la población que hace que aumente el mercado de turistas de la tercera edad.</i></p>	
<p><i>Posibilidades de complementar la oferta con otros grupos de turismo rural de la región que trabajan con INTA.</i></p>	
<p><i>Mayor dinamismo de la actividad económica local/regional que incrementa posibilidades para el turismo local.</i></p>	

3. LA CALIDAD TERRITORIAL COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA GRUPAL

La estrategia de intervención del INTA, a través de los grupos Cambio Rural, fue diseñada para colaborar con los pequeños y medianos empresarios agropecuarios. Se ha centrado en la asistencia técnica, aplicando una metodología participativa de trabajo grupal, en donde se integran técnicos y emprendedores en pos de fortalecer aspectos de la gestión empresarial y su integración al medio agroindustrial y/o al sector comercial. Se busca además consolidar las estructuras, con la finalidad de permitir mejorar el negocio

agropecuario y facilitar la diversificación del ingreso, conformando junto a otros actores, redes de conocimiento, innovación y contención social.

El Programa “Cambio Rural” del INTA se desarrolla en el marco del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeDer) y del Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios (PNADT), bajo el enfoque del Desarrollo Territorial. Este enfoque se formula sobre el concepto de “territorio de desarrollo”, como proceso de construcción social que busca fortalecer las capacidades locales, de manera que sea la propia comunidad la que defina la estrategia a seguir para mejorar la situación socioeconómica de la región. Las estrategias del Programa Cambio Rural fomentan la participación en el proceso, de los diferentes actores, organizaciones e instituciones presentes en el territorio, tanto del sector público como del privado y de la sociedad civil. A través de la articulación y la cooperación, se pretende la construcción de objetivos compartidos y el surgimiento de un proyecto colectivo que la comunidad sienta como propio. La identidad territorial emerge como elemento relevante del Desarrollo Rural Territorial. Éste enfoque del desarrollo implica una visión integral del medio rural, con una lógica territorial, es decir tomar en consideración todas las dimensiones de la realidad local (social, económica, político-institucional, cultural, medioambiental) y toda la población de un territorio.

En el partido de Cnel. Suárez, el turismo rural ofrece la oportunidad de comenzar un proceso de desarrollo rural con enfoque en el territorio, que sobre la base de las sinergias entre sus actores, aproveche las externalidades positivas que surgen de la actividad. El Grupo Cambio Rural (INTA) “Cortaderas II” se formó en el 2008, como una reconversión del Grupo “Las Cortaderas” constituido formalmente en el 2004, el cual fue pionero en el sudoeste bonaerense y referente de otros grupos de la región y del país. Actualmente ha incorporado nuevos integrantes y pretende aprovechar la experiencia de labor conjunta para avanzar en nuevos logros de puesta en valor de sus recursos.

El trabajo grupal de “Cortaderas II” ha permitido, por un lado, el aumento de la circulación de información (confrontación de ideas, contacto con la realidad de otras empresas, conocimiento de otras alternativas) y el incremento de la capacitación empresaria. Y por otro, la generación y afianzamiento de relaciones afectivas que posibilitan que el grupo sea un referente para sus miembros y funcione como un ámbito de contención a los problemas. Y es en parte el que origina una posibilidad de cambio, desde sencillas modificaciones en las prácticas de manejo, hasta la diversificación o integración vertical. Se ha avanzado así en la modificación de los comportamientos tradicionalmente individualistas de los productores. El grupo potencia los canales de diálogo, las instancias de reflexión entre los miembros acerca de sus propias prácticas y es, precisamente, la reflexión la que va a permitir modificar la visión de las cosas y la forma de actuar y percibir como factibles, cambios no contemplados hasta ese momento.

En este sentido, si bien está trabajando en la construcción de una identidad, ha avanzado en el consenso de ciertos valores comunes que caracterizan el servicio de agroturismo ofrecido. Estos son:

- “Diversidad y autenticidad sociocultural”, producto del mosaico de costumbres criollas e de inmigrantes europeos de la región representadas dentro del grupo. Así como de su identificación y compromiso social con lo local y con la vida rural;
- “Hospitalidad”, resumen de un trato afable, personalizado y familiar;
- “Conciencia ambiental”, para la preservación del paisaje rural y del medio ambiente, y;
- “Gastronomía casera o artesanal”, valorando y compartiendo recetas familiares tradicionales.

Sobre dichos atributos, podría formularse una estrategia de diferenciación con anclaje en el territorio, que permitiese distinguir el servicio de turismo rural del Grupo “Cortaderas II”, de otros servicios del mismo tipo en regiones próximas, poniendo de relieve una calidad diferencial propia.

La gestión de la calidad emerge como una variable fundamental para el crecimiento y desarrollo del grupo y de cada uno de sus integrantes, para proyectarse hacia el mercado mediante una serie de productos y servicios convenientemente diferenciados y ligados al territorio. La gestión de la calidad entendida en el marco del Desarrollo Rural con enfoque territorial, debe ser integral, debe incluir el conjunto de productos, servicios y patrimonio (cultural y natural) del territorio; su objetivo último es la mejora de la calidad de vida de sus habitantes y el fortalecimiento de sus vínculos con la cultura local y el entorno físico-natural, creando un espacio geográfico común con un alto nivel de competitividad territorial.

Se puede observar que no todos los integrantes del grupo evidencian el mismo grado de progreso, ya que algunos se encuentran más cercanos que otros a un proyecto de gestión formal de su emprendimiento. Estas circunstancias resultan propicias para iniciar una mayor profesionalización en el management y en el desarrollo de estrategias de marketing que contribuyan a reforzar el reconocimiento interno de la identidad, en pos de su percepción y posicionamiento externo, apoyadas en el territorio como fuente de ventajas competitivas.

Y es así que se han establecido participativamente los siguientes objetivos para el corto plazo, vinculados a la gestión de calidad del servicio:

- Mejorar la calidad en la prestación de servicios y productos, fortaleciendo la formación de recursos humanos y contribuyendo al desarrollo local,*
- Colaborar en la construcción de procedimientos consensuados para la gestión de la calidad, a partir de la elaboración de un manual de buenas prácticas de servicios de turismo rural.*

Los cambios en las exigencias de los consumidores reflejan la imperiosa necesidad de elevar la calidad del turismo rural. El concepto de competitividad se repiensa, en el sentido de generar productos y servicios de calidad, y diferenciados territorial y culturalmente para atraer a los visitantes. Entendido de este modo, el turismo rural surge como una estrategia de desarrollo local, teniendo en cuenta que la relación entre identidad, calidad y competitividad es directa y determinante para su logro.

3.1. La Calidad en el turismo rural

La calidad se considera en la actualidad uno de los aspectos clave de la gestión del turismo rural. Los turistas cada día son más exigentes, y en el mercado, la competencia cada vez es mayor. Existe gran número de empresas que ofrecen servicios de turismo rural, servicios de similar atractivo y precios también semejantes. Sin embargo, algunas empresas tienen mucha más aceptación que otras, y el elemento diferenciador entre unas y otras lo constituye, frecuentemente, la calidad del servicio que ofrecen. En efecto, la calidad de los servicios atrae a los clientes, pero, sobre todo, ayuda a mantenerlos. Si las expectativas del cliente se realizan, estará satisfecho, y volverá o recomendará el establecimiento o los servicios recibidos (Solsona M, 2000).

Una buena gestión de la calidad puede ser un gran paso adelante en estos grupos de Cambio Rural como "Cortaderas II", que ya han afianzado su actividad y se encuentran listos para iniciar etapas de crecimiento. La calidad permite la consecución de importantes ventajas competitivas que inciden directamente en la rentabilidad del negocio:

- a. Menor dependencia de los precios, ya que puede captarse una mayor disposición a pagar de los potenciales visitantes por un servicio de calidad diferencial.*
- b. Mayor fidelización de clientes, es decir, que estos vuelvan repetidamente al establecimiento, que hablen bien del mismo y lo recomienden.*
- c. Reducción de costos a través de la estandarización y mejora de los procesos, atendiendo criterios de sustentabilidad. Como lo expresan Hansen y Mowen (1996), entre los costes de calidad, es decir, aquellos que son necesarios para alcanzar la calidad, hay que destacar:*

i) Los costos de prevención: en los que se incurre para prevenir la aparición de fallos, por ejemplo, la formación del personal, la correcta evaluación de proveedores de insumos o servicios, el trabajo grupal para la revisión y mejora de prácticas de atención al turista, la evaluación previa de operadores en la comercialización de paquetes de turismo rural, etc.

ii) Los costos de evaluación: son los costos que se derivan de las acciones propias de medición del sistema de gestión de la empresa y del análisis de los insumos o servicios suministrados por los proveedores.

Entre los costos de no calidad, es decir, costos en los que la empresa deja de incurrir al perfeccionar y simplificar los procesos, hay que destacar:

iii) Los costos por fallos internos: en los cuales se debe incurrir en virtud errores cometidos en la prestación del servicio de turismo rural, por ejemplo, pérdidas por comida en mal estado de conservación, fugas de agua, exceso de consumo eléctrico, contrataciones adicionales para salvar incumplimientos, etc.

iv) Los costos por fallos externos: son de difícil cuantificación puesto que se refieren a la disminución de ingresos por errores cometidos ante un cliente y que suponen la pérdida del mismo o que incurra en una menor utilización de los servicios disponibles. Por ejemplo, la devolución del importe pagado por disconformidad, costos adicionales para salvar quejas, cierre de canales de comercialización por mala reputación, etc.

La Calidad en el medio rural reconoce diferentes focos de aplicación, que pueden darse a su vez de manera integrada (De Haro y Garrido, 2010):

a) **Calidad de productos y servicios**, entendida como una propiedad de éstos que cumple las expectativas del cliente. Puede traducirse en “signos de calidad”, que resumen información sobre el producto en un logo, sigla, nombre o mención relativa a una o varias características del producto que no son visibles en el mismo (Valceschini, 1995). El objetivo es lograr una diferenciación cualitativa del producto para tender a una competencia monopólica. Salva las asimetrías de información con el consumidor, otorgándole la posibilidad de encontrar un producto que mejor satisfaga sus preferencias, aumentando su disposición a pagar por dicho valor diferencial. En esta concepción se encuadran los “productos o servicios típicos”.

b) **Calidad de procesos y empresas**, referida a la calidad en la gestión. Implica la organización y la planificación de la mejora de la empresa en todas y cada una de las actividades que se realizan en ella. Dentro de sus diferentes tipos, la tendencia se orienta a la búsqueda de la Calidad Total, es decir, de la empresa como un todo, para satisfacer al cliente mediante un proceso de mejora continua. La familia de normas ISO 9000 (gestión de la calidad) y 14000 (gestión ambiental) son reconocidas como normas “genéricas” de sistemas de gestión, puesto que son aplicables a cualquier organización. Establecen los requisitos para un sistema de gestión y contra los cuales se puede certificar un sistema. Esto significa que el sistema ha sido auditado respecto a los requisitos de la norma, por un organismo de certificación o de registro especializado.

En Argentina, específicamente para turismo rural, está vigente desde el 24/06/2009 la Norma IRAM SECTUR 42250 para Sistemas de Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Alojamientos Rurales. Asimismo, en el orden provincial, también se encuentra la Disposición (OPDS) 1/09, enero de 2009, B.O.: 23/1/2009- que dispone aprobar el Programa de Certificación de Alojamientos Turísticos Sustentables.

c) **Calidad de Territorios**, que surge como nuevo paradigma para responder a los desafíos de la globalización, las nuevas y mayores demanda de los consumidores y los cambios en las políticas públicas. El futuro de los territorios rurales dependerá de cómo se organicen y jueguen su papel es este nuevo espacio. La competitividad pasa a ser territorial, y persigue la diferenciación de los territorios sobre la base de atributos de calidad tangibles e intangibles ligados al funcionamiento del territorio.

La UE (Unión Europea) ha desarrollado y concretado un proyecto de “Marca de calidad territorial”, bajo el logo “Calidad Rural” que en el año 2010 abarca una red de 23 territorios: 15 en España, 2 en Italia, 1 en Francia y 5 en Grecia. Dicho proyecto comprende 2 niveles: un nivel territorial de marcas específicas y un nivel supraterritorial para competir en mercados globalizados, dado por la marca “Calidad Rural”. Participan transversalmente todos los sectores públicos y privados de los diferentes territorios, y la certificación es otorgada por un organismo en el cual dichos actores están representados, con el asesoramiento de un comité científico.

La experiencia europea resulta interesante para evaluar su posible adaptación al contexto argentino, particularmente teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico estratégico efectuado y la información relevada en nuestra región bajo estudio.

3.2. Limitaciones y posibilidades del Modelo Europeo de Enfoque de la Calidad Territorial

En primer término, es necesario analizar si se encuentran presentes los elementos para la implementación de una estrategia de “Marca de Calidad Territorial”, donde se busca que el producto sea el territorio, sustentado en una respuesta colectiva. En el caso de estudio, se advierte la conjunción de:

1. Un territorio con atractivos naturales, culturales y económicos representados por:
 - Paisajes naturales de llanura, con arroyos y presencia de algunas serranías del Sistema de Ventania.
 - La interacción con la cultura inmigrante en las colonias de Alemanes del Volga establecidas en las localidades de Santa Trinidad, San José y Santa María.
 - Actividades relacionadas a su orientación rural (cabalgatas, paseos en sulkys y en carruajes, desayunos de campo, asados y comidas típicas, caminatas por los cerros, pesca, demostración de actividades inherentes a la explotación agrícola y ganadera, destrezas criollas, etc.).
 - Establecimientos de agroturismo, Casas de Campo y Granjas Educativas.
 - Actividades culturales: visita a museos, festividades locales.
 - Contemplación de prestigiosos Torneos de Polo, y entrenamiento en la disciplina.
 - Artesanías y existencia de espacios de arte vinculados al mundo rural.
2. Productos y servicios con posibilidad de encuadrarse como productos “típicos”, especialmente productos de la gastronomía tradicional de los “Alemanes del Volga”.
3. Ciudadanos implicados en la vida local, que pueden identificarse en nuestra unidad de análisis, debido a que los miembros del Grupo “Cortaderas II”, manifiestan voluntad de trabajar juntos, poseen valores comunes asociados a sentimientos de pertenencia con el medio rural local, autenticidad, camaradería, solidaridad, hospitalidad y respeto por la sociedad y el medio ambiente. Asimismo, realizan un trabajo en red en el desarrollo de sus actividades de turismo rural, tanto dentro del grupo como también con otros actores privados y públicos con un fuerte sentido de responsabilidad social.

Respecto a los principios de la “Marca de Calidad Territorial” que pudieran aplicarse en nuestro territorio de acción, existen condiciones para cumplir los siguientes:

1. Participación del conjunto de los actores en cada nivel organizativo y de gestión.
2. Sinergias entre las distintas organizaciones.
3. Solidaridad entre los distintos actores.
4. Autenticidad del saber hacer profesional y de las acciones puestas en marcha.
5. Compromiso de construir una identidad basada en valores comunes y compartidos.

Esto puede observarse dentro del Grupo de Cambio Rural, en su relación con otros Grupos del mismo tipo y con el INTA. No obstante, resulta difícil que se logre de manera formal y organizada con otras instituciones de la sociedad civil o empresas fuera del Grupo; como también con el municipio y el estado provincial en forma continuada, dada la desarticulación encontrada al realizar el diagnóstico preliminar.

Una “Marca de Calidad Territorial” también implica que se observen ciertos valores que hacen a la sustentabilidad:

1. **Sociales:** Respetar criterios de calidad social laboral, fomentar la participación y apostar por la formación continua e igualdad de oportunidades. Lo cual se identifica en: la capacitación de los integrantes del Grupo “Cortaderas II”; la preferencia de selección de mano de obra local; la integración de la mujer y la familia a la actividad agroturística; la cooperación en la dinámica de trabajo grupal; y, la consulta y búsqueda del consenso en la toma de decisiones, tanto dentro del grupo, como en cada emprendimiento.
2. **Económicos:** compromiso con la calidad, con el uso de los recursos locales, con una gestión empresarial y con la innovación. Se observan todos, aunque la calidad y la gestión empresarial presentan aún debilidades que hay que superar.
3. **Ambientales:** criterios de respeto hacia el medio ambiente en la producción, políticas de preservación de los recursos, y medidas de sensibilización, las que se encuentran presentes como valores del grupo.

De la evaluación de los elementos, principios y valores de la “Marca de Calidad Territorial” que caracterizan el modelo europeo, puede advertirse que si bien en el partido de Cnel. Suárez existen ciertas condiciones, se plantean algunas limitantes o restricciones para adoptar una propuesta similar con el alcance y forma de organización institucional que ha desarrollado la UE. De ahí que surge la posibilidad de adaptar dicho enfoque a nuestra realidad nacional y regional, con otra metodología, aunque bajo el mismo paradigma de territorio como eje de una estrategia competitiva y socialmente responsable para el Desarrollo Sustentable de los emprendimientos de agroturismo del partido de Cnel. Suárez (BA).

A los fines de su adaptación, se considera también relevante tomar en cuenta la experiencia de Brasil en procesos de certificación de calidad del sistema agroalimentario. Puesto que ha avanzado más rápidamente que Argentina en la adopción de los enfoques europeos sobre Ruralidad, Desarrollo territorial y Calidad agroalimentaria. En este país se acepta la necesidad de que haya mecanismos de certificación que estimulen la producción responsable, entre los que se destaca la certificación socio-ambiental. La certificación es un instrumento que garantiza determinadas características de productos o procesos y puede ser entendida como una herramienta de mercado. No obstante, también puede contribuir a los cambios socio-ambientales, transformándose en un instrumento de gobierno. En este caso, los consumidores optan por productos o servicios que provienen de procesos comprometidos con el desarrollo sustentable, influenciando a su vez en su forma de obtención (Guedes Pinto, 2008).

Un planteo interesante es el “Sistema de Certificación Participativa” que aplica la Red EcoVida⁴ en Brasil, el cual persigue crear un mecanismo de acreditación de conformidades más adaptado a la realidad económica y social de pequeños productores, sin descuidar las exigencias del mercado consumidor. Se trata de un proceso de generación de credibilidad que presupone la participación solidaria de todos los segmentos interesados en asegurar la calidad del producto final y de sus procesos. El atributo “en red” expresa el reconocimiento mutuo de la credibilidad generada en distintos espacios (Meirelles, 2008).

4. UNA PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON ENFOQUE TERRITORIAL

4.1. Bases del Modelo

Para poder gestionar la calidad del servicio turístico ofrecido, bajo una filosofía de mejora continua, es imprescindible que cada emprendimiento del Grupo “Cortaderas II” conozca los factores clave que a juicio del turista/recreacionista satisfacen sus

⁴ La Red EcoVida de Agroecología en Brasil se creó como una instancia de articulación para promover la Agroecología; y entre otras actividades, estimula entre sus miembros un proceso de certificación participativa en red en torno de productos orgánicos.

necesidades y expectativas y revelan una percepción de superioridad o excelencia. Diferentes autores coinciden en que la calidad del servicio es un concepto multidimensional. Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991) citados por Gutiérrez Broncano y Rubio Andrés (2009), dichas dimensiones se pueden agrupar en cinco:

- 1) **Elementos tangibles:** Equipamiento adecuado, instalaciones agradables, apariencia personal y elementos tangibles atractivos.
- 2) **Fiabilidad:** Cumplimiento de promesas, interés por la resolución de problemas, realización del servicio a la primera, conclusión en el plazo prometido, ausencia de errores.
- 3) **Capacidad de respuesta:** Personal comunicativo, rápido, colaborador e informado.
- 4) **Seguridad:** Personal que transmite confianza, turistas seguros, personal amable y bien formado.
- 5) **Empatía:** Atención individualizada, horario conveniente, preocupación por los intereses del cliente, comprensión de las necesidades del cliente.

Ahora bien, considerando un enfoque de calidad territorial, hay aspectos que no sólo hacen a la prestación individual, sino a la identidad del grupo apoyada en el territorio, sobre el que se busca sustentar el valor diferencial del servicio. Por lo tanto, surgiría una dimensión adicional: la **Identidad territorial**, que comprendería aspectos asociados a: la cultura rural local, la autenticidad sociocultural, el trato familiar, la conciencia ambiental y el compromiso social.

Por lo tanto, un sistema de gestión de la calidad deberá incorporar los siguientes requisitos:

- a) *Formulación de una Política de Calidad que exprese la misión, visión y valores del Grupo "Cortaderas II" de Cambio Rural y se sustente en los aspectos identitarios de tipo territorial consensuados y reconocidos por sus miembros.*
- b) *Identificación de pilares para la gestión de la Calidad con enfoque Territorial, comprendiendo los siguientes ejes: Calidad de los bienes y servicios; Calidad institucional; Calidad medioambiental; y Calidad social.*
- c) *Establecimiento de estándares físicos (tangibles) y del servicio (intangibles) en cada pilar. Se considerarán los criterios de las normas vigentes para favorecer una futura certificación por tercera parte. Adicionalmente, se deberán complementar otros aspectos que favorezcan la dinámica grupal y refuercen la identidad territorial.*
- d) *Evaluación de la calidad. Ello implica definir indicadores y métodos de recolección de información que permitan su valoración.*
- e) *Elaboración de propuestas de mejora, a través de un programa de acciones que las ordene en el tiempo.*
- f) *Seguimiento de la puesta en marcha del plan de mejoras de manera grupal.*

Por otra parte, la certificación es la forma de garantizar que una actividad o producto cumple ciertos estándares. No es un fin en sí misma, sino una de las varias herramientas para motivar a las empresas y a otros a mejorar su desempeño ambiental, social y económico, al tiempo que las recompensa por hacerlo. Hay varias razones por las cuales la certificación es importante, si se apoya en un anclaje territorial, en virtud de los beneficios que genera a todos los actores involucrados:

- Para los establecimientos certificados: pueden reducir algunos costos de operación, mejoramiento en la prestación de los servicios, acceso a nuevos mercados más exigentes en cuanto a calidad de productos y servicios, y crear potenciales ventajas en la fijación de precios.
- Para los visitantes: productos certificados, mayor calidad de los servicios, eleva los estándares en salud y en medioambiente.
- Para el ambiente y las comunidades locales: dado que la certificación requiere que las empresas protejan el ambiente, respeten la cultura local y brinden beneficios económicos y sociales reales.

- Para las instituciones: ya que puede contribuir a la formación de un *partenariado público y privado*.

4.2. Aplicación en los Grupos de Cambio Rural

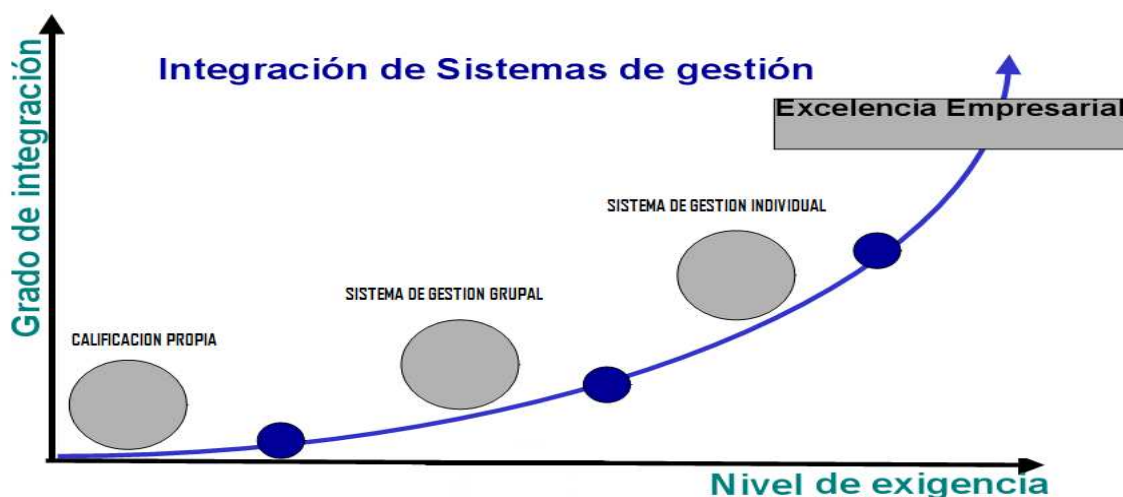
Las características de estos grupos hace muy difícil la implementación rápida de las normas vigentes, ya que se trata de pequeños emprendimientos que están en una etapa de crecimiento y consolidación. Individualmente les sería imposible llevar a cabo una certificación adecuada de sus sistemas de gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente, por varios motivos:

- *Baja adecuación actual de los integrantes a las normas de calidad.*
- *Excesiva carga documental del proceso.*
- *Costos significativos en relación a la rentabilidad.*
- *Baja incidencia de la valoración de la calidad y la imagen de marca en el mercado turístico rural.*

Sin embargo, del trabajo de campo se observan condiciones favorables:

- *Se manifiesta un compromiso directivo individual, que luego se reafirma en la aceptación grupal de introducción de mejoras en el servicio.*
- *El 67% de los integrantes del Grupo reside en los predios donde desarrollan la actividad agroturística, lo cual facilita la supervisión y realización de nuevas prácticas.*
- *En el 83% de los establecimientos trabaja el titular con la colaboración del grupo familiar, sin contar con empleados. Esto favorece la rápida adopción de los principios de la calidad por parte de todos los miembros involucrados en la prestación del servicio y la identificación con los valores de la cultura rural que se pretenden transmitir a turistas/recreacionistas.*
- *La dinámica grupal lograda a través del programa Cambio Rural (INTA), brinda un ambiente propicio para la comunicación de obstáculos y el intercambio de experiencias y opiniones en el proceso de puesta en marcha del sistema de gestión de calidad.*

Por lo tanto, a través de la gestión en estos grupos del Asesor Promotor, se podría establecer un trabajo dividido en tres etapas, a fin de lograr la excelencia empresarial en materia de calidad.



En una primera etapa, lo sustancial sería que el propio grupo, a través del Asesor Promotor, genere una calificación de cada establecimiento en cuanto a la calidad, de manera de establecer claramente el punto de partida y a su vez concientizar a los integrantes del grupo sobre el trabajo a realizar. Además de la calificación, se hace imprescindible que los integrantes del grupo firmen un compromiso inicial de calidad a respetar durante este proceso (*Buenas prácticas para el turismo rural*). La segunda etapa

comprenderá un trabajo más amplio del Asesor Promotor en el establecimiento de sistemas de gestión grupales, donde la carga documental sea una cuestión grupal y no individual de cada emprendimiento, lo que redundaría en el establecimiento claro de sistemas comunes que permitan dar paso a la tercera etapa. Esta comprenderá el establecimiento, documentación, puesta en marcha y control de sistemas de gestión de la calidad en forma individual, que finalmente contribuirá a lograr la certificación de las normas vigentes y de estándares propios ligados a la calidad territorial.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Del estudio inicial del Grupo “Cortaderas II” en el partido de Cnel. Suárez, se advierte, en principio, una mejora en las condiciones de vida, por la afluencia de turistas y las oportunidades de creación de nuevos emprendimientos y puestos de trabajo, que fomentan el arraigo rural. En especial, puede observarse un alto interés de los productores por desarrollar el agroturismo, de acuerdo con las posibilidades reales de la región. Al mismo tiempo, es destacable el apoyo, la atención y la disponibilidad ofrecida por el INTA, actuando como promotor asesor del grupo, a fin de poder plasmar las inquietudes y expectativas de sus integrantes en acciones concretas.

A pesar de estas fortalezas, en este primer avance de la investigación se han podido detectar inconvenientes y problemas que deberán ser salvados en el futuro, de forma de asegurar la continuidad de los emprendimientos. Del análisis de situación, surge la necesidad de mejorar algunos aspectos controlables por los miembros del grupo dentro de la cadena de valor. Frente a ello, una buena gestión de la calidad puede ser un gran paso adelante en este grupo de Cambio Rural, que ya ha afianzado su actividad y se encuentra en condiciones de iniciar etapas de crecimiento. La calidad permite la consecución de importantes ventajas competitivas que inciden directamente en la rentabilidad del negocio, al optimizar los procesos de gestión, permitir una constante adaptación a un mercado cambiante a través de la mejora continua, disminuir costos, fomentar la creatividad e iniciativa de las personas, y fidelizar clientes.

Para lograr este propósito en el marco de una gestión socialmente responsable y sustentable, se plantea un abordaje diferente para la gestión de la calidad: la “Calidad Territorial”. Este enfoque más integrador e interdisciplinario, recepta valores no sólo económicos, sino también sociales y ambientales para el Desarrollo Sustentable. Además trasciende el ámbito individual y se sustenta en una acción colectiva que favorece el desarrollo del territorio rural, a partir de la construcción y reconocimiento interno y externo de una identidad y de relaciones de partenariado entre actores públicos y privados, a su vez imprescindibles para el desarrollo de la actividad turística.

Si bien no es posible aplicar el modelo europeo con el mismo alcance y organización institucional, se propone adoptar su paradigma aprovechando la dinámica de trabajo grupal que realiza el INTA, como forma de reforzar los procesos identitarios y la puesta en valor comercial de los recursos disponibles para el turismo rural.

A través de una certificación en principio participativa y colectiva de un SGC con enfoque territorial, se considera que estos pequeños emprendimientos podrán superar las dificultades propias de un proceso individual de certificación de normas vigentes, de modo de avanzar recién en esta etapa cuando estén preparados. Por otra parte, los estándares serán más amplios, al incluir como ejes: la calidad de bienes y servicios, la calidad social, la calidad medioambiental y la calidad institucional, cuyo desarrollo se profundizará en una segunda etapa de la investigación.

En este sentido, se estima que los avances y resultados del proyecto, podrán ser de utilidad para el proceso de toma de decisiones, tanto del sector público vinculado con la actividad, como del sector privado específico, y de las organizaciones no gubernamentales afines.

BIBLIOGRAFÍA

- BIEN, A. (2007). *Una guía simple para la certificación del turismo sostenible y el ecoturismo*. Center for Ecotourism and Sustainable Development. BID. USA.
- BUSTOS CARA, ROBERTO (2001). "Identidad, Turismo y Territorios Locales. La permanente construcción de valores territoriales". *Rev. Aportes, Centro de investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Univ. De Mar del Plata*. Vol 1. Marzo 2001.
- BUSTOS CARA, R.; OUSTRY, L.; HAAG, M.I. (2002). "Producción de valores territoriales: entre la cultura y el mercado. Habilidades y Saberes locales como estrategias frente a la crisis". IX JORNADAS CUYANAS DE GEOGRAFÍA. LA GEOGRAFÍA ENTRE LO EFÍMERO Y LO PERMANENTE. Departamento de Geografía. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Nacional de Cuyo. 25 al 28 de septiembre de 2002. 15 pág.
- BUSTOS CARA, ROBERTO (2004). "Patrimonialización de valores territoriales. Turismo, sistemas productivos y desarrollo local". *Rev. Aportes, Centro de investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Univ. Del Mar del Plata* . 2 (8): 11-24.
- CAGLIOLO, M.; LISARRAGUE, M.Y METILLI, G. (2006). "Las anomalías y los costos en las empresas Pymes". *Revista Costos y Gestión* 57. La Ley, Buenos Aires.
- CAGLIOLO, M.; FERRARO, G. Y METILLI, G. (2007). "Las anomalías y los costos (Segunda parte)". *Revista Costos y Gestión* 63. La Ley, Buenos Aires.
- CALDENTEY, P. y GÓMEZ, A.C. (1996). "Productos Típicos, Territorio y Competitividad", *Agricultura y Sociedad* 80/8: 57-82.
- CARNEIRO, M.J.; MALUF, R. (orgs.) (2003). *Para além da produção. Multifuncionalidade e agricultura familiar*. Rio de Janeiro: MAUAD.
- CAZELLA, A.; BONNAL, P.; MALUF; R. (orgs.) (2009). *Agricultura familiar. Multifuncionalidade e desenvolvimento territorial no Brasil*. Rio de Janeiro: MAUAD X.
- DE HARO, T. Y GARRIDO, D (2010). *Apuntes Curso de Postgrado "Desarrollo Rural, Calidad Territorial y Turismo"*. Dpto. de Geografía- Dpto. Ciencias de la Administración (UNS), Bahía Blanca.
- DURÁN, R., SCOPONI, L. Y COLAB. (2009). *El Gerenciamiento Agropecuario en el siglo XXI. Hacia un enfoque sistémico sustentable*. Ed. Buyatti, Buenos Aires.
- GALLÉ, R. (2003). "Un enfoque preliminar para la gestión de la actividad turística". VIII Congreso Internacional del Costos. Punta del Este, Uruguay, Noviembre 2003.
- GALLÉ, R. (2006). "El negocio y los costos del Turismo Rural". XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. San Luis, Octubre 2006.
- GUASTAVINO, M., TRÍMBOLI, G. Y ROZENBLUM, C. (2009). "Enfoque institucional del INTA para apoyar el desarrollo del turismo rural". Documento INTA, pág. 1.
- GUEDES PINTO, Luis F. (2008). "Certificação agropecuária" en *Rumo a Sustentabilidade. Especial Sustentabilidade Caderno especial*, pp. 22-23.
- GUDYNAS, EDUARDO (2001) "Multifuncionalidad y Desarrollo Agropecuario Sustentable". *Nueva Sociedad* 174: 95-106, Caracas. Disponible en: www.nuso.org/upload/articulos/2980_1.pdf [2009, 5 de mayo].
- GUTIÉRREZ BRONCANO, S. Y RUBIO ANDRÉS, M. (2009). "El factor humano en los sistemas de gestión de calidad del servicio: un cambio de cultura en las empresas turísticas". *Universidad de Murcia (España). Cuadernos de Turismo* 23, enero-junio 2009:129-147.

- HANSEN, D. Y MOWEN, M. (1996). *Administración de Costos. Contabilidad y Control*. International Thomson Editores, México.
- IGLESIAS, DANIEL H. (2001). "Competitividad de las PyMes agroalimentarias: el papel de la articulación entre los componentes del sistema agroalimentario". CODES Cuaderno Técnico IICA (20) (40 p).
- KENT, PATRICIA (2008). "Responsabilidad social para el Desarrollo Sustentable" Cap. 15, en Vicente, M. (comp.) (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Pearson, Buenos Aires.
- MEIRELLES Laércio (2008). "Certificação de Agricultores Familiares" en Rumo a Sustentabilidade. *Especial Sustentabilidade Caderno especial*, pp. 26-28.
- NICOLAS, F. y VALCESCHINI, E. (Eds.) (1995). *Agroalimentaire: une économie de la qualité*. INRA- Económica. Paris.
- PORTER, MICHAEL (1985). *Ventaja Competitiva*. ED. CECOSA, México.
- ROJAS, P. Y SEPÚLVEDA, S. (1999). "¿Qué es la competitividad?". *Serie Cuadernos Técnicos IICA* (9): 10-15.
- SOLSONA M., JAVIER (2000). "Calidad en la Gestión de Alojamientos Turísticos Rurales". *Gestión Turística N°5*: 65-89. Edición Especial
- WCED (1987). *Our Common Future (First. Ed.)*. Oxford University Press, Oxford.