

# **Calidad territorial y desarrollo sustentable: Modelo de gestión para PyMEs de agroturismo**

## **Territorial quality and sustainable development: a management model for agritourisme´s**

Durán, Regina<sup>i</sup>, Scoponi, Liliana<sup>ii</sup>, Bustos Cara, Roberto<sup>iii</sup>, De Batista, Marianela<sup>iv</sup>,  
Piñeiro, Verónica<sup>v</sup>, Casarsa, Fabiana<sup>vi</sup>, Cordisco, Marina<sup>vii</sup>, Haag, M. Isabel<sup>viii</sup>,  
Brandauer, Guillermo<sup>ix</sup>, Presa, Cecilia<sup>x</sup>,  
Colonnella, Julieta<sup>xi</sup>, Chaz Sardi, M. Celeste<sup>xii</sup>

Fecha de recepción: 12/05/2012

Fecha de aceptación: 23/11/2012

### **Resumen**

El presente trabajo procura diseñar las bases de un Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial, que en el marco del Desarrollo Rural Sustentable genere ventajas competitivas para la actividad agroturística de Pymes integrantes del Grupo Cambio Rural, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), “Cortaderas II” en el SO bonaerense. Se trata de un estudio de caso, para el cual se relevó información a través de entrevistas, encuestas y observación directa. El modelo se formula adaptando los elementos, principios y valores del sello “Marca de Calidad Territorial” europeo e

---

<sup>i</sup> Directora del proyecto, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (DCA-UNS), e-mail: rduran@criba.edu.ar.

<sup>ii</sup> Co-Directora del proyecto, DCA-UNS, e-mail: liliana.scoponi@uns.edu.ar.

<sup>iii</sup> Departamento de Geografía y Turismo, Universidad Nacional del Sur, e-mail: usbustos@uns.edu.ar.

<sup>iv</sup> DCA-UNS, CONICET, e-mail: marianela.debatista@uns.edu.ar.

<sup>v</sup> DCA-UNS, e-mail: verónica.pineiro@uns.edu.ar.

<sup>vi</sup> DCA-UNS, e-mail: fcasarsa@uns.edu.ar.

<sup>vii</sup> DCA-UNS, e-mail: marianacordisco@uns.edu.ar.

<sup>viii</sup> Departamento de Geografía y Turismo – Universidad Nacional del Sur, e-mail: misabel@criba.edu.ar.

<sup>ix</sup> DCA-UNS, e-mail: Guillermo@imback.com.ar.

<sup>x</sup> INTA EE Bordenave-Agencia de Extensión Rural Coronel Suárez, e-mail: cepresa@speedy.com.ar.

<sup>xi</sup> INTA EE Bordenave-Agencia de Extensión Rural Coronel Suárez, e-mail: julietacolonne@hotmail.com

<sup>xii</sup> Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur, e-mail: celestechaz@gmail.com

incorpora un proceso de certificación participativa considerando la experiencia de Brasil, más cercana a la realidad argentina. Se concluye que los emprendimientos bajo estudio se encuentran en condiciones de aplicar dicha propuesta por los logros obtenidos en la dinámica de trabajo grupal, pudiendo así superar las dificultades de un proceso individual de certificación de normas de calidad, para avanzar en esta etapa cuando estén preparados.

### **Palabras claves**

Territorio; Desarrollo Sustentable; Agroturismo; Pyme; Gestión de calidad

### **Abstract**

This paper attempts to design the basis for a Quality Management System with a territorial approach, which within the framework of Sustainable Rural Development generates competitive advantages for Agritourism SME's belonging to the Rural Change Group, National Institute of Agricultural Technology, "Cortaderas II" in the south west of the Buenos Aires province. In this case study, information was gathered through interviews, surveys and direct observation. The model is formulated adapting the elements, principles and values of the European "Territorial Quality Mark" and it incorporates a participatory certification process considering the Brazilian experience, which is similar to what happens in Argentina. We conclude that, due to their successful group work dynamics, the enterprises under study are in a condition to implement this proposal and can thus overcome the difficulties of undergoing an individual certification process of quality standards in order to move on when they are prepared.

### **Key words**

Territory; Sustainable Development; Agritourism; SME's; Quality management

**JEL: M11, M14, Q01**

### **Institución de apoyo financiero**

El artículo se desprende de un Proyecto de Grupo de Investigación (PGI 24/C029) financiado por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. Directora: Durán, R, Codirectora: Scoponi, L. Dicho

proyecto integra el Programa de Investigación: “El Agroturismo: una alternativa sustentable”. Directora: Kent, P. (UNPSJB), Codirectora: Durán, R. (UNS)

## **1. Introducción**

El agroturismo es el tipo de turismo rural en el cual la cultura rural se aprovecha para promover el desarrollo local a partir del beneficio que ofrecen las áreas rurales y los paisajes socioculturales como atracción turística. Si bien en el Sudoeste bonaerense dicha actividad se encuentra poco desarrollada en virtud de su reciente incorporación, existen 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.

Varias Pymes, muchas de ellas familiares, se asociaron bajo el programa Cambio Rural INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) que, encuadrado en el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeDeR), promueve la actividad turística y apunta a la diversificación de la economía de la familia rural en pos del Desarrollo Territorial.

En el partido de Cnel. Suárez, provincia de Buenos Aires, el turismo rural brinda 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 y que tienen impacto en la dimensión ecológica, económica y socio-cultural de la sustentabilidad.

El Grupo Cambio Rural “Cortaderas II” se formó en el año 2008 como una reconversión del Grupo “Las Cortaderas”. Constituido formalmente en el año 2004, fue pionero en su región y referente de otros grupos de turismo rural. Actualmente ha incorporado nuevos integrantes y pretende aprovechar la experiencia del trabajo grupal para avanzar en nuevos logros de puesta en valor de sus recursos. Inmersos en un proceso de construcción de una identidad, consiguió consensuar ciertos valores comunes que caracterizan el servicio de agroturismo ofrecido, sobre los cuales podría formularse una estrategia competitiva con anclaje en el territorio que ponga de relieve una calidad diferencial propia.

Surgen entonces los siguientes interrogantes: ¿Bajo qué diseño podría construirse un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con enfoque territorial capaz de garantizar la calidad diferencial de los servicios del grupo, que contemple las múltiples dimensiones del Desarrollo Sustentable? ¿Cuál sería el papel del INTA? ¿Podría repensarse su rol para dar continuidad a la labor de Cambio Rural en razón de tener dicho programa un horizonte temporal limitado?

Por lo tanto, el presente trabajo procura diseñar las bases de un modelo de Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial, que en el marco del Desarrollo Rural Sustentable, genere ventajas competitivas para la actividad agroturística de los emprendimientos bajo estudio y persiga como objetivo último, la mejora de la calidad de vida y el fortalecimiento de los vínculos con la cultura local y el entorno físico-natural.

En su formulación se tomaron en consideración los elementos, principios y valores del sello “Marca de Calidad Territorial” europeo y se propone su adaptación a nuestra realidad regional con otra metodología, aunque bajo el mismo paradigma. Con este fin, se analizó la experiencia de Brasil en procesos de certificación de calidad del sistema agroalimentario, en virtud de haber avanzado más rápidamente que Argentina en la adopción de los enfoques europeos sobre Ruralidad, Desarrollo Territorial y Calidad agroalimentaria.

Asimismo constituye un avance de un proyecto de investigación más amplio, cuyo objetivo general es identificar y evaluar los impactos de la actividad agroturística en el partido de Cnel. Suárez, provincia de Buenos Aires, en virtud de las actividades desarrolladas por el grupo de Cambio Rural “Cortaderas II”, para proponer el diseño de un modelo de administración que viabilice su gestión agroturística en el marco del Desarrollo Sustentable. Dichos emprendimientos fueron seleccionados como unidad de análisis. No obstante, se busca idear un sistema de herramientas administrativas de gestión sustentable que pueda extrapolarse a emprendimientos de agroturismo con otra ubicación geográfica.

En este sentido, el proyecto se integra al Programa de Investigación “El agroturismo: una alternativa sustentable”, conjuntamente con un proyecto de investigación similar, desarrollado 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.

## **2. Marco teórico referencial**

### **2.1. Multifuncionalidad y Desarrollo Agropecuario Sustentable**

El concepto de Multifuncionalidad apareció en el debate público hacia fines de la década del noventa, a partir de posturas de la Unión Europea (UE) 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. Dicho concepto generó 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 expresa de diferentes maneras en distintas regiones 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”, favoreció, 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.

## **2.2. 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; 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 este sentido, el turismo impulsa y demanda procesos de identidad, ya que necesita crear imágenes y representaciones que obligan a las personas a preguntarse quiénes son. El turista pregunta y es necesario mostrarle, descubrir los secretos que guarda la comunidad. 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.

El concepto de territorio invadió el conjunto de las ciencias sociales, incluida la Geografía y la Economía. Debe entenderse por territorio: el lugar de creación de recursos específicos, no tratándose solo 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.

Por ello, 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.

### **2.3. La Calidad en el Turismo Rural**

En la actualidad, la Calidad constituye uno de los aspectos clave de la gestión del turismo rural. Los turistas cada día son más exigentes, y en el mercado, la

competencia es cada vez 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, siendo 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 Monzonís, 2000).

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:** propiedad 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 (Nicolas y 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” (Caldentey y Muñoz, 1996).
- 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 la Argentina, específicamente para turismo rural, está vigente desde el 24/06/2009 la Norma IRAM SECTUR (Secretaría de Turismo de la Nación) 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 1/09 del Organismo Provincial para el Desarrollo Sostenible

(OPDS), enero de 2009, B.O.: 23/1/2009- que dispone aprobar el Programa de Certificación de Alojamientos Turísticos Sustentables.

- c) **Calidad de Territorios:** surge como nuevo paradigma para responder a los desafíos de la globalización, las nuevas y mayores demandas 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 en 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 desarrolló y concretó un proyecto de “Marca de Calidad Territorial”, bajo el logotipo “Calidad Rural” que en el año 2010 abarcaba 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. La certificación la otorga 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. Para lo cual se tendrá en cuenta la información relevada en nuestra región bajo estudio.

### **3. Aspectos metodológicos**

La investigación se plantea desde su concepción, como un proyecto de desarrollo de un modelo de administración socio-ambiental aplicada. Se trata de un estudio de caso (Yin, 1994), donde la unidad de análisis es el Grupo de Cambio Rural INTA “Cortaderas II”, el cual desarrolla actividades de agroturismo en el partido de Cnel. Suárez, provincia de Buenos Aires. Está conformado por cinco miembros con predio rural: Casa de Campo “Matietxe”, Restaurante de campo y granja educativa “El Gringo Viejo”, Establecimiento “Santa Ana”, Establecimiento “Aires de Kmpo” y “Corral de Piedra”. A los que se agregan cuatro emprendedores que complementan la oferta turística del grupo: “Isidoro” Espacio de arte, un músico, un fotógrafo y una guía de turismo, siendo en total nueve miembros.

Las actividades desarrolladas para cumplir el objetivo planteado han sido:

- a) Relevamiento de información diagnóstica secundaria que dispone el INTA sobre los establecimientos agroturísticos que integran el Grupo de Cambio Rural “Cortaderas II”.
- b) Visitas de reconocimiento y observación directa de los aspectos e impactos socio-ambientales y económicos en los establecimientos bajo estudio.
- c) Entrevistas personales semi-estructuradas, de tipo grupal e individual, a los responsables del Grupo de Cambio Rural “Cortaderas II”.
- d) Relevamiento documental y normativo de legislación, programas y disposiciones que regulan y/o promueven el turismo rural en la región bajo estudio.
- e) Encuestas y entrevistas semi-estructuradas personales con funcionarios del INTA.
- f) Encuestas a funcionarios municipales relacionados con el sector.
- g) Procesamiento, análisis y evaluación de la información recopilada.
- h) Identificación de puntos críticos y situaciones/problemas.
- i) Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con enfoque territorial.

## **4. Resultados y discusión**

### **4.1. Situación de los miembros del grupo para la adopción de un SGC**

La estrategia de intervención del INTA, a través de los grupos Cambio Rural, se diseñó para colaborar con los pequeños y medianos empresarios agropecuarios. Se centró en la asistencia técnica, aplicando una metodología participativa de trabajo grupal, 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, en el proceso, la participación 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. Este enfoque del desarrollo implica una visión integral del medio rural, con una lógica territorial, es decir, toma en consideración todas las dimensiones de la realidad local (social, económica, político-institucional, cultural, medioambiental) y toda la población de un territorio.

En el Grupo “Cortaderas II” participan productores agropecuarios junto a otro tipo de emprendedores que se involucran en actividades de turismo rural. Mediante una labor conjunta entre un asesor técnico privado y profesionales del INTA, se llevaron a cabo acciones de asistencia técnica, capacitación, acceso a información para la toma de decisiones, promoción y difusión, intercambios con otros grupos del Programa Cambio Rural, labores coordinadas con instituciones de la sociedad civil, etc. El trabajo grupal de “Cortaderas II” permitió, 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. Ello es, en parte, lo que origina una posibilidad de cambio, desde sencillas modificaciones en las prácticas de manejo, hasta la diversificación o integración vertical. Se avanzó 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 ha permitido 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 el grupo está trabajando en la construcción de una identidad, avanzó en el consenso de ciertos valores comunes que caracterizan el servicio de agroturismo ofrecido, tales como: Diversidad y autenticidad sociocultural, Hospitalidad, Conciencia ambiental y Gastronomía casera o artesanal.

También 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.

Por otra parte, las características de los integrantes del Grupo “Cortaderas II” hacen que sea muy difícil la implementación rápida de normas de calidad 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 el predio 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.

Así se establecieron 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;
- Colaborar en la construcción de procedimientos consensuados para la gestión de la calidad;
- Contribuir al desarrollo local a través de la mejora en la oferta integrada de servicios y productos en turismo rural y,
- Apoyar la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas para la prestación de servicios de turismo rural.

El concepto de competitividad se repiensa, en el sentido de generar ventajas a partir de productos y servicios de calidad, 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.

#### **4.2. Limitaciones y posibilidades del Modelo Europeo de Calidad Territorial**

Una “Marca de Calidad Territorial” 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. Esto se identifica en:
  - La capacitación de los integrantes del Grupo “Cortaderas II”.
  - La prioridad por la 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.
  - 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 apostar por la innovación. Se

observan todos, aunque la calidad y la gestión empresarial presentan, aún, debilidades a 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 surge la posibilidad de adaptar dicho enfoque a nuestra realidad regional y nacional, 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 “Cortaderas II”.

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 avanzó más rápidamente que la Argentina en la adopción de los enfoques europeos sobre Ruralidad, Desarrollo Territorial y Calidad agroalimentaria. En Brasil 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 gobernanza. 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 EcoVida de productos orgánicos 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. La Certificación Participativa en Red es la resultante de una dinámica social que surgió a partir de la integración de los actores

comprometidos e involucrados con la producción, consumo y difusión de los productos a ser certificados (Meirelles, 2008).

### **4.3. Propuesta de un Modelo de SGC con enfoque territorial**

#### **4.3.1. Objetivos y alcance**

Siguiendo a Silva Lima y Toledo (2005), el primer paso para desarrollar un SGC debe ser determinar su objetivo principal, que para el modelo propuesto es

...viabilizar la gestión de la calidad de los emprendimientos de turismo rural independientemente de los servicios y productos que ofrezcan, de modo de contribuir a garantizar la calidad y la mejora continua de sus procesos de servicios y gerenciales, en el marco del territorio al que pertenecen.

El modelo se plantea como una herramienta capaz de fortalecer la confianza de los usuarios en los productos y servicios, así como otros resultados territoriales o locales de los emprendimientos de turismo rural bajo análisis.

Este proceso de gestión de calidad se enmarca en los principios de Calidad Territorial y Desarrollo Sustentable, es decir, apunta a que los emprendimientos sean socialmente responsables, que sus productos o servicios cumplan con los requisitos de calidad y que estén ligados al territorio.

El SGC propuesto tiene como principales destinatarios a los miembros del Grupo “Cortaderas II” y extensionistas del INTA del Programa Cambio Rural (Asesor Promotor y Agente de proyecto), asimismo es extensivo a otros grupos de turismo rural del Sudoeste bonaerense. No obstante, persigue ser un modelo adaptable a todos los miembros de un territorio que busquen brindar servicios turísticos ligados a este, aún cuando intervengan otras instituciones participantes.

De acuerdo a la estructura de distintos SGC como los desarrollados por Silva Lima y Toledo (2005), De Haro y Garrido (2010), familia de Normas ISO 9000, norma Argentina IRAM-SECTUR 42250, entre otros, este modelo de SGC con enfoque territorial se basa en un abordaje por *procesos*, donde cualquier emprendimiento de turismo rural puede ser considerado como constituido por un conjunto de procesos que forman parte de una cadena, en donde cada eslabón es un proveedor interno de su actividad subsecuente y a su vez cliente del eslabón anterior.

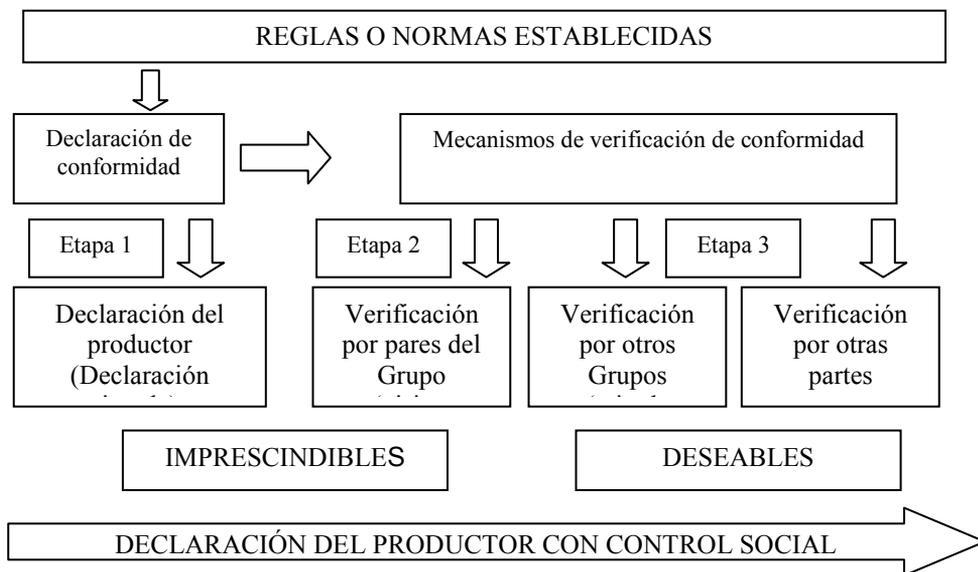
#### 4.3.2. Estructura operativa del modelo: Certificación participativa

Las condiciones observadas en los grupos de Cambio Rural permiten plantear la posibilidad de certificar el turismo rural a través de la construcción de un Sistema Participativo de Garantía (SPG) por medio de la gestión del Asesor Promotor, buscando alcanzar la excelencia empresarial en materia de calidad. En la dinámica de grupo se advierte que se cumplen los principios básicos de un SPG, entre los que se encuentran:

- a) La existencia de una **visión compartida**: está basada en la confianza de que cada uno de los agentes vinculados al grupo irá a desempeñar sus acciones de forma responsable con el objetivo de mejorar la calidad del turismo rural.
- b) La **participación** activa de todos los miembros del grupo: permitirá hacer eficiente la aplicación y el control de principios y normas. De esta manera, se garantiza la credibilidad de la calidad del servicio como consecuencia de la participación.
- c) La existencia de **transparencia**: posibilita que todos los miembros del grupo conozcan claramente cómo funciona la operatoria dentro del mismo. Así se facilita que cada miembro sepa los criterios con los cuales se toman las decisiones sobre la calidad del servicio de turismo rural, especialmente las razones por las cuales el grupo no logre alcanzar la certificación.
- d) La existencia de un **proceso de aprendizaje**: favorece la construcción de una red de conocimiento formada por todos los agentes involucrados. De este modo, se genera un ambiente propicio para la comunicación de obstáculos y el intercambio de experiencias en los procesos que se lleven adelante en el grupo relacionados a la calidad, como el que actualmente se fomenta para cumplir los objetivos del programa Cambio Rural.
- e) La **horizontalidad**: todos los agentes comparten el poder. Los miembros del grupo cuentan con el mismo grado de responsabilidad y capacidad en cada tarea.

La Figura 1 presenta cómo sería el esquema operativo de certificación de los servicios de agroturismo en un SPG, realizando una adaptación de la modalidad difundida en Brasil para su aplicación a grupos de Cambio Rural.

**Figura 1.** Evaluación de conformidad o certificación en Sistemas Participativos de Garantía aplicado al caso de estudio



**Fuente:** Adaptado de Meirelles (2007).

Se puede observar una integración total del mismo. Esta situación tiene lugar, como consecuencia que el proceso de verificación de conformidad se completa con la participación de otros productores no vinculados al grupo, así como también con la intervención de actores sociales, como pueden ser representantes del Estado o del mercado consumidor.

En una primera etapa y de manera consensuada, el grupo debe definir un Manual de Buenas Prácticas del Turismo Rural (MBPTR), que establezca los puntos críticos para garantizar la calidad de los servicios prestados, es decir, todos los aspectos claves que a juicio del turista/recreacionista satisfacen sus necesidades y expectativas y revelan una percepción de superioridad o excelencia.

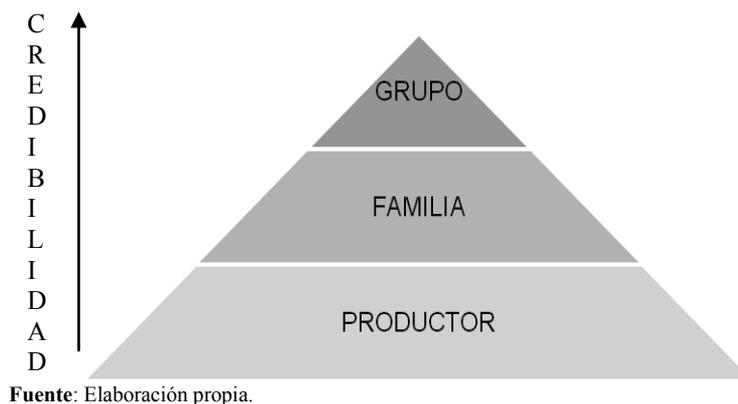
Dentro de esta etapa inicial del proceso de verificación de conformidad y teniendo en cuenta las pautas establecidas en el MBPTR, cada miembro del grupo firmará una declaración jurada. En ella constará que se encuentra en conformidad con las normas establecidas en el manual. Así el productor se compromete de manera fehaciente a participar durante todo el proceso de certificación de calidad. Esta declaración no inhabilita a los miembros del grupo a presentar sugerencias con el fin mejorar el manual. Sólo indica que es necesario en este tipo de sistemas, que se cuente con el consenso y la conformidad de todos sus miembros. Todas las actividades que se

desarrollen durante esta etapa deberán ser impulsadas y generadas por el Asesor Promotor.

En una segunda etapa, teniendo en cuenta que el primer nivel de certificación es el productor y posteriormente el compromiso de su familia, tomando como base el MBPTR y los indicadores definidos para evaluar la calidad, cada establecimiento realizará una autoevaluación en cuanto a la calidad, con la ayuda y supervisión del Asesor Promotor. De esta manera, cada uno de los productores compartirá su experiencia con los restantes miembros del grupo y con el Asesor Promotor. A partir de las experiencias y del asesoramiento del Asesor Promotor, cada integrante establecerá su plan de mejora, el cual le permitirá ajustar aquellos aspectos que debe aún optimizar vinculados a la calidad del servicio que brinda. De esta manera se realiza una verificación de conformidad por otros pares, ya que a través de la opinión del resto del grupo, se producirá un proceso de aprendizaje sobre cómo mejorar la calidad. Esta es una fase de información, formación y compromiso de cada uno de los miembros del grupo. A través de cursos de capacitación, asistencias técnicas, planes de mejora y el intercambio de experiencias, cada integrante logra establecer cuáles son los mecanismos de acción necesarios para culminar la etapa de verificación de conformidad sin inconvenientes.

Con el cumplimiento de estas dos etapas iniciales, se logra cierta credibilidad sobre las Buenas Prácticas del Turismo Rural dentro del grupo y pueden cubrirse las acciones que se consideran imprescindibles dentro de un SPG. De esta manera, la tarea del productor está respaldada por su familia y por el grupo del cual forma parte (Figura 2).

**Figura 2.** Desarrollo de Credibilidad de Buenas Prácticas del Turismo Rural dentro del Grupo “Cortaderas II”



El Asesor Promotor considerará si el grupo se encuentra en condiciones de recibir un sello de calidad a nivel grupal (“Calidad Territorial Turismo Cortaderas”) que certifique que todos sus miembros están comprometidos en mejorar la calidad de los servicios prestados por sus establecimientos sobre la base de las buenas prácticas consensuadas y elevará esta propuesta al Agente de Proyecto regional para su evaluación y en su caso otorgamiento, previa auditoría.

En una tercera etapa, el Asesor Promotor propondrá la evaluación externa al proceso de verificación de conformidad. En esta fase, los responsables de evaluar la calidad de los servicios prestados por el grupo serán representantes de otros grupos de Cambio Rural de turismo rural del Sudoeste bonaerense. El Agente de Proyecto será el responsable de contactar a los peritos que deberán evaluar a cada uno de los establecimientos en función a los pilares de la calidad establecidos en el MBPTR. La incorporación de esta mirada externa permite alcanzar una garantía adicional sobre la calidad del proceso. Así se avanzaría a una instancia más formalizada en los actuales intercambios de experiencias que realizan los grupos de Cambio Rural en la región.

Posteriormente, y dentro de esta tercer etapa, para finalizar el proceso de verificación de conformidad, es necesario incorporar la opinión de los consumidores, a través de las instituciones que los representen, también la presencia de algún agente del Estado vinculado al sector turístico (Ej.: Direcciones de Turismo Municipal, Universidades). Cuando el proceso de verificación de conformidad se complete, posibilitará que el grupo reciba un sello de calidad regional, que puede representarse a través de una marca y una etiqueta y refleja el compromiso del grupo en llevar adelante un Turismo Rural Sustentable que pone en valor la identidad territorial. El sello podrá ser utilizado por los establecimientos que hayan atravesado satisfactoriamente el proceso de certificación efectuado por los agentes internos y externos. La marca caracterizará los procesos y se podrá utilizar en materiales publicitarios, mientras que la etiqueta será colocada en los productos que comercialice el grupo para reflejar su calidad.

El monitoreo de las actividades de cada uno de los establecimientos se realizará mensualmente en las etapas 1 y 2, mediante un permanente intercambio del trabajo individual en las reuniones del grupo, efectuando una evaluación semestral grupal bajo la modalidad planteada. Mientras que la evaluación de la etapa 3, que involucra la mirada externa, se propone llevarla adelante con una periodicidad anual. Se utilizarían los planes de mejora presentados oportunamente por cada uno de los establecimientos para valorar el uso continuo del sello grupal, o de la marca y etiqueta regional, según el caso. Asimismo, se podrían efectuar visitas al azar o por sospecha cuando se crea

que algún miembro del grupo no está cumpliendo con las reglas o normas establecidas.

### **4.3.3. Módulos integrantes**

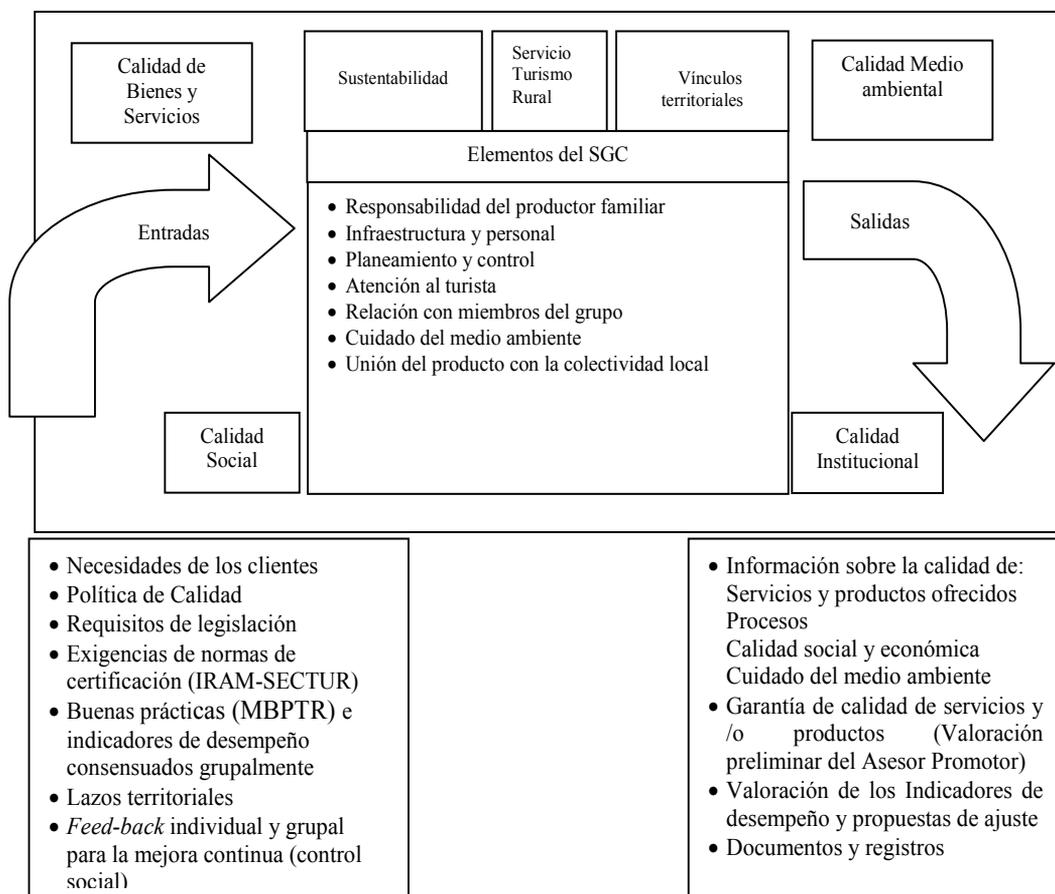
Según lo expresan Silva Lima y Toledo (2005), un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) consiste en un conjunto de elementos interrelacionados para la mejora continua de procesos internos de una empresa y servicios prestados por ella. Tiene por objetivo garantizar niveles adecuados de calidad a los clientes y mejorar continuamente el desempeño de la empresa, considerando las necesidades de las partes interesadas. Estos autores desarrollan un SGC como una guía de referencia que pueda adecuarse a cada propiedad rural en particular y permita al productor implantar la gestión de calidad en forma simple en su empresa, mejorando la calidad de sus productos y procesos en pos de satisfacer a los clientes y reducir costos por errores o fallas.

Siguiendo la propuesta de los autores citados, se plantea un sistema de gestión constituido por dos módulos complementarios: “Garantía de la Calidad con enfoque territorial” y “Mejora de la calidad”.

#### **4.3.3.1. Módulo “Garantía de la Calidad con enfoque territorial”**

El Módulo “Garantía de la Calidad con enfoque territorial” (Figura 3) no se focaliza solo en la calidad del servicio y/o productos finales de agroturismo que ofrezcan los miembros del grupo bajo estudio, sino también en fortalecer los vínculos territoriales y demás acciones de responsabilidad social que se orienten a la sustentabilidad económica, sociocultural y ambiental. Es así que la gestión de la calidad entendida en el marco del Desarrollo Rural con enfoque territorial debe ser integral, incorporando los valores y acciones que permitan desarrollarse en cuatro dimensiones, las que para este módulo actúan como grandes bases o pilares y son: la Calidad de los Bienes y Servicios, la Calidad Institucional, la Calidad Medioambiental y la Calidad Social.

**Figura 3.** Elementos y funcionamiento del Módulo “Garantía de la Calidad con enfoque territorial”



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Silva Lima y Toledo (2005).

Calidad de los Productos y Servicios del territorio: Brindar una oferta de productos y servicios convenientemente diferenciados, ligada al territorio a partir de aspectos tangibles e intangibles y de su modo de producción con criterios sociales, ambientales y económicos.

Calidad Institucional: Es el compromiso de aportar al proceso de desarrollo local, realizando una gestión eficaz de los vínculos institucionales. Implica favorecer lazos solidarios con otros actores del territorio y a su vez, entre los territorios, encontrando sinergias y posibilitando la puesta en marcha de operaciones colectivas para la promoción conjunta.

*Calidad Medioambiental:* Apunta a un manejo sostenido de los recursos naturales, la conservación de los paisajes y los ecosistemas como factores de competitividad para el servicio del agroturismo.

*Calidad Social:* Contempla la igualdad de oportunidades dentro de la empresa, la participación de la familia (mujer e hijos) en la gestión del negocio, la intercooperación, la participación de los trabajadores, la formación y la competencia leal, entre otros aspectos.

A partir de este enfoque, la gestión cotidiana del modelo comprenderá los siguientes elementos: responsabilidad del productor y su familia, infraestructura y personal, planeamiento y control de la actividad agroturística, atención al turista, relaciones con los miembros del grupo, cuidado del medio ambiente, puesta en valor de especificidades territoriales reconocidas como parte de la propia identidad y vínculos con la colectividad local. Mediante ellos, cada emprendimiento individual de los miembros de grupo, podrá alcanzar los objetivos propuestos en las cuatro bases del modelo. Por lo tanto resulta necesario definir previamente requisitos mínimos o estándares que contemplen la relación entre estos y los pilares del modelo para orientar la gestión de cada emprendimiento hacia la calidad. Los que serán receptados en un MBPTR consensuado a nivel grupal, como se expresó en el apartado anterior.

Dichos elementos se alimentarán de entradas y a la vez generarán salidas. Serán entradas del modelo: las necesidades de los clientes; la Política de Calidad; los requisitos de la legislación; las exigencias de las normas de certificación vigentes a tener en cuenta en la formulación de Buenas Prácticas, de forma que en un futuro puedan contribuir a lograr certificaciones por tercera parte; el MBPTR e indicadores de desempeño que se hayan consensuado en una instancia anterior de labor grupal con el Asesor Promotor; los lazos territoriales de los miembros del grupo y la construcción social de la propia identidad, que se irá generando con la dinámica grupal. También serán entradas: las retroalimentaciones que surjan periódicamente de la gestión individual como consecuencia de la aplicación del modelo, sumadas a aquellas de índole grupal que resulten salidas del módulo “Mejora de la Calidad”.

Respecto a la Política de Calidad, cabe destacar que debe expresar la misión, visión y valores del Grupo “Cortaderas II” y sustentarse en los aspectos identitarios de tipo territorial consensuados y reconocidos por sus miembros. La declaración de la Política de Calidad marcará las pautas generales para la planificación y orientará a toda la organización hacia la satisfacción del cliente. La política es un documento que debe adaptarse a la realidad cambiante de la organización y, por lo tanto, debe revisarse periódicamente para comprobar su adecuación. Basándose en la visión

general del grupo, los valores comunes y visión específica del emprendimiento, cada establecimiento puede redactar su Política de Calidad con el compromiso de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente su sistema de gestión. Deberá incluir en ella directrices de comportamiento que incidan directamente en la satisfacción del cliente y permitan alinear esta política con su realidad.

A partir del funcionamiento del modelo propuesto, integrado por este conjunto de pilares y elementos, se dan las condiciones para garantizar la calidad del servicio brindado por los establecimientos del grupo, en el marco del territorio del cual forman parte. Es dable aclarar, que para cada establecimiento en particular se podrán detallar elementos y requisitos particulares para garantizar la calidad de sus servicios o productos, dada la diversidad de actividades realizadas por los emprendimientos miembros del Grupo “Cortaderas II”.

#### **4.3.3.2. Módulo “Mejora de la Calidad”**

Como el modelo de SGC con enfoque territorial no solo pretende dar garantía de calidad, sino mejorar continuamente las actividades de turismo rural desarrolladas por los miembros del grupo Cambio Rural, el mismo se complementa con un segundo módulo que persigue la mejora de la calidad.

Dicho módulo se cumplirá con la acción grupal en la Etapa 2 del SPG, aprovechando la dinámica y los logros alcanzados. Su finalidad es servir de sistema básico para la mejora de la calidad, solucionando problemas observados en la práctica. Se plantea como método de análisis y solución de problemas. De modo que a partir de las informaciones sobre los problemas de calidad existentes en cada emprendimiento (que constituyen las salidas del Módulo “Garantía de la Calidad con enfoque territorial”) se seleccionarán aquellas que interfieren en la Calidad de los Bienes y Servicios, la Calidad Institucional, la Calidad Medioambiental y la Calidad Social y que no pudieron ser solucionadas. Siguiendo a Silva Lima y Toledo (2005), se recomienda utilizar criterios para priorizar problemas a solucionar.

Se propone que para cada problema identificado se estudien sus causas para hallar la causa fundamental; apoyándose en el Diagrama de Espina de Pescado o Causa y Efecto de Ishikawa. A partir de allí, sugerir la solución y programar su implementación.

Las principales salidas del módulo de “Mejora de la Calidad” son justamente las soluciones de los problemas del día a día que se presentan en cada emprendimiento de turismo rural, que serán nuevas entradas del Módulo “Garantía de la Calidad con enfoque territorial”, pudiendo requerir ajustes en su implementación y seguimiento individual. Esto hará posible la mejora continua, generando un proceso circular de

realimentación entre ambos módulos del modelo de SGC propuesto y a su vez entre la gestión individual y el trabajo grupal, reforzando el compromiso por la calidad.

Este módulo también pretende evitar futuros problemas: actuar en la prevención.

#### **4.4. Ventajas y condiciones para la certificación de un SGC con enfoque territorial**

La certificación es la forma de garantizar que una actividad o producto cumple ciertos estándares. Ayuda a distinguir empresas con servicios genuinos y diferenciados. La certificación no es un fin en sí misma, sino una de las varias herramientas para motivar a las empresas 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 generará a todos los actores involucrados:

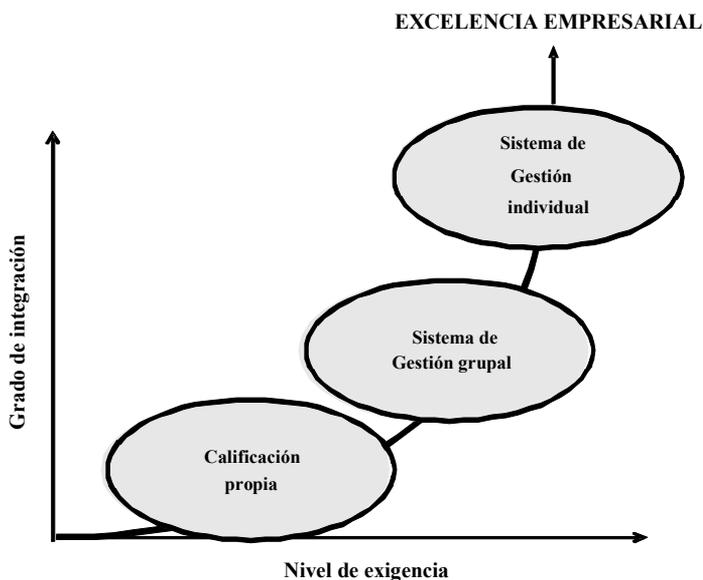
- Para los establecimientos certificados: pueden reducir algunos costos de operación, favorecer el mejoramiento de la prestación de los servicios, acceder a nuevos mercados (más exigentes en cuanto a calidad de productos y servicios) y la creación de potenciales ventajas en la fijación de precios.
- 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: la certificación requiere que las empresas protejan el ambiente, respeten la cultura local y brinden beneficios económicos y sociales reales.
- Para las instituciones: puede contribuir a la formación de un partenariado público y privado.

El tipo de certificación que se propone, de carácter participativa, se apoya en la eficacia de la dinámica grupal. Esta condición es una fortaleza del Grupo “Cortaderas II”, por lo tanto un factor clave de éxito para avanzar en la profesionalización de la actividad agroturística desde el punto de vista empresarial, que pueda contribuir a darle continuidad con impactos positivos en las dimensiones económica, sociocultural y ambiental de la sustentabilidad.

Asimismo, ello no será obstáculo para que algún emprendimiento de manera individual intente lograr una certificación por tercera parte de acuerdo a otras normas vigentes de calidad. Tal como se plantea el esquema operativo de certificación

participativa, la Etapa 2 implicará el establecimiento de un SGC sustentado en el trabajo grupal, en la cual la carga documental será una cuestión del grupo y no de cada emprendimiento. Esto posibilitará dar paso a una nueva etapa, donde la madurez individual alcanzada en dicho proceso haga posible la documentación y puesta en marcha de SGC para certificar normas vigentes, independientemente del SPG (Figura 4). De ahí que en oportunidad de establecer los estándares de calidad para las Buenas Prácticas del Turismo Rural se recomienda que se contemplen los criterios de las normas vigentes, de forma de favorecer una futura certificación por tercera parte.

**Figura 4.** Proceso de evolución e integración de los SGC



**Fuente:** Elaboración propia a partir Yepes Piqueras (2005).

## 5. Conclusiones e implicancias

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, se observar un alto interés de los productores por desarrollar el agroturismo, de acuerdo con las posibilidades reales de la región. Al mismo tiempo, es para destacar el apoyo, la atención y la disponibilidad

que ofrece 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 detectado 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 solo económicos, sino también sociales y ambientales para el Desarrollo Sustentable. 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.

El Sistema de Gestión de Calidad planteado comprende dos módulos, uno de “Garantía de la Calidad con enfoque territorial” y otro de “Mejora de la Calidad” que se encuentran en permanente retroalimentación mediante un trabajo individual y grupal e integran un proceso de certificación participativa. A partir de estos, se considera que los pequeños emprendimientos bajo estudio podrán superar las dificultades propias de un proceso individual de certificación de normas de calidad vigentes, de modo de avanzar recién en esta etapa cuando estén preparados. Por otra parte, los estándares serán más amplios, al incluir como pilares: la Calidad de Bienes y Servicios, la Calidad Social, la Calidad Medioambiental y la Calidad Institucional. Lo cual lleva a reflexionar sobre la posibilidad de encontrar un nuevo rol para el INTA en el acompañamiento de las Pymes del grupo, que otorgue mayor continuidad al programa Cambio Rural y propicie en el futuro la autogestión de dichos actores.

En este sentido, se estima que los avances y resultados de la presente investigación 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.

## 6. Bibliografía

- Boullon, Roberto (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Turísticas, Buenos Aires.
- Bustos Cara, Roberto (2001). “Identidad, Turismo y Territorios Locales. La permanente construcción de valores territoriales”. *Rev. Aportes*, Vol 1. Marzo 2001 pp.15-35
- 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, Departamento de Geografía. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina.
- Bustos Cara, Roberto (2004). “Patrimonialización de valores territoriales. Turismo, sistemas productivos y desarrollo local”. *Rev. Aportes* Vol. 2, pp. 11-24.
- Caldentey, P. y Gómez Muñoz, A.C. (1996). Productos Típicos, Territorio y Competitividad, *Agricultura y Sociedad*, N° 80/8, pp. 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). Exposición en Curso de Postgrado “Desarrollo Rural, Calidad Territorial y Turismo”. Dpto. de Geografía- Dpto. Ciencias de la Administración (UNS), Bahía Blanca.
- Gómez Perazolli, Alberto y Galeano, Pablo (2006). *Manual Operativo y Guía de Formación*. Programa de Certificación Participativa Red Agroecología, Montevideo. Disponible en: [http://www.ifoam.org/lost\\_and\\_found/manual\\_operativo.pdf](http://www.ifoam.org/lost_and_found/manual_operativo.pdf) [2011, 15 5 de abril].
- Gómez Perazolli, Alberto (2007). “Certificación participativa: el caso de la Red de Agroecología en Uruguay”. *LEISA Revista de Agroecología*, Junio. pp 10-13.
- Gudynas, Eduardo (2001) “Multifuncionalidad y Desarrollo Agropecuario Sustentable”. *Nueva Sociedad*, N° 174, pp. 95-106, Caracas. Disponible en: [www.nuso.org/upload/articulos/2980\\_1.pdf](http://www.nuso.org/upload/articulos/2980_1.pdf) [2009, 5 de mayo].
- Guedes Pinto, Luis F. (2008). “Certificação agropecuária” en *Rumo a Sustentabilidade. Especial Sustentabilidade Caderno especial*, pp. 22-23.

- 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, pp.129-147.
- IFOAM (2008). *Sistemas participativos de garantía. Estudio de caso de India, Nueva Zelanda, Brasil, USA y Francia*.
- Meirelles, Laércio (2007). “Sistemas Participativos de Garantía – origen, definición y principios”. *Revista Agricultura Ecológica* N°7, Agrecol, Bolivia.
- Meirelles, Laércio (2008). “Certificação de Agricultores Familiares” en *Rumo a Sustentabilidade. Especial Sustentabilidade Caderno especial*, pp. 26-28.
- Meirelles, Laércio (2010). “Sistemas Participativos de Garantía (SPG) en Brasil. IICA – San José, C.R. IICA, 2010 67p.
- Meirelles, Laércio (2010). *Regulación de los Sistemas Participativos de Garantía en Brasil. Estudio de caso*. IFOAM, Marzo 2010.
- Nicolas, F. y Valceschini, E. (Eds.) (1995). *Agroalimentaire: une économie de la qualité*. INRA- Económica. Paris.
- Silva Lima y Toledo J. C. (2005) “Gestão da qualidade”. En: *Gestão integrada da agricultura familiar*. Hildo Meirelles de Souza Filho y Mário Otávio Batalha (Org.). Edufscar, São Carlos, Brasil. Cap. 6, pp. 167-194.
- Solsona Monzonís, Javier (2000).”Calidad en la Gestión de Alojamientos Turísticos Rurales”. *Gestión Turística*, N° 5, pp. 65-89. Edición Especial.
- Yepes Piqueras Víctor (2005). “Turismo Rural y Calidad: Una apuesta necesaria”. Ponencia VIII Congreso de Turismo Universidad y Empresa-Turismo en los espacios rurales, 27 de abril de 2005, Castellón, Valencia, España.
- Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.