



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

**TESIS DE MAGÍSTER EN ECONOMÍA AGRARIA Y ADMINISTRACIÓN
RURAL**

El turismo en el espacio rural del sudoeste bonaerense: valoración
económica del trabajo en red y sus implicancias sobre la
multifuncionalidad en el partido de Coronel Suárez (Buenos Aires)

Marina Cordisco

BAHÍA BLANCA

ARGENTINA

2017

PREFACIO

Esta Tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Economía Agraria y Administración Rural, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración, durante el período comprendido entre el 15 de Abril de 2009 y el 21 de Diciembre de 2012, bajo la dirección de la Magíster Regina Durán y de la Magíster Liliana Scoponi del Departamento de Ciencias de la Administración.

Lic. Marina Cordisco



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el/...../....., mereciendo la calificación de (.....)

DEDICATORIA

A mis hijos, por las horas que les robé

A toda mi hermosa familia, por la ayuda y el cariño recibidos

A las amigas que la vida académica me regaló, por su alegría, compañía y ayuda en este desarrollo profesional

A los amigos que me acompañan y ayudan, incondicionalmente, especialmente, los que están conmigo allá lejos en el sur... ¡gracias por ser familia, también!

AGRADECIMIENTOS

A mis directoras, Mg. Regina Durán y Mg. Liliana Scoponi, por darme la oportunidad de investigar y ser parte de sus equipos de trabajo

A Liliana, por estar incondicionalmente, siempre con una sonrisa y mucha paciencia, cuando lo necesitaba, por su aliento a seguir y por enseñarme a hacer las cosas con pasión, respeto y compromiso. ¡Gracias por ser amiga, más que directora!

A la Universidad Nacional del Sur, por ser la casa que me formó, académica y humanamente

A los integrantes de Cortaderas II, especialmente, a la Lic. Julieta Colonnella (INTA) y a “Tito”, por su predisposición para atender todas las consultas y preguntas a lo largo de este estudio

A todos los que aportaron sugerencias para mejorar este trabajo de investigación

RESUMEN

Actualmente, existe en la sociedad una preocupación creciente por lograr un equilibrio entre crecimiento económico y medio ambiente. Desde hace algunas décadas, se vienen manifestando en el mundo ciertos cambios que afectan a las zonas rurales.

Estas transformaciones inciden en el desafío de pensar alternativas productivas que proyecten y hagan perdurar a la población rural en sus establecimientos, evitando el éxodo y comprometiendo la permanencia de los jóvenes, a partir de la incursión en actividades que encuentren innovadoras, aun cuando pudieran resultarles desafiantes por el tipo de saberes y capacidades necesarias para desarrollarlas con éxito.

El presente trabajo propone considerar la multifuncionalidad y el trabajo en red sobre una nueva actividad productiva, complementaria a la habitual agricultura y ganadería de la región, como lo es el agroturismo.

A pesar de ser una actividad reciente en el partido de Coronel Suárez (Buenos Aires), la zona seleccionada muestra un promisorio desarrollo, en este sentido. Así, han surgido algunos emprendimientos exitosos en la búsqueda 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 que se han asociado para mejorar su competitividad dentro del programa Cambio Rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, conformando el grupo Cortaderas II, las cuales han sido seleccionadas como unidad de análisis.

Siguiendo una estrategia de investigación exploratoria, se proponen modelos y herramientas de las Ciencias de la Administración, de forma de viabilizar la gestión agroturística del grupo, en el marco del Desarrollo Sustentable.

Los resultados obtenidos permiten inferir que debidamente capacitados y organizados bajo la forma de trabajo en red, los productores pueden encontrar, en este tipo de turismo, nuevas perspectivas de desarrollo y de diversificación para sus productos, y encuadrar las relaciones instituidas entre ellos dentro del concepto de coopección, además de posibilitar la generación de beneficios sustentables para la comunidad.

ABSTRACT

Our modern society has recently developed a growing concern to reaching equilibrium between economic growth and environment care. For the past decades changes affecting rural areas and production patterns have been emerging.

These transformations have direct incidence in the challenge of thinking on new production alternatives whose aim is to settle permanently rural population on their farming environments, avoiding exodus and mainly promoting the youth inclusion through innovative activities which even though too challenging on regards of knowledge and skills demands, may be performed successfully by them.

The aim of this paper is to consider the multifunctionality and networking on developing a new and innovative activity, the agrotourism as complementary to the usual agricultural activities in a specific area.

Despite the fact that it is a newly performed activity in Coronel Suarez Department (Buenos Aires) it shows promising results within the region. Thus some successful experiences have been conducted which resulted on income improvement and maintenance of the actual farming systems.

The production units that were considered in this study were small to medium size familiar farms that were working together within a national programme, Cambio Rural, launched by National Institute for Technology and Agriculture and the National Ministry of Agriculture. They were included in a group named Cortaderas II.

Following an exploratory research strategy, models and tools from the Management Science are proposed as a mean to make agrotourism feasible for the group under the concepts of sustainability.

The obtained results allow us to infer that under proper training and organization in networks, farmers can find in agrotourism, new development perspectives by means of diversifying production and framing the given relations under the concept of coopeition with final positive impact on sustainable benefits for the whole community.

ÍNDICE

Tabla de Contenidos

Capítulo I:	
Caracterización del problema de investigación.....	1
I.1. Problema de investigación.....	1
I.1.1. Objetivos de la tesis.....	1
I.1.2. Hipótesis de trabajo.....	2
I.2. Consideraciones iniciales de la investigación.....	3
I.2.1. Conceptualización de “lo rural”.....	3
I.3. Definición de conceptos relevantes para el abordaje de la investigación.....	4
I.3.1. Desarrollo Sustentable.....	5
I.3.2 Multifuncionalidad de la Agricultura.....	6
I.3.3. Desarrollo Territorial Rural.....	7
I.3.3.1. El concepto de territorio.....	7
I.3.3.2. Enfoque de Desarrollo Territorial Rural.....	7
I.3.3.3. El Enfoque Sistemas Agroalimentarios Localizados.....	9
I.3.4. Agroturismo.....	10
I.3.5. Trabajo en red y Cadena de valor.....	12
I.3.5.1 Trabajo en red.....	12
I.3.5.2. Cadena de valor.....	15
I.4. Estado del arte sobre la actividad Agroturismo en Argentina.....	16
I.4.1. La actividad agroturismo, a nivel mundial y nacional.....	16
I.4.2. Marco legal del Turismo Rural.....	17
I.4.2.1. Normativa nacional.....	17
I.4.2.2. Políticas públicas de fomento del Turismo Rural.....	18
I.4.2.2.1. Programas Nacionales.....	18
I.4.2.2.1.1. Antecedentes.....	18
I.4.2.2.1.2. Programa Nacionales de Turismo Rural.....	18
I.4.3. Organismos gubernamentales, apoyo técnico y desarrollo.....	20
I.5. Caracterización del Caso de Estudio.....	21
I.5.1. Aspectos Metodológicos.....	24
Capítulo II:	
Cultura, identidad y territorio.....	26
II.1. Objetivos del Capítulo II.....	26
II.2. Argumentos teóricos aplicables a este capítulo.....	27
II.2.1. Tipicidad y Anclaje territorial.....	27

II.2.2. Cultura y puesta en valor de los recursos.....	28
II.2.3. Competencias gerenciales y características emprendedoras.....	31
II.3. Resultados y Discusión.....	32
II.3.1. Compatibilidades entre marco teórico y trabajo de campo.....	32
II.3.1.1. Tipicidad y Anclaje territorial como fuente diferenciadora de productos y servicios agroturísticos.....	32
II.3.1.2. Identificación de competencias gerenciales y características emprendedoras.....	34
II.3.1.3. Cultura y dinámica grupal para la puesta en valor de especificidades territoriales...	36
II.3.2. Tipificación de la cultura empresarial.....	37
II.3.2.1. Elaboración Matriz 3 x 2: Formalización de los emprendimientos, Evolución Puesta en Valor de recursos - Evolución Cultura.....	37
II.3.2.2. Interpretación de la ubicación de los establecimientos en la matriz.....	41
II.3.2.2.1. Eje Evolución de la puesta en valor de los recursos.....	41
II.3.2.2.2. Eje Evolución de la Cultura.....	42
CAPÍTULO III:	
Cadena de valor y trabajo en red.....	45
III.1. Objetivos del capítulo III.....	45
III.2. Resultados y Discusión.....	46
III.2.1. Configuración de la Cadena de Valor para el Grupo Cortaderas II.....	46
III.2.1.1. Definición de actividades primarias.....	47
III.2.1.2. Definición de actividades secundarias o de apoyo.....	47
III.2.2. Tipología de Trabajo en red adoptada, considerando el enfoque SIAL.....	49
III.3. Evolución del Grupo Cortaderas II como red horizontal.....	52
III.4. Identificación de factores, en la construcción de identidad territorial, que contribuyen al afianzamiento de la red.....	55
III.4.1. El poder político como factor aglutinante de la red.....	55
III.4.1.1. Articulación del municipio de Cnel. Suárez con nación, provincia y otras instituciones.....	55
III.4.1.2. El trabajo del INTA (Programa Cambio Rural – PRONATUR) en el partido de Cnel. Suárez.....	56
III.4.2. Los integrantes de Cortaderas I” como factores aglutinantes de la red.....	57
III.4.3. Confluencia de los factores para contribuir a la construcción de identidad territorial...	58
CAPÍTULO IV:	
Competencia y cooperación: la dinámica competitiva.....	62
IV.1. Objetivos del capítulo IV.....	62
IV.2. La Coopetencia como nuevo paradigma.....	63

IV.2.1. Competencia.....	63
IV.2.2. Cooperación.....	64
IV.2.3. La dinámica de la interacción cooepetitiva.....	65
IV.2.3.1. Estrategia cooepetitiva.....	68
IV.3. Resultados y discusión.....	68
IV.3.1. Estrategia de Coopetencia.....	68
IV.3.2. Patrones relacionales en la interacción dinámica cooepetitiva: posición actual de Cortaderas II bajo el enfoque de la cooepetición en dos continuos separados.....	70
IV.3.3. Identificación de áreas de conflicto/colaboración para el desarrollo del trabajo en red y la cooepetencia.....	73
IV.3.4. Problemas derivados de no realizar acciones colectivas coordinadas en el trabajo en red.....	75
CAPÍTULO V:	
Evaluación económica de la cadena de valor.....	77
V.1. Objetivos del capítulo V.....	78
V.2. Consideraciones teóricas de comercialización de productos turísticos con base en la cultura rural.....	79
V.3. Supuestos y metodología para el análisis de costos.....	80
V.3.1. Supuestos.....	80
V.3.2. Metodología.....	82
V.4. Diferencias conceptuales entre Costo Económico, Contable y Financiero.....	84
V.5. Resultados y discusión.....	85
V.5.1. El <i>Marketing</i> estratégico y operativo en el servicio de agroturismo del Grupo Cortaderas II.....	85
V.5.1.1. Productos turísticos individuales y grupales.....	86
V.5.1.2. Distribución y logística.....	87
V.5.1.3. Precio.....	89
V.5.2. Definición de parámetros de servicio para el caso de estudio.....	89
V.5.3. Estudio técnico-económico de establecimientos grupo Cortaderas II.....	91
V.5.3.1. Cadena Interna de Valor para el análisis de costos.....	91
V.5.3.2. Costos.....	93
V.5.3.2.1. Costos por establecimiento.....	93
V.5.3.2.2. Costos variables.....	95
V.5.3.2.3. Costos Fijos.....	95
V.5.3.2.3.1. Costos Fijos Operativos.....	95
V.5.3.2.3.2. Costos de la Estructura Productiva.....	96

V.5.3.2.4. Costos por Actividad Compartida.....	99
V.5.3.3. Interpretación de Resultados logrados, por establecimiento.....	101
V.5.3.3.1. Determinación del precio por prestación de servicio para el Establecimiento 5.....	104
V.5.3.4. Interpretación de Resultados obtenidos para los Circuitos Compartidos.....	105
V.5.3.4.1. Determinación del resultado Económico de los Circuitos.....	105
V.5.3.4.2. Análisis e interpretación de Resultados Económicos logrados, incorporando circuitos compartidos.....	107
V.5.4. Gerencia estratégica de costos: aplicación de la servucción a la cadena interna de valor.....	108
V.5.4.1. Cadena interna de valor y generación de valor.....	111
V.5.4.2. Relaciones funcionales de la servucción para el caso de estudio.....	113
V.5.4.3. Causales del costo de la servucción en la cadena interna de valor.....	113
CAPÍTULO VI:	
Análisis estratégico.....	116
VI.1. Objetivos del Capítulo VI.....	116
VI.2. Metodología para el Capítulo.....	117
VI.3. Abordajes teóricos aplicables al capítulo.....	117
VI.4. Resultados y Discusión.....	120
VI.4.1. Análisis Estructural.....	120
VI.4.1.1. Ritmo de Crecimiento del Sector.....	120
VI.4.1.2. Composición y caracterización del sector agroturismo.....	122
VI.4.1.2.1. Competencia actual y potencial.....	122
VI.4.1.2.2. Problemática del servicio agroturístico de los establecimientos de Cortaderas II.....	124
VI.4.1.2.3. Presión de los agentes de frontera en el Contexto Nacional.....	128
VI.4.1.2.4. Presión de los agentes de frontera en el Contexto Internacional.....	131
VI.4.2. Auditoría de posicionamiento estratégico (APE) para Cortaderas II.....	131
VI.4.3. Generación de estrategias, a partir de la APE.....	132
VI.4.3.1. Selección de la estrategia dominante para resolver el problema estratégico principal.....	133
VI.4.3.2. Propuestas y desafíos para la continuidad. Plan de acción sintético en función de la estrategia dominante.....	134
VI.4.3.3. Objetivos estratégicos.....	135
VI.4.3.4. Metas.....	135
Conclusiones y recomendaciones.....	137

1. Conclusiones.....	137
2. Recomendaciones.....	142
Referencias bibliográficas.....	144

Índice de Cuadros

Cuadro I.1. Presentación General de los Establecimientos Grupo Cortaderas II.....	22
Cuadro I.2. Presentación General de los Servicios Complementarios Grupo Cortaderas II.....	23
Cuadro V.1. Análisis Económico, Contable y Financiero – Exposición de Modelos.....	101
Cuadro V.2. Análisis Económico, Contable y Financiero – Establecimiento 1.....	102
Cuadro V.3. Análisis Económico, Contable y Financiero – Establecimiento 2.....	102
Cuadro V.4. Análisis Económico, Contable y Financiero – Establecimiento 4.....	102
Cuadro V.5. Análisis Económico, Contable y Financiero – Establecimiento 5.....	102
Cuadro V.6. Contribución marginal, por establecimiento.....	102
Cuadro V.7. Análisis Económico de los Resultados.....	103
Cuadro V.8. Análisis Contable de los Resultados.....	103
Cuadro V.9. Análisis Financiero de los Resultados.....	103
Cuadro V.10. Determinación de precios del servicio, según nivel de análisis.....	104
Cuadro V.11. Información base para el Cálculo de Precios y precios establecidos, por circuito..	105
Cuadro V.12. Análisis Económico Circuito 1-A.....	106
Cuadro V.13. Análisis Económico Circuito 1-B.....	106
Cuadro V.14. Análisis Económico Circuito 2.....	107
Cuadro V.15. Análisis Económico Circuito 3.....	107
Cuadro V.16. Resultados Económicos Totales, incorporando circuitos compartidos.....	108
Cuadro V.17. Incidencia de los Resultados Económicos por Desarrollo de Circuitos Compartidos, en los Resultados Económicos individuales, por establecimiento....	108

Índice de Tablas

Tabla II.1. Valor de uso, valor social y valor comercial.....	30
Tabla II.2. Atractivos convocantes de los establecimientos Grupo Cortaderas II.....	33
Tabla II.3. Motivación para iniciar la actividad agroturística.....	34
Tabla II.3. Aspectos que se valoran al integrar Cortaderas II.....	43
Tabla III.1. Percepción de la actividad turística como generadora de ingresos. Registro por integrante con predio.....	51
Tabla III.2. Acondicionamiento de la infraestructura edilicia para desarrollar la actividad. Registro por establecimiento.....	51
Tabla III.3.a. Regulaciones institucionales y formalizaciones totales.....	51
Tabla III.3.b. Regulaciones institucionales y formalizaciones. Registro por emprendedor.....	52

Tabla III.4. Herramientas de gestión utilizadas. Registro por emprendedor.....	52
Tabla III.5. Disposición a realizar viajes formativos a otros establecimientos.....	53
Tabla III.6. Medios de promoción utilizados. Registro por integrante.....	54
Tabla III.7.a. Prestación de servicios en todos los establecimientos.....	58
Tabla III.7.b. Prestación de servicio ofrecido por integrante del grupo.....	58
Tabla III.8. Asistencia a reuniones anuales.....	60
Tabla III.9. Actividad agroturística como fuente principal de ingresos.....	60
Tabla IV.1. Identificación de Áreas de Conflicto/Colaboración, a partir de la Cadena de Valor del trabajo en red.....	74
Tabla IV.2. Justificación de Áreas de Conflicto/Colaboración.....	74
Tabla V.1. Recursos patrimoniales para la definición de productos turísticos en la región de estudio.....	86
Tabla V.2. Definición de los modelos de circuito compartido propuestos.....	90
Tabla V.3. Planificación de implementación de los circuitos, según disponibilidad.....	91
Tabla V.4. Clasificación de conceptos de costos, por establecimiento.....	94
Tabla V.5. Tarifas por servicio, por establecimiento.....	101
Tabla V.6. Datos generales de circuitos compartidos.....	105
Tabla V.7. Elementos de la Prestación del Servicio de Cortaderas II.....	112
Tabla V.8. Causales de costos de la servucción en la cadena interna de valor de Cortaderas II..	114
Tabla VI.1. Oferta de alojamiento y número de plazas en establecimientos rurales, por Localidades del SO Pcia. BA.....	121
Tabla VI.2. Experiencias Asociativas CERBAS.....	123
Tabla VI.3. Factores de Atracción Grupo Cortaderas II.....	124
Tabla VI.4. Datos de ocupación establecimientos – Año 2012.....	125
Tabla VI.5. Resultados por Estrategia.....	134

Índice de Figuras

Figura II.1. Matriz 2 x 3: Evolución Puesta en Valor de Recursos según Evolución Cultura.....	40
Figura III.1. Cadena de Valor Interna Grupo Cortaderas II.....	49
Figura III.2. Ubicación de Cortaderas II en el Ciclo SIAL.....	61
Figura V.1. Proceso de Prestación del Servicio Cortaderas II.....	92
Figura V.2. Vinculación Diseño del Proceso de Servicio – Actividades de la Cadena de Valor..	92
Figura V.3. Relaciones funcionales de la servucción para Cortaderas II.....	113
Figura VI.1. Modelo de Diagnóstico Estratégico de las Diez Fuerzas.....	119
Figura VI.2. Modelo de Competitividad de Destinos Turísticos.....	119
Figura VI.3. Puntos de Análisis para el Caso de Estudio.....	120

Figura VI.4. Localización geográfica CERBAS, en la provincia de Buenos Aires.....	123
---	-----

Índice de Gráficos

Gráfico IV.1. Ubicación de la Red de Trabajo Cortaderas II – Coopetición con dos continuos...	71
Gráfico VI.1. Ocupación Establecimientos Cortaderas II – Año 2012.....	125

Índice de Anexos

Anexo Capítulo V. Evaluación económica de la cadena de valor: Clasificación de costos.....	153
--	-----

Índice de Apéndices

Apéndice Capítulo II. Cultura, identidad y territorio: Calificación de factores cualitativos.....	156
Apéndice Capítulo V. Evaluación económica de la cadena de valor: Metodología aplicada para cálculos de costos Establecimiento 2 y Circuito 3.....	157
Apéndice Capítulo VI. Análisis estratégico.....	173
Apéndice Capítulo VI. 1. Generación de estrategias, a partir de la APE y Plan de Acción propuesto para Cortaderas II.....	173
Apéndice VI.2. Plan de Acción propuesto para Cortaderas II.....	175

SIGLAS Y ABREVIATURAS

APE	Auditoría de Posicionamiento Estratégico
AVyT	Agencias de Viajes y Turismo
BA	Buenos Aires
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CERBAS	Centro Regional Buenos Aires Sur
Cnel. Suárez	Coronel Suárez
C-V-U	Costo-Volumen-Utilidad
EEA	Estaciones Experimentales Agropecuarias
FEHGRA	Federación Hotelera – Gastronómica de la República Argentina
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
MAGyP	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación
OMT	Organización Mundial del Turismo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONUFI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
Pcia. de BA	Provincia de Buenos Aires
PGI	Proyecto Grupo de Investigación
ProFeder	Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable
PROFODE	Programa de Fortalecimiento y Estímulo a Destinos Turísticos Emergentes
PRONATUR	Programa Nacional de Turismo Rural
Pymes	Pequeñas y medianas empresas
SAGPyA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación
SECTUR	Secretaría de Turismo de la Nación
SIAL	Sistemas Agroalimentarios Localizados
SO	Sud Oeste
UNDP	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNIDO	United Nations Industrial Development Organization
ValorAR	Programa Nacional de Agregado de Valor

Capítulo I

CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Temas abordados en este capítulo

- I.1. Problema de investigación
 - I.1.1. Objetivos de la tesis
 - I.1.2. Hipótesis de trabajo
- I.2. Consideraciones iniciales de la investigación
 - I.2.1. Conceptualización de “lo rural”
- I.3. Definición de conceptos relevantes para el abordaje de la investigación
 - I.3.1. Desarrollo Sustentable
 - I.3.2. Multifuncionalidad de la Agricultura
 - I.3.3. Desarrollo Territorial Rural
 - I.3.3.1. El concepto de territorio
 - I.3.3.2. Enfoque de Desarrollo Territorial Rural
 - I.3.3.3. El Enfoque SIAL
 - I.3.4. Agroturismo
 - I.3.5. Trabajo en red y Cadena de valor
 - I.3.5.1. Trabajo en red
 - I.3.5.2. Cadena de valor
- I.4. Estado del arte sobre la actividad Agroturismo en Argentina
 - I.4.1. La actividad agroturismo, a nivel mundial y nacional
 - I.4.2. Marco legal del Turismo Rural
 - I.4.2.1. Normativa nacional
 - I.4.2.2. Políticas públicas de fomento del Turismo Rural
 - I.4.2.2.1. Programas Nacionales
 - I.4.2.2.1.1. Antecedentes
 - I.4.2.2.1.2. Programa Nacional de Turismo Rural
 - I.4.2.3. Organismos gubernamentales, apoyo técnico y desarrollo
 - I.4.3. Organismos gubernamentales, apoyo técnico y desarrollo
- I.5. Presentación del Caso de Estudio
 - I.5.1. Aspectos Metodológicos

I.1. Problema de investigación

I.1.1. Objetivos de la tesis

El objetivo de este estudio es indagar el impacto que provoca la incorporación de una actividad no tradicional como el turismo rural en el desempeño competitivo de las Pymes agropecuarias del grupo de Cambio Rural Cortaderas II, Cnel. Suárez (BA), en virtud de su

trabajo en red, considerando el anclaje territorial y la calidad de los productos y servicios, desde una perspectiva cultural.

El desarrollo del turismo como negocio en un espacio rural implica un uso múltiple del territorio que va más allá de lo que significa la actividad primaria, ya que se convierte en una actividad multisectorial, valiéndose de otras dimensiones, como la educación, la salud, el transporte, la infraestructura, el financiamiento, entre otras. Como construcción social, el espacio del territorio requiere de un ordenamiento para socializar procesos que incorporen la mayor cantidad de actores posibles en torno a la construcción de una dialéctica entre las personas y su territorio, enfatizando un círculo virtuoso, desde el punto de vista de la sustentabilidad. Para que la incorporación de la actividad agroturismo sea fructuosa y se aproveche la sinergia de los emprendedores del grupo, generando estrategias competitivas, a partir de la patrimonialización de sus recursos naturales y culturales, éstos deben alinear sus intereses y ejercer acciones conjuntas, desplegando instrumentos de gestión que les posibilite que su negocio sea sostenible en el tiempo. A su vez, la estrategia de intervención del Estado, debería consolidar las habilidades y capacidades de los emprendedores, de manera que puedan autogestionarse, con equilibrio, una vez que el programa finalice.

Por lo anteriormente expuesto, el turismo rural, basado en la identidad cultural, ¿crea ventajas competitivas que se ven reflejadas en el desarrollo sustentable de los productores del grupo Cortaderas II (Cnel. Suárez, BA)? ¿Cuáles son sus implicancias desde el paradigma de la multifuncionalidad?

1.1.2. Hipótesis de trabajo:

La incorporación del turismo rural como estrategia de diversificación desarrollada a través del trabajo en red, favorece los resultados económicos logrados individualmente por sus integrantes, generando sinergia con la oferta múltiple de productos y servicios complementarios, sin comprometer las actividades tradicionales de producción, valoriza el territorio y fortalece el capital social para el desarrollo sustentable.

A partir de la hipótesis, se establecen los siguientes objetivos secundarios para el presente trabajo:

- Estudiar la forma en que los productores que integran el grupo de Cambio Rural Cortaderas II adecúan sus áreas rurales y conforman una oferta de productos y servicios complementarios para el desarrollo del turismo rural, de manera de caracterizarlos bajo el concepto de red, teniendo en cuenta los vínculos que se establecen entre los miembros y su funcionamiento grupal.

- Analizar el grado en que la red de turismo rural es un factor de valorización de los bienes culturales y naturales locales y cómo contribuye a la permanencia de los productores en

la región definiendo condiciones bajo las cuales se podría consolidar el turismo rural como estrategia de diversificación del grupo bajo estudio.

- Identificar los efectos que el trabajo en red produce en la organización de las actividades de cada establecimiento, basada en las influencias que provocan las relaciones instituidas entre ellos, evaluando si las mismas se orientan hacia una actitud de cooperación/solidaridad y/o hacia una actitud de disputa/conflicto.

- Arribar a un resultado económico de la actividad turismo rural para la red e individual para cada establecimiento, examinando posibles consecuencias en el desempeño competitivo de sus actores.

- Analizar, desde el concepto de multifuncionalidad, las implicancias que tiene el turismo rural, para el desarrollo sustentable.

Los objetivos presentados para la observación del objeto de estudio implican un abordaje acumulativo. A través de distintos conceptos, se profundizará el análisis, yendo de lo general a lo particular, de modo de comprender bajo qué condiciones puede funcionar el grupo, teniendo en cuenta los aportes que brindan las ciencias de la Administración y aspectos que atañen a las políticas públicas vigentes.

I.2. Consideraciones iniciales de la investigación

I.2.1. Conceptualización de “lo rural”

Actualmente, al medio rural, se le asignan distintas tareas: ser proveedor de materias primas y alimentos para el mundo, constituir un área de equilibrio ecológico y ser, para la sociedad, una zona que sirva para desarrollar actividades de ocio y recreación. También, se le otorga el papel social de protector de los bienes comunes/ públicos (no rivalidad y no exclusividad). Desde esta perspectiva, “[...] el medio rural puede ser utilizado [...], para producir bienes para el mercado, tales como el turismo agrícola (granjas) o rural” (Ceña Delgado, 1992:29).

Pretender hablar del medio rural implica delimitar el significado que tiene para los países en desarrollo¹, así como establecer su extensión económico-geográfica. Desde las disciplinas de la Geografía y la Sociología, se lo considera como un término versátil y ambiguo, que se adecúa al fenómeno que se quiere estudiar (Paniagua Mazorra y Hoggart, 2002). Estudiar lo rural como opuesto de lo urbano no es, tampoco, acertado. Coincidiendo con Ceña Delgado (1992:16) “tanto “rural” como “urbano” son términos genéricos que cubren una multitud de circunstancias”. Ambas perspectivas están interconectadas, aun cuando se piensan como dicotómicas: “[...] pone de manifiesto los procesos de construcción-deconstrucción de territorio fruto de las nuevas relaciones campo-ciudad” (Paniagua Mazorra y Hoggart, 2002:67).

¹ Para los países en desarrollo, los conceptos “rural” y “desarrollo rural” se asocian a “agricultura” y “desarrollo agrícola” (Ceña Delgado, 1992)

Las áreas rurales, en su aspecto espacial, dejan de estar “aisladas”. “El nuevo concepto de rural [...] se basa en [...] una serie de redes que permanentemente recolocan el estatus y forma de la comunidad rural [...] Ya no existe una relación real entre dimensión espacial de una comunidad rural y las relaciones de esa población en la zona, en el país o en el mundo” (Ceña Delgado, 1992:15). “[...] La interacción urbano-rural pone en marcha procesos de consumo y, simultáneamente, de producción de espacio. Habitualmente, el espacio rural ha sido caracterizado por las actividades de producción, principalmente las agrarias, pero paulatinamente se incrementan las actividades y espacios de consumo, sobre todo alrededor de nuevos espacios de habitación y de actividades de ocio y recreativas. Las actividades de producción se consideran regresivas en las áreas rurales, sobre todo las agrícolas, que además progresivamente se caracterizan por su multifuncionalidad” (Paniagua Mazorra y Hoggart, 2002:67).

Ceña (2010) indica que no es posible encontrar una definición única de “lo rural”, por las distintas percepciones que se tienen de este término y de los elementos que caracterizan la ruralidad, que dependerá del objeto de análisis. Distingue, pues, una concepción basada en la localidad, en la que involucra nociones geográficas, sociológicas y de productividad: “el conjunto de regiones o zonas con actividades diversas (agricultura, artesanía, pequeña y mediana industria, comercio, servicios, ...) y en las que se asientan pueblos, aldeas, pequeñas ciudades y centros regionales, así como espacios naturales y cultivados, depositarios de recursos naturales y hábitats, lugar de ocio y clave para el equilibrio de los ecosistemas” (Ceña, 2010:9). Por otro lado, afirma que la ruralidad puede comprenderse bajo una perspectiva de construcción social, y, por tanto, tratarse de algo simbólico y transformable, en la que es factible conciliar cuestiones atinentes al espacio y a los actores que intervienen y participan en él, constituyendo un territorio de desarrollo. En la actualidad, la permanencia de los pobladores y la posibilidad de desarrollo de las zonas rurales pueden ser vistas como “una mezcla de valores de ‘consumo’ y de ‘protección’ que ponen en cuestión la predominancia de los valores tradicionales de ‘producción’ de las zonas rurales y conducen hacia una mayor complejidad y diferenciación en la gestión de los espacios rurales” (Ceña, 2010:13).

I. 3. Definición de conceptos teóricos relevantes para el abordaje de la investigación

Para el estudio de la problemática, se utilizarán conceptos desarrollados por disciplinas de las Ciencias Sociales que se integrarán a modelos y herramientas específicas de las Ciencias de la Administración, aportando un enfoque de gestión.

Entre las primeras, se ha considerado que las nociones de Desarrollo Sustentable, de Desarrollo Territorial Rural, de Multifuncionalidad de la agricultura, y de Agroturismo 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, sino que, 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). Desde el ámbito de las Ciencias de la Administración, los conceptos de Trabajo en red y Cadena de Valor resultan aglutinadores de aquellos aspectos que posibilitan realizar un acercamiento a la actividad del agroturismo, teniendo en cuenta las habilidades y conocimientos específicos.

I.3.1. Desarrollo Sustentable

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.

“El concepto de *‘sostenibilidad o sustentabilidad’* empezó a ser utilizado en 1980 por la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales (UICN) en su ‘Estrategia Mundial’” (Ceña Delgado, 1992:42).

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). 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.

Desde el **punto de vista ecológico**, implica la protección del medio ambiente y sus componentes, al procurar que un ecosistema o agroecosistema logre mantener o aumentar en el tiempo el potencial biológico y físico de los seres vivos que lo habitan, posibilitando, al mismo tiempo, su reproducción y la obtención de igual o mayor cantidad de bienes y servicios que los mismos generan. La **dimensión económica** se relaciona con la posibilidad de los productores de satisfacer condiciones de vida dignas, a través de la obtención de rentabilidad de las actividades que desarrolla, manteniendo su capital ecológico, social y humano, lo que conlleva un proceso lento y complejo. Comprende el crecimiento económico, abarcando, tanto los resultados de la empresa como de los distintos componentes relacionados con ella. Por último, el pilar **socio-político y cultural** guarda relación con la necesidad de crear y/o fortalecer instituciones para incentivar y fortalecer la participación del sector en la promoción de una estrategia de desarrollo sustentable. Así, una empresa se considera sustentable, cuando es rentable para el productor e industria asociada, aumentando la calidad de vida de las poblaciones rurales, contribuyendo con políticas de desarrollo del país y manteniendo la integridad de los recursos naturales.

La noción de sustentabilidad incorpora, pues, una multidimensionalidad de aspectos ambientales, económicos, sociales e institucionales interdependientes que obliga a realizar

adaptaciones en las formas de gestión y planificación tanto públicas como privadas. “[...] El desarrollo sustentable se considera, por tanto, como un proceso continuado de cambios (y no un estado fijo) en el cual la utilización de los recursos, la orientación de la evolución tecnológica y la modificación de las instituciones deben ser acordes con el potencial actual y futuro de las necesidades humanas” (Alburquerque y Dini; 2008:35).

La relevancia que han adquirido, en los últimos años, la conservación del medio ambiente y la preservación de la cultura lugareña, en el medio rural es altamente considerable. Se asocian con la responsabilidad social, en un sentido amplio, al permitir visualizar que las acciones de las organizaciones que benefician a su población cercana, también las benefician a ellas, construyendo un círculo virtuoso que se correlaciona positivamente con la noción de desarrollo sustentable (Kent, 2008).

I.3.2. Multifuncionalidad de la Agricultura

La “nueva ruralidad”, de carácter global, surge, en respuesta a las restricciones planteadas por el sistema capitalista liberal y a las transformaciones estructurales derivadas de la globalización. Ante este contexto y de forma de atender demandas locales y globales, los sectores rurales con menos capacidad de ajuste tecnológico y productivo, recurrieron al desarrollo de estrategias de adaptación, enmarcadas en los conceptos de pluriactividad y multifuncionalidad de sus territorios, de forma de garantizar la permanencia de sus establecimientos.

Pueden distinguirse, así, dos usos de la nueva ruralidad. “El primero se refiere a la caracterización de las nuevas transformaciones experimentadas por el sector rural en gran medida como consecuencia de la globalización y la implementación de políticas neoliberales. La segunda considera un cambio en la valoración del espacio rural debido al ecologismo, a la recreación y al turismo rural, así como cambios culturales y en los estilos de vida de la población rural como consecuencia de la mayor interacción rural-urbana y de los medios de comunicación” (Ramírez Juárez, 2009:4).

La multifuncionalidad de la agricultura es un concepto que amplía el campo de acción de la agricultura. Considera que la actividad agrícola, además de cumplir su función primaria de producción de alimentos, tiene funciones económicas, sociales y ambientales que pueden traer beneficios a la sociedad (Bonnal, 2000). El abordaje contemporáneo de la ruralidad distingue distintas perspectivas de reorganización, entre las cuales se opta por la reconstrucción de lo agropecuario (Tonietto, 2007).

La propuesta de la multifuncionalidad es integrar la agricultura a otras organizaciones económicas en el análisis del desarrollo local. Esa articulación territorial de las actividades económicas permite extender el foco de análisis, al incluir actividades agrícolas “no profesionales” y al hacer parte del análisis económico ciertos fenómenos (Carneiro, 2003) que son habitualmente considerados como pertenecientes al medio sociocultural pero “que teniendo

una función económica pueden inscribirse en diferentes dominios de la vida (profesional, social, doméstica)” (Laurent, 1999).

Por último, el hecho de incorporar la multifuncionalidad en el ámbito del mundo rural, ha propiciado la incorporación en el debate de la cuestión del género. Para este tipo de propuestas de trabajo, se incorpora al rol de la mujer como un importante componente en el desarrollo de las tareas vinculadas con el agroturismo, a partir del cual se hace evidente la posibilidad de fortalecer la organización y es más factible la protección de los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, por la permanencia de la población en su lugar de origen.

I.3.3. Enfoque de Desarrollo Territorial Rural

I.3.3.1. El concepto de Territorio

El medio rural se preserva como un espacio territorial y social diferenciado (Tonietto, 2007) y es concebido como un “espacio singular” de “carácter plural”, compuesto por una multiplicidad de formas y en donde el pequeño productor mantiene lazos con la tradición campesina.

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).

El concepto de multifuncionalidad se basa en la competitividad que despliega el territorio. El desarrollo local del territorio se posiciona como una cuestión sistémica, “[...] ya no es sólo social, sino también económica, política, ambiental, etc., es decir, conformada por todos aquéllos procesos que determinan la realidad local” (Rofman y Fournier, citados por Barrera, 2006: 15).

I.3.3.2. Enfoque de Desarrollo Territorial Rural

En la última década, se han venido instalando fisonomías que condicionan la implementación de la estrategia de desarrollo rural. Entre ellas:

- la globalización y su condicionamiento a desarrollar capacidades competitivas para garantizar la viabilidad de las economías rurales frente al proceso de apertura, especialmente, en lo que concierne a la “globalización agroalimentaria”;

- el creciente papel regulador de los mercados, que favorece la dinámica exportadora de las empresas con capacidad competitiva, generando una asimetría por el impacto conjunto de los efectos que provocan los fenómenos de la globalización y de la apertura de la economía;

- la asimetría e incertidumbre generada por los mercados imperfectos en los que se desenvuelven las operaciones de las Pymes del sector agropecuario, teniendo que afrontar altos costos de transacción, en materia de acceso adecuado a la información, a la tecnología, al agua y al financiamiento. “En la medida en que las manifestaciones concretas de los costos de transacción que afectan a las familias rurales son local-específicas, su detección y eventual superación deben plantearse a dicha escala” (Schejtman y Berdegué; 2004:12). “... Además de la distancia a los mercados, influye también la experiencia del productor en el mercado donde opera, la estabilidad de sus relaciones con los agentes con que comercia y los recursos que invierte en obtener información relevante y en supervisar el cumplimiento de los contratos implícitos asociados a las transacciones realizadas” (Escobal, J., citado por Schejtman y Berdegué; 2004:13).

La implementación de procesos de descentralización a los gobiernos locales destinados a enfrentar nuevas demandas de la sociedad condiciona el diseño de la política rural y pone en evidencia las fallas de gobernanza. “[...] Ante el declive del mundo rural, las políticas de desarrollo rural y desarrollo sustentable se consolidan como una respuesta necesaria de diseño territorial, superando los tradicionales enfoques sectoriales” (Albuquerque y Dini; 2008:34).

“Como rasgos fundamentales del enfoque de desarrollo territorial rural hay que citar su carácter multisectorial y multidimensional, la participación con enfoque ascendente (de abajo a arriba) de los actores económicos, sociales y políticos presentes en el territorio, la importancia de las cadenas productivas, la innovación de los procesos, tecnología y productos, la gestión descentralizada, la concertación de actores y la cooperación público privada” (Albuquerque y Dini; 2008:29). El carácter multifuncional se manifiesta como una oportunidad que va más allá de las actividades productivas primarias; tiene en cuenta al territorio rural como un escenario que abarca, asimismo, a los servicios y a la industria que puede derivarse de ella.

El enfoque de desarrollo territorial rural implica la definición de los límites del territorio, como una herramienta para hacerlo operativo. Como construcción social, tiene una identidad asociada a la cultura. La “economía de la cultura” (Ray, 1998) es “[...] un posible enfoque del desarrollo rural basado en la (re) valorización de un espacio dado, a partir de elementos de su identidad cultural. Se trata de iniciativas en las que atributos culturales de una localidad determinada se convierten en el elemento clave para mejorar las condiciones de vida rural. Dichos atributos (*markers*) incluyen: alimentos tradicionales, idiomas regionales, artesanías, folklore, artes visuales y teatro, referencias literarias, lugares históricos o prehistóricos, paisaje y su flora y fauna asociadas, entre otros” (citado por Schejtman y Berdegué, 2004:33, *cursiva en original*). La economía de la cultura puede convertirse en

elemento del desarrollo territorial, por dos vías: cuando el territorio tiene identidad y cuando el territorio tiene atributos culturales propios. “En la ruta 1, el territorio logra “encapsular” la cultura/territorio dentro de productos, como es el caso de la “denominación de origen controlada” que convierte origen geográfico en identidad de producto. La mediación de entidades reguladoras externas (gobierno, acuerdos comerciales) convierten a dicho producto en “propiedad intelectual” del territorio. En la ruta 2, los atributos existentes o por descubrir constituyen la base de la construcción de la identidad territorial que, una vez consolidada, permite promover el territorio e impulsar sus iniciativas político-administrativas formales de las que forman parte” (Schejtman y Berdegué, 2004:33).

La nueva visión del medio rural conlleva a incorporar al análisis la dimensión cultural del territorio “[...] superar la dimensión económica-productiva e integrar la dimensión social. [...] Una propuesta de este tipo resalta entre otras razones por su carácter ascendente: es la base de actores locales quienes a partir de un sentido de pertinencia (argumento vertebrador) de la acción emprendida dan impulso a todo el mecanismo de desarrollo” (Piña Zambrano, 2010:12).

Las políticas de desarrollo local constituyen, en sí mismas, políticas públicas endógenas, fundadas en lo que se denomina un proceso de **desarrollo endógeno**. El desarrollo endógeno toma las capacidades individuales que detentan una región o comunidad, para que puedan convertirse en fortalezas de la sociedad que reside en ella y de su economía, potenciándolas y desplegándolas desde el interior hacia el exterior, bajo la premisa de ser sustentables y sostenibles en el tiempo. La consideración de la sustentabilidad como marco de referencia es lo que hace factible el equilibrio inter e intra-generacional, y explica que el pilar económico no afecte por contraposición la dimensión ecológica ni los aspectos vinculados con lo socio-político-cultural y lo tecnológico. De esta forma, el desarrollo endógeno permite que cada territorio despliegue, en forma organizada, sus potencialidades agrícolas, industriales y turísticas.

I.3.3.3. El Enfoque Sistemas Agroalimentarios Localizados

Una metodología de amplia difusión y aplicación para el análisis de casos comprendidos en el sector agropecuario es el Enfoque SIAL. Este concepto, desarrollado a fines de la década del '90 producto del recrudescimiento de la crisis del medio rural, relaciona territorio con actividad económica y propone un nuevo modelo de organización: la socio-territorial, al incluir el componente social, como base fundamental en el fortalecimiento del anclaje territorial de las producciones agropecuarias localizadas (Muchnik, 2006; Boucher y Pomeón, 2010; Fournier y Muchnik, 2012). Fournier y Muchnik (2012) destacan que “[...] fue introducido para resaltar la capacidad de algunas comunidades de productores agroalimentarios en la valorización de los recursos locales y en el desarrollo de innovaciones resultantes de las interacciones entre productores, instituciones locales y consumidores” (2012:138). Mediante esta conceptualización, es posible analizar y elaborar un “[...] proceso de construcción

territorial que permite revelar y “activar” los recursos locales y la eficiencia colectiva, que se expresan a niveles horizontal (red profesional), vertical (cadena productiva) y transversal (territorio)” (Boucher y Pomeón, 2010: 3). Muchnick (2006) identifica distintos lazos, cuali y cuantitativos, que unen las actividades productivas al territorio: lazos históricos, lazos materiales y lazos inmateriales y determina que la diversidad para el análisis del SIAL es amplia y obedece a cuestiones de historia, organización espacial, organización económica y social y gama de actividades desarrolladas por los establecimientos agrícolas. El objetivo de fortalecer el anclaje territorial, como una forma de desarrollo basada en dinámicas endógenas, puede darse “[...] a partir de condiciones naturales (efecto terruño), o de procesos cognitivos (conocimientos y habilidades específicas)” (Fournier y Muchnick, 2012:142), pero, siempre, derivado de un manejo colectivo de las acciones, vinculadas a la dimensión cultural y simbólica, referencias identitarias y fuertes procesos de patrimonialización de las representaciones, del derecho a los usos y acceso de los recursos (hombres, productos y saberes) en torno a un territorio dado (Fournier y Muchnick, 2012; Boucher y Pomeón, 2010). Por último, la dinámica territorial consta de un doble ciclo de vida; por un lado, el del SIAL y, por el otro, el del territorio que lo sostiene. “Este ciclo puede ser visto como un proceso de construcción, de activación y de renovación necesaria de los recursos, proceso que puede ser interrumpido” (Fournier y Muchnick, 2012:142).

I.3.4. Agroturismo

Entre las variantes de la multifuncionalidad, una de las propuestas más ricas que pueden poner en juego las agriculturas familiares es el turismo rural, actividad no tradicional que, para aquellos productores que desean continuar radicados en sus localidades de origen, representa una opción de crecimiento de la demanda, compatible con el desarrollo sustentable, desde que brinda nuevas oportunidades de trabajo y genera ganancias en momentos en que la actividad productiva tradicional es baja o prácticamente nula. El turismo rural es complementario a la agricultura, ganadería, apicultura, etc. Contribuye a la conservación de la calidad de los ecosistemas nacionales y representa una buena opción para la comercialización de productos agropecuarios con agregado de valor.

El turismo rural abarca modalidades de turismo que se complementan y no se excluyen. Entre los tipos de actividades que puede desarrollar el espacio rural, se encuentran el ecoturismo y el turismo verde, el turismo cultural, turismo deportivo, agroturismo y turismo aventura (Da Silva, 1998).

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.

El agroturismo se plantea como “una actividad que integra a toda la familia y resguarda sus costumbres y tradiciones. La idea es que la familia campesina tenga nuevas alternativas de

negocio a través de los cuales puede complementar y/o diversificar sus ingresos” (Parra López y Calero García, 2003:4). Si se considera al agroturismo como componente de una estrategia de desarrollo local, se destacan dos particulares. “La primera tiene relación con el potencial turístico del medio rural, asociado a que éste no exige que la región tenga atractivos naturales extraordinarios, sino que posea aspectos culturales bien desarrollados; una arquitectura apreciable, una gastronomía característica, que la población conserve sus hábitos y costumbres, tornando la zona interesante, como un todo. La segunda, tiene que ver con la posibilidad de crear eslabonamientos con otras actividades tales como la elaboración de alimentos caseros (panes, pasteles, quesos, cecinas, conservas, mermeladas, dulces, miel, etc.), los restaurantes de comidas típicas, la artesanía, los paseos (de carreta y/ o a caballo), los senderos para caminatas ecológicas, entre otros” (Riveros y Blanco, 2003:11).

Según Pérez Correa, “desde la perspectiva del desarrollo rural, la actividad Agroturística o ecoturística debe dinamizar la economía, encadenar procesos productivos, vincular y complementar la oferta de bienes y servicios, fortalecer circuitos, crear y cambiar conglomerados para la oferta y diversificación de bienes y servicios turísticos, de manera que no se produzca o se reproduzcan los modelos de enclaves con características y patrones insostenibles de uso, manejo, extracción de recursos, producción de desechos y exclusión socioeconómica y cultural, entre otras. Se debe desencadenar un efecto multiplicador sobre las economías mejorando los niveles, calidad y alternativas de empleo; estabilizando y elevando los ingresos de la comunidad rural. Al jugar un rol importante en la multiplicación de las oportunidades laborales y productivas, debe contribuir como un todo, al mantenimiento y retención de amplios grupos de población en los espacios rurales” (citado por Melgarejo Carreño, 2009:100).

Para el turismo rural, el medio rural se torna relevante por ser el proveedor más importante de bienes medioambientales, cuya demanda es, cada vez, más creciente. Las actividades de esparcimiento propuestas por el agroturismo tienen una importante incidencia en las economías cercanas a su emplazamiento, convirtiéndose en eslabón de las cadenas productivas que integran con otros agentes, entre ellos, la agroindustria, el transporte y la comunicación. Es un agente que impulsa, en efecto derrame, el crecimiento de actividades no agrícolas en localidades rurales.

La cultura singular con la que cuenta el sector agropecuario, sumado a la naturaleza en la cual realiza las actividades primarias, ofrecerían el patrimonio cultural que actuaría como marco para brindar el servicio de agroturismo. “Los recursos básicos que utiliza un productor agropecuario para ofrecer turismo rural, son prácticamente los mismos con los que produce los bienes agrícolas más tradicionales: Suelo y paisaje, mano de obra rural, infraestructura rural. **El turismo rural es una actividad agraria**” (Barrera, 2006: 16, **negrita en original**). El desarrollo del turismo como negocio en un espacio rural implica un uso

múltiple del territorio que va más allá de lo que significa la actividad primaria, ya que se convierte en una actividad multisectorial, valiéndose de otras dimensiones, como la educación, la salud, el transporte, la infraestructura, el financiamiento, entre otras.

I.3.5. Trabajo en Red y Cadena De Valor

I.3.5.1. Trabajo en Red

En la mayoría de los casos, las Pymes encuentran limitaciones de recursos y de capacidad para afrontar las restricciones impuestas por el mercado. Varios autores (López, 2003; Cleri, 2007; Becerra Rodríguez, 2008; González Campo y Gálvez Albarracín, 2008), sostienen que una oportunidad interesante para superarlas la constituye el conformar organizaciones productivas en agrupamientos.

“Existen distintos tipos de estructuras de organización productiva y social, agrupamientos productivos, como *cluster* o conglomerados, distritos industriales o redes empresariales horizontales (*networks*). Los *clusters* son una concertación sectorial y geográfica de empresas que producen y venden productos relacionados y dan lugar a economías externas y servicios especializados, los distritos industriales son transformaciones avanzadas de los *clusters* al dividirse en empresas especializadas con una relación estrecha con el desarrollo local. Las redes empresariales horizontales son un grupo de formas asociativas que cooperan en un proyecto colectivo con un objetivo común” (González Campo y Gálvez Albarracín, 2008:19, *cursiva en original*). Becerra Rodríguez propone, a su vez, explorar “[...] “los modelos de desarrollo en red”, conformados por empresas e instituciones públicas y privadas concentrados en espacios claramente definidos” (2008:31). Como sistema abierto, la red induce al intercambio entre los actores que integran la red y con agentes de otros grupos sociales, de forma que la utilización de los recursos disponibles se potencializa, produciéndose un efecto sinérgico, tanto individualmente como para la red toda.

Dentro de las tipologías de redes (UNIDO, 2001; López, 2003; Becerra Rodríguez, 2008; González Campo y Gálvez Albarracín, 2008), puede encontrarse la red empresarial. Según la UNIDO (2001: 9), una red empresarial es un “grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual”².

En tal definición, se hallan presentes elementos funcionales que hacen a la operatividad de la red, ya que se plantea como un mecanismo de cooperación entre empresas, donde cada

² Las redes son grupos de empresas que cooperan en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose entre sí y especializándose, de manera de resolver problemas comunes, alcanzar eficiencia colectiva y penetrar mercados, más allá de sus objetivos individuales. Las redes formadas por Pymes solo se organizan de manera horizontal, para distinguirlas de aquellas que involucran una o más empresas de gran escala y que responden al tipo vertical. Sean horizontales o verticales, las redes de trabajo pueden desarrollarse dentro o de forma independiente de los clusters. (UNIDO, 2001:9).

participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial, la afiliación es voluntaria y se integra con el fin de obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta. López (2003:27) establece que, “a través de las redes, las pequeñas y medianas empresas pueden realizar lo que les resulta prácticamente imposible lograr de manera individual”.

Una primera clasificación de redes empresariales la conforma el límite dentro del cual operan. “Las redes locales [...], implican la definición del espacio geográfico (localidad) en que actúan las empresas componentes de la red, independientemente de si las relaciones son verticales u horizontales³ o de ambos tipos, pero que además incluye las relaciones con otros agentes del desarrollo situados en la misma localidad y que generan un ambiente favorable (innovación y desarrollo tecnológico, flujos de conocimiento, intercambio de servicios e información, etc.) para la competitividad empresarial” (Becerra Rodríguez, 2008:37).

En función de las relaciones que imperen entre sus actores y agentes, las redes empresariales pueden adoptar otra taxonomía: horizontal o vertical. Por su estructura, el UNDP, 1999, entiende que las “Redes horizontales”, consisten en *“una modalidad de cooperación entre empresas independientes, de tamaño comparable, que producen un mismo tipo de bien y deciden agruparse para comercializarlo, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se organizan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. En general estas redes están orientadas principalmente a la búsqueda de economías de escala y de mayor poder de negociación, y suelen estar compuestas por grupos de micro, pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector [...] Este grupo de empresas ofrecen el mismo bien o servicio, las cuales cooperan entre sí en algunas actividades, pero compiten entre sí en un mismo mercado; es decir, ocupan el mismo lugar en la cadena productiva”* (López, 2003:30, *cursiva en original*).

Las “Redes Verticales” se definen como *“aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual. El ejemplo más típico es el establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre varias empresas clientes y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas o proveedoras”*. (López, 2003:30, *cursiva en original*).

El trabajo en red, en cuanto genera comportamientos sociales, se halla estrechamente vinculado con el concepto capital social. Pierre Bourdieu (1980), definió el capital social como “la suma de recursos, reales y virtuales, que acumula un individuo o un grupo debido a la posesión de relaciones menos institucionalizadas o una red permanente de conocimiento y

³ De acuerdo con la UNIDO (2001), las redes empresariales verticales están integradas por una ó dos empresas grandes que establecen relaciones con empresas de menor tamaño (generalmente, sus proveedores), mientras que las redes horizontales están conformadas por pyme.

reconocimientos mutuos” (citado por Kliksberg, 2004: 35). Se resaltan una serie de rasgos que lindan con aspectos ya mencionados, como la cultura y la cohesión social, y con otros que van más allá de la red, entre ellos, los arreglos sociales y las instituciones que conforman la sociedad. Para Kliksberg (2004:35), el capital social “incluye confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores que favorecen la superación de relaciones conflictivas y competitivas para conformar vínculos de cooperación y ayuda mutua”. En esta línea, Cleri (2007), destaca el aporte que hace el matemático John Nash en 1994, valiéndose de la Teoría del Juego, al demostrar que la sociedad maximiza su bienestar cuando cada uno de sus individuos acciona a favor de su propio bienestar, sin perder de vista el de todos los demás integrantes del sistema. El autor considera que la asociación es una opción estratégica para las Pymes y que la apertura para generar alianzas y constituir redes es un talento que debe fomentarse en las empresas, conforme la evolución compleja de la sociedad mercantil.

López (2003), ha puesto en práctica una metodología para conformar redes empresariales horizontales de Pymes, basada en una primera versión de la ONUDI, en 1995. La misma “consta de cinco grandes pasos orientados a desarrollar el interés, la base de conocimiento y la confianza para que un grupo de empresarios interesados en trabajar de manera conjunta integren sus esfuerzos con el propósito de ejecutar proyectos que complementen sus capacidades productivas para obtener ventajas económicas en el corto y mediano plazo” (López, 2003:67). Dichos pasos son secuenciales, cada estadio o nivel de logro se tiene que alcanzar antes de pasar al que sigue y se constituyen por: Promoción y Selección; Desarrollo de una Base Inicial de Confianza; Desarrollo de Acciones Piloto; Diseño del Proyecto Estratégico y; Gestión y Autosostenibilidad.

La Teoría de Redes expone que, una de las razones por las cuales las empresas se asocian y cooperan, es la necesidad de completar la oferta, para hacer frente a la oportunidad de mercado. Por lo tanto, éstas colaboran por cuestiones económicas, de confianza, intentando hacerse de recursos que, por sí solas, no podrían lograr. Las fuertes relaciones de colaboración que presentan y desarrollan con sus competidores directos en el mercado, para generar ventajas competitivas que mejoren su eficiencia, y el hecho de tener que interactuar, a su vez, con otros agentes, resultan en una combinación entre competencia y cooperación o “coopetición” (Becerra Rodríguez, 2008).

El concepto de coopetencia se utiliza para hacer referencia a la relación que se establece entre dos organizaciones, mediante la cual las mismas compiten y cooperan entre sí al mismo tiempo (Walley, 2007). Los primeros autores que han estudiado la coopetencia fueron Brandenburger y Nalebuff (1996), quienes, a partir de la aplicación de la Teoría del Juego, modelaron una estructura de múltiples relaciones (cadena de valor) dentro de la cual la empresa está incluida (Dagnino y Padula, 2002). Bajo esta óptica, los autores sostienen que empresas

competitivas que llevan adelante relaciones de cooepencia pueden lograr una situación de “ganar-ganar”.

La “‘coopetición’ [...] describe una situación de negocios en la cual partes independientes *cooperan* entre sí y *coordinan* sus actividades, de forma tal que *colaborando* buscan alcanzar objetivos comunes, aunque, al mismo tiempo *compiten* entre sí, así como con otras empresas” (Zineldin, 2004:780, *cursiva en original*). El objetivo último que se fija la coopetición es crear intercambios que sean mutuamente beneficiosos y agregar valor a las actividades que se realizan.

La coopetición sustituye la cadena de valor clásica lineal e individual de las empresas por una red de valor entre los participantes (Nalebuff y Brandenburger, 1996). La cooepencia le impone a las organizaciones incorporar una arquitectura de cooperación mediante la cual se hace preciso establecer un vínculo con otras empresas relacionadas. De esta forma, entre la cooperación y la competencia, se genera un juego dinámico necesario para el funcionamiento de las empresas en un contexto complejo como el actual. Para Dagnino y Padula (2002:5), “[...] la coopetición es una manera de definir un juego estratégico de interacción que modela todo el “rango de juego” detectando la interdependencia que se da entre las empresas. Al referirse a una compleja estructura de interdependencia entre empresas donde la cooperación y la competencia se presentan e intervienen simultáneamente, [...] la cooepencia es una nueva forma de conceptualizar la interdependencia dinámica entre empresas” (subrayado en original).

I.3.5.2. Cadena de valor

Los abordajes antes analizados pueden emplearse para explicar posibles fuentes de ventajas competitivas, 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”.

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores” (Porter, 1997:51). Para ello, se asume que las actividades desarrolladas dentro de la cadena de valor son múltiples y están relacionadas. “La cadena de valores en cualquier empresa de cualquier área es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, que van desde la consecución de fuentes de materias primas para proveedores de componentes hasta que el producto terminado se entrega finalmente en las manos del consumidor. Este enfoque es externo a la empresa” (Shank y Govindarajan, 1995:16).

“Tanto intuitiva como teóricamente, la ventaja competitiva en el mercado se deriva fundamentalmente de darle al cliente un mejor valor, por un costo equivalente (es decir, diferenciación), o un valor equivalente a menor costo (es decir, un costo más bajo). Por tanto, el

análisis de la cadena de valores es esencial para determinar dónde, exactamente, en la cadena del cliente se puede aumentar el valor, o rebajar los costos. Ignorar los eslabones de la empresa, tanto hacia arriba como hacia abajo, es tener una perspectiva muy estrecha” (Shank y Govindarajan, 1995:65). Es importante tener en cuenta que, “en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporcione” (Porter, 1997:54).

El modelo desarrollado por Porter (1997) 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.

Siguiendo a Shank y Govindarajan (1995), analizar los negocios bajo el enfoque de cadena de valor permite determinar un costo del ciclo de vida. Éste “[...] trata específicamente de la relación entre lo que un cliente paga por un producto y el costo total que asume el cliente durante el ciclo de vida de utilización del producto” (Shank y Govindarajan, 1995:18). De esta manera, es posible adoptar el análisis de cadena de valor del trabajo en red en términos de dos perspectivas. La primera de ellas implica analizarla como una cadena de valor en sí misma, vinculándola con su entorno y conociendo en qué parte de ella se halla. La segunda, estudiando los factores internos de cada emprendimiento (compras, procesos, funciones, productos y clientes).

La importancia que guarda contar con información económica de la empresa radica en su posibilidad de aplicarla a decisiones estratégicas, al integrarla en el proceso de negocio como fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles.

I.4. Estado del arte sobre la actividad Agroturismo en Argentina

I.4.1. La actividad agroturismo, a nivel mundial y nacional

El agroturismo es una actividad que tiene amplio desarrollo, sobre todo en los países europeos. En ellos, esta actividad ha encontrado su razón de ser, por el simple hecho de diversificar su oferta turística, ya sea en su alternativa de sol y playa (principal destino) como en los clásicos circuitos de tour operador por los castillos medievales. Otra justificación importante lo es, sin dudas, el hecho de detener la migración de la población rural hacia las ciudades por la caída de la producción agrícola con causa en la industrialización (Barrera, 2006).

El país pionero y líder en esta materia es Francia. También, gozan de importante reputación Italia, España, Austria, Alemania, Irlanda, Dinamarca, Finlandia, Bélgica y Portugal. De los mencionados, el país con más larga data en el desarrollo de la actividad ha sido

Alemania, el cual, desde la década del '60, la ha utilizado como una diversificación de sus producciones tradicionales, para hacer frente a la crisis de la época. Un caso interesante es España, por la forma en la cual ha desarrollado su propuesta de hotelería para el turismo rural. “Han impuesto en el mundo, el concepto de alojamientos rurales y actividades complementarias, para designar a las actividades recreativas, deportivas y de esparcimiento en general” (Barrera, 2006: 65). Por otra parte, Holanda y Grecia, presentan ciertas peculiaridades. Grecia tiene un inicio reciente en la actividad agroturística y se encuentra definiendo cuál es su producto. Holanda “[...] está limitado exclusivamente a actividades recreativas al aire libre” (Barrera, 2006: 64). Cabe destacar que los principales turistas que se muestran interesados por este tipo de alternativas, son turistas internos. Esto significa que el europeo, en general, cuando opta por el agroturismo, primero, conoce su origen y luego prueba otras experiencias en países foráneos. En este sentido, Irlanda es el país que marca la diferencia, desde que el agroturismo ha sido desarrollado a través de políticas de promoción para atraer visitantes extranjeros, debido a que, prácticamente, carece de mercado interno (García Henche (2003), citado por Barrera, 2006).

En América Latina, los países con mayor potencial turístico son Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, México, Perú y Uruguay (Barrera, 2006: 22). Colombia desarrolló el agroturismo en los complejos cafeteros, desde mediados de los años '90, producto de la caída del precio internacional de este *commodity* (Barrera, 2006). El resto de los países comenzó a dedicarse de una manera integral, con políticas de desarrollo rural, a partir del año 2000. Chile se distingue por ser el que más impulso ha dado a esta actividad, a través de programas puntuales (Román y Ciccolella, 2009). Ecuador es el país que más recientemente ha fijado políticas respecto del agroturismo.

Puntualmente, en Argentina, “algunos establecimientos –muy pocos- ya funcionaban en los años '70, sobre finales de los '80 se produce el despegue, que se convierte en un crecimiento moderado en los '90, acelerándose fuertemente a partir del 2000” (Barrera, 2006: 12).

I.4.2. Marco legal del Turismo Rural

I.4.2.1. Normativa Nacional

El agroturismo, como modalidad del turismo rural y comprendido como actividad turística, se encuentra regulado por la ley 25.997 (Ley Nacional de Turismo), promulgada el 5 de enero de 2005 (Decreto Reglamentario 1.297/06). La ley está conformada por VII Títulos, 48 artículos y un Anexo I, en el cual se transcribe la clasificación de las actividades turísticas de la OMT.

En su art. 1, declara “[...] de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país”, y concibe que “[...] la actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado”. Define como su objeto “[...] el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación,

conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad”.

A lo largo de la ley, se describe cómo se conforma el sector y designa a la Secretaría de Turismo de la Nación o al organismo que en el futuro la reemplace, como autoridad de aplicación de la presente norma, así como de sus disposiciones reglamentarias y complementarias (art. 6).

En cuanto al turismo rural propiamente dicho, no hay a nivel nacional, ninguna norma que lo regule específicamente. A la fecha, existen dos proyectos de ley:

- Ley de Desarrollo del Turismo Rural (abril de 2003). Accavallo y otros. (1.391-D.-2003), emanado de la Cámara de Diputados de la Nación, pendiente de aprobación por la Cámara de Senadores de la Nación y;
- Ley de Turismo Rural (marzo de 2005). Caparrós (Expediente S-0311/05), emanado de la Cámara de Senadores de la Nación, sancionado, pero sin publicar.

I.4.2.2. Políticas públicas de fomento del Turismo Rural

I.4.2.2.1. Programas Nacionales

I.4.2.2.1.1. Antecedentes

A lo largo de los años, se han implementado distintos programas para fomentar el desarrollo del Turismo Rural. Algunos de los cuales, son:

Dependientes de la SAGPyA:

- Programa Social Agropecuario, en vigencia desde 1993;
- Rutas Alimentarias Argentinas (Subsecretaría de Política Agropecuaria y Alimentos, Dirección Nacional de Alimentación, desde 1998).

Dependientes del INTA:

- Cambio Rural (Programa Federal de Reconversión Productiva para la Pequeña y Mediana Empresa Agropecuaria, desde 1993, actualmente en el marco del ProFeder).

Dependientes de la SECTUR - Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016:

- Proyecto Red Argentina de Turismo Rural Comunitario (creado por la Dirección Nacional de Desarrollo Turístico de la SECTUR del Ministerio de Producción de la Nación, desde 2008);
- PROFODE (Secretaría de Turismo de la Nación, 2007).

Programa Argentino de Turismo Rural Raíces, presentado en mayo de 2000. Fue el primer programa de turismo rural a nivel nacional, en el cual trabajaron en conjunto la SAGPyA y la SECTUR.

I.4.2.2.1.2. Programa Nacional de Turismo Rural

El PRONATUR es el principal programa de turismo rural a nivel nacional en vigencia. Se trata de un Proyecto del MAGyP de la Nación, el cual cuenta con la cofinanciación del BID. Contribuyen, como unidades ejecutoras del mismo, la SECTUR y el INTA.

El Proyecto reconoce al turismo rural como una actividad sustentable para los territorios rurales, desde sus tres dimensiones: económica, sociocultural y ambiental, constituyéndose como un nuevo producto de la oferta turística del país, con un desarrollo creciente como actividad alternativa en el sector agropecuario. Dentro de este contexto, desde el 2008, la SAGPyA y la SECTUR, impulsan el Programa Argentino de Turismo Rural, para articular políticas que emanan de las dos secretarías, de manera de hacer más eficientes las inversiones que realizan distintos actores del Estado.

Para poder implementarlo en la práctica, se invitó a participar al INTA. Este organismo, entre 2006 y 2007, se integró a la propuesta y contribuyó en el diseño de los principales lineamientos, dando lugar a un instrumento consensuado entre las tres unidades ejecutoras.

Las estrategias que propone el PRONATUR son: “promoción, difusión y comercialización turística; capacitación y asistencia técnica; fortalecimiento institucional público dirigido a los organismos con injerencia directa: SECTUR, INTA y SAGPyA”.

Los beneficiarios del Programa son los grupos de turismo rural apoyados por el INTA, las Asociaciones de Turismo Rural, los profesionales y técnicos del sector público a nivel nacional, provincial y municipal. “En el marco del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder), el INTA promueve el desarrollo del Turismo Rural. [...] Se orienta como una actividad agraria, bajo la forma de proyectos asociativos, que apuntan a la diversificación de la economía de la familia rural, en el marco del desarrollo territorial” (Guastavino, Trímboli y Rozenblum, 2009).

El papel del INTA está claramente definido: realiza la extensión, a través del Programa Cambio Rural, efectuando reuniones anuales y capacitaciones entre técnicos y emprendedores, propiciando “[...] visitas de intercambio entre experiencias asociativas de los centros regionales, asistencia técnica, publicación de los casos en funcionamiento”.

La Subsecretaría de Agroindustria y Mercados, por su parte, está a cargo de la ejecución del programa, como parte responsable dependiente de la SAGPyA, y lo incorporó a su Programa Nacional ValorAR (Resolución N° 132/09- SAGPyA), siendo el Programa de Promoción y Desarrollo de Proyectos Agroindustriales y Turismo Rural (PRONATUR) uno de los instrumentos con los que cuenta el sector agroindustrial, “para potenciar y maximizar los productos y servicios diferenciados provenientes de las distintas cadenas agroindustriales”⁴.

⁴ “El Programa “ValorAR”, lanzado por la SAGPyA el día 1° de diciembre de 2008 cuenta con una serie de instrumentos para el sector agroindustrial, entre los que se incluye: programas de Producción Orgánica (proDAO); Gestión de la Calidad y Diferenciación de Alimentos (Procal); Sello de Calidad “Alimentos Argentinos”; Denominación de Origen e Indicaciones Geográficas (DO e IG); Promoción de Exportaciones de Alimentos con Alto Valor (Proargex); Información Estratégica para las Pymes

I.4.3. Organismos gubernamentales, apoyo técnico y desarrollo

El pionero en incentivar el desarrollo del turismo rural argentino fue el INTA. Este instituto creó la Red Argentina de Turismo Rural, en 1998, luego de experiencias de formación, a través de seminarios para productores, llevadas a cabo en el sur del país. “Entre las primeras iniciativas de turismo rural de la Argentina, se destacan las de la región patagónica, que comenzaron principalmente como una alternativa a la reducción de ingresos que generó la caída en los precios de la lana (principal actividad productiva de la región), configurándose como actividad de subsistencia en las explotaciones agropecuarias, combinando la búsqueda de una mayor rentabilidad y el fortalecimiento de las unidades” (Román y Ciccolella, 2009: 12). Otras experiencias han proliferado a lo largo del territorio (Neuquén, Río Negro, Chubut, Misiones, Corrientes, Jujuy y Buenos Aires) y comienzan a despuntar interesantes condiciones para mejorar la competitividad del sector. Actualmente, Córdoba, Tucumán, Salta, Catamarca y Mendoza cuentan con rutas alimentarias.

Actualmente, “tanto el INTA como la Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible están trabajando en la creación de conocimiento “práctico”. Vale decir, adaptan y concentran sus esfuerzos en torno a las necesidades de los distintos actores gubernamentales y no gubernamentales que integran los distintos estamentos de cada cadena productiva, en materia de decisiones que deben adoptarse y de políticas que deben definirse. “La estrategia no se crea de forma unidireccional “de arriba hacia abajo”. Las jerarquías toman las decisiones que les competen, pero después de un proceso horizontal que permita identificar y consensuar las estrategias entre los diferentes niveles de gobierno. Por lo tanto, se está desarrollando una nueva forma de hacer política basada en el diálogo y el trabajo conjunto dentro de foros ecorregionales y nacionales. Esto implica otra forma de construir la institucionalidad” (Navarrete y Gallopín, 2007:18).

En cuanto a la generación de tecnologías destinadas a pequeños y medianos productores para lograr mejoras en sus procesos de trabajo, el INTA está llevando adelante una labor destacable. “Esta política va más allá de la adaptación de tecnologías de los más grandes a los más pequeños ya que se consideran las necesidades de pequeños y medianos productores desde el inicio del proceso de investigación. Ya se han abierto dos estaciones de investigación específicamente dedicadas a esta labor. El desarrollo de estas nuevas tecnologías puede posibilitar la implantación de modelos agro-ecológicos más sostenibles que los actuales” (Navarrete y Gallopín, 2007:20).

Su rol tiende a la integración de diferentes conceptos, enmarcados en un plan nacional que abarca tres grandes ejes: (a) cadenas agroalimentarias, (b) organización de las eco-regiones y desarrollo sostenible, y (c) organización del territorio. “Los diferentes proyectos tratan de

Alimentarias (RedIPA) Programa de Promoción y Desarrollo de Proyectos Agroindustriales y Turismo Rural (Pronatur)” (Dirección Nacional de Agroindustria [en línea].

cruzar estos tres ejes para no tratar de forma aislada la competitividad, lo ambiental y lo territorial” (Navarrete y Gallopín, 2007:20).

I.5. Caracterización del Caso de Estudio

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. El turismo rural se convierte en una oportunidad para 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.

La tesis se centra en un estudio de caso (Yin, 1994), donde la unidad de análisis está constituida por varias Pymes, muchas de ellas familiares, que se han asociado para mejorar su competitividad, en la búsqueda de mejorar los beneficios económicos del productor agropecuario y de mantener las instalaciones de los establecimientos rurales.

El estudio del trabajo en red de estas pequeñas y medianas empresas que integran el Grupo Cortaderas II se efectuará dentro del área geográfica ubicada en el partido de Cnel. Suárez, en el sudoeste de la Pcia. de Buenos Aires, República Argentina. La asociación a la que se hace referencia se ha efectuado dentro del programa Cambio Rural del INTA que, encuadrado en el ProFeder, promueve la actividad turística y apunta a la diversificación de la economía de la familia rural en pos del Desarrollo Territorial. Este grupo 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.

Forman parte del grupo Cortaderas II cinco productores agropecuarios y 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 integrantes. En los cuadros I.1 y I.2, se presentan, de manera general, los mismos.

Cuadro I.1. Presentación General de los Establecimientos Grupo Cortaderas II

ESTABLECIMIENTO:	1	2	3	4	5
UBICACIÓN:	 <p>Por Av. Luis Salvi hasta Km 7,5 hasta el fin de camino asfaltado. Doblar, a la izquierda, por camino rural, 2000 metros.</p>	 <p>Municipio de Coronel Suárez. Avenida Luís Salvi Km. 2,5. A 16 Km. del casco urbano</p>	 <p>Se encuentra a 50km. de Cnel. Suárez; 30 km. de Ruta Provincial N° 85 y 20 km camino de tierra.</p>	 <p>Desde Cnel. Suárez, 35 km, por Ruta Provincial N° 85 y 8 km. de camino entoscado. A 8 km de la localidad de Pasman, Municipio de Cnel. Suárez.</p>	
SERVICIO	<p><i>La casa se encuentra ubicada dentro de un amplio predio totalmente parquizado, con infinita variedad de plantas. Ofrece desayuno de campo, servicio de mucama, tv por cable, DVD, amplio estar con hogar a leña, parrilla, horno de barro, juegos p/ niños, ping pong, pool, metegol (opcional: media pensión de comidas caseras, asador criollos, strudel de manzanas, lechón al horno de barro con papas). Potrero para alojar caballos.</i></p>	<p><i>Restaurante de campo y Granja Educativa, con la idea de homenajear a quienes llegaron a la Argentina y forjaron con el esfuerzo de su trabajo las bases de nuestro país.</i></p>	<p><i>Antigua estancia cuyo casco fue construido en 1896. Fue adquirida por la familia de los actuales propietarios en 1906, pasando hasta hoy de generación en generación. La vivienda es de estilo inglés y de dos plantas. La forestación de más de cien años de antigüedad rodea la imponente construcción, formando el monte actual, agreste y solariego.</i></p>	<p><i>Espacio cuidado para tratar al turista, transmitiendo tradiciones familiares de hospitalidad donde el visitante puede disfrutar del contacto con la naturaleza. La actividad económica familiar desde sus inicios es la producción lechera, actualmente realizada mecánicamente. El establecimiento posee una vivienda desocupada que en un futuro cercano se utilizará como alojamiento.</i></p>	<p><i>Proyecto artístico y cultural, abierto y participativo, organizado por los artistas Mercedes Resch y Fernando García Delgado, para desarrollar actividades en el ámbito rural de Cura Malal y generar, contemplando el paisaje y en relación con la naturaleza del lugar, nuevas experiencias que estimulen la sensibilidad creadora. Un atractivo del pueblo es el mural comunitario "Vuelta al pago" confeccionado con venecitas. Ubicado en la plaza de Cura Malal y diseñado por las artistas Sol Ramos y Florencia Delucchi. La empresa auspiciante es Weber IGGAM y la producción de obra de Axel Plesky.</i></p>
ACTIVIDADES:	<p><i>Paseos en bicicleta, piscina, solarium y caminatas</i></p>	<p><i>Visitas guiadas educativas, mostrando las actividades propias de la granja y una colección de herramientas agrícolas antiguas. Restaurante con reserva previa.</i></p>	<p><i>Recorrida histórica cultural; Cabalgatas; circuito temático productivo; día de Campo (pileta, caballos, caza menor, pesca en el arroyo, caminatas, safari fotográfico)</i></p>	<p><i>Visita al tambo, explicación técnica; Caminata al Arroyo Cura Malal: observación de flora y fauna; Recorrido Estancia La Ventura. Hoy, Club Rural reconstruido por los colonos; Merienda con productos de elaboración propia; Safaris fotográficos y; Avistaje de aves.</i></p>	<p><i>Actualmente, se está recuperando uno de los boliches del pueblo como espacio para realizar talleres, seminarios, muestras de arte. También, cuenta con un espacio para hospedar artistas.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro I.2. Presentación General de los Servicios Complementarios Grupo Cortaderas II

SERVICIO COMPLEMENTARIO:	Isidoro Espacio de Arte 	Fotografía 	Música 	Guía Local de Turismo 
UBICACIÓN:	Rivas 223, Coronel Suárez, Provincia de Buenos Aires.	Según recorrido	Según recorrido	Según recorrido
DESCRIPCIÓN:	<p><i>Conscientes de que el arte ha sido, es y será la herramienta por excelencia para la búsqueda y construcción de la identidad de un pueblo, nace Isidoro-Espacio de Arte. Sentimos la necesidad de crear, en Coronel Suárez, un lugar que establezca un ámbito para: Valorización, exposición y difusión de las artes; Artistas que quieran exponer sus obras; Promoción de los valores plásticos</i></p>	<p><i>La fotografía, según Roland Barthes, reproduce al infinito aquello que únicamente ha tenido lugar una sola vez: la fotografía repite mecánicamente lo que nunca más podrá repetirse existencialmente. Dicho carácter de perpetuidad de un momento único que ya no volverá a ser, es en gran medida aquello que nos conlleva a la emoción cada vez que tenemos en nuestras manos una fotografía de un ser querido, de un paisaje, o de un momento importante de nuestras vidas. La fotografía a través de esta lente tiene la capacidad de mover a los espectadores para que no sólo miren un objeto o una imagen sino que vean una emoción, una pasión o un concepto que ponga en movimiento los pensamientos así como las sensaciones dentro de un individuo.</i></p>	<p><i>Los años dedicados a su formación se aprecian, cuando ofrece su espectáculo y, también, en sus clases de música. Transmite su pasión por el canto, es un profesional que disfruta de su trabajo y cuyas melodías lo acercan a la gente.</i></p>	<p><i>Acompaña, orienta, trasmite información a personas o grupos en visitas, excursiones urbanas y rurales dentro de nuestro distrito en espacios públicos y privados. Presta sus servicios con eficacia, capacidad y diligencia, observando una conducta ética, priorizando en todos los casos la protección y conservación del patrimonio turístico.</i></p>
ACTIVIDADES:	<p><i>Visitas guiadas; Cursos, seminarios; Talleres de: escritura, fotografía, escultura, cerámica; Clínicas de análisis de obra; Muestras permanentes; Venta de obras-pintura, escultura, fotografía.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografía Social • Fotografía periodística • Fotografía artística y cultural • Edición fotográfica 	<p><i>Músico terapeuta; Animación de fiestas y eventos; Disc Jockey; Clases de Guitarra y Canto y; Karaoke</i></p>	<p><i>Se desarrollan los circuitos guiados de City Tour Coronel Suárez; Circuito de las Colonias Alemanas del Volga y; Circuito Serrano (Abra del Hinojo y Villa la Arcadia).</i></p>

Fuente: Elaboración Propia

Si bien el trabajo se centra en los miembros presentados anteriormente, 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. La estrategia de intervención del INTA, a través de los grupos Cambio Rural, fue diseñada para colaborar con los pequeños y medianos empresarios agropecuarios.

Este estudio analiza temas puntuales, tales como la cultura del grupo, la cadena interna de valor y, en particular, profundiza en cuestiones vinculadas con la gestión de costos, desde un punto de vista estratégico. Los aportes que surjan del estudio de dichos emprendimientos seleccionados como unidad de análisis, complementan otros aspectos desarrollados con el fin de idear un sistema de herramientas administrativas de gestión sustentable, que pueda extrapolarse a emprendimientos de agroturismo con otra ubicación geográfica y que han sido desarrollados en forma pormenorizada en el Proyecto Grupo de Investigación “Implicancias socio-ambientales y económicas del agroturismo en el partido de Cnel. Suárez (BA) y su zona de influencia” (PGI 24/ZC018), ya finalizado. El análisis abarca un período de cuatro años, desde los años 2009 al 2012, considerando un año más de lo que ha abarcado el tiempo de ejecución del PGI.

I.5.1. Aspectos Metodológicos

En términos generales, el relevamiento de información se realizará en base a la combinación de diversos métodos: análisis de material bibliográfico, documental, normativo y legal; observación directa participante y no participante; encuestas; entrevistas e investigación de campo.

Las etapas que ha abarcado el estudio, se detallan a continuación, sin desmedro de las que, en particular, se hayan planificado y diseñado, para cada apartado, en particular:

1) Análisis de los sistemas de gestión vigentes en los establecimientos agroturísticos que integran el Grupo de Cambio Rural (INTA) Cortaderas II, ubicados en el partido de Cnel. Suárez (BA) y su zona de influencia.

1.1) Reconocimiento mediante observación in situ, del funcionamiento de dichos establecimientos agroturísticos.

1.2) Visitas de reconocimiento y observación directa de los sistemas de gestión vigentes en los establecimientos.

1.3) Entrevistas personales con los responsables de la gestión de los establecimientos.

2) Identificación de los aspectos e impactos socio-económicos, generados por la actividad agroturística en los establecimientos objeto de estudio.

2.1) Visitas de reconocimiento y observación directa de los aspectos e impactos en la gestión del negocio.

- 2.2) Entrevistas personales con los responsables de los establecimientos.
 - 2.3) Entrevistas personales con las autoridades de las asociaciones vinculadas a la actividad.
 - 2.4) Entrevistas personales con funcionarios municipales relacionados con el sector.
 - 2.5) Diseño de encuestas dirigidas a los propietarios de los establecimientos.
 - 2.6) Administración y realización de encuestas dirigidas a los propietarios de los establecimientos.
- 3) Procesamiento, análisis y evaluación de la información diagnóstica.
 - 3.1) Procesamiento de la información recopilada.
 - 3.2) Análisis de la información procesada.
 - 3.3) Evaluación de la información procesada.
 - 3.4) Identificación de puntos críticos y situaciones/problema.
- 4) Proposición de un modelo de administración de costos que viabilice la gestión agro-turística de los establecimientos objeto de estudio, en el marco del Desarrollo Sustentable.
 - 4.1) Diseño de una cadena de valor, para el grupo.
 - 4.2) Elaboración de una cadena interna de valor, general, para los establecimientos que prestan servicios de agroturismo, en forma complementaria a la actividad principal
 - 4.3) Definición del proceso de prestación del servicio
 - 4.4) Determinación de un sistema de costeo, para aplicar a los casos de estudio, en forma individual y por medio de circuitos compartidos.
 - 4.5) Diseño de encuestas sobre costos, dirigidas al personal de los establecimientos.
 - 4.6) Administración y realización de encuestas sobre costos, dirigidas a los propietarios de los establecimientos.

Capítulo II

CULTURA, IDENTIDAD Y TERRITORIO

Temas abordados en este capítulo

- II.1. Objetivos del Capítulo II
- II.2 Argumentos teóricos aplicables a este capítulo
 - II.2.1 Tipicidad y Anclaje territorial
 - II.2.2 Cultura y puesta en valor de los recursos
 - II.2.3 Competencias gerenciales y características emprendedoras
- II.3 Resultados y Discusión
 - II.3.1. Compatibilidades entre marco teórico y trabajo de campo
 - II.3.1.1 Tipicidad y Anclaje territorial como fuente diferenciadora de productos y servicios agroturísticos
 - II.3.1.2. Identificación de competencias gerenciales y características emprendedoras
 - II.3.1.3. Cultura y dinámica grupal para la puesta en valor de especificidades territoriales
 - II.3.2. Tipificación de la cultura empresarial
 - II.3.2.1 Elaboración Matriz 3 x 2: Formalización de los emprendimientos, Evolución Puesta en Valor de recursos - Evolución Cultura
 - II.3.2.2 Interpretación de la ubicación de los establecimientos en la matriz
 - II.3.2.2.1 Eje Evolución de la puesta en valor de los recursos
 - II.3.2.2.2. Eje Evolución de la Cultura

II.1. Objetivos del Capítulo II

El presente capítulo busca efectuar un diagnóstico de las explotaciones bajo estudio, en pos de identificar valores culturales diferenciales con anclaje territorial que impongan un sello distintivo del servicio turístico que ofrecen y den sustento a la formulación de una estrategia competitiva de diferenciación con anclaje territorial. Se persigue reflexionar acerca del grado de profesionalización y puesta en valor de los recursos locales, para caracterizar a los miembros participantes del Grupo Cortaderas II, tipificando la cultura empresarial individual y según el trabajo grupal, de modo de evaluar si la puesta en valor de sus recursos evoluciona desde un “carácter doméstico” hasta llegar a un “carácter comercial”.

Para ello, en primera instancia, se presentará el marco teórico específico para poder abordar el análisis, desde la disciplina de la administración. A saber, se definirán los conceptos de anclaje territorial y tipicidad, como medio de comprender la identidad que puede dar valor a los recursos naturales y culturales locales. Al pretender reflexionar sobre la formalización de los emprendimientos, en forma individual y grupal, se hace necesario definir competencias gerenciales y características peculiares como virtudes para que el emprendimiento sea exitoso.

Luego, se arribará el concepto de cultura para analizar las propiedades que enviste, desde el punto de vista organizativo.

A partir de estos abordajes teóricos, se buscarán correspondencias en el caso de estudio, mediante su aplicación.

Finalmente, se plasmará la información obtenida, en una matriz 3x2, elaborada con el propósito de poder ubicar a los emprendimientos y al grupo, en ella. Esta labor, se llevará a cabo dimensionando la cultura empresarial y la formalización lograda, hasta el momento, por parte de los emprendimientos, para ofrecer la canasta de servicios agroturísticos.

II.2. Argumentos teóricos aplicables a este capítulo

II.2.1. Tipicidad y Anclaje territorial

Frente a la globalización emerge la capacidad endógena de los territorios locales procurando alternativas de generación de riqueza que se sustenten en recursos específicos (Albuquerque, 2001; Albaladejo y Bustos Cara, 2004; Velarde, 2009) bajo el marco de un nuevo paradigma de desarrollo rural de tipo territorial (Sili, 2005).

El desarrollo del turismo se ha constituido en un vector importante de legitimación de acciones e intervenciones patrimoniales y territoriales. En muchos aspectos, la forma en que el turismo -y particularmente el turismo rural- se plantea, recurre a procesos de patrimonialización y anclaje territorial de productos y servicios (Bustos Cara y Haag, 2010). Se trata de transformar productos genéricos en productos específicos que puedan enmarcarse bajo la noción de tipicidad.

Al respecto, Champredonde (2011) sostiene que resulta importante diferenciar al anclaje de la tipicidad del producto. El primero es definido por la pertenencia a la masa de hechos culturales de un grupo humano de referencia determinado. El segundo agrega, al anclaje, la presencia de una calidad particular, lo cual implica que el grupo humano de referencia puede reconocerlo como un símbolo identitario.

La especificidad, en términos de valor agregado a los productos o servicios, es lo que los permite transformar de productos genéricos a productos específicos. Cuando se trata de productos y servicios turísticos, se busca que los mismos puedan enmarcarse bajo la noción de “tipicidad”.

Para Caldentey y Gómez Muñoz (1996), los conceptos clásicos que actúan como base de la tipicidad son calidad, diferenciación y territorio. La calidad se define en forma subjetiva, lo cual significa que lo que los usuarios o consumidores especifiquen como de buena calidad dependerá de los atributos que el usuario del producto o servicio perciba de los mismos (Chase y Aquilano, 1999; Ritzman y Krajewsky, 1998).

Dada la subjetividad para definir a la calidad, surge la diferenciación como complemento. Para que se perciba que un producto es de calidad, éste debe tener cierta

diferenciación cualitativa, sea en la forma en que el mismo es producido, sea por la imagen que perciban los consumidores del producto o servicio. La diferenciación se impone cada vez más en el sector agroalimentario y en el turismo rural (Fonte, Acampora y Sacco, 2006).

En lo que respecta al territorio como pilar de la tipicidad, también, este concepto se asocia al de diferenciación. “La diferenciación cualitativa que supone la base de la tipicidad parece estar en gran medida ligada al origen del producto, es decir, al *territorio*: se trata de valorar lo local frente a lo global; lo rural frente a lo urbano; lo endógeno frente a lo exógeno, lo personal frente a lo anónimo, lo artesano frente a lo industrial” (Caldentey y Gómez Muñoz: 1996:60, *cursiva* en original).

A su vez, la diferenciación como base de la tipicidad nuclea tres dimensiones: geográfica, cultural e histórica. “*Para considerar típico a un producto éste debe hallarse ligado espacialmente a un territorio y culturalmente a unas costumbres o modos, con un mínimo de permanencia en el tiempo o antigüedad, y debiendo poseer unas características cualitativas particulares que le diferencien de otros productos*” (Caldentey y Gómez Muñoz, 1996:61, *cursiva* en original).

Por lo tanto, la tipicidad es la resultante de la interacción entre el territorio en el que se desarrolla, la cultura del grupo humano de referencia dentro de la cual evoluciona la misma y la calidad específica del producto en cuestión (Champredonde, 2011).

En este sentido, Acampora y Fonte (2006) consideran que la existencia de especificidades territoriales en la función de producción agrega valor al producto típico y al producto cultural. Se abre un escenario de interesantes oportunidades por tales productos y, sobre todo, por los contextos rurales marginales, donde los conocimientos contextuales y los recursos culturales, protegidos por la marginalidad misma, han sobrevivido al proceso de homologación de la economía fordista.

Caldentey y Gómez Muñoz (1996) coinciden con esta idea al plantear que en zonas marginales, en las cuales no es posible producir bienes agropecuarios competitivos, respecto de otras regiones que cuentan con mejores condiciones edafoclimáticas, utilizar los valores culturales y el anclaje territorial para tipificar productos y servicios se vuelve una estrategia de desarrollo para mantener a la población en sus lugares de origen. La prestación de servicios vinculados al turismo rural puede comprender características especiales ligadas al territorio o pueden ser productos genéricos cuyo atractivo es simplemente su carácter de naturales.

II.2.2. Cultura y puesta en valor de los recursos

El término cultura comprende un uso amplio, dependiendo de las distintas disciplinas. La Antropología social sostiene que la palabra cultura se utiliza para nombrar modelos de pensamiento, acción y sentimientos. Para Kliksberg, “la cultura es el ámbito básico donde una sociedad genera valores y los transmite generacionalmente” (2000:52). Siguiendo a Hofstede (1999:34), “la cultura es siempre un fenómeno colectivo porque es compartido, al menos

parcialmente, por las personas que viven o han vivido dentro del mismo entorno social, en el cual la han aprendido”. Este autor afirma que lo que distingue a los miembros de un grupo de los de otro es la programación mental colectiva y su origen se encuentra en los entornos sociales en los que el individuo ha crecido y acumulado experiencias vitales. Por ello, “[...] la “cultura organizativa” puede definirse como *la programación mental colectiva que distingue a los miembros de una organización de los de otra*” (Hofstede, 1999:293, *cursiva* en original). Coincidiendo con esta postura, Robbins y Coulter, consideran que la definición de cultura organizativa consta de tres características intrínsecas: es una percepción, es descriptiva y es compartida. Así, para explicar cada una de estas particularidades asociadas con la definición de cultura, sostienen, primero, que, quienes trabajan en ella “[...] perciben [la cultura] según lo que experimentan dentro de la organización. [...] Segundo, la cultura organizacional [...] tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, [...] los individuos [...] tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Ése es el aspecto *compartido* de la cultura” (Robbins y Coulter, 2010:46, *cursiva* en original).

Una de las partes componentes de la cultura son los valores: “...los valores son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros” (Hofstede; 1999:39). Los valores organizativos determinan un sentido para las personas que integran el grupo, aunque son las prácticas que se dan en la forma del trabajo del grupo las que tienen más peso. En este sentido, “[...] *las percepciones compartidas de las prácticas cotidianas* deben ser consideradas el núcleo de la cultura de una organización” (Hofstede, 1999:298, *cursiva* en original).

De acuerdo con Schein (1988), la cultura se aplica a cualquier unidad social, sin importar su dimensión, cuando ha podido aprender y establecer una visión de sí misma y del medio que las rodea, es decir, cuando tiene sus propias presunciones básicas.

“Tradicionalmente lo rural nos remite a un sistema territorial, en el cual existe un modo particular de utilización del espacio y de desarrollo de la vida social, caracterizado, en primer lugar, por una densidad relativamente baja de habitantes y de construcciones, lo que determina un predominio de los paisajes vegetales cultivados o naturales. En segundo lugar, por un uso económico del suelo de predominio agropecuario, minero o de conservación. En tercer lugar, por una relación particular con el espacio, que favorece un entendimiento directo y vivencial del medio ecológico, como elemento integrante de su acervo cultural. Por último, por un modo de vida de sus habitantes, marcado por su pertenencia a colectividades de tamaño limitado, en las que existe un estrecho conocimiento personal y fuertes lazos sociales, con una identidad y una representación específica” (Mejía Diez, 2003:52, citado por Melgarejo Carreño, 2009:12).

De acuerdo con Schein (1998:266), cualquier unidad social, sin importar su dimensión, que haya podido establecer sus propias presunciones básicas, puede identificarse como “cultura”. Este autor define cultura “[...] *a un modelo de presunciones básicas –inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus*

problemas de adaptación externa e interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1998:26, *cursiva en original*). La cultura “[...] resuelve los problemas básicos del grupo, respecto a 1) su supervivencia y adaptación al medio que lo rodea y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación” (Schein, 1998:64).

El turismo rural contribuye a fortalecer el grado de pertenencia de la población en su medio, ya que su visión acerca de lo rural está relacionada con los testimonios tangibles e intangibles de su cultura. Pone en marcha un proceso de puesta en valor de los elementos de la vida cotidiana del productor y del patrimonio cultural para la actividad turístico-recreativa.

El conocimiento local puede incluso ser redescubierto o re-inventado. El redescubrimiento de una identidad cultural subestimada y reprimida puede ser utilizada para promover la autoestima, un sentido de pertenencia al territorio y a la comunidad; puede crear nuevas oportunidades para iniciativas económicas como el turismo (Fonte, Acampora y Sacco, 2006).

En el Sudoeste de la provincia de Buenos Aires, ámbito marginal de la región pampeana, el sistema productivo agropastoril extensivo dio origen a los rasgos esenciales de la ruralidad tradicional. En él la gran inmigración creó un mosaico de tradiciones que aún pueden reconocerse y plantearse como formas de diferenciación territorial. Esto alude al concepto de amenidad. “La **amenidad** puede definirse como **especificidad de base territorial susceptible de ser valorizada** [...] Reconoce la existencia de saberes y producciones que tienen un valor de uso inicialmente restringido, que asumen valores sociales y pueden extenderse a un mercado” (Bustos Cara, Oustry y Haag, 2002:3, **negrita** en original). Es decir, para que pueda darse un valor comercial, este proceso de transformación, que comienza en una capacidad doméstica y productos de uso diario y colectivo, debe comprender una instancia de valoración social, propia de cada cultura. “De conciencia práctica a conciencia reflexiva, es el pasaje que podría expresarse en otros términos y escala como la diferencia entre “cultura e identidad cultural”” (Bustos Cara, Oustry y Haag, 2002:5). En la tabla II.1, se aprecia esta evolución que manifiesta una articulación entre las acepciones antropológicas y organizativas de cultura, para lograr la puesta en valor comercial de especificidades territoriales.

Tabla II.1. Valor de uso, valor social y valor comercial

Valor de uso	Valor social	Valor comercial
Saber hacer	Reconocimiento – toma de conciencia	Transacción – intercambio
Producto o servicio	Identidad – especificidad	Marketing
Uso familiar	Mercado local	Mercado ampliado
Lógicas de uso	Lógicas de prestigio	Lógicas de mercado

Fuente: Bustos Cara, R.; Oustry, L.; Haag, M.I. (2002)

II.2.3. Competencias gerenciales y características emprendedoras

En todo emprendimiento, por pequeño que sea, se hace necesario contar con herramientas que permitan el adecuado crecimiento del proyecto, durante su ciclo de vida. Si bien en el inicio puede darse una mayor presencia de intuición, con el correr del tiempo, ciertas virtudes deben prosperar.

Existe algo en común, entre las competencias gerenciales y las características emprendedoras, y es que, en ambas, está explícito un atributo esencial: la necesidad de logro. La obtención del resultado deseado está intrínsecamente relacionado con tener acción en forma oportuna y en el momento correcto y esta sincronización de tiempos implica, necesariamente, tomar decisiones estratégicas fundamentadas (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008). La combinación de estos factores, necesidad de logro y decisiones estratégicas, concretan la visión que se tenga del negocio, en el largo plazo y es el punto de inicio para comprender cómo competencias gerenciales y características emprendedoras deben estar adecuadamente conjugadas para encauzar cada emprendimiento y todos ellos al unísono.

Respecto a las características emprendedoras, puede afirmarse que existe una combinación de rasgos que incluyen atributos personales y habilidades técnicas y gerenciales que contribuye al establecimiento y continuidad de los emprendimientos. Entre los primeros, pueden mencionarse: necesidad de logro, confianza personal, sacrificio personal y, deseo de aprendizaje, capacitación y asunción de riesgos.

El primer atributo, **necesidad de logro**, es vital para que el emprendimiento resulte exitoso. “Quienes tienen una marcada necesidad de logro asumen la responsabilidad de lograr sus objetivos, establecen metas moderadamente difíciles y desean una retroalimentación inmediata sobre qué tan bien se desempeñan” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008:138).

La **confianza personal** representa los atributos autoestima y optimismo. “Esperar, obtener y recompensar el buen desempeño [...] es un reforzador personal, y también ofrece un modelo a los demás” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008:139).

Sacrificio personal hace referencia al orgullo y la lealtad que actúan a favor de continuar las actividades, aún en las épocas más difíciles que les toque transitar, reconociendo que nada que valga la pena es gratuito.

Respecto a **deseo de aprendizaje, capacitación y asunción de riesgos**, el Manual de Procedimiento Cambio Rural del CERBAS, (2007:7) establece que la capacitación, para quienes son productores agrupados, incluye “[...] asistencia sobre aspectos productivos, de gestión empresarial, organizativos y de mercado”.

Complementariamente a las anteriores, se presentan las competencias gerenciales. “Las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008:5). Dado que se trata del

desempeño de un grupo, dichas competencias deben resultar aplicables, tanto a los individuos como al grupo en su totalidad. Considerando, a su vez, el Manual de Procedimiento Cambio Rural del CERBAS, se proponen las siguientes como claves: comunicación, planeación y administración y trabajo en equipo.

La competencia **comunicación** es la que se refiere a “la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008:14). El Manual de Procedimiento Cambio Rural CERBAS (2007:14) pone un énfasis especial en la comunicación, ya que “[...] permite: **compartir** los éxitos, fracasos y alegrías, **expresar** ideas, inquietudes, preocupaciones y propuestas y **comprender** a los demás con sus virtudes y defectos. En síntesis, detectar y resolver problemas comunes” (**negrita** en original).

La competencia **planeación y administración** implica “decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlas, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y, luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2008:16).

La competencia **trabajo en equipo** exige que las tareas sean realizadas en forma interdependiente por un grupo de personas que son responsables en conjunto por su concreción. Es parte de la filosofía de trabajo que versa en el Manual de Procedimiento Cambio Rural CERBAS e implica contar con “objetivos comunes, código comunicacional común, roles y funciones diferentes y complementarias, normas explícitas [...] y afecto/ comodidad entre sus participantes” (2007:12).

II.3. Resultados y Discusión

II.3.1. Compatibilidades entre marco teórico y trabajo de campo

II.3.1.1. Tipicidad y Anclaje territorial como fuente diferenciadora de productos y servicios agroturísticos

Una de las premisas fundamentales que prevalecen, a la hora de destacar los valores culturales y el anclaje territorial para diferenciarse, es el trabajo en grupo entre los participantes, con el fin de lograr una actitud más abierta que permita abstraerse de las condiciones individuales para poder tipificar el conjunto de productos y servicios agroturísticos que se ofrecen.

Respecto al territorio, la dimensión geográfica está asociada a las condiciones edafoclimáticas. La tierra no constituye el factor indispensable para hacer posible la producción primaria y es lo que condiciona el rendimiento. La dimensión cultural aporta a la tipicidad del territorio, al relacionar “[...] la producción y/o el consumo de un producto a costumbres o representaciones colectivas en torno al mismo” (Caldentey y Gómez Muñoz, 1997:60). La última dimensión, la histórica, representa “[...] el anclaje o asentamiento en el tiempo de las

prácticas, métodos o conocimientos sobre el producto (anterioridad, continuidad, permanencia)” (Caldentey y Gómez Muñoz, 1997:60).

En el caso del SO 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. Aun 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.

Cada establecimiento cuenta con atractivos para convocar turistas. En la actualidad, operan de manera individual, aun cuando se encuentran conformando el Grupo Cortaderas II. Esto significa que promocionan las actividades de cada establecimiento en forma aislada, pero adicionan los servicios de guiada, fotografía y encuentro en “Isidoro Espacio de Arte”. A continuación, en la tabla II.2, se detallan los atractivos convocantes con los que cuenta cada establecimiento agropecuario integrante de Cortaderas II, como parte de la oferta agroturística.

Tabla II.2. Atractivos convocantes de los establecimientos Grupo Cortaderas II

Establecimiento	Flora	Fauna	Proximidad a Sierras	Proximidad a Arroyos	Proximidad a cunchas de Polo/Golf	Casco Antiguo	Producción Orgánica	Gastronomía	Referencia a inmigración Europea	Tradición Folklorica	Modo de vida	Festividades/ campeonatos de polo	Otras
1			x						x				Encuentro de familia
2					x		Aromáticas	x	x		x	x	Granja y aromáticas
3	x	x	x	x Sauce corto	x 45 km	x Data de 1898		x	x	x	x		Desde 1905 son dueños. Hay actividades propias de la actividad rural, del modo de vida.
4	x	x						x			x Tambo		
5				x						x. Doma y Mingo Silvera			Proyecto de arte
Totales	2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	3	1	4

Fuente: Elaboración propia, según datos relevados en trabajo de campo

Su patrimonio deviene, así, en un bien inmaterial, al poder vincular el medio ambiente físico (la naturaleza) y el medio ambiente cultural (patrimonial-identitario). El nuevo turismo que propone el Grupo Cortaderas II, al no estar naturalmente favorecido por su clima y geografía, está encuadrado en la cultura y la naturaleza, de forma que el cliente turista practique de una manera distinta “[...] la experiencia de lo ‘auténtico’ en la naturaleza, la cultura, la gente o una combinación de las mismas” (Santana, 2003:34). De acuerdo con Schejtman y Berdegú (2004), los recursos mencionados pueden identificarse con la ruta 2 de la economía de la cultura, ya que el territorio puede promover e impulsar la construcción de su identidad, a partir de estos atributos existentes.

Mediante una labor conjunta que integra a los miembros del grupo, un asesor técnico privado y profesionales del INTA, se han llevado a cabo acciones vinculadas a asistencia técnica, capacitación, acceso a información para la toma de decisiones, promoción y difusión de intercambios con otros grupos del Programa Cambio Rural, labores coordinadas con instituciones de la sociedad civil, etc. Si bien el grupo está trabajando en la construcción de una

identidad, ha avanzado en el consenso de ciertos valores comunes que caracterizan el servicio de agroturismo ofrecido y que han podido identificarse en el trabajo de campo. Éstos son:

- “Diversidad y autenticidad sociocultural”, producto del mosaico de costumbres criollas y 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.

II.3.1.2. Identificación de competencias gerenciales y características emprendedoras

En el Grupo Cortaderas II, participan productores agropecuarios junto a otro tipo de emprendedores. Se consideran “emprendedores” a aquellos que se involucran en actividades de turismo rural, como: productores agropecuarios, artesanos rurales, miembros de “escuelas granjas”, propietarios de museos rurales, operadores turísticos, propietarios de emprendimientos gastronómicos rurales, de hospedajes rurales, de transporte de turistas, guías de turismo, baqueanos, propietarios de pequeñas agencias de viajes, oferentes de actividades recreativas rurales tales como cabalgatas, paseos en sulky, caminatas, etc.

En el caso de estudio que se presenta, las características personales y las competencias gerenciales tienen preponderancia, desde que se trata de un grupo de emprendimientos que deben lograr objetivos, individuales y conjuntos, y esta situación obliga a tener un mejor orden entre sus actores. Por esta razón, es importante destacar las fortalezas que debieran denotar quienes participan de Cortaderas II, en materia de competencias gerenciales y características emprendedoras. Las mismas, naturalmente, se hallarán más desarrolladas en algunos participantes que en otros, en ciertos casos, debido a la experiencia alcanzada a lo largo de los años (recordando que algunos miembros constituyen el grupo desde 2004), otras, debido a condiciones innatas de sus personalidades.

El motivo preponderante que indujo a los participantes del grupo a iniciarse en la actividad agroturística fue mostrar lo que hacen y de participar, a otros, su estilo de vida rural. En la tabla II.3, se muestran las razones para iniciar los emprendimientos. Todos coinciden en que esperan que sus emprendimientos sobrevivan y crezcan paulatinamente para mejorar su calidad de vida y poder permanecer en el terruño.

Tabla II.3. Motivación para iniciar la actividad agroturística

Motivos para iniciar el emprendimiento	Frecuencia	Porcentaje sobre el total de respuestas
Sugerencia de Colegas	3	18,75
Salir de la rutina	3	18,75
Diversificar el riesgo	0	0,00
Mostrar lo que hace	4	25,00
Razones económicas	3	18,75
Sugerencia del INTA	1	6,25
Divertirse con este nuevo emprendimiento.	1	6,25
Es interesante	1	6,25

Fuente: Elaboración propia

Con referencia a las competencias gerenciales, es válido destacar que, algunas de ellas, como comunicación y trabajo en equipo, responden mejor a los intereses del grupo y deben, necesariamente, ser desarrolladas por los integrantes para optimizar su funcionamiento. De acuerdo con lo relevado, los miembros de Cortaderas II comentan en el grupo las críticas y observaciones que tienen para cada miembro, al momento de hacer devoluciones sobre la forma en que se presta el servicio. Según sus declaraciones, al momento de participar de las reuniones, todos lo hacen con orden y respeto, escuchando a los demás, sugiriendo ideas y haciendo propuestas para que el grupo crezca. En concordancia, la asesora del grupo afirma que ello puede visualizarse en la asistencia a las reuniones, cumplimiento de trabajos pactados, cumplimiento y prestancia cuando se realizan las visitas al establecimiento y atención durante las reuniones.

Puede percibirse una buena comunicación entre los integrantes, de acuerdo con los encuentros de trabajo que mantienen, los preestablecidos con la asesora y los que realizan fuera de las pautas institucionales. Dichos patrones, también han sido comprobados durante los procesos de entrevistas que han tenido lugar con el grupo, al momento de realizar el trabajo de campo: *“Reconocemos al dueño del Establecimiento 1, por su trayectoria y a quien es titular del Establecimiento 2, por el nivel empresario, como líderes”*. Los establecimientos que mayores habilidades comunicativas detentan, de acuerdo con las observaciones *in situ*, son el Establecimiento 2 y el Establecimiento 1, ambos miembros del grupo desde 2006.

Tanto las características emprendedoras como las competencias gerenciales, tienen como objetivo establecer en qué grado de madurez profesional se hallan los establecimientos. Todos presentan particularidades emprendedoras (necesidad de logro, confianza personal, sacrificio personal y deseo de aprendizaje, capacitación y asunción de riesgos) y han desarrollado competencias comunicativas y de trabajo en equipo. Por lo tanto, resulta relevante evaluar específicamente la competencia de planeación y administración empresarial. A tal fin, se han tenido en cuenta los siguientes factores, los cuales se relevaron en el trabajo de campo:

- Herramientas de administración utilizadas (Presupuestos, Planillas de monitoreo, Selección de Proveedores, Investigación de Mercado, Plan de Marketing, Encuestas de satisfacción de clientes, Registro de Visitantes, Planillas de Caja, Inventarios, Balance Anual, Registro de operaciones, Libro de Quejas, otros)
- Equipamiento informático para registrar información de gestión
- Documentación disponible vinculada a reglamentaciones impuestas por instituciones y organismos gubernamentales
- Tiempo dedicado a la planificación de actividades empresariales
- Asesoramiento externo (profesionales de distintas disciplinas que asesoran a los emprendimientos)

- Medios utilizados para promocionar las actividades
- Existencia de arancel de ingreso al establecimiento
- Método para establecer precios

II.3.1.3. Cultura y dinámica grupal para la puesta en valor de especificidades territoriales

El momento originario del Grupo Cortaderas II, siguiendo a Schein (1988), cuando explica la cultura que emerge de los pequeños grupos, puede identificarse con un evento público. La convocatoria del INTA atrajo a los propietarios de los establecimientos a compartir esta experiencia común. A su vez, es posible identificar su cultura con la afiliación regional, con lo que, para los miembros, implica el sentimiento de estar aferrados a las propias costumbres. El sustento sobre el que se construye la cultura de este grupo es el deseo por dar a conocer las costumbres regionales autóctonas, convirtiéndose en un activo psicológico y en un instrumento generador de la cultura organizacional.

En cuanto a los estadios de la evolución del grupo, el Grupo Cortaderas II ha superado la etapa inicial de formación del grupo propuesta por Schein (1998): los miembros no se hallan en conflicto con problemas personales de inclusión, identidad, autoridad e intimidad; todos los miembros encuentran que la situación es segura y participar del grupo es personalmente provechoso. La función de la cultura en esta primera etapa provee “[...] un entorno estable y predecible, y proporciona un sentido, una identidad, y un sistema de comunicación” (Schein, 1998:265).

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 empresarial. 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 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.

Por lo tanto, Cortaderas II se encuentra posicionado entre el estadio “construcción del grupo” y “trabajo del grupo”. Esto significa que el grupo goza de un estado de madurez emocional, de aceptación mutua, en transición hacia la generación de espacios con cierto grado de individualismo y crecimiento personal. Sus miembros reconocen que existe una presunción de fusión, saben qué es lo que pueden esperar de los demás y trabajar juntos, aunque no se estimen todos entre sí. El reconocer las diferencias reales entre unos y otros otorga la ventaja del progreso grupal, el cual se explica por el beneficio de la autonomía, del crecimiento personal e

individual de los integrantes (Schein, 1988). De este modo, el trabajo grupal, enfocado a tareas concretas, crea las condiciones para estabilizar los métodos de trabajo y la organización interna. De acuerdo con lo que establece el Manual de Procedimiento Cambio Rural (2007: 15), “un grupo maduro es aquel que ha definido claramente sus objetivos y ha elaborado un plan de trabajo para alcanzarlos”. Esto puede visualizarse en las metas que se han propuesto como grupo reveladas en la entrevista grupal: buscan “trabajar con la tercera edad, promocionar la región, valerse de los recursos con los que cuentan para crecer y ayudar, mejorar el vínculo con el municipio, encontrar socios y promotores, lograr que la gente valore el patrimonio natural, histórico y arquitectónico local, crear alianzas para mejorar el servicio de transporte y con agencias de viajes, llegar a otras ciudades” (Informe de Avance Anual Grupos de Cambio Rural, 2011).

De lo analizado, puede inferirse que se encuentran atravesando la etapa de nacimiento y primeros años en su proceso de crecimiento. Coincidiendo con Schein (1988:269): “en esta primera fase, el grupo se preocupará sobre todo por diferenciarse del entorno y de otros grupos”. Para el caso de Cortaderas II, se presenta una situación especial, dado que los valores de quienes oficiaron de fundadores del grupo, es decir, de los miembros de mayor antigüedad, son claves para modelar la cultura actual del grupo. De acuerdo con la información relevada durante el trabajo de campo, como aspectos que los distinguen de otros grupos de turismo rural, los entrevistados aseguran que: “los une la alegría y el dolor”; “el turismo nutre la mente y el corazón”; “el atractivo pasa por lo intangible, se ofrece un sentimiento que no está contenido en las ofertas que son más despersonalizadas”.

De las entrevistas realizadas, resulta que los miembros del Grupo Cortaderas II consideran que no son contrincantes, que se complementan. Los distingue la ayuda que se ofrecen, el apoyo del grupo, la capacitación para los proyectos, el compañerismo. Sostienen que *“lo que los identifica con la región donde viven y trabajan es la confianza y la filosofía, el origen del pueblo: alemán, la tranquilidad, el retener a la familia, en constituirse encuentro de familia”*. Sobre la base de las características de cada emprendimiento y sus expectativas, así como del grupo, puede preverse que se dará una evolución natural de carácter específica. Esto supone la adaptación de determinadas partes del grupo a sus propios entornos, respondiendo a su realidad, evolucionando en el propio entorno.

II.3.2. Tipificación de la cultura empresarial

II.3.2.1. Elaboración Matriz 2 x 3: Formalización de los emprendimientos, Evolución Puesta en Valor de recursos - Evolución Cultura

En orden a integrar los aspectos “puesta en valor de recursos” y “cultura” abordados anteriormente, se pretende identificar el grado de madurez profesional, tipificando la cultura empresarial que se vislumbra de la información obtenida.

A modo de análisis, se presenta una grilla que integra los aspectos tratados anteriormente, de forma de identificar el grado de madurez profesional de los emprendimientos bajo estudio, para luego tipificar su cultura empresarial tanto a nivel individual como grupal. Para la confección de la grilla, se examinaron individualmente los miembros con predio y se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- a) el Grupo Cortaderas II reconoce la existencia de producciones y saberes como recursos, los cuales a su vez son considerados para su puesta en valor
- b) el estadio de crecimiento en el cual se encuentra la cultura individual de los emprendimientos y del grupo es el de nacimiento y primeros años

Las razones principales que subyacen en la elección de esta herramienta, se basan en:

- la necesidad de reflejar, con claridad, la información surgida del trabajo de campo, ajustada a este caso de estudio;
- la ausencia de una herramienta similar, en la bibliografía actual, que permita, mediante su aplicación, discriminar objetivamente cuestiones que, por una parte, hacen referencia exclusiva a la gestión de los negocios y que, por otra, están vinculadas con la forma de hacer, pensar y transmitir los valores y principios rectores, en el día a día;
- la sencillez y síntesis visual para la exposición de los resultados;
- la oportunidad de “objetivar” la medición de los impactos, a través de un debate interdisciplinario.

En función a estos supuestos, se definen los criterios y las dimensiones de la matriz propuesta.

En el eje horizontal, se considera como criterio la **Evolución de la Puesta en valor de los recursos** y sus dimensiones estarán integradas por la orientación de la producción en: **Doméstica, Comercial informal y Comercial formal**. Para este eje, toman relevancia las características emprendedoras y, especialmente, la competencia gerencial de planificación y administración empresarial cuyos atributos ya fueron especificados.

En el eje vertical, se considera como criterio la **Evolución de la Cultura**. Conforme las características que pudieron identificarse en la etapa inicial, las dimensiones quedan definidas por la **Creatividad y la Dirección** para evaluar el crecimiento de la cultura y la identidad en los valores. En este sentido, cobran relevancia las competencias gerenciales y los parámetros culturales asociados con cada dimensión. Dado que no han sido descriptas anteriormente, se presentan, ambas.

La **Dimensión creatividad** representa la etapa cultural coincidente con el mismo inicio del emprendimiento, durante el cual se percibe un dinamismo y riesgo en las actividades, y continúa por un período de dos a tres años. Existe una posición tomada acerca del ideal que se quiere seguir, en cuanto a la valoración de los recursos. El vector principal lo constituye el diseño del servicio, dando lugar a la experimentación y delineando las ceremonias y rituales

que, posteriormente, actuarán como presunciones básicas. El estilo de conducción es netamente paternalista, se centra en el dueño del negocio. Tiene lugar una comunicación informal, con ausencia de reglas y normas de convivencia explícitas, entre los participantes. Respecto al entorno externo, el compartir información acerca de la historia del lugar y de la manera en que las actividades se realizan está latente, pero no fluye en forma espontánea ni se cuenta con un relato previamente pensado y elaborado (verbal o con registro escrito o fotográfico) que introduzca a quienes visitan el predio. La atención cultural, por lo tanto, se centra en el orden interno.

La ***Dimensión dirección*** describe la etapa cultural que se da en los primeros años de vida del emprendimiento, luego de la etapa inicial. Se ha logrado establecer y explicitar, tanto para los integrantes de la empresa como para terceros, qué es lo que se pretende mostrar a los visitantes del lugar, en cuanto a valores culturales, y, para ello, se cuenta con registros que reflejan la historia y los momentos más importantes de ella. Existe tradición en la manera de hacer las cosas y prestar el servicio. Es posible visualizar la capacitación recibida, en cuanto a lealtad y compromiso, por parte del personal del establecimiento, para lograr un adecuado sentido en la transmisión de dichos valores y convicciones al turista/recreacionista. Los empleados y colaboradores conocen los objetivos y metas empresariales que se persiguen. Por este motivo, tienen lugar, con frecuencia y en forma programada, reuniones sobre los fundamentos, objetivos e importancia de las actividades que se realizan en el establecimiento. El control del comportamiento y la comunicación se dan en forma sutil, pero es posible identificar normas y reglas formales. Si bien el estilo de conducción continúa siendo paternalista, en los establecimientos que cuentan con empleados, se toman en consideración sus sugerencias para mejorar el servicio. También, se emplean pequeños incentivos económicos. Existe una incipiente tendencia a mirar el ambiente externo, para trasladar los valores y principios como prestadores del servicio.

El paso siguiente consiste en seleccionar, para cada eje, factores que actúan como categorías indicativas de propiedades que se consideran pertinentes para medir la evolución de la puesta en valor de los recursos y la cultura, de acuerdo con las dimensiones establecidas previamente.

Entre los factores seleccionados para cada eje, cada factor, se pondera, respecto del total de factores y se califica, por establecimiento, en función de la información primaria obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas durante el trabajo de campo.

La calificación de los factores se logra, a partir de la elaboración y aplicación de una tabla de ponderaciones que utiliza una escala común dada a cada uno de ellos. Adicionalmente, a los fines de seleccionar y ponderar los factores propuestos para las dimensiones de la matriz, se emplea la opinión interdisciplinaria de expertos mediante el “Método Delphi”, conforme a la escala común acordada. A su vez, se determina una escala común que corresponde a cada

dimensión de los ejes de la matriz, con el propósito de posicionar a los emprendimientos en la misma.

De forma de precisar la ubicación de los establecimientos en la grilla propuesta, se procede a utilizar un método cuantitativo denominado “Calificación del factor cualitativo”. “Ponderar los factores es una manera de asignar valores cuantitativos a todos los factores relacionados con cada alternativa de decisión y de derivar una calificación compuesta que puede ser usada con fines de comparación” (Monks, 1991: 52). Para ello, se procede de la siguiente manera:

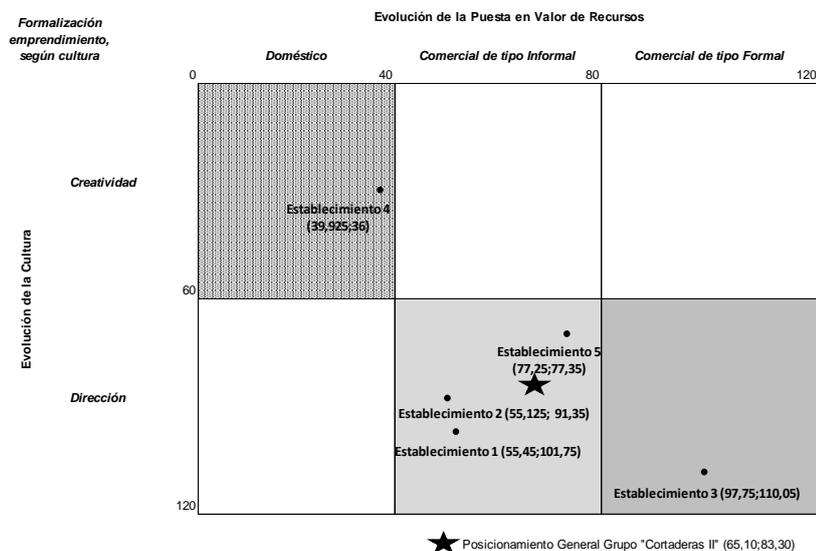
1. Se elabora una lista con los factores relevantes que actúen como descriptores de cada uno de los ejes de la matriz;
2. Se asigna una ponderación a cada factor para indicar su importancia relativa en la caracterización de cada eje, en una escala de [0;120];
3. Se asigna una escala común a cada factor [0;100];
4. Se califica cada establecimiento, de acuerdo con la escala diseñada y se multiplican las calificaciones por las ponderaciones;
5. Se suman los puntos de cada establecimiento;
6. Se ubican los establecimientos en la matriz, de acuerdo con los valores logrados en cada eje.

Para cada eje se toman en consideración las siguientes escalas:

Eje Evolución de la Puesta en Valor de Recursos		Eje Evolución Cultura	
0-40	Doméstico	0-60	Creatividad
41-80	Comercial Informal	61 - 120	Dirección
81-120	Comercial Formal		

La grilla queda definida como una matriz de 2 x 3 (Figura II.1), con un rango de valores [0; 120] para cada eje. La tipificación de cada establecimiento según el procedimiento descrito, puede observarse en la Tabla 1 y la Tabla 2 del Apéndice correspondiente al presente capítulo.

Figura II.1. Matriz 2 x 3: Formalización de los emprendimientos Evolución Puesta en Valor de Recursos según Evolución Cultura



Fuente: Elaboración propia

En la matriz, se encuentra también posicionado el Grupo Cortaderas II. Esta ubicación refleja el promedio de los valores obtenidos por cada establecimiento, para cada eje.

II.3.2.2. Interpretación de la ubicación de los establecimientos en la matriz

II.3.2.2.1. Eje Evolución de la Puesta en Valor de los recursos

De la observación de la grilla, puede interpretarse que más de la mitad de los establecimientos (60%) se encuentran con una puesta en valor de sus recursos en una modalidad comercial de tipo informal. Para dichos emprendimientos, esto significa que la profesionalización con la cual llevan adelante las actividades operativas y de gestión requiere de una capacitación adicional, en distintos aspectos. Uno de ellos, es en materia de registro de datos y sistemas de información más formalizados que sean útiles para la toma de decisiones. Otra cuestión que merece atención es la forma de planificar las actividades. Si bien es característico en emprendimientos de pequeña escala que la novedad y la rutina lleven a los propietarios a estar más inmiscuidos en la rueda operativa, es importante que logren entrenamiento en métodos de trabajo que incluyan el ejercicio de proyectar y planificar el negocio con un horizonte de tiempo más prolongado. Ya que en los establecimientos analizados, tres de un total de cinco planifica sus actividades para un tiempo máximo de 6 meses.

Acerca del arancel de ingreso y los métodos de fijación de precios, sólo un emprendimiento no ha establecido el valor de la entrada. No obstante, quienes sí lo hacen, no realizan un análisis de costos para establecer la tarifa a aplicar, salvo un caso. Si bien es correcto tomar de referencia lo que cobran establecimientos que prestan servicios similares, necesariamente ello debe complementarse con una adecuada determinación y conocimiento de la propia estructura de costos. Dado que la prestación del servicio puede ser muy semejante, en cuanto al tipo de servicio, pero estar condicionada la ubicación geográfica, la preparación edilicia y/o infraestructura del servicio, entre otros aspectos.

En referencia a las reglamentaciones que cumplen los establecimientos, sólo dos, cuentan con inscripción y documentación oficial. Sin embargo, cabe destacar que, en el orden municipal, el ejercicio del turismo rural no está regulado. Los establecimientos que incorporan dicha actividad no requieren inscripción en ningún registro especial, ni habilitación municipal. En virtud de no estar incorporada en el nomenclador, no paga tasas municipales. Esta situación genera incertidumbre y confusión, respecto a su encuadre formal como actividad complementaria a la explotación rural. En el capítulo III, se profundizarán estos aspectos.

Por último, sin lugar a dudas, la promoción es la herramienta fundamental para atraer turistas. En forma individual, cada establecimiento hace uso de algunos medios de comunicación para difundir y publicitar sus servicios. Conforme a los resultados de la encuesta, el medio más utilizado es internet. Dos de los cinco establecimientos relevados cuentan con un link en la página oficial del municipio y tres tienen página web propia.

II.3.2.2.2. Eje Evolución de la Cultura

La posición final lograda por cada establecimiento en este eje demuestra una importante evolución, en términos de manejo de cuestiones de cultura grupal, como: comunicación y trabajo en equipo, coherencia y consolidación en la transmisión de valores culturales, tradiciones e historia que cada establecimiento pretende enseñar. También, se destaca el empeño puesto para que los empleados y colaboradores conozcan las metas y objetivos empresariales; la organización de reuniones en las cuales se transmitan los fundamentos, objetivos e importancia de las actividades que se realizan en el establecimiento; la elaboración de normas y reglas de convivencia y la consideración de incentivos para premiar el comportamiento de los empleados. Se halla presente la aceptación de sugerencias del personal en oportunidad de incorporar mejoras en el servicio. Asimismo, el hecho de tomar en consideración las propuestas de los visitantes, actúa a favor de una mejor prestación. Estos dos últimos factores son tenidos en cuenta en todos los establecimientos, para el funcionamiento integral de los mismos, contemplando, así la visión interna y externa acerca del servicio agroturístico ofrecido.

Finalmente, cabe aclarar la posición alcanzada por el Establecimiento 4. Su baja puntuación responde a su tardía incorporación al Grupo Cortaderas II y se refleja en la adaptación y la pronta absorción y adopción de las presunciones básicas que ya están instituidas de manera implícita para el resto de los integrantes.

En cuanto al profesionalismo logrado por el Grupo Cortaderas II, es compatible con la instancia en la que se encuentran los establecimientos y la formación del grupo. Culturalmente, el grupo se encuentra alineado con la etapa Dirección, en camino hacia la consolidación de aspectos pertinentes a la misión. De hecho, cuenta con una misión ya elaborada en el documento de presentación del grupo: *“Creemos que el turismo rural es una oportunidad para interactuar y relacionarse con personas de idiosincrasias y costumbres auténticas, contribuyendo al encuentro, a la aceptación de la diversidad, al afianzamiento de lo propio y a la profundización del sentido de la hospitalidad. Generador de trabajo, permitiendo el desarrollo individual y colectivo basado en la ética y el respeto de la autenticidad sociocultural y del medio ambiente de los distintos pueblos”*.

Es importante resaltar que la existencia de una misión, desde que ésta, en términos de estrategia se articula e interactúa con la cultura, fija la posición que toma el grupo respecto de su entorno y de otros grupos. Responde una pregunta que es fundamental: ¿para qué estamos aquí, realmente? La consolidación de la cultura es, en parte, debido a esta identificación, porque es la “[...] manera en que se forma y mantiene el grupo, a cuestiones de integración interna” (Ardison, 2005:229).

Todos los integrantes de Cortaderas II tienen intención de continuar en el grupo y consideran que continuarán con esta actividad en los próximos cinco años. Entre los motivos expuestos, se encuentran: “el entusiasmo y el pensar en forma optimista acerca de las

perspectivas de la nueva actividad, el considerar provechoso interrelacionarse con otras personas y el no imaginarse sin el proyecto”.

Los integrantes de Cortaderas II valoran los siguientes aspectos, en orden de importancia: 1º) compartir experiencias individuales; 2º) establecer vínculos sociales de camaradería; 3º) rescatar tradiciones; 4º) tomar decisiones grupales para resolver problemas comunes; 5º) identificar problemas comunes y reflexionar sobre ellos; 6º) coordinar la integración con otros prestadores del Grupo; 7º) acceder a información de la red INTA; 8º) reducir costos de capacitación; 9º) reducir costos de publicidad y promoción. En casos particulares, se rescataron otros aspectos tales como la integración de las personas, el compartir y el conocimiento de actividades diferentes a las que se realizan habitualmente. El orden final logrado se estableció lexicográficamente. En la tabla II.3, se aprecia el orden establecido por los encuestados sobre los aspectos que se valoran de participar en Cortaderas II:

Tabla II.3. Aspectos que se valoran al integrar Cortaderas II

Integrante	Orden numérico principales aspectos que se valoran para participar del grupo									
	Compartir experiencias individuales	Identificar problemas comunes y reflexionar sobre ellos	Tomar decisiones grupales para resolver problemas comunes	Reducir costos de publicidad y promoción	Reducir costos de capacitación	Acceder a información de la red INTA	Coordinar la integración con otros prestadores del Grupo	Establecer vínculos sociales de camaradería	Rescatar Tradiciones	Otros
Establecimiento 1	1	2	5	7	8	3	4	9	6	Integrar a otras personas
Establecimiento 2	1	1	1		1	1	1	1	1	
Establecimiento 3	3	2	1	4	5	6		7		
Establecimiento 4	6		2	2	3	4	5	1		
Establecimiento 5	2		3				4	1		
Isidoro Espacio de Arte	1	1		1						Compartir
Guía local de Turismo	1	4	3				2			Conocer una actividad diferente a la habitual.
Fotógrafo	1	3	2	9	4	8	5	6	7	
Músico	2		3	3			1	4		
Moda	1	-	-	-	-	-	-	1	1	-
Orden	1º	5º	4º	9º	8º	7º	6º	2º	3º	

Fuente: Elaboración propia

En términos de cultura y evolución como grupo, los miembros de Cortaderas II, han reflexionado sobre los problemas que limitan el desarrollo turístico y se proponen trabajar en ello para potenciar su actividad.

El agroturismo trasciende la actividad sectorial agropecuaria, posibilitando que el espacio rural se desarrolle como una agricultura ampliada. A su vez, el sentido de pertenencia e identidad, confieren valor a la tradición y permiten nuevas formas de relación, organización social y rescate de la cultura del pueblo rural.

En el caso del SO de la Pcia. de BA, 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.

Por último, a pesar de estas fortalezas, se han podido detectar inconvenientes y problemas que deberán ser salvados en el futuro, de forma de asegurar la continuidad de los emprendimientos.

Uno de estos aspectos es el rol clave que tiene el factor humano, sean las personas que se encuentren a cargo de los emprendimientos o aquellas que se desempeñen como colaboradores en la prestación del servicio. En relación a ello, se destaca lo siguiente:

- las motivaciones de las cuales parte el iniciar la actividad agroturística es disímil entre los emprendimientos y encierra el peligro de no poder continuar la oferta grupal en el mediano a largo plazo, desde que el interés personal por la participación, variará, según se considere esta actividad como generadora de ingresos para la supervivencia o como un entretenimiento.
- en aquellos emprendimientos en los cuales la actividad está a cargo de las mujeres, el principal motivo de inicio está más vinculado con una necesidad de independencia, de salir de la rutina habitual.
- dada la incipiente organización de la actividad como negocio en cada establecimiento, es comprensible que los mismos no hayan acordado, aún, una estrategia conjunta que posibilite la comercialización de los servicios en forma de circuitos integrados, con alternativas en su recorrido, reconociendo y potenciando las virtudes que implica el contar con la identidad territorial y los distintos atractivos y recursos que cada uno de ellos puede ofrecer.

CAPÍTULO III

CADENA DE VALOR Y TRABAJO EN RED

Temas abordados en este capítulo

III.1. Objetivos del capítulo III

III.2. Resultados y Discusión

III.2.1. Configuración de la Cadena de Valor para el Grupo Cortaderas II

III.2.1.1. Definición de actividades primarias

III.2.1.2. Definición de actividades secundarias o de apoyo

III.2.2. Tipología de Trabajo en red adoptada, considerando el enfoque SIAL

III.3. Evolución del Grupo Cortaderas II como red horizontal

III.4. Identificación de factores, en la construcción de identidad territorial, que contribuyen al afianzamiento de la red

III.4.1. El poder político como factor aglutinante de la red

III.4.1.1. Articulación del municipio de Cnel. Suárez con nación, provincia y otras instituciones

III.4.1.2. El trabajo del INTA (Programa Cambio Rural – PRONATUR) en el partido de Cnel. Suárez

III.4.2. Los integrantes de Cortaderas II como factores aglutinantes de la red

III.4.3. Confluencia de los factores para contribuir a la construcción de identidad territorial

III.1. Objetivos del capítulo III

El capítulo tiene por objetivos proponer la cadena de valor interna del grupo cuyas actividades de valor posibilitarán desarrollar una estrategia de diferenciación del servicio agroturístico en los emprendimientos e indagar, en función a ella, a qué tipo de trabajo en red se puede asociar a los establecimientos del Grupo Cortaderas II.

Para ello, en primer lugar, se determinará y describirá la cadena de valor interna del grupo. El establecimiento de las actividades de valor servirá de base para vislumbrar la estrategia de diferenciación del servicio de agroturismo ofrecido.

El segundo punto abarcará cuestiones relacionadas con el análisis del grupo Cortaderas II, en su papel de red. Así, se establecerá a qué tipología corresponde, considerando la organización de actividades arribada en la cadena de valor. Luego, se seguirá la metodología del Enfoque SIAL, para determinar en qué etapa del ciclo se encuentra el grupo, en cuanto al anclaje territorial de las producciones (saberes) agropecuarias localizadas. También, se identificará en qué etapa se encuentra la red, aplicando la metodología para conformar redes empresariales horizontales (Lopez, 2003). Por último, se evaluará si la construcción de una

identidad territorial y la participación del Estado, principalmente, a través de la labor del INTA, contribuyen como factores aglutinantes de la red conformada por Cortaderas II.

El desarrollo del capítulo pretende brindar un enfoque complementario al análisis iniciado en la sección anterior, examinando aspectos concernientes al rol que tienen la definición de la cadena de valor y la organización del trabajo en red. Por ello, cobran especial relevancia los resultados obtenidos previamente, referidos a los atractivos convocantes que conforman la oferta del grupo, al constituirse en uno de los principales aportes para la elaboración de la cadena de valor. A su vez, las apreciaciones sobre las capacidades empresariales posibilitarán la incorporación de aspectos empresariales de la gestión del negocio y de la cadena resultante.

El trabajo en red y su operatividad, se abordarán recuperando los distintos aportes teóricos expuestos en el Capítulo I. En esta materia, los resultados arribados sobre la tipificación cultural, serán introductorios para comprender aspectos generales en el proceso de construcción de identidad del grupo, considerando los recursos y habilidades que detentan.

III.2. Resultados y Discusión

III.2.1. Configuración de la Cadena de Valor para el Grupo Cortaderas II

El análisis de la cadena de valor es vital como fuente de identificación de ventajas competitivas. En este apartado, se describe la cadena de valor adoptada, para explicar la forma en la que es desarrollado el turismo rural. 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 el marco del Programa Cambio Rural (INTA), 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 a 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. 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. Es importante tener en cuenta que, “en términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporcione” (Porter, 1997:54).

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

III.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. Aun 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, cultura), servicio implícito (privacidad, alojamiento, 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 y 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.

III.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. De esta forma, las actividades de apoyo que soportan a las actividades primarias y que se respaldan entre sí, para el caso de estudio, son:

- *Infraestructura del grupo:* pensado de manera particular, para cada establecimiento, involucra a las actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, la contabilidad, las finanzas, la administración general, la administración de calidad y la responsabilidad social empresarial. A nivel grupal, no consiste netamente en las prácticas de planificación, gestión y control citadas previamente, sino que incluyen actividades y espacios de reflexión para la revisión de estructuras culturales y de modalidades de trabajo que afectan el desempeño global

de Cortaderas II; también, para reflejar cuestiones atinentes a la responsabilidad social empresaria.

- *Gestión de recursos humanos*: búsqueda, contratación, entrenamiento y motivación del personal. “La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivaciones de los empleados y el costo de contratar y entrenar” (Porter, 1997:60). Unida, principalmente, a la actividad primaria “Calidad y Trato”, esta actividad de apoyo cobra especial relevancia, por el significado que atesoran, para los miembros de Cortaderas II, los valores que esperan transmitir como grupo y, en forma particular, desde cada establecimiento, a través de sus empleados.

- *Desarrollo de tecnología e investigación*: obtención, mejora y gestión de la tecnología. Tal y como menciona Porter “cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. [...] El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el [servicio] y el proceso” (1997:59). Se hace mención a la investigación, por la naturaleza en la que ha tenido origen el grupo (Programa Cambio Rural del INTA) y por la forma en que esta experiencia moldea y repercute como pionera para otros grupos que participan de este programa, en el país, al estar involucrados agentes particulares, instituciones educativas y gobierno.

- *Abastecimiento (compras)*: proceso de compra de los materiales e insumos que serán utilizados en la cadena de valor de la empresa.

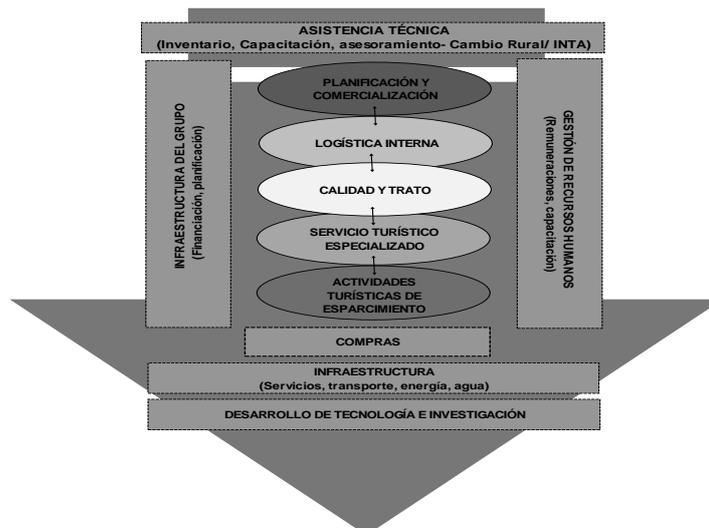
- *Asistencia técnica*. Encuadra todas las acciones pertinentes y propuestas realizadas por Cambio Rural (INTA), en materia de asesoramiento, capacitación, mejora del servicio y difusión de la actividad de agroturismo, dada su importancia en esta fase del desarrollo de los emprendimientos.

- *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 III.1). 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 III.1. Cadena de Valor Interna Grupo Cortaderas II



Fuente: Elaboración propia

III.2.2. Tipología de Trabajo en red adoptada, considerando el Enfoque SIAL

De acuerdo con las tipologías de redes explicadas en el Capítulo I y la descripción de la cadena de valor resultante, puede identificarse al Grupo Cambio Rural Cortaderas II con una red empresarial horizontal de carácter local. El grupo ha surgido para superar la crisis de los pequeños productores y emprendedores que lo integran, frente a los cambios producidos en los últimos años en el sector agropecuario, detectando al agroturismo como una oportunidad para generar valor, que les permitió mantener su actividad principal, sin perder arraigo y, simultáneamente, dar respuesta a las nuevas necesidades del mercado turístico asociadas al contacto con la naturaleza y las tradiciones locales.

Para la Teoría de Redes aplicada a organizaciones, quienes componen la red del Grupo, se han organizado para prestar, en forma conjunta, un único servicio, el agroturismo. Esto significa que los establecimientos ocupan el mismo lugar en la cadena productiva, compitiendo entre sí por un mismo mercado. Las empresas que componen la red gozan de tamaños comparables y se hallan ubicadas en la misma zona geográfica, distribuidas en un radio de 60km de la ciudad de Cnel. Suárez, cabecera del partido. En principio, la red se orienta a desplegar estrategias comerciales, de forma de ganar mercado en un segmento específico completando la oferta. Buscan generar ventajas competitivas, a partir de sus ventajas comparativas naturales, mediante el establecimiento de colaboraciones inter-organizacionales que permitan desarrollar nuevos procesos y aprender mejores prácticas. Recuperando la información brindada en el Capítulo II referida a los atractivos convocantes que detentan los establecimientos, puede resumirse que el grupo ofrece servicios de hospedaje, gastronomía casera y tradicional, paseos con guía turística, avistajes de flora y fauna, fotografía, encuentros con animación musical, muestras culturales, museo, participación en actividades agropecuarias, actividades al aire libre

y caza, entre otros, complementándose en una canasta de bienes, aun cuando prestan un mismo servicio.

Estas características permiten establecer que el tipo de red al que pertenecen los emprendedores del caso de estudio es del tipo “actores puente entre otros actores de la red, con igual poder de negociación, con actitud emprendedora” (Wilkinson, 2008).

El trabajo en red, desde que está compuesto por agentes sociales y económicos, requiere de la construcción compartida de ideologías, conocimientos, valores y costumbres comunes. Para operar, la red es, en sí misma, una organización y la adopción de una visión compartida representa la conjunción colectiva de intereses, valores y objetivos que derivan en la creación de valor. En el caso de la red empresarial Cortaderas II, pueden encontrarse fuentes de valor asociadas a:

- a) *Estructura social*: del trabajo de campo realizado, pueden apreciarse relaciones interpersonales armónicas y posiciones individuales adoptadas por los actores que integran la red;
- b) *Aprendizaje*: los productores procuran desarrollar un cuerpo de conocimiento específico, a nivel “local”, pudiendo, cada uno, especializar su servicio en campos concretos, con orientación al cliente final, dando lugar, al mismo tiempo, a la diversidad y a la complementariedad en la red.

A su vez, el Grupo Cortaderas II cuenta con las características necesarias que hacen a las redes empresariales:

- *Orientación a la demanda*, ya que existe un mercado promisorio para el servicio de agroturismo. El partido de Cnel. Suárez presenta interesantes atractivos naturales, económicos y culturales. Ubicado en el SO de la Pcia. de BA, se caracteriza por su relieve llano, sólo interrumpido al sur por la presencia del sistema serrano de Ventania. La cercanía a dicho sistema, zona turística reconocida y a otros corredores turísticos (ejemplo, el corredor Danés -San Cayetano, Tres Arroyos y Necochea-) constituye una oportunidad. Culturalmente es una región muy rica por su gran diversidad, ya que fue poblada inicialmente por diferentes colonizaciones, en especial por los alemanes del Volga. En lo deportivo, se reconoce a Cnel. Suárez como la *capital mundial del polo*;
- *Orientación al empresario*, debido a que los empresarios aceptan un proyecto y están interesados en llevarlo adelante (están dispuestos a invertir tiempo y recursos propios en el proyecto);
- *Orientación al negocio*, porque el proyecto, mediante el cual se articulan los establecimientos, presenta grandes posibilidades de ser un negocio rentable para los empresarios que lo operen. Si bien ningún establecimiento ha efectuado un estudio económico-financiero minucioso antes de iniciarlo, los resultados preliminares son

satisfactorios para la mayoría de los propietarios, tal y como lo expresa la tabla III.1 resultante del trabajo de campo.

- *Orientación a generar cambios permanentes en la estructura productiva* de los empresarios. El proyecto de la red requiere una serie de ajustes que tienen que realizar para alcanzarlo, tanto los establecimientos (infraestructura, en algunos casos) como los empresarios (cuestiones de cultura y gestión, cumplimiento de regulaciones institucionales, formalizaciones ante instituciones gubernamentales, registración de operaciones, por ejemplo). Las tablas III.2, III.3.a, III.3.b y III.4 reflejan algunos de estos aspectos relevados en el trabajo de campo que han sido abordados, desde el punto de vista de la cultura, en el Capítulo II. A nivel grupal, también deben operarse cambios en la estructura productiva y de la cultura empresarial que los une como proyecto, en particular, en lo que respecta al refuerzo permanente del compromiso de trabajo conjunto y de la difusión de la actividad del grupo para captar clientes. En cuanto al territorio que contiene a la red, también se presentan innovaciones que afectan a toda la sociedad y su economía, dando oportunidades para que participen nuevos agentes.

Tabla III.1. Percepción de la actividad turística como generadora de ingresos. Registro por integrante con predio

ESTABLECIMIENTO	¿Cuál es su percepción respecto de la actividad turística como generadora de ingresos?			
	Altamente Satisfactoria	Satisfactoria	No satisfactoria	No Sabe
1		x		
2		x		
3	x			
4				x
5			x	
Totales	1	2	1	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla III.2. Acondicionamiento de la infraestructura edilicia para desarrollar la actividad. Registro por establecimiento

INTEGRANTE	¿Se dispone de infraestructura adecuada al uso de personas con capacidades físicas diferentes? (rampas de acceso, baños de dimensiones especiales, etc.)		
	SI	NO	Especificación SI
Establecimiento 1		x	
Establecimiento 2		x	Surgió de reformas
Establecimiento 3	x		En baños, cuartos y rampas
Establecimiento 4		x	
Establecimiento 5		x	
Isidoro Espacio de Arte	x		Baños y rampas
Guía Local de Turismo			
Totales	1	5	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla III.3.a. Regulaciones institucionales y formalizaciones totales

Documentación	Frecuencia
Habilitación Municipal	1
Inscripción en AFIP	2
Inscripción de la marca de los productos	0
Inscripción en DGR	2
Libreta sanitaria de los empleados	1
Habilitación para manipulación de alimentos	1
Seguros de asistencia	1
Otros	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla III.3.b. Regulaciones institucionales y formalizaciones. Registro por emprendedor

INTEGRANTE	Documentación disponible							
	Habilitación municipal	Inscripción en AFIP	Inscripción de marca	Inscripción en DGR	Libreta sanitaria de los empleados	Habilitación manipulación alimentos	Seguros de asistencia	Otros
Establecimiento 1								
Establecimiento 2	x	x		x		x		
Establecimiento 3		x		x	x		x	
Establecimiento 4								
Establecimiento 5								
Isidoro Espacio de Arte								
Guía local de Turismo								
Fotógrafo								
Músico								No requiere
Totales	1	2	0	2	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla III.4. Herramientas de gestión utilizadas. Registro por emprendedor

INTEGRANTE	Herramientas de administración utilizadas													
	Presupuestos	Planillas de monitoreo	Selección de Proveedores	Investigación de Mercado	Plan de Marketing	Encuestas de satisfacción de clientes	Registro de Visitantes	Planillas de Caja	Inventarios	Balance Anual	Registro de operaciones	Libro de Quejas	Otros	S/D
Establecimiento 1						x	x					x		
Establecimiento 2	Informal		x	Informal		Oral	x		Informal	Informal				
Establecimiento 3						x	x	x	x	x			Agricultura y ganadería con cajas por separado.	
Establecimiento 4							x					x		
Establecimiento 5							x	x	x		x		Registro fotográfico de las visitas	
Isidoro Espacio de Arte														x
Guía local de Turismo	x				x		x					x		
Fotógrafo	x										x			
Músico	x													
Totales	4	0	1	1	1	3	6	2	3	2	2	3	2	1

Fuente: Elaboración propia

III.3. Evolución del Grupo Cortaderas II como red horizontal

Un aspecto de interés para analizar la red del grupo bajo estudio, es medir en qué instancia se encuentra, aplicando la metodología para conformar redes empresariales horizontales propuesta por López (2003). Dicha metodología permite analizar el progreso del trabajo en red para agregar valor.

El primer paso, correspondiente a la *Promoción y selección del objetivo*, se halla plenamente cumplido. Esto puede visualizarse en las metas que se han propuesto como grupo: buscan “trabajar con la tercera edad, promocionar la región, valerse de los recursos con los que cuentan para crecer y ayudar, mejorar el vínculo con el municipio, encontrar socios y promotores, lograr que la gente valore el patrimonio natural, histórico y arquitectónico local, crear alianzas para mejorar el servicio de transporte y con agencias de viajes, llegar a otras ciudades” (transcripción de la respuesta dada por el grupo, durante la entrevista grupal realizada).

El segundo paso, referido al *Desarrollo de una base inicial de confianza*, está completo en su fase informal, en términos de desarrollo de relaciones interpersonales y de trabajo de cuestiones grupales y de la red. Aun cuando, del trabajo de campo, surge que el 78% de los integrantes prestan conformidad para realizar visitas a redes en operación y/o a empresas modelo en el sector, en Argentina y/o en el extranjero, para observar cómo desarrollan la actividad, aceptando pagar por ello (Tabla III.5), no se ha ejecutado ninguno, a la fecha. Tampoco se han efectuado viajes o retiros para que los empresarios estrechen lazos de confianza. El desarrollo de líderes internos ha sucedido de manera informal. Sin embargo, de acuerdo a la propuesta de López (2003), no se ha elegido y conformado una mesa directiva que represente al grupo, dándole una imagen común; ni se ha escrito un reglamento interno del grupo, a los efectos de regular las relaciones entre los miembros, de modo de proteger los intereses individuales y minimizar conflictos. Otra herramienta que contribuye a fortalecer la base de confianza mutua es el hecho de contar con un primer fondo de ahorro para poder enfrentar los compromisos financieros que se generen a partir de los proyectos que se realicen. Lo que se busca en este paso es verificar el nivel de confianza del grupo, mediante la inversión de algunos recursos, aún en pequeñas cantidades. Si bien es importante contar con este primer fondo para pasar a la etapa siguiente, por la forma en que el grupo se halla constituido y el apoyo otorgado por los asesores del INTA, el cumplimiento de este instrumento ha impedido de manera alguna el desarrollo natural de la fase que prosigue.

Tabla III.5. Disposición a realizar viajes formativos a otros establecimientos

INTEGRANTE	¿Estaría dispuesto a realizar viajes formativos?			
	SI		NO	S/D
	¿Pagaría para realizarlos?			
	SI	NO		
Establecimiento 1	x			
Establecimiento 2	x			
Establecimiento 3	x			
Establecimiento 4	x			
Establecimiento 5	x			
Isidoro Espacio de Arte				x
Guía local de Turismo	x			
Fotógrafo	x			
Músico				x
Totales	7	0	0	2

Fuente: Elaboración propia

El *Desarrollo de acciones piloto objetivo* constituye la siguiente etapa que les posibilita a los miembros del grupo el ganar experiencia. Entre las acciones propuestas por López (2003), Cortaderas II podría identificarse con los viajes y las visitas conjuntas a ferias y exposiciones, práctica que han realizado dos integrantes (uno de ellos, con establecimiento), de acuerdo con los resultados arrojados por la encuesta. Se trata de proyectos muy sencillos y proporcionan mucha cohesión al grupo de empresarios. Para su preparación, el grupo cuenta con el apoyo y experiencia de sus asesores, con quienes realizan, en la medida de las posibilidades, este tipo de participaciones. Una actividad conveniente para el futuro, sería el desarrollar estrategias compartidas de promoción, para que los productores promuevan los servicios que ofrecen, como

elaboración de catálogos promocionales y la confección de un portal de Internet conjunto. Esto permitiría establecer una vía de comunicación que actúe como estímulo para atraer positivamente la demanda hacia el servicio ofrecido. De las entrevistas a los responsables de los Municipios de Bahía Blanca y Cnel. Suárez y de las encuestas realizadas a las AVyT ha surgido que, en ambos casos, se asume una posición pasiva en términos de promoción y difusión del turismo rural que desarrollan los establecimientos de la región. Se espera que la iniciativa surja de dichos emprendimientos. Esta es un área crítica para captar el potencial interés de turistas e intermediarios comerciales. En particular, se observa que podría lograrse mayor difusión en el partido de Bahía Blanca, sin descuidar otros de la provincia de Buenos Aires.

Actualmente, los establecimientos promocionan sus actividades, principalmente, mediante páginas web⁵ y entes estatales como el INTA (17%). También, se utilizan folletos (6%), carteles (6%), publicidades en radio y televisión (11%) y ferias (6%) y reconocen como importante la publicidad “boca en boca”. La difusión tiene, principalmente, un alcance local (67%), nacional e internacional (33%) y, apenas un 17%, se realiza a nivel provincial. Otro medio utilizado son las agencias de viaje, que representa, sólo, un 11%, en el total de respuestas dadas. Con respecto a estas últimas, 3 de los establecimientos (que representa el 60% de los encuestados) utilizan de sus servicios. Dichas agencias de viaje son nacionales; una, es de la ciudad de Cnel. Suárez y otra, de la ciudad de Buenos Aires. De acuerdo con el Estudio de Demanda de Turismo Rural (PRONATUR), los medios de promoción más utilizados por establecimientos que ofrecen servicio de turismo rural⁶, a nivel nacional son internet (84,6%), casas de provincia/ centros de información (67,8%), diarios/revistas/guías de turismo (55,2%) y ferias (54,5%). También, de acuerdo a las respuestas de los turistas encuestados, se otorga gran importancia a la sugerencia de amigos/familiares que han disfrutado de esta experiencia (45%). En la Tabla III.6, puede verse esta información del trabajo de campo.

Tabla III.6. Medios de promoción utilizados. Registro por integrante.

INTEGRANTE	Medios de Promoción									
	Folletería/ guías turísticas	Cartelería	Radios	Página Web	AVyT	TV	Ferias	Entes Estatales	Grafica	Otros
Establecimiento 1	x		x	x		x				
Establecimiento 2										De boca en boca
Establecimiento 3		x		x	x			x. INTA		
Establecimiento 4							x	x. INTA		Promoción en publicaciones informativas
Establecimiento 5			x	x	x	x		x. INTA	x. Diario	
Isidoro Espacio de Arte										
Guía local de Turismo	x			x						
Fotógrafo	x				x		x			
Músico	x	x								De boca en boca
Totales	4	2	2	4	3	2	2	3	1	3

Fuente: Elaboración propia

⁵ Dos, de los cinco establecimientos relevados, cuentan con un link en la página oficial del municipio suarensense y cuatro tienen página web propia.

⁶ Del estudio, participaron 144 establecimientos rurales, distribuidos por todas las regiones del país.

Al igual que ocurre a nivel nacional, pueden encontrarse, como principales limitantes en los canales de acceso y la promoción del servicio de agroturismo, los siguientes factores: ausencia de promoción, en general; dificultad para relacionarse con agencias de viaje extranjeras y formar alianzas comerciales; ausencia de información; ausencia de material promocional y nivel de precios (percepción, por parte de los turistas de que estas propuestas son de precio elevado).

Las dos etapas posteriores, referidas al diseño del *Proyecto Estratégico* y a la *Gestión y Autosostenibilidad* no se han pensado, aún. Respecto al diseño del proyecto estratégico, pueden vislumbrarse intenciones para lograr la comercialización de servicios, con orientación al mercado. En cuanto a gestión y autosostenibilidad, requiere de la formalización de la red (constitución jurídica) y de la profesionalización de la gestión de la red, para luego poder monitorear la ejecución de las actividades individuales y colectivas.

III.4. Identificación de factores, en la construcción de identidad territorial, que contribuyen al afianzamiento de la red

El proceso de construcción de identidad territorial implica el impulso de dinámicas puramente endógenas, las cuales emergen de un “efecto terruño” en el que intervienen actores (privados y públicos) y productos (saberes tácitos) que comparten una historia común y proyectan, de ella, un destino común. A continuación, se analizan si las acciones ejercidas por los productores de Cortaderas II, a partir del desarrollo de la actividad, y por los agentes estatales, contribuyen a afianzar la conformación de la red. Para ello, primero se presentará la información obtenida en el trabajo de campo sobre la participación del Estado, en el estamento municipal y nacional, en la actividad agroturismo y el trabajo del grupo. Luego, se verá si estos actores se constituyen realmente como factores que colaboran en la consolidación del trabajo en red.

III.4.1. El poder político como factor aglutinante de la red

Se considera relevante la posición adoptada por el Estado para apoyar las iniciativas locales, desde que, como actores implícitos de la red, condicionan, con su apoyo o no, las posibilidades de desarrollo de las habilidades y de la permanencia de la red en el territorio. Para el estudio del caso, se procedió a recopilar datos acerca de la acción concreta ejercida, para determinar si la misma es activa o pasiva, consultando a la Dirección de Turismo del Municipio de Cnel. Suárez y a los asesores del Programa Cambio Rural (INTA) – PRONATUR de Cortaderas II. En los siguientes apartados, se exponen los resultados de las entrevistas.

III.4.1.1. Articulación del municipio de Cnel. Suárez con nación, provincia y otras instituciones

Si bien el partido de Cnel. Suárez cuenta con la participación activa del Programa Cambio Rural, a través del PRONATUR, actualmente, no existe una labor conjunta entre el

INTA y la Dirección de Turismo de dicha Municipalidad. Antes de mayo de 2008, la actividad entre dichos organismos fue medianamente activa y con altibajos, particularmente referida a capacitaciones específicas, difusión publicitaria y promoción de la oferta turística local. El gobierno municipal ha colaborado con algunas iniciativas que reflejan un tibio apoyo al sector. Por ejemplo, del 30/07 al 02/08 de 2009, se realizó la 1º Muestra de Turismo Rural de Cnel. Suárez, organizada por el grupo Cambio Rural Cortaderas II y la Coordinación de Turismo Municipal. Sin embargo, esta actividad se repitió el año 2010, sólo con organización desde INTA.

En el orden provincial, desde el municipio se ha enviado información para alimentar la base de datos de establecimientos de turismo rural de la Secretaría de Turismo de la Pcia. de BA.

Por otra parte, no se realizan labores coordinadas en relación al turismo rural con instituciones de la sociedad civil.

III.4.1.2. El trabajo del INTA (Programa Cambio Rural – PRONATUR) en el partido de Cnel. Suárez

Aun cuando a nivel municipal no se exigen requisitos a cumplir en cuanto al control de condiciones de higiene y salubridad (especialmente, si se procesan y comercializan alimentos) ni de seguridad (ej. matafuegos, contratación de seguros, etc.), los productores que trabajan asesorados por el INTA cuentan con capacitaciones en esta y otras temáticas, para su incorporación en la gestión agroturística.

La estrategia de intervención del INTA, a través de los grupos Cambio Rural, se ha centrado 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. Bajo el marco del programa, se desarrollan actividades en conjunto con otros municipios de la región del CERBAS, como por ejemplo, Saavedra, Tornquist, Puán, Tres Arroyos, Villarino, Patagones, Coronel Dorrego, Tandil, Gral. Madariaga, Gral. Pueyrredón, Gonzáles Chávez, Olavarría y Las Flores. Este trabajo conjunto se realiza, a partir de la acción de un Agente de Proyecto regional que articula con Asesores Promotores de cada partido y ellos con sus respectivos municipios. También, se han efectuado algunas labores coordinadas, siempre en relación al turismo rural, con instituciones de la sociedad civil, entre ellas: capacitación en concientización turística, junto con la Asociación de Alemanes del Volga, y capacitación en el deporte del Polo, en conjunto con el Cnel. Suárez Polo Club.

Los asesores del Grupo Cortaderas II estiman conveniente continuar concertando esfuerzos con otras instituciones públicas o de la sociedad civil, para cumplir los objetivos del grupo en el marco del ProFeder. En este aspecto, los objetivos fijados fueron los relacionados a comunicar las actividades que se realizan y tener presencia en las actividades de dichas instituciones.

III.4.2. Los integrantes de Cortaderas II como factores aglutinantes de la red

La especificidad del sector agropecuario y agroalimentario, dada por las propias características de la producción y por su relación con la evolución del paisaje, entre otros, produce una forma particular de anclaje territorial (el territorio da particularidades a recursos y producciones locales, asentando la actividad, atemporalmente, sin posibilidad de relocarla o discontinuarla). La valorización del saber-hacer y las prácticas tradicionales del grupo se manifiestan en lo que ellos han expresado, en conjunto, en la entrevista grupal: *“El atractivo pasa por lo intangible. Se ofrece un sentimiento que no está contenido en las ofertas que son más despersonalizadas”*. El grupo busca empezar a trabajar en el turismo regional con sus atractivos, distinguiéndose por la ayuda que se ofrecen, el apoyo del grupo, la capacitación para los proyectos, el compañerismo, según manifestaron unánimemente. Lo que los identifica con la región donde viven y trabajan es la confianza y la filosofía, el origen del pueblo alemán, la tranquilidad, el retener a la familia, el constituirse encuentro de familia. El Establecimiento 4, en particular, manifestó que *“el tambo, la historia, la cultura del trabajo”*. Los establecimientos consideran que las dificultades experimentadas en el desarrollo de la actividad turística se han resuelto, en mayor medida, gracias a los encuentros grupales.

Todos consideran que pueden complementarse ofreciendo servicios turísticos, porque pueden potenciarse en un polo. Se complementan en música, alojamiento y comida. Tienen un circuito turístico con guiada y fotografía. Poseen recorridos por los distintos atractivos. Isidoro Espacio de Arte realiza una muestra artística permanente en Cura Malal, en las instalaciones de uno de los establecimientos. En tres establecimientos se ofrecen servicios relacionados con la forestación, granja, caminatas, museo rural, degustación de productos/gastronomía, actividades rurales propias del establecimiento (tambo y agricultura de precisión entre ellos), safaris fotográficos y visitas guiadas a lugares históricos de la zona y/o colonias alemanas (circuito histórico-cultural, *city tour* serrano Cura Malal, pueblos alemanes y emprendimientos que integran Cortaderas II). En dos establecimientos el turista podrá encontrar servicios relacionados con trekking, pesca, juegos y recreación, bicicletas, exposiciones, eventos, talleres y seminarios de arte. Con menos frecuencia, se ofrecen los servicios de estancia, corral, cabalgatas, carro, producción orgánica, visitas guiadas de observación de flora y fauna; y también, spa (reflexología, masajes, mesoterapia) y pool. En la tabla III.7.a, se especifica esta información.

Tabla III.7.a. Prestación de servicios en todos los establecimientos

Servicios ofrecidos	Frecuencia
Huerta	0
Corral	1
Forestación	3
Estancia	1
Apicultura	0
Trekking	2
Pesca	2
Ornitología	0
Cabalgatas	1
Granja	3
Caminatas	3
Museo rural	3
Visitas guiadas de observación de flora y fauna	1
Degustación de productos/ Gastronomía	3
Producción orgánica	1
Actividades rurales propias del establecimiento	3
Safaris fotográficos	3
Visitas guiadas a lugares históricos de la zona/colonias alemanas.	3
Juegos y recreación	2
Bicicletas	2
Pool	1
Carro	1
Agricultura de Precisión	1
Spa (reflexología, masajes, mesoterapia)	1
Arte (exposiciones, eventos especiales, talleres, seminarios)	2

Fuente: Elaboración propia

La Tabla III.7.b, detalla los servicios que ofrece cada integrante.

Tabla III.7.b. Prestación de servicio ofrecido por integrante del grupo

Integrantes	Tipos de servicios que ofrece cada integrante del grupo																			
	Huerta	Corral	Forestación	Estancia	Apicultura	Trekking	Pesca	Ornitología	Cabalgatas	Granja	Caminatas	Museo rural	Visitas guiadas de observación de flora y fauna	Degustación de productos/ Gastronomía	Producción orgánica	Actividades rurales propias del establecimiento	Safaris fotográficos	Visitas guiadas a lugares históricos de la zona/colonias alemanas	Otros	
Establecimiento 1			x			x					x									x: Juegos, bicicletas, pool.
Establecimiento 2										x				x	x					
Establecimiento 3			x	x			x		x	x		x				x	x	x		x: Carro, agricultura de precisión, bicicletas, circuito histórico-cultural.
Establecimiento 4		x					x			x	x			x		x: tambo				x: Spa (reflexología, masajes, mesoterapia)
Establecimiento 5												x (incipiente)								x: Espacios de arte (exposiciones, eventos especiales, talleres)
Isidoro Espacio de Arte																				x: Talleres y seminarios en forma permanente
Guía local de Turismo						x					x	x	x	x		x	x	x		x: City tour serrano Cura Malal, pueblos alemanes y emprendimientos que integran Cortaderas II
Fotógrafo																	x	x		
Músico																				x: Recreación
Totales	0	1	2	1	0	1	2	0	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3		7

Fuente: Elaboración propia

III.4.3. Confluencia de los factores para contribuir a la construcción de identidad territorial

A pesar de encontrar algunas limitaciones que hacen al desarrollo institucional, en cuanto a la participación pasiva del municipio y del estado provincial en un proceso *bottom-up* o ascendente de desarrollo rural, la emergencia de un “territorio de desarrollo” se encuentra en plena construcción. En la zona de estudio, se insinúan condiciones ligadas a la cultura, los sabores, saberes y tradiciones (lazos inmateriales) que contribuyen a que la imagen del territorio pueda forjarse hacia un espacio identitario, más allá de las actividades económicas y sociales desarrolladas en la actualidad. Un aporte importante, en este sentido, lo es el rol que tiene el patrimonio intangible representado en las festividades culturales más reconocidas del pueblo de Cnel. Suárez, vinculados con la colectividad alemana. Las fiestas tradicionales, publicadas en el sitio de internet oficial del Municipio de Cnel. Suárez, sirven como atractivos convocantes para promocionar la afluencia de turistas locales, regionales y extranjeros a lo largo del año.

Puede observarse que la puesta en valor de recursos específicos y el reconocimiento de una identidad, es un proceso que está en marcha. En este proceso de territorialización, la movilización de los actores se encuentra impulsada, fundamentalmente, por dos vías: por un lado, la voluntad de los integrantes del Grupo Cortaderas II de mantener sus tradiciones, cultura e identificación con un tipo de vida propio del medio rural; y por otro, la articulación y trabajo grupal que logra el INTA para reforzar este proceso y avanzar en la construcción de un partenariado público y privado. Gracias al trabajo realizado en el marco del programa Cambio Rural (INTA), el Grupo ha podido consensuar y reconocer ciertos valores comunes que caracterizan el servicio de agroturismo ofrecido.

En cuanto al territorio que contiene a la red, bajo el Enfoque SIAL, las estrategias del Programa Cambio Rural del INTA fomentan la participación de diferentes actores, organizaciones e instituciones presentes en el territorio, tanto del sector público como del privado y de la sociedad civil con el fin de lograr un partenariado que genere externalidades positivas.

Si se analiza el ciclo SIAL para Cortaderas II, desde sus inicios, se observa un primer momento de crisis, dado en la primera etapa, la de constitución del grupo como “Las Cortaderas”. La salida de productores que se consideraban “sobredimensionados” en calidad del servicio y no se ajustaban a lo ideado y/o no compartían la idiosincrasia generada produjo una reacción hacia el cambio, a través de la incorporación de nuevos integrantes y del planteamiento de una misión y visión conjunta del trabajo. Actualmente, el grupo se encuentra transitando la etapa del ciclo de vida de construcción del anclaje territorial, en paralelo con la activación de los recursos locales. En esta primera etapa, se destaca su composición como *redes “individuales”*; es decir, existe una vocación y un compromiso relativamente importante, por parte de los integrantes, en ejercer la actividad conjunta. Esta fase denota la existencia de varios puntos que actuarían como señales de alerta que pueden convertirse en brechas entre los productores y debieran considerarse para realizar acciones evitando nuevos puntos de conflicto, consolidando

su unión. Uno de ellos, es el porcentaje de asistencia a las reuniones. Si bien durante el trabajo de campo se obtuvieron los porcentajes de asistencia que muestra la Tabla III.8, el Informe de Avance Anual 2011 de Grupos Cambio Rural, elaborado por los asesores y los agentes de proyecto del grupo, indica “Dentro del grupo se notó cierto desencuentro, ausencias a las reuniones de algunos integrantes, lo que generó al final del año y planteado por el Agente de Proyecto el replanteo de la continuidad o no del grupo [...] Esta autoevaluación grupal generó un nuevo compromiso para asumir en el año siguiente, mejorando las actividades grupales, así como las capacitaciones y asistencias. Se decidió generar nuevas propuestas y realizar una convocatoria de participación de nuevos integrantes”. A su vez, se da una “falta de participación en encuentros regionales, dificultad para trasladarse, ya que los emprendedores tienen otra actividad principal” (Informe de Avance Anual 2011 de Grupos Cambio Rural). Este factor lo refleja la Tabla III.9, en la que se denota para cuáles establecimientos agropecuarios el desarrollo de esta actividad constituye la principal fuente de ingresos. Tal y como se observa, el grado de compromiso hacia el grupo tiene relación con este elemento, encontrando que, en caso que la actividad agroturismo sea la principal fuente de ingresos, los motivos para tener mayor participación en las actividades tiene una correlación positiva. Otra causa que perjudica el aglutinamiento de la red son las diferencias observadas en aspectos referidos al acondicionamiento e infraestructura de los miembros que tienen predio (indicados en la Tabla III.2), dado que las mismas se perciben como diferencias en calidad del servicio entre los integrantes del grupo, generando resquemores para estrechar lazos de confianza.

Tabla III.8. Asistencia a reuniones anuales

INTEGRANTE	e) Indique el grado de asistencia anual a las reuniones grupales asistencia a las reuniones			
	90-100 %	70-90 %	50-70%	< 50%
Establecimiento 1		x		
Establecimiento 2	x. 100%			
Establecimiento 3	x. 100%			
Establecimiento 4	x. 100%			
Establecimiento 5		x		
Isidoro Espacio de Arte		x		
Guía local de Turismo			X	
Fotógrafo		x		
Músico			X	
Totales	3	4	2	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla III.9. Actividad agroturística como fuente principal de ingresos

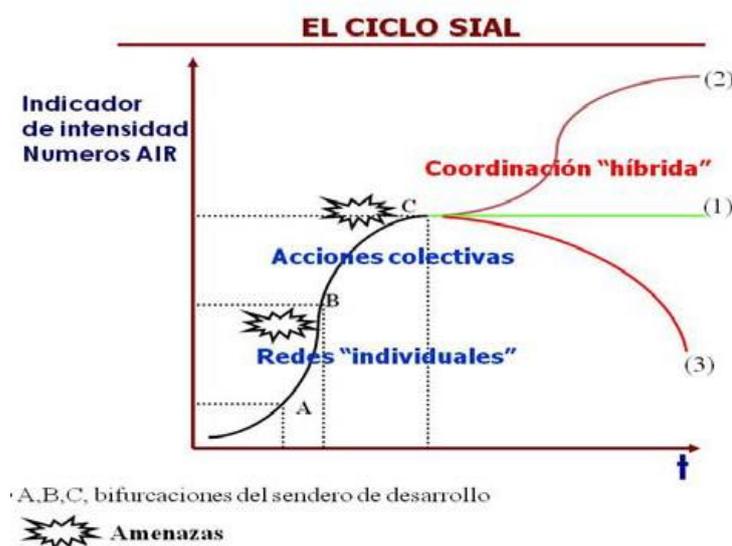
INTEGRANTE	d) La actividad agroturística, ¿representa actualmente la principal fuente de ingresos de su grupo familiar?	
	SI	NO
Establecimiento 1		x
Establecimiento 2	x	
Establecimiento 3		x
Establecimiento 4		x
Establecimiento 5		x
Isidoro Espacio de Arte		x
Guía local de Turismo		x
Fotógrafo		x
Músico		x
Totales	1	8

Fuente: Elaboración propia

La incidencia de todos estos aspectos, analizados conjuntamente, se refleja en la posibilidad de avanzar en el sendero de desarrollo de un SIAL, que les permita pasar hacia la siguiente etapa, la de realizar *acciones colectivas* concretas, en vistas hacia un mayor profesionalismo, más equilibrado entre los establecimientos, en términos de gestión y de calidad ofrecida en el servicio. En la medida en que no se salven cuestiones de funcionamiento interno, vinculadas con las relaciones entre los actores y la coordinación horizontal de éstos es posible que el sistema se halle amenazado. En este apartado, se han analizado, a grandes rasgos, ciertas variables que se consideran relevantes en la conformación del grupo: historia propia, recursos y activos específicos, relación con el mercado, actividades productivas, organización social, relación territorial (terruño), de manera de evaluar si existen capacidades reales de acción colectiva que permitan aumentar su competitividad. Se observa que, en este punto, se presenta un nuevo desafío para los productores de Cortaderas II, el de articular y coordinar acciones colectivas, a través de un proceso de articulación entre sí, en relación con su interacción, sus recursos territoriales y productos. Situarse en la posición B, implicaría la maduración como grupo, desde que se enfrentarían colectivamente las debilidades y amenazas, iniciando el proceso de activación de los recursos (activos específicos producidos en la fase anterior), logrando una posición más segura para ellos. Luego, las acciones coordinadas derivarían en una “coordinación híbrida”, arribando al punto C. Dependiendo de la actitud y la motivación alcanzada por cada participante, evolucionará el ciclo SIAL del grupo: manteniéndose (camino final 1), iniciando un nuevo proceso de activación (sendero final 2) o desapareciendo (camino final 3).

En la figura III.2, puede apreciarse, gráficamente, la posición de Cortaderas II, en el punto “A” del Ciclo SIAL.

Figura III.2. Ubicación de Cortaderas II en el Ciclo SIAL



Fuente: Boucher (2004), citado por Boucher y Pomeón (2010:10)

CAPÍTULO IV

COMPETENCIA Y COOPERACIÓN: LA DINÁMICA COOPETITIVA

Temas abordados en este capítulo

IV.1. Objetivos del capítulo IV

IV.2. La Coopetencia como nuevo paradigma

IV.2.1. Competencia

IV.2.2. Cooperación

IV.2.3. La dinámica de la interacción coopetitiva

IV.2.3.1. Estrategia coopetitiva

IV.3. Resultados y discusión

IV.3.1. Estrategia de Coopetencia

IV.3.2. Patrones relacionales en la interacción dinámica coopetitiva: posición actual de Cortaderas II bajo el enfoque de la coopetición en dos continuos separados

IV.3.3. Identificación de áreas de conflicto/colaboración para el desarrollo del trabajo en red y la coopetencia

IV.3.4. Problemas derivados de no realizar acciones colectivas coordinadas en el trabajo en red

IV.1. Objetivos del capítulo IV

El capítulo tiene por objetivos indagar, a partir del tipo de trabajo en red asociado a los establecimientos del Grupo Cortaderas II, si su organización puede encuadrarse bajo el concepto de coopetición, en función de las influencias que provocan las relaciones instituidas entre ellos. Se pretende evaluar si las mismas se orientan hacia una actitud de cooperación/ solidaridad y/o hacia una actitud de disputa/ conflicto y reflexionar si es posible desarrollar acciones coordinadas para incrementar la competitividad del trabajo en red, desplegando una estrategia de diferenciación del servicio agroturístico en los emprendimientos.

En una primera instancia, se revisan las perspectivas de la competencia y la cooperación, analizando los supuestos que fundamentan uno y otro paradigma. A partir de las limitaciones que presentan estos aportes, se ofrecen los argumentos sobre los cuales el enfoque de la cooperación explica mejor la perspectiva de la competencia y permite que ocurra una dinámica en la interacción competitiva. En este apartado, también, se señala la conveniencia de diseñar una estrategia coopetitiva.

Asimismo, se analiza la estrategia de competencia de Cortaderas II y se consideran los patrones relacionales en la interacción dinámica coopetitiva, bajo el enfoque de la coopetición en dos continuos separados.

Constituyen una base importante, para el análisis, las discusiones abordadas en el capítulo anterior, sobre los factores generales que contribuyen al aglutinamiento de la red.

Desde que son las acciones colectivas las que determinan la cohesión y condicionan el desempeño del trabajo en red del grupo, la cadena de valor es la herramienta utilizada para detectar factores relacionados con la organización efectiva y clasificar áreas de conflicto/cooperación.

V.2. La coopectencia como nuevo paradigma

Esta nueva perspectiva constituye un híbrido entre dos dimensiones -el enfoque económico tradicional que tiene como protagonista a la competencia y el enfoque menos popular y de, todavía, escasa claridad para el mundo de los negocios, la cooperación (Walley, 2007) -y asume la existencia de relaciones de interdependencia (horizontal y/o vertical) entre las empresas. Tradicionalmente, esta interdependencia entre empresas se ha observado, a través de las dos perspectivas opuestas anteriormente mencionadas. Bengtsson y Kock (2000) argumentan que, por una parte, se encuentra la lógica de la competencia, que se sustenta en el supuesto de que los individuos actúan para maximizar sus propios intereses y por lo tanto, las personas compiten entre sí para poder lograr de la mejor manera sus propios intereses. Por otra parte, la idea detrás de la cooperación contempla que las personas participan en acciones colectivas para lograr objetivos comunes. Estas lógicas de interacción tan disímiles y contradictorias en las que se basan la competencia y la cooperación, implican una complejidad adicional para desarrollar en forma exitosa la relación establecida, de manera que las partes involucradas alcancen los resultados esperados.

IV.2.1. Competencia

Las investigaciones referidas al área de la competencia parten de la teoría neoclásica y de organización industrial, las cuales se basan en la competencia perfecta: “la mano invisible” del mercado que coloca los recursos de la manera más productiva, promoviendo la eficiencia económica. Causa un comportamiento egoísta, ya que empresas e individuos persiguen intereses propios y, a la vez, en conflicto con los que buscan lograr otros individuos y empresas, e induce, por tanto, a un juego de “suma-cero” (un ganador y un perdedor) (Padula y Dagnino, 2007).

Durante la década del '80, la competencia se constituyó como el paradigma dominante y ha servido de punto de partida para distintas investigaciones en el campo del gerenciamiento, como estrategia competitiva (Porter, 1980) o economía organizacional (Williamsom, 1985).

Dagnino y Padula (2002: 6) ofrecen una serie de puntos que describen, resumida y brevemente, esta perspectiva:

“1. La creación de valor económico ocurre dentro de la empresa, mientras que la interacción entre empresas influyen la distribución de ese valor. Este es el caso de ambas formas de interdependencia, vertical y horizontal. En referencia a la primera, el precio de intercambio explica la parte de valor económico retenido por el proveedor y la parte de valor económico

otorgado al cliente. Con respecto al último, el retorno por encima de lo normal resulta de la preferencia de los consumidores entre los competidores;

2. Dado que el éxito competitivo y la apropiación de valor de una empresa significa el fracaso y la pérdida de valor de la otra empresa que participa del juego, la relación de interdependencia entre empresas está basada en un juego de suma-cero;

3. En un mundo de negocios en el cual cualquier relación de interdependencia califica un juego de suma-cero, las funciones de interés de las empresas involucradas en el juego se hallan en un contraste irrecuperable”.

IV.2.2. Cooperación

A lo largo de los últimos años, se ha desarrollado una perspectiva alternativa, en parte producida como una reacción a la competencia, la cual enfatiza el desarrollo de ventajas colaborativas, a través de relaciones de interdependencia cooperativas entre las empresas (Dagnino y Padula, 2002; Padula y Dagnino, 2007). Una visión negativa de este enfoque, sostiene que “la cooperación se adoptó como una forma de confabulación y ha sido desalentada porque se ve como un medio que reduce la competencia, manteniendo los precios y moderando el proceso de innovación” (Walley, 2007:13). Coincidiendo con esta posición, Bengtsson y Eriksson (2010:196) sostienen que “la cooperación puede tener ventajas en cuanto a la coordinación pero es vista, en principio, como una potencial inhibición a la libre competencia”. No obstante, la expansión de la perspectiva cooperativa cambió la manera de hacer negocios, dando lugar al aumento de una red de relaciones de interdependencia entre firmas que persiguen intereses convergentes y obtienen beneficios mutuos, reduciendo el comportamiento de oportunismo (Dagnino y Padula, 2002). Siguiendo a Bengtsson y Eriksson, “[...] la cooperación entre empresas se encuentra principalmente en los campos de estudio de negocios y de sociología. [...] Por ejemplo, en la teoría de intercambio, donde la confianza, el compromiso y la reciprocidad son conceptos claves de atención. [Para este paradigma] la competencia generalmente es vista como algo que las empresas deben dominar, por ejemplo, mediante la cooperación. Cuando se ha analizado la cooperación en alianzas y redes, la competencia ha sido tratada, primeramente, como una influencia problemática que puede dificultar la confianza y llevar a un comportamiento oportunístico”.

En esta figura contrapuesta, se enfatiza una estructura de juego ganar-ganar, revelando “[...] que las empresas buscan ventajas colaborativas, a partir de las cuales la fuerza y el éxito de una empresa dada resultan en la fuerza y el éxito de otra empresa” (Padula y Dagnino, 2007:33). “Las empresas pueden mejorar su performance compartiendo recursos complementarios, habilidades y capacidades. [...] Buscan y explotan beneficios mutuos, desarrollando y manteniendo relaciones de interdependencia positivas. [...] Los beneficios económicos percibidos de la cooperación se cree que impulsan un proceso de intercambio social que promueve el compromiso, la cooperación y la construcción de confianza. Los beneficios

mutuos son argumento para crear un fuerte sentido de comunidad que produce altruismo” (Padula y Dagnino, 2007: 35-36).

“La cooperación es una virtud y una herramienta estratégica. [...] En su segundo carácter [...] se trata [...] de realizar combinaciones en aspectos que ayudan a la competitividad (ahorro en compras, facilidad para acceder a puntos de venta, aspectos de logística y servicios de apoyo, etc.)” (Cleri, 2007:359). A su vez, el definir políticas de cooperación constituye “[...] una herramienta a la que se apela cuando no existen opciones para motorizar una gestión individual con posibilidades de éxito” (Cleri, 2007:362).

Dagnino y Padula (2002:8), resumen el marco teórico que subyace a la perspectiva cooperativa:

“1. Las fuentes de creación de valor económico y las raíces que guardan el logro de un desempeño superior por parte de las empresas se encuentran dentro de la estructura de las relaciones de interdependencia;

2. Las relaciones de interdependencia entre empresas se basan en un juego de suma-positiva. Dado que la creación de valor se da a partir de un proceso conjunto que tiene lugar entre dos o más socios o; como los socios toman parte del juego cooperativo con el objetivo de lograr beneficios mutuos, sucede que cuanto más exitoso es uno de los socios, mayores son los beneficios del otro y viceversa. Yendo más allá, la importancia de una creación de valor conjunta implica una estructura de juego de mutua dependencia la cual es un fuerte antídoto contra el riesgo de que ocurra un comportamiento oportunista y, en consecuencia, un poderoso incentivo hacia una orientación colaborativa;

3. En un mundo de negocios en el cual se enfatizan enérgicamente la dependencia mutua entre empresas y el valor económico de la cooperación, se produce una relación de interdependencia en los negocios que está basada en funciones de intereses fuertemente convergentes”.

IV.2.3. La dinámica de la interacción competitiva

Tanto el paradigma de la competencia como el de la cooperación, ofrecen visiones parciales de la realidad y ambos presentan limitaciones. “Mientras que el paradigma competitivo ha fallado esencialmente en comprender la inusual importancia de las relaciones de interdependencia positiva dentro del campo competitivo, el paradigma cooperativo ha fallado en no reconocer ampliamente el rol que tienen los aspectos competitivos (esto es, relaciones de interdependencia negativa) que pueden asomar a través del tiempo dentro de una relación cooperativa” (Padula y Dagnino, 2007:36).

De acuerdo con los aportes realizados por Khun, en materia de la forma en que se produce el avance del estudio de las ciencias, Bengtsson y Eriksson (2010: 195-196) proponen utilizar una perspectiva que no reemplace, sino que complemente estas dos posturas que exhiben restricciones, aduciendo que “[...] el término “paradigma” también puede ser usado en un

sentido más estrecho para denotar modelos específicos o métodos utilizados por miembros dentro de una comunidad científica para resolver un problema dado”.

Para algunos autores, el punto de partida para explicar y desarrollar el fenómeno “coopetición” es el paradigma de la competencia (Bengtsson y Eriksson, 2010; Bengtsson y Sören, 2000, Walley, 2007 y Zineldin, 2004). Sin embargo, teniendo en cuenta los supuestos sobre los que se basan ambos enfoques y las limitaciones expuestas, es posible observar que las relaciones de interdependencia entre organizaciones y/o empresas pueden sostener, en realidad, tanto intereses convergentes como divergentes, al mismo tiempo.

La cooepetencia ofrece una estructura de juego positivo pero variable. “Esta variabilidad en la estructura explica la presencia de la incertidumbre debida a las presiones competitivas que se dan en la interdependencia de las empresas, destacando que no puede conocerse ex ante en qué medida cada socio se beneficiará de la cooperación, comparándose con el resto” (Dagnino y Padula, 2002:10).

Para dichos autores, el marco teórico que subyace a la perspectiva cooepetitiva se resume como sigue:

- “1. La interdependencia entre empresas se da en términos de fuente de creación de valor económico y de compartir un espacio para crear valor económico;
2. La interdependencia entre empresas está basada en un juego de suma-positiva-variable, la cual puede traer a los socios mutuos beneficios aunque no necesariamente justos, por las múltiples presiones competitivas de distinta naturaleza que pueden debilitar la estructura cooepetitiva que acordaron;
3. En una estructura de juego suma-variable, la interdependencia de las empresas está sustentada en intereses funcionales interorganizacionales parcialmente convergentes” (Dagnino y Padula, 2002:13).

Bajo estos preceptos, la cooperación se convierte en un juego competitivo (Padula y Dagnino, 2007), porque:

- La estrategia de cooperación implica que los intereses (privados) de las empresas puedan llegar a alinearse entre sí, de forma que asome un interés común que promueva que las empresas involucradas comiencen a cooperar. A lo largo del tiempo, es posible que se produzcan divergencias entre lo que una empresa u otra puede considerar como el mejor curso de acción a seguir y esto traiga una tensión en lo que cada empresa considera que sirve mejor a la búsqueda y logro de los propios intereses. Este intercambio está en el corazón de la naturaleza cooepetitiva de la cooperación.
- La cooepetencia surge de la congruencia parcial de intereses entre las partes que integran una relación cooperativa. Si las fuerzas que intervienen en el juego cambian, producen una tensión entre los intereses colectivos pautados y los intereses propios de mejora que persiga

cada parte. Esto tiene un impacto y perjudica los patrones de interacción entre cualquier par de empresas.

- La coopectencia es una variable multidimensional que puede asumir distintos valores.

Padula y Dagnino (2007) reconocen que existen fuerzas que incorporan aspectos competitivos dentro de la estructura del juego cooperativo. A saber, establecen que estas fuerzas pueden ser de dos tipos: exógenas y endógenas.

La primera fuerza que explica la divergencia de intereses en un contexto cooperativo son las características cambiantes del entorno: “[...] el crecimiento de los mercados, el cambio en las necesidades de los consumidores y el desarrollo de nuevas oportunidades y amenazas tecnológicas, afectan las actividades estratégicas de las empresas y debilitan la viabilidad de alianzas estratégicas previamente establecidas, exigiendo el desarrollo de nuevas alianzas. [...] Cuanto más cambiante e inestables son las condiciones del ambiente, más posibilidades hay de que se infiltren aspectos competitivos en una relación cooperativa” (Padula y Dagnino, 2007:39,40).

En cuanto a los factores endógenos, se reconoce la importancia que existe entre los distintos perfiles de conocimiento que posean los socios de la relación los cuales, ciertamente, pueden influir en el proceso que lleva al desarrollo de un acuerdo de cooperación e incluso pueden afectar la naturaleza de la interdependencia de las empresas. Los tres saberes que se hallan implícitos durante el proceso de relaciones de colaboración son el “saber-qué” (conocimiento científico y tecnológico que detenta la empresa), el “saber-cómo” (sistemas organizacionales) y el “saber- por qué” (la “lógica dominante” o representaciones mentales del mundo que tiene la gerencia que dan forma a la manera de interpretar y operar el negocio). “El “saber-qué” sostiene la habilidad de reconocer el valor de un nuevo conocimiento externo, el “saber-cómo” afecta la habilidad de asimilar esa fuente externa de conocimiento, y el “saber-por qué” es responsable de la habilidad de la empresa para aplicar ese conocimiento externo para fines comerciales” (Padula y Dagnino, 2007:42). En cualquier caso, cuanto más grande sea la distancia que guarden las partes que integran la relación cooperativa en los saberes mencionados, mayor será la filtración de aspectos competitivos que se produzcan en esa relación cooperativa.

Padula y Dagnino (2007) sostienen que la coopectición se presenta como un proceso continuo que ocurre entre dos extremos: fuerte cooperación y fuerte competencia. Bengtsson y Eriksson toman esta postura pero van más allá y proponen un enfoque de dos continuos, debido a que “[...] la cooperación y la competición son dos procesos diferentes de interacción dentro de una relación coopectitiva y, por lo tanto, coexisten. Específicamente, este enfoque sugiere que combinaciones de altos niveles de cooperación y competencia pueden coexistir y viceversa, cuando los niveles son bajos” (2010:199). Estos autores reconocen que existen cuatro

combinaciones posibles entre cooperación y competencia (alta y baja, respectivamente) que crean patrones relacionales y confieren una dinámica en la interacción coopetitiva.

IV.2.3.1. Estrategia coopetitiva

“La estrategia coopetitiva se refiere a un tipo de estrategia inter-organizacional que permite a las empresas competitivas involucradas gerenciar una estructura de intereses y objetivos parcialmente convergente y crear valor, a través de una ventaja coopetitiva” (Dagnino y Padula, 2002:13).

Estos autores proponen dos formas básicas de coopetición: coopetición entre dos empresas o coopetición en red. La primera se vincula a relaciones de coopetencia entre las mismas empresas, a lo largo de un nivel en la cadena de valor o relaciones de coopetición entre estas dos empresas a lo largo de varios niveles de la cadena de valor. La coopetición en red se refiere a una estructura de relaciones complejas entre más de dos empresas a la vez y está relacionada con la coopetencia entre múltiples empresas a lo largo de un solo nivel de la cadena de valor o coopetición entre múltiples empresas a lo largo de varios niveles de la cadena de valor.

Zineldin (2004,781) sostiene que “el rol fundamental de las organizaciones del futuro será crear y desarrollar procesos estratégicos de cooperación que permitirán mejorar relaciones de largo plazo, contención y lealtad. La coopetición es una relación basada en el valor de la red de los actores involucrados –proveedores, distribuidores, subcontratistas, “complementos”, competidores –quienes colectivamente agregan valor entre las organizaciones”.

IV.3. Resultados y discusión

IV.3.1. Estrategia de Coopetencia

En relación al desarrollo e implementación del concepto coopetición, es posible observar que, a través de su aplicación, los establecimientos pueden generar una sinergia, permitiendo adoptar estrategias adecuadas que sirvan a la expansión del mercado, sin descuidar sus relaciones con los restantes grupos que integran la red en la que interactúan: clientes, proveedores, competidores y complementos (Nalebuff y Brandenburger, 1996; Zineldin, 2004).

En el caso de estudio, los establecimientos y servicios ofrecidos por la red ubicados en un destino turístico específico, Cnel. Suárez, cooperan para atraer turistas y ofrecerles una buena experiencia en su estadía, pero compiten con una oferta específica de productos.

Dado que coexisten más de dos empresas en un mismo nivel de la cadena de valor, el Grupo Cortaderas II encuadra dentro de una estrategia de coopetición en red. A su vez, la adopción de esta estrategia se refuerza, ante la posibilidad de contar con el asesoramiento del INTA y con los aportes dados por la Universidad Nacional del Sur, presentando una estructura de relaciones complejas, que incluye varios niveles de la cadena de valor.

El desarrollo y puesta en marcha de una estrategia coopectiva es, todavía, incipiente y no se ha formulado en términos formales. No obstante, la manera en que Cortaderas II ha enfocado su futuro, permite visualizar que, al darse cooperación y competencia, la ventaja del proyecto común se produce, no sólo para quienes integran el grupo, sino también para los consumidores a quienes va destinado el servicio de agroturismo. Su esfuerzo mancomunado para desarrollar actividades y presentar propuestas atractivas de estadía con servicios complementarios alternativos trae aparejado el desarrollo de nuevas propuestas que los establecimientos no podrían brindar individualmente. En el caso de Cortaderas II, la relación coopectiva está basada en la cooperación para desarrollar un nuevo servicio y creación de valor, por medio de su diferenciación en la oferta del sector conferida por los atractivos convocantes que destacan la zona de Cnel. Suárez y la competencia para compartir dicho mercado y distribuir las ganancias que se logren a partir de la generación de valor.

El tipo de alianza que conforman los establecimientos que integran la red de trabajo Cortaderas II es una “alianza enlace”. Las empresas aportan recursos que son complementarios, de forma de alcanzar una ventaja competitiva por la diferenciación, se basa en fuertes mecanismos de protección y pone el foco de atención en la manera en que serán comercializados los servicios. De esta manera, al establecer relaciones mediante una estrategia de comercialización, los integrantes del grupo deben “cooperar para competir” y, consecuentemente, el ser un competidor efectivo requiere que cada establecimiento sea un colaborador efectivo (Hunt, 1997, citado por Walley, 2007).

Al cooperar no sólo para obtener un beneficio mutuo, sino también, un beneficio para el consumidor, la colaboración coopectiva produce una situación “ganar-ganar-ganar” (ganan las partes que integran la alianza y el eslabón final de la cadena, el consumidor).

Cuando la competencia y la cooperación operan en forma simultánea, la naturaleza de la relación (o alianza) es muy compleja y requiere que los emprendimientos adopten un rol contradictorio, lo cual crea tensiones dentro del grupo. Durante el proceso de interacción, la tensión puede ocurrir en diversas áreas, pero la más crítica es la tensión en el área del conocimiento que las empresas comparten y aprenden. La manera en que este proceso ocurre puede afectar la dinámica de la alianza de aprendizaje⁷ que conforman las empresas. Momentos como éste, han acontecido en el pasado del grupo, cuando las tensiones ocurridas y los desencuentros en interés han sido tan importantes que la consecuencia fue la parcial desintegración del mismo. En dicha oportunidad, dos miembros salieron del acuerdo. La crisis producida reforzó los vínculos establecidos entre los emprendimientos restantes, haciendo

⁷ Sánchez y Estévez (2008:107), establecen que “[...] el primer objetivo de los socios de una alianza es el aprendizaje interorganizativo como consecuencia de la dificultad de resolver internamente los problemas que se presentan. El aprendizaje es estratégicamente relevante ya que posibilita a la empresa la obtención de beneficios por la adquisición de nuevas habilidades y por la obtención de sinergias al explotar las capacidades de los socios”.

necesario el pensar, en términos más formales, la convergencia de intereses y objetivos comunes, plasmando éstos en la redacción de la misión del grupo.

Aun cuando los establecimientos que conforman la red reconozcan similitudes en sus servicios (las alternativas ofrecidas varían en combinaciones entre estadía con alojamiento, algún tipo de régimen de pensión y actividades de recreación, a partir del potencial que ofrecen los recursos naturales y el patrimonio cultural que está asociado, para todos los integrantes, en el deseo por dar a conocer las costumbres regionales autóctonas, convirtiéndose en un activo psicológico), y sean conscientes que las opciones de visita dadas a los turistas sean mutuamente excluyentes, la forma en que se produce la interrelación más eficiente entre ellos, es a través de la cooepetencia, con un fuerte sesgo hacia la dimensión de cooperación en cuanto a su naturaleza.

La fortaleza de la cooperación entre los distintos participantes de la alianza puede explicarse en términos del grado de complementariedad, confianza y existencia de fuertes lazos de colaboración. La plena confianza entre los miembros que integran el grupo es importante en una relación de colaboración porque, entre otras cosas, mejora el intercambio de información y conocimiento. La confianza facilita la coordinación de las actividades, la recepción de consejos dados entre los miembros sobre mejoras en los servicios y sirve para que la colaboración continúe. A partir de la cooperación, los establecimientos y los integrantes sin predio comparten sus conocimientos previos y experiencias, procurando utilizar este caudal de información de nuevas maneras, fomentando la creatividad. La colaboración, como se explicara previamente, requiere un cambio en las distintas formas de “saberes” que cada participante de la red de trabajo trae consigo. Según las opiniones vertidas por los participantes del grupo, en la entrevista grupal realizada, los distingue “*la ayuda que se ofrecen, el apoyo del grupo, la capacitación para los proyectos, el compañerismo*”. Por otro lado, el hecho de “competir” en el mismo sector, obliga a los integrantes a estar alerta y a innovar para ganarse un espacio y perdurar en el mercado, más allá de que los miembros del Grupo Cortaderas II no se consideren contrincantes, sino que se complementan.

IV.3.2. Patrones relacionales en la interacción dinámica cooepetitiva: posición actual de Cortaderas II bajo el enfoque de la cooepetición en dos continuos separados

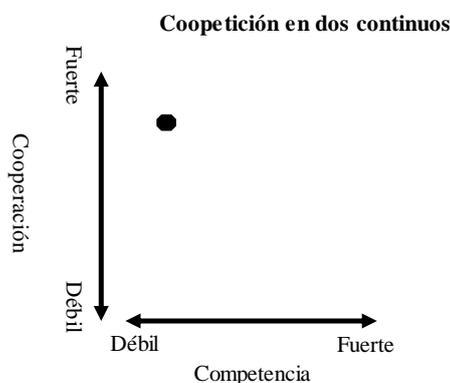
Una alianza estratégica cooepetitiva implica una alineación de intereses individuales entre las empresas interesadas en involucrarse en una relación en la cual haya congruencia, de forma que surja un interés común que cause el inicio de la cooperación.

De acuerdo con la propuesta de Nalebuff y Brandenburger, las relaciones inter e intra-organizacionales se rigen por reglas, siguiendo la Teoría del Juego, de modo que todos los participantes alcancen una situación de *ganar-ganar*. Poner en práctica esta teoría implica un cambio organizacional, ya que requiere trabajar integradamente, en equipo, logrando una participación activa de quienes están involucrados. Es por esta razón que la cultura organizacional (englobada dentro del “*saber- por qué*” o *lógica dominante*) cumple un rol

fundamental: la definición de la cultura por parte de la red es la que propiciará la cooperación, encontrando el equilibrio necesario, sin que deje de existir la condición de competencia que se da en forma natural en las empresas (Nalebuff y Brandenburger, 1996). Los modelos culturales de las empresas le dan forma a la lógica dominante de las partes que integran la alianza de cooperación. La cultura ofrece el marco, a través de un conjunto de valores y normas de comportamiento que moldea las actitudes y motivaciones individuales, grupales y del sistema red. El hecho de que los miembros de Cortaderas II cuenten con una visión compartida acerca de lo que desean convertirse en el futuro y que hayan redactado una misión preliminar como red, facilita el contexto de las relaciones de cooperación, actuando como barreras para que ocurran patrones de comportamiento egoístas entre los participantes y se infiltren aspectos competitivos.

La competencia y la cooperación son procesos de interacción diferentes dentro de una relación competitiva y, por ende, coexisten y se presentan simultáneamente. Por lo cual, considerarlos como un continuo permite capturar los cambios que se producen en esta dinámica, sin dejar de considerar las precondiciones estructurales que circunscriben dicha interacción. De acuerdo con las combinaciones que pueden darse entre cooperación y competencia bajo el enfoque de cooperación como dos continuos separados (Bengtsson y Eriksson, 2010), en esta instancia de evolución del grupo, es posible ubicar la red de trabajo en una interacción de fuerte cooperación y débil competencia.

Gráfico IV.1. Ubicación de la Red de Trabajo Cortaderas II - Cooperación con dos continuos



Fuente: (Bengtsson y Eriksson, 2010:199)

En esta combinación, los emprendimientos estudiados se hallan en una fase incipiente, en la que priman las condiciones primarias y suficientes como para que se desarrolle la cooperación: confianza mutua, respeto, integridad y compromiso. Para esta etapa de la estrategia, predominan actitudes de cooperación/ solidaridad.

Esto significa que la interacción tiene poca dinámica, como consecuencia de no contar con tensiones en general. La confianza y los fuertes lazos que unen a los integrantes facilitan el intercambio de información y conocimiento y asegura una estructura de prácticas que soporta la interrelación de los emprendedores. La familiaridad que caracteriza las relaciones, al haber un

fuerte sesgo hacia el continuo de la cooperación (receptividad y transparencia en los dichos y actos de los integrantes), indica el peligro que encierra el carecer de la presión competitiva, tan necesaria para mejorar y explorar nuevas formas de complementariedad en las actividades desarrolladas.

Sin embargo, conforme evolucione la red en el tiempo, es dable esperar que surjan rispideces que conduzcan hacia un comportamiento competitivo entre los integrantes, producto de sus simetrías como competidores y del desarrollo de habilidades individuales, a partir del conocimiento adquirido en conjunto. En la actualidad, condiciones estructurales actúan favorablemente para que esta simetría persista. No obstante, los emprendimientos deben permanecer alerta, ante iniciativas que efectúen competidores que no integran la red ni forman parte de la relación coopectiva o cambios que ocurran en regulaciones impuestas por el gobierno, o soluciones que deban surgir como consecuencia de demandas del mercado.

El punto central sería que la red de trabajo desarrolle una dinámica competitiva apoyada en la fortaleza que le confiere la cooperación, a través de la exploración de nuevos caminos, para lograr mejor acceso a los puntos de venta y aspectos concernientes a la logística y servicios de apoyo. Si no hay dinámica y las relaciones permanecen estables, no puede descartarse un posible comportamiento oportunista de parte de alguno de los integrantes. Aun cuando prima la confianza mutua, un poco de incertidumbre y el miedo a que, efectivamente, pueda ocurrir un comportamiento oportunista, crea tensión hacia la colaboración y permite surgir una tensión competitiva positiva, dando lugar a una dinámica competitiva. De acuerdo con el trabajo de campo realizado, los emprendimientos gozan de simetría (ofrecen servicios similares en el mismo segmento de mercado, haciendo uso de los mismos recursos) y, a pesar de no presentar un comportamiento hostil entre ellos, existe el propio orgullo de lograr un mejor desempeño que el “competidor”. Si bien se complementan entre sí, aún no han logrado establecer circuitos integrados en los que participe más de una actividad.

La cooperación entre las empresas se convierte, de esta forma, en la solución a un cuello de botella y contribuye a los objetivos que cada uno de los establecimientos tiene, sin descuidar la actividad que tienen en común: el agroturismo. Para Cortaderas II, definir políticas de cooperación representa uno de los caminos para resolver situaciones que traban el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Se cree conveniente fomentar una mayor creatividad para proponer otras alternativas; por ejemplo, algún recorrido conjunto o realización de turismo de eventos, educativo y/o de tercera edad por venta directa. La creación de paquetes y rutas turísticas permitirían aumentar la oferta complementaria de los servicios ofrecidos, redundando en una mayor estadía, y por efecto, en mayor gasto del turista.

Entre las acciones que debe fortalecer el grupo, se encuentra la de establecer una vía de comunicación que actúe como estímulo para atraer positivamente a la demanda hacia el servicio

ofrecido. De las entrevistas realizadas a los municipios de Bahía Blanca y Cnel. Suárez ha surgido que, en ambos casos, se asume una posición pasiva en términos de promoción y difusión del turismo rural que desarrollan los establecimientos de la región. Se espera que la iniciativa surja de dichos emprendimientos. Esta es un área crítica para captar el potencial interés de turistas e intermediarios comerciales. En particular, se observa que podría lograrse mayor difusión en el partido de Bahía Blanca, sin descuidar otros de la provincia de Buenos Aires.

Confirmando los resultados hallados a nivel nacional en el Estudio de Demanda de Turismo Rural (PRONATUR) (2009), las principales limitantes de acceso al mercado identificadas son: ausencia de mayores esfuerzos de promoción; dificultad para relacionarse con agencias de viaje extranjeras y formar alianzas comerciales; ausencia de información al turista/recreacionista y nivel de precios (percepción, por parte de los turistas de que estas propuestas son de precio elevado).

IV.3.3. Identificación de áreas de conflicto/colaboración para el desarrollo del trabajo en red y la cooepetencia

Del análisis del trabajo en red, puede estipularse cuál es el grado de colaboración que se establece entre los actores que integran el tejido productivo y, también, conocerse cómo se construye el engranaje en la creación de valor para la red. El valor en la red puede explicarse por el desarrollo de alguna o todas las fuentes básicas de valor: estructura social, aprendizaje y generación de economías externas en la red (Capó-Vicedo, Tomás Miquel y Expósito-Langa, 2009).

El grupo de Cambio Rural (INTA) Cortaderas II ha surgido como respuesta a los cambios producidos en el entorno. De acuerdo con la Teoría de Redes aplicada a organizaciones, quienes integran la red encuentran la forma de reorganizarse y hacer frente a la nueva situación socioeconómica, estableciendo colaboraciones a nivel interorganizacional, con empresas que pertenecen a un mismo sector (agroturismo) y que se hallan dispersas en la misma zona geográfica (Cnel. Suárez). La Teoría de redes expone que, una de las razones por las cuales las empresas se asocian y cooperan, es la necesidad de completar la oferta, para hacer frente a la oportunidad de mercado. Por lo tanto, colaboran, por cuestiones económicas, de confianza, intentando hacerse de recursos que, por sí solas, no podrían lograr.

La decisión de realizar un trabajo en red es de naturaleza estratégica e implica que se ha detectado una fuerte debilidad: "... insolvencia financiera (para capital de trabajo, compra de equipos, contratación de personal); insuficiencia de alcance (llegada al mercado); incapacidad para gestionar una organización de mayor tamaño; o un retraso tecnológico que debe ser superado" (Cleri, 2007:364). Por ello, este autor indica que asociarse a otros es un proceso complejo que abarca una serie de aspectos de diversa índole, aunque de igual importancia: estratégica (por su carácter, anteriormente mencionado); cultural, debido a que la cooperación o

complementariedad de los socios involucra necesariamente un cambio en la cultura y; operativa, ya que es el mismo trabajo en red lo que posibilitará la ejecución de lo planeado, a través de la acción.

A continuación, se presenta la Tabla IV.1, en la que se observa cómo pueden catalogarse en áreas de conflicto o de colaboración aquellas actividades de la cadena de valor introducida en el capítulo anterior, sean primarias o de apoyo pero que requieran de la participación colectiva de los integrantes de Cortaderas II para su realización. Los resultados encontrados surgen de la información obtenida en los apartados anteriores y en el trabajo de campo.

Tabla IV.1: Identificación de Áreas de Conflicto/Colaboración, a partir de la Cadena de Valor del trabajo en red

	Tipo de Actividad en la cadena	Conflicto	Colaboración
Planificación y Comercialización	Primaria	xxx	
Logística Interna	Primaria		xxx
Calidad y Trato	Primaria		xxx
Servicio Turístico Especializado	Primaria	xxx	
Actividades Turísticas de Esparcimiento	Primaria	xxx	
Infraestructura del grupo	De Apoyo	xxx	

Fuente: Elaboración propia

La Tabla IV.2 describe, sintéticamente, el/los factor/es que inducen a que las actividades de valor se consideren como posible conflicto/colaboración. En aquellos casos en los que estas han sido clasificadas como conflictivas, es altamente probable que, si no son abordadas a tiempo por los integrantes de la red, generando acciones grupales o de acción colectiva positivas, resulten ser terminantes en el ciclo de vida del servicio. Para la argumentación, se han utilizado los resultados arrojados por el trabajo de campo realizado y los aportes surgidos de las entrevistas a los asesores técnicos del grupo.

Tabla IV.2: Justificación de Áreas de Conflicto/Colaboración

	POR QUÉ CONFLICTO	POR QUÉ COLABORACIÓN
Planificación y Comercialización	Alta difusión y promoción de actividades "institucionales" y de los servicios individuales en medios gráficos (por ejemplo, a través del Facebook grupal); Pobre trabajo en la promoción de venta para auspiciar las distintas alternativas de servicios que ofrecen como grupo	
Logística Interna		Mejora en la administración de base de datos grupal, permitiendo un conocimiento certero de la ocupación y visitas recibidas
Calidad y Trato		Alta participación en talleres, cursos y seminarios organizados por Grupos Cambio Rural INTA, según incumbencia del tipo de servicio, por ejemplo, para miembros con establecimiento, referidos a ceremonial y protocolo, para guía de turismo, los concernientes a escalada y guiada, para el fotógrafo, de fotografía.
Servicio Turístico Especializado	Acondicionamiento disímil de las instalaciones de apoyo	
Actividades Turísticas de Esparcimiento	Detentan propuestas complementarias interesantes, pero no integradas	

	POR QUÉ CONFLICTO	POR QUÉ COLABORACIÓN
Infraestructura del grupo	Dispar capacidad de los emprendedores en la gestión de los negocios individuales y en la adopción de tecnología; Escasa capacidad de los productores rurales, para definir políticas conjuntas de calidad estandarizadas del servicio; Baja seguridad y falta de confianza mutua en cuanto a la "trazabilidad" del servicio; Prácticamente, nulo diseño de circuitos turísticos conjuntos (comercialización conjunta); Escaso o nulo desarrollo de mercado (poca rotación de turistas); Escasa identificación de las preferencias de los turistas por la zona (no hay estudios pormenorizados de la demanda); Escasa movilización de turistas reducen el poder de negociación, para contratar el transporte de sus pasajeros	

Fuente: Elaboración Propia

En un segundo nivel de análisis, se encuentra como área de conflicto la forma en que las acciones colectivas del trabajo en red se hallan coordinadas, considerando el tipo de servicio que ofrecen los integrantes de Cortaderas II. Al estar conformado por dos grandes grupos de participantes, los que poseen predio y los que no lo tienen, también, resulta interesante establecer si esta diferencia favorece u obstaculiza la consolidación de la red. Y, yendo más profundo si, dentro del grupo de los emprendedores que tienen predio, se reflejan actitudes de disputa o de colaboración, a la hora de pensar en nuevas alternativas de trabajo.

Respecto de los tipos de servicios ofrecidos por los emprendedores, puede interpretarse que no hay interés manifiesto, por parte de quienes no tienen predio en proponer excursiones o visitas que abarquen distintos establecimientos y que, a partir de su servicio, redunden en un beneficio para todos. La actitud adoptada, por el momento, no favorece la consolidación de la red. En todo caso, las experiencias piloto realizadas sobre comercialización incluyen la visita durante el día a uno de los establecimientos, combinado con los servicios complementarios, sobre todo, con el de fotografía, el de guiada y el de Isidoro Espacio de Arte, desde donde se inicia el recorrido.

IV.3.4. Problemas derivados de no realizar acciones colectivas coordinadas en el trabajo en red

Lo escrito en el párrafo anterior, permite observar uno de los aspectos relevantes que se toma de la Teoría de la Acción Colectiva (Olson, 1965), para evaluar la continuidad del grupo en el mediano a largo plazo. Se trata del factor "homogeneidad en las características de sus miembros". Puede observarse que la heterogeneidad que presentan los servicios ofrecidos -por quienes tienen predio (hotelería y/o gastronomía, naturaleza) y quienes no -es alta. Es decir, si bien sus servicios se complementan, los costos de transacción para organizar y mantener el consenso del grupo son elevados y existe una tendencia hacia la disrupción, a la hora de lograr una coordinación horizontal fuerte. El mismo riesgo ocurre, al considerar la calidad del servicio ofrecido, entre los productores que tienen establecimientos con servicio de alojamiento y/o gastronomía: se hace necesaria una coordinación horizontal del servicio, con reglas establecidas para garantizar estándares de calidad uniformes. Por tanto, la estabilidad del grupo, al ser

altamente dependiente del grado de homogeneidad en las características emprendedoras de los participantes de Cortaderas II es un área de conflicto.

En la práctica, esta situación se manifiesta en los emprendimientos con establecimiento. Se percibe que, entre los productores, se diluye la cooperación y se tiende hacia la competencia. De acuerdo con información proporcionada por los técnicos asesores del grupo, surgen diferencias a partir de la percepción de la calidad del servicio que cada uno ofrece. Esta es una poderosa razón, para que los establecimientos con mejor acondicionamiento en su infraestructura ofrezcan resistencia a dar información sobre otras alternativas recreativas del grupo, por miedo a perjudicar la propia imagen. La disparidad en el aggiornamiento edilicio de los distintos establecimientos contribuye a que no se generen acciones de colaboración para generar sinergia en el grupo. Esta idea se refuerza por el hecho concreto de que, hasta el momento, no se han efectuado propuestas en conjunto entre distintos establecimientos que detenten un compromiso más formal, en cuanto a desarrollo del trabajo en red. En este sentido, dos establecimientos han manifestado que “están dispuestos a colaborar, pero no con todos”, dando lugar a una exclusión, con causa en una falta de adecuación a normas de calidad del servicio establecidas implícitamente en el grupo. Esta situación, refleja la necesidad de establecer una jerarquía, con una especie de poder discrecional, en orden a concretar la colaboración entre pares de la red, sea para obtener un mayor poder de negociación hacia afuera o en orden a desechar a quienes no encajen en reglas acordadas colectivamente y que sirven de sello diferencial del servicio.

Otras eventuales áreas de conflicto se presentan, en los siguientes factores:

- **dinámica del mercado turístico**, para lo cual es necesario monitorear los gustos y el poder de compra de los turistas y, por tanto, no resulta conveniente la comercialización directa del servicio a cada establecimiento;
- **motivación para el desarrollo de la actividad agroturística**, vista, por la mayoría de los integrantes del grupo, como un entretenimiento. Esto conlleva a que los objetivos grupales cambien y se corra el riesgo de no concretar nunca la oferta grupal
- **compromiso de trabajo conjunto** el cual, además de la difusión de la actividad del grupo para captar clientes, podría articularse, a través de la conformación de una mesa directiva que lo represente y que se constituya un fondo de ahorro que les permita tener una cierta “solvencia financiera”, cuyo destino sea por ejemplo, la contratación de un servicio de transporte que utilicen en la realización de actividades conjuntas

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA DE VALOR

Temas abordados en este capítulo

- V.1. Objetivos del capítulo V
- V.2. Consideraciones teóricas de comercialización de productos turísticos con base en la cultura rural
- V.3. Supuestos y metodología para el análisis de costos
 - V.3.1 Supuestos
 - V.3.2. Metodología
- V.4. Diferencias conceptuales entre Costo Económico, Contable y Financiero
- V.5. Resultados y discusión
 - V.5.1. El *Marketing* estratégico y operativo en el servicio de agroturismo del Grupo Cortaderas II
 - V.5.1.1. Productos turísticos individuales y grupales
 - V.5.1.2. Distribución y logística
 - V.5.1.3. Precio
 - V.5.2. Definición de parámetros de servicio para el caso de estudio
 - V.5.3. Estudio técnico-económico de establecimientos grupo Cortaderas II
 - V.5.3.1. Cadena Interna de Valor para el análisis de costos
 - V.5.3.2. Costos
 - V.5.3.2.1. Costos por establecimiento
 - V.5.3.2.2. Costos variables
 - V.5.3.2.3. Costos Fijos
 - V.5.3.2.3.1. Costos Fijos Operativos
 - V.5.3.2.3.2. Costos de la Estructura Productiva
 - V.5.3.2.4. Costos por Actividad Compartida
 - V.5.3.3. Interpretación de Resultados logrados, por establecimiento
 - V.5.3.3.1. Determinación del precio por prestación de servicio para el Establecimiento 5
 - V.5.3.4. Interpretación de Resultados obtenidos para los Circuitos Compartidos
 - V.5.3.4.1. Determinación del resultado Económico de los Circuitos
 - V.5.3.4.2. Análisis e interpretación de Resultados Económicos logrados, incorporando circuitos compartidos
 - V.5.4. Gerencia estratégica de costos: aplicación de la servucción a la cadena interna de valor
 - V.5.4.1. Cadena interna de valor y generación de valor
 - V.5.4.2. Relaciones funcionales de la servucción para el caso de estudio
 - V.5.4.3. Causales del costo de la servucción en la cadena interna de valor

V.1. Objetivos del capítulo V

Este capítulo pretende identificar la cadena interna de valor de los establecimientos del caso de estudio, conforme es el proceso de servicio agroturismo que ofrecen, y cuantificar los costos que generan las actividades que agregan valor, para indagar el alcance de los resultados logrados, en tres situaciones, económica, contable y financiera. En forma particular, intenta presentar una herramienta de gestión que sea útil a la determinación de costos propios, para cada uno de los establecimientos que desarrollen la actividad agroturismo. Luego, aspira a determinar los costos correspondientes a tres propuestas de desarrollo de circuitos de comercialización conjunta de los servicios y a establecer los precios de referencia de los mismos, para cotejar si dicha modalidad favorece o no a los resultados económicos alcanzados individualmente. Por último, procura examinar si las determinantes del costo de cada actividad de valor que hayan sido identificadas pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible y si, a partir de ello, debe reconfigurarse la cadena interna de valor.

Para ello, en primera instancia, se estudian y adoptan consideraciones teóricas, desde el marketing estratégico y operativo, de forma de poner en valor la oferta de productos turísticos sustentados en saberes y tradiciones, para Cortaderas II, individual y grupalmente.

A partir de ello, se recupera la cadena de valor desarrollada en el Capítulo III, y, en función de información proporcionada por los establecimientos, se intentará arribar al costo económico al que asciende el desarrollo de la actividad agroturismo, a nivel individual, dando respuestas a interrogantes, tales como:

- A ¿Qué costo tiene habilitar el servicio de alojamiento, en una casa de campo?
- B ¿Qué costo tiene atender un lote de turistas por cena, en un restaurante de comida ítalo-argentina?
- C ¿Qué costos trae aparejado servir la merienda a un grupo de turistas, interesado en conocer las tareas productivas de un tambo?
- D ¿Qué costo tiene que los turistas acudan a participar de las distintas propuestas culturales ofrecidas por el bar?

Posteriormente, mediante el Análisis C-V-U, se procederá a la determinación de contribuciones marginales totales que puedan obtenerse, en distintos niveles de análisis (económico, contable y financiero). A partir de ellas, se intentará evaluar las diferencias obtenidas, entre uno y otro estudio, y sus implicancias, para la toma de decisiones empresarias.

En cuanto a las propuestas de circuitos compartidos de la red de trabajo, sólo se realizará un análisis económico que apunta responder a:

- A ¿Cuál es el costo en que debe incurrirse para habilitar un servicio compartido por varios de los establecimientos del grupo Cortaderas II?

B ¿Qué precio debería establecerse, para cada uno de los paquetes turísticos desarrollados en conjunto?

C ¿Es posible pensar estratégicamente en el desarrollo de la actividad agroturismo del grupo como una actividad compartida que genera valor para los turistas?

Por último, este estudio, desde una perspectiva estratégica, a través del estudio de la servucción, posibilitará decidir cuáles etapas, en la cadena diseñada, resultan significativas y pueden ser separadas conceptualmente, a los fines de revelar la posición del costo, de acuerdo con elecciones estructurales y habilidades de ejecución que integran la posición competitiva del grupo. Los resultados alcanzados servirán como dato, para constituirse en una referencia para la toma de decisiones empresariales, individual y grupal.

V.2. Consideraciones teóricas de comercialización de productos turísticos con base en la cultura rural

El empleo de la cultura como atracción para promover el desarrollo económico en general, y el turismo en particular, se hace cada vez más evidente. Si primero fueron los centros históricos, los sitios arqueológicos y museos, ahora las ceremonias y rituales, las prácticas cotidianas como la cocina y otros usos simbólicos, son movilizados como recursos en el turismo y en la promoción de industrias centradas en el aprovechamiento del patrimonio cultura (Álvarez, 2006, citado por Simón, Gil y Carpintero, 2011). El patrimonio deviene, así, en un bien inmaterial, susceptible de ser incorporado en el mercado turístico como una mercancía, porque encuentra, en la era actual, una demanda dispuesta a pagar por su consumo.

Santana (2003) sostiene que la tendencia de la demanda marcó que los que fueron nuevos productos ofertados se encontrasen encuadrados en dos grandes paquetes altamente vinculados: medio ambiente físico (la naturaleza) y medio ambiente cultural (patrimonial-identitario). Estos elementos permiten desarrollar el turismo en zonas que no son naturalmente favorecidas por su clima y geografía, dando lugar a que surjan “nuevos turismos” o turismos alternativos, encuadrados en la cultura y la naturaleza y que el cliente turista practique de una manera distinta “[...] la experiencia de lo ‘auténtico’ en la naturaleza, la cultura, la gente o una combinación de las mismas” (Santana, 2003:34).

“En turismo el conocimiento de los recursos es el paso previo al diseño de actividades turísticas. Identificar los atractivos turísticos es uno de los procesos necesarios en la etapa de diagnóstico de un proceso de planificación turística. El instrumento que se emplea para realizar dicha identificación es el inventario de recursos turísticos” (Simón, Gil Pereira y Carpintero, 2011:359).

Un producto turístico relacionado con el patrimonio de un territorio se crea, a partir de la organización técnica de los recursos culturales y naturales que dispone el destino, de forma que puedan ser conocidos y disfrutados por los visitantes. La construcción del producto turístico

requiere, como base, de atractivos que puedan provocar el interés suficiente del visitante como para motivar su llegada hasta el lugar en el que éstos se encuentran.

Tal y como ocurre con cualquier servicio, el turismo vende “experiencias” que no pueden probarse de antemano. Por lo tanto, el turista que busca experiencias es aquel que quiere evadirse, descubrir, disfrutar y conectar con la gente del lugar y con sus costumbres; más que comprar paquetes turísticos, se compran historias para vivir y para contar (Simón, Gil Pereira y Carpintero, 2011:356).

Considerando el “Enfoque en Comercialización” (Solana, 1994), cuyo fundamento es la incorporación de los deseos del consumidor/cliente en los productos/servicios que ofrecen las empresas, la oferta de productos turísticos que se diseñe debe dar respuesta a la satisfacción de lo que demanda un nicho de mercado específico.

Por otra parte, Mediano Serrano (2002) advierte, con respecto al turismo en el ámbito rural, que el hecho que se desarrolle en zonas poco explotadas turísticamente, medioambientalmente protegibles y en muchos casos, necesitadas de recursos económicos, supone un gran condicionante a la hora de ofertar estos servicios y de establecer objetivos. La razón es que el beneficio último que se persigue con su comercialización debe repercutir necesariamente en una mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales del ámbito rural donde se lleva a cabo. Y todo ello, considerando el entorno. Estas dos premisas: incidencia positiva en el medio rural y conservación de éste, implican el necesario establecimiento de un modelo de gestión específico para el turismo rural y una labor de marketing que tenga en cuenta dicho contexto, desde lo estratégico, en cuanto a la segmentación y posicionamiento y desde lo operativo, en la definición del producto, impulsión, distribución y precio.

V.3. Supuestos y metodología de análisis de costos

V.3.1. Supuestos

El análisis de resultados, en los niveles económico, contable y financiero, adoptó los siguientes supuestos, para el tratamiento de los costos identificados para cada establecimiento:

- El estudio se acotará a los establecimientos 1, 2, 4 y 5, en razón de que éstos se prestaron dispuestos a proporcionar la información requerida; gozan de tamaños comparables; se hallan ubicados en la misma zona geográfica, distribuidos en un radio de 60 km de la ciudad Cnel. Suárez, cabecera del partido y; cuentan con características similares para la prestación del servicio, pudiendo, entonces, comparar los resultados relativos obtenidos, agrupados de a pares, en función a las posiciones logradas en la matriz “cultura”, del Capítulo II.
- Para la determinación de los ingresos y costos, sólo se consideran los meses declarados como temporada alta, por cada establecimiento, para el año 2012, período durante el

cual se relevaron los datos. La información declarada como meses de temporada alta, pueden observarse en el Cuadro N° 1, en la Sección I del Apéndice de este capítulo.

- La base de cálculo para la determinación de los resultados es la cantidad promedio mensual de visitantes/ recreacionistas declarada por cada establecimiento, por no disponer de datos de registro más precisos.
- Las tareas de atención al público y de elaboración de las comidas las realizan los propietarios, en los establecimientos 4 y 5. En el establecimiento 1, la elaboración de la comida está a cargo de la empleada que oficia de casera, a lo largo de todo el año y; en el establecimiento 2, la atención de las mesas y del salón las desarrolla la hija del propietario, mientras que la elaboración de los platos está a cargo de la esposa del propietario. Para estos dos últimos casos, se asume que los establecimientos afectan personal específico para llevar adelante esta actividad, más allá que dichas tareas sean desarrolladas por miembros de la familia propietaria (encargados y/o empleados para ciertas tareas), computando como costo la remuneración que corresponde a su calificación profesional más cargas sociales directas y derivadas, de acuerdo al Régimen Nacional de la FEHGRA vigente para el año analizado.
- Los precios utilizados para la determinación de los ingresos por venta no consideran descuentos de ningún tipo.

Para el cálculo del resultado económico de los circuitos compartidos, los supuestos de base fueron:

- Los servicios conexos (establecimientos sin predio) que se incorporan, lo hacen a precio de mercado local. En particular, la tarifa de la guía de turismo está definida por el precio de referencia establecido por la asociación de guías de turismo de la región. Todos los costos de los servicios conexos son soportados por los circuitos que los incluyen.
- El servicio de transporte se terceriza y es absorbido por el circuito. La tarifa cobrada es por km recorrido.
- Se aplica un 20% de beneficios sobre costos totales, para determinar el precio de venta del conjunto.
- La capacidad máxima de turistas, varía conforme la posibilidad de utilización de las instalaciones de los establecimientos que se combinan, para los circuitos 1 y 2. Para el circuito 3, dicha capacidad de atención la establece la capacidad máxima del servicio de transporte tercerizado (30 pasajeros).
- La cantidad de días, para los que se propone desarrollar los circuitos compartidos será: un día por semana, por mes, para los circuitos 1 y 2; para el circuito 3, se prevé un día por semana, por establecimiento, en forma rotativa.

- Los meses durante los cuales se presta el servicio de circuito compartido coinciden, en la mayoría de los casos, con los meses considerados como temporada alta por los establecimientos. Este servicio se propone, también, para algunos de los meses en los que los establecimientos presentan baja actividad.

V.3.2. Metodología

Como metodología de trabajo, se adopta la herramienta “Análisis Marginal - C-V-U”, técnica útil en la gestión empresarial, para adoptar decisiones relacionadas con la determinación de costos y de políticas de precios (Yardin, 2010). Permite estudiar los efectos que se producen en las utilidades, como consecuencia de incorporar las variaciones o fluctuaciones en los precios, los costos y el volumen de producción y de venta y las variaciones que se producen de las relaciones entre ellos (Bottaro, Rodríguez Jáuregui y Yardin, 2004).

En una primera instancia, en ocasión del estudio particular de cada establecimiento, dicho análisis se realizará bajo el modelo de Costeo Variable. En una segunda instancia, tomando como punto de partida el concepto de punto de equilibrio, la herramienta del Análisis Marginal (C-V-U) pretenderá asimilar el servicio conjunto de los establecimientos de Cortaderas II a una producción múltiple condicionada por la modalidad de comercialización, y, en caso de requerirse, se aplicará el método de Costeo Variable Avanzado o Evolucionado (Yardin, 2010; Mallo, Kaplan, Meljem y Giménez, 2000). Con la utilización del modelo de Costeo Variable, será posible determinar los resultados que se correspondan con las distintas perspectivas de análisis propuestas. Con la adopción del modelo de Costeo Variable, en situación de producción múltiple condicionada por la modalidad de comercialización, será posible establecer el precio al que podría comercializarse cada paquete propuesto, para el grupo.

En todos los casos, estos enfoques sirven a la toma de decisiones y a la gestión empresarial. Se basan en un estudio marginal que reconstruye los costos, partiendo del análisis de las ventas y son apropiados para efectuar un análisis de corto plazo, ya que los costos fijos difícilmente puedan adaptarse a variaciones de volumen (de producción y ventas), en un corto período de tiempo. El propósito es medir cuál es la capacidad que tiene el ente para cubrir los costos fijos (de estructura u operativos), con la particularidad de iniciar el análisis en la contribución marginal que arroja cada unidad de producto vendida, deducidos sus costos variables (de producción, comercialización o financieros), y cuyo resultado puede devenir en pérdida o ganancia (Mallo, Kaplan, Meljem y Giménez, 2000).

El Método de Costeo Variable Avanzado permite asignar, más apropiadamente, los costos fijos de la estructura productiva, según inductores o causales, a las actividades que intervienen en el proceso productivo o a los productos que resulten del mismo (Yardin, 2003).

Se trata de una propuesta cuya virtud es la distribución criteriosa de los costos indirectos, cuando existen distintas actividades que intervienen en la gestión de una organización y/o productos diferentes (Yardín, 2003). Esta metodología considera una

clasificación de los costos fijos y variables, en directos o específicos de la actividad o del producto, de forma de determinar cuál es la contribución que cada uno de ellos genera para absorber los costos indirectos o de la estructura productiva común.

Para el segundo objetivo de análisis, es posible asimilar la Metodología del Análisis Marginal C-V-U, en situación de producción múltiple condicionada por la modalidad de comercialización, al caso de estudio, al momento de evaluar los paquetes que conforman los distintos circuitos compartidos. Éstos integran su oferta combinando servicios típicos de los establecimientos y servicios “conexos”, brindados por profesionales que no tienen predio. Las distintas propuestas **poseen costos variables unitarios (cvu) diferentes** (cvu Establecimiento 1, cvu Establecimiento 2, cvu Establecimiento 4 y cvu Establecimiento 5) y cuentan con costos de estructura directos o específicos para cada uno de ellos, a la vez que existen costos de estructura indirectos a cada servicio. Sin embargo, al proponer adoptar una modalidad de comercialización conjunta, no se venden por separado, sino como un paquete o combo, formado por diferentes servicios, **en forma conjunta** (Bottaro, Rodríguez Jaúregui, Yardin, 2004).

En este caso, no es posible obtener un precio de venta por cada servicio comercializado, debe contarse con **un único precio por el conjunto en su totalidad. El precio de venta es por el conjunto.** De esta manera, el análisis hace referencia al servicio comercializado (paquete que se vende), dado que no se tiene el precio de venta de cada servicio que forma el combo como tampoco se conoce la porción que ocupa, respecto del precio de venta del conjunto. Esta metodología indica que **el punto de equilibrio estará definido por la cantidad de paquetes** que se deban comercializar, a los efectos de poder cubrir los costos de estructura directos de cada uno de los servicios que conforman el paquete, al igual que los costos de estructura indirectos a los mismos (Bottaro, Rodríguez Jaúregui, Yardin, 2004).

Para el caso de estudio que se presenta, dado que en los supuestos se establece la cantidad de días en los que se realizará cada paquete de servicio, se determinará la tarifa al que los mismos deben cobrarse.

A su vez, en caso de corresponder, la aplicación del modelo de Costeo Variable Avanzado favorecerá a la “directización” de costos *a priori* indirectos que comparten los establecimientos, a la hora de prestar un servicio conjunto a los turistas que deciden visitar los establecimientos que integran Cortaderas II como marca. Los costos serán aplicados por actividades, dentro de la cadena de valor elaborada para el grupo.

En cuanto al tratamiento de los costos indirectos, si éstos son variables, se distribuirán entre las unidades producidas, conforme las causales o inductores más adecuados. En caso que sean fijos y tuviesen origen en la existencia o funcionamiento de más de un sector o línea de producción, no se distribuirán hacia ellos. Por otro lado, los costos fijos no se distribuyen entre las unidades producidas y los costos fijos directos se atribuyen, en forma exclusiva, a cada línea de producción (Yardín, 2003).

Los conceptos de costos utilizados, para efectuar el análisis en sus niveles económico, contable y financiero, surgen de un relevamiento de datos diseñado específicamente, a través de cuestionarios, encuestas y entrevistas personales, durante el período de duración del proyecto de investigación, con el objetivo de poder identificar e individualizar los costos asociados a esta actividad complementaria para cada establecimiento.

Los costos del servicio se establecieron, según corresponda a cada caso, teniendo en cuenta: i) los datos propios de cada establecimiento (capacidad de atención máxima, temporada de mayor afluencia de turistas, número promedio de turistas al mes, informe de avance anual de grupos de cambio rural 2012 elevado por la promotora del grupo hacia el MAGyP de la Nación Argentina); ii) las fechas convocantes para la afluencia de turistas (feriados nacionales declarados en el calendario oficial; días no laborables y/o festivos regionales); iii) la mano de obra; iv) la estructura de activos específicos (edificaciones, maquinaria y útiles de cocina, equipamiento de habitaciones, espacios verdes, entre otros); v) la estructura de activos generales (vehículos afectados a la actividad); vi) el transporte tercerizado y; vii) las comisiones por venta de agencias de viaje.

V.5. Diferencias conceptuales entre los Costos Económico, Contable y Financiero

Para el presente trabajo, resulta de interés estudiar los costos, desde el punto de vista económico, contable y financiero. La diferencia entre uno y otro enfoque se da por la consideración, o no, de distintos elementos (Osorio, 1986). Es decir, existe una configuración de costo para cada decisión, según la finalidad perseguida en el análisis que se pretenda realizar (Yardin, 2010; Bottaro et al., 2004; Cartier, 2000).

El análisis económico contribuye a la obtención de información gerencial para la toma de decisiones empresariales, al reconocer que “costo” es *todo sacrificio económico necesario para la obtención de un producto o servicio capaz de generar un ingreso futuro*. Esta concepción del costo considera todos los esfuerzos que surgen de un análisis racional y predeterminado de los requerimientos de la actividad que retribuyan a todos los factores de la producción empleados en su desarrollo. Esto significa que se toman en consideración, tanto los denominados costos explícitos, generados por transacciones con terceros, como los costos implícitos, también, llamados costos de oportunidad por la Teoría Económica (interés del capital propio, remuneración del empresario, entre otros) (Durán, Scoponi *et al.*, 2009; Giménez y colaboradores, 1995).

El análisis contable del costo, en su forma más pura, sólo admite el cómputo de los costos explícitos, sin costos de oportunidad. Su objetivo es medir, interpretar y reflejar los costos, de manera de valuar inventarios y determinar resultados, para un periodo dado ya pasado (Osorio, 1986).

El análisis financiero del costo se diferencia del económico, al clasificar los costos fijos (de capacidad y de estructura productiva), en erogables o no erogables, asociándose al movimiento de los fondos. El resultado que arroje este análisis denota, especialmente, el límite hasta el cual los ingresos por ventas logran equiparar a los costos de estructura erogables, sin caer en déficit financiero (Durán, Scoponi et al, 2009).

V.5. Resultados y Discusión

V.5.1. El *Marketing* estratégico y operativo en el servicio de agroturismo del Grupo Cortaderas II

De forma de respetar los pasos necesarios para una correcta observación de los establecimientos, durante el período seleccionado, previo a efectuar el análisis técnico-económico que determine resultados, resulta conveniente estudiar cuestiones vinculadas con el área comercial, reconociendo el “Enfoque de Comercialización” (Solana, 1994). Los aspectos abordados son imprescindibles para integrar el mercado con la forma de prestar el servicio.

Para el análisis del marketing estratégico, se toma como base la información procesada del **PGI 24/C029**, la cual determina que es posible identificar ciertos segmentos atractivos, para delimitar un mercado objetivo. En este sentido, es dable captar la atención de turistas/recreacionistas interesados por encuentros familiares, eventos o reuniones empresariales, estancias cortas en contacto con la tranquilidad y la naturaleza, conocimiento de la vida rural y de las actividades agropecuarias con sentido educativo, paseos de fin de semana para degustar sabores tradicionales o artesanales, apreciación de flora y fauna local a través de la fotografía, o bien paseos complementarios de eventos académicos, científicos o comerciales.

En consonancia con esta identificación del mercado objetivo, el posicionamiento comercial seguirá aquellos atributos que distingan el servicio de agroturismo ofrecido. Bajo esta perspectiva, Cortaderas II puede diferenciarse brindando al visitante un turismo de plena vivencia, en el que pueda participar directamente en las actividades que lleve a cabo el establecimiento (artísticas, culturales, gastronómicas, de aventura, deportivas, productivas), disfrutando de una experiencia directa del patrimonio histórico-cultural suareño, al “apropiarse de los saberes” que abarcan dichos aspectos. La naturaleza de los servicios ofrecidos por el Grupo Cortaderas II atiende a nuevas expectativas y necesidades de la demanda, por descubrir los valores autóctonos e intrínsecos del territorio. A su vez, va más allá, al tener en cuenta sus aspectos más esenciales vinculados con la sustentabilidad económica, social y ecológica del medio en el que se llevan a cabo.

Recuperando los conceptos trabajados, en el Capítulo II, referidos a tipicidad y anclaje territorial como fuente diferenciadora de productos y servicios agroturísticos, para definir posibles productos turísticos resulta necesario realizar un inventario preliminar de los recursos patrimoniales, el cual se muestra en la Tabla V.1.

Tabla V.1. Recursos patrimoniales para la definición de productos turísticos en la región de estudio

PATRIMONIO NATURAL	Rutas y senderos Sierras – Villa La Arcadia Arroyos – Arroyo Sauce Corto Flora y fauna Puesta en valor de nuevas rutas asociadas a otros saberes patrimoniales, como historias del nacimiento de Cnel. Suárez y de sus pobladores
PATRIMONIO MATERIAL	Arquitectónico: Iglesias de las Colonias Alemanas Museos: La Palmera (usos y costumbres de los alemanes del Volga); Museo del Siglo XXI José Hernández
PATRIMONIO INMATERIAL	Oficios tradicionales: tambo, agricultura y ganadería, granja Fiestas Patronales de carácter religioso (Kerb en colonia Santa María) Fiestas gastronómicas de la cerveza, la salchicha y la carneada Producción artesanal de embutidos, comidas típicas Encuentro Regional de Acordeones rotativa en los tres pueblos alemanes. Mes Aniversario de Cnel. Suárez: Desfile, elección de la reina y del ciudadano ilustre. Festival del Montador Torneos de polo - Torneos de Kosser Exposiciones y encuentros en Espacios de Arte: Isidoro Espacio de Arte (Cnel. Suárez) – Establecimiento 5 en Cura Malal

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Simón, Gil Pereira y Carpintero (2011).

V.5.1.1. Productos turísticos individuales y grupales

Los productos turísticos que pueden ser ofrecidos por el Grupo Cortaderas II son de dos tipos: individuales y grupales. Los primeros están más desarrollados y tienen la particularidad de ser diversos y complementarios entre sí. A continuación, sintéticamente, se recupera la información proporcionada, en el capítulo III⁸:

- Establecimiento 1: alojamiento, alimentación y actividades recreativas.
- Establecimiento 2: restaurant de campo y granja educativa.
- Establecimiento 4: alimentación y actividades recreativas.
- Establecimiento 5: Proyecto artístico y cultural.

Aun cuando no es un objetivo del grupo asociarse para fortalecer la faz comercial, se entiende que una comercialización combinada contribuiría, a favor de la imagen de la marca Cortaderas II. Esta propuesta surge, en virtud de los problemas derivados que tiene el grupo, por no contar con acciones colectivas coordinadas para el trabajo en red, identificados en el Capítulo IV.

La idea de formular productos turísticos desarrollados en conjunto o combinadamente, nace al reconocer los resultados logrados, por dinámica de trabajo grupal que se realiza en el marco del programa Cambio Rural del INTA. No obstante, al estar restringidos a cuestiones de camaradería, requiere de un esfuerzo adicional para consolidar la red.

Nuevamente, se destaca y refuerza que el trabajo en red lo realizan empresarios que prestan un mismo servicio, con actividades que se complementan. Se trata de actores con igual poder de negociación y una fuerte actitud emprendedora. Es por esto que una actitud de cooperación entre los actores, cuyas virtudes han sido expuestas acabadamente en el capítulo

⁸ Nota: Sólo se mencionan las actividades de los establecimientos que proporcionaron la información necesaria para determinar los costos.

III, cobra relevancia en esta instancia, en la que es necesario fortalecer la red de trabajo, innovándola, a través de la exploración de nuevas alternativas. Se piensa que la creación de paquetes y rutas turísticas permitirían aumentar la oferta complementaria de los servicios ofrecidos, redundando en una mayor estadía, y por efecto, en mayor gasto del turista y mayores ingresos para los propietarios.

Durante el año 2010, los establecimientos realizaron una “prueba piloto”, bajo la forma de recorridos promocionales, que partían de “Isidoro” Espacio de Arte e incluía los servicios de guía de turismo, con recorrido por el casco histórico de la ciudad, música y fotografía grupal como *souvenir*. La principal dificultad en la implementación ha sido el transporte de los pasajeros y el costo que debe afrontarse para la contratación de este servicio.

Teniendo en cuenta lo anterior, pueden identificarse tres diseños de productos turísticos compartidos factibles:

1. “Popurrí de sabores”

Para poner en valor el patrimonio cultural gastronómico, se sugiere el recorrido de los establecimientos que guarden “recetas ancestrales”. Pueden combinarse, por una cuestión de distancia entre establecimientos, la cocina ítalo-argentina del Restaurante de campo del Establecimiento 2 y la cocina criolla y alemana del Establecimiento 1. La visita al Establecimiento 2 puede ofrecerse como excursión alternativa, en caso que los visitantes se encuentren alojados en el Establecimiento 1. Bajo esta ruta, otro recorrido podría ser la combinación entre el Establecimiento 2 y el Establecimiento 4, como una jornada completa de cocina, realizando platos salados (almuerzo) y platos dulces (merienda), teniendo en cuenta los días promedios de estadía de los visitantes y la ausencia de alojamiento en estos últimos establecimientos.

2. “Saberes populares”

Resulta de la combinación de actividades culturales desarrolladas por el Establecimiento 5, en combinación con una merienda en el Establecimiento 4.

En los servicios de los circuitos 1 y 2, estarían incluidos la visita guiada, la música como acompañamiento y una fotografía grupal, como *souvenir*.

3. “Aprendiendo a conocer el patrimonio natural”

Se propone como cursos formativos de fotografía, distribuidos en cuatro fines de semana, uno por establecimiento. Cada predio, pone a disposición sus recursos naturales, para que sean reconocidos y explorados por los visitantes. La coordinación del circuito estaría a cargo del fotógrafo que integra el grupo y podría combinarse con una exposición en “Isidoro” Espacio de Arte.

V.5.1.2. Distribución y logística

A través de los canales de distribución, se pretende poner el producto o servicio a disposición del consumidor o cliente. Por esta razón, una adecuada selección de los miembros que integrarán el canal hará una gran parte en el desarrollo del negocio.

Al contrario de lo que ocurre tradicionalmente con los bienes tangibles, en la prestación de servicios, como los del sector turístico, las redes de distribución se conforman de manera tal de asegurar que sea el consumidor quien llegue al producto. Kotler *et al.* (2004) y Oyarzún Menéndez (2000) sugieren que las características diferenciales de los productos turísticos requieren de canales de distribución en distintos niveles: distribución directa, uso de un intermediario y uso de más de un intermediario.

Según el informe de avance anual de los Grupos Cambio Rural 2011, en los años 2010 a 2011, se han concretado acciones puntuales para acercar el servicio al cliente. En sus variantes gráfica y radial, se ha aplicado la publicidad, de modo de lograr un alcance masivo. A través del uso de la publicidad gráfica, se han publicado artículos en medios nacionales y diarios digitales locales para difundir las actividades realizadas por el grupo y/o productores particulares. A su vez, se ha participado activamente en programas de radios locales, comunicando e informando actividades individuales y grupales.

Actualmente, la venta directa es el medio más utilizado, especialmente a través de internet. Este medio constituye un importante canal de distribución con costos relativamente bajos, facilitando que los operadores que actúan en forma independiente tengan acceso al mercado. Internet está disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana, tiene cobertura global y, a través de ella, se pueden transmitir fotografías y videos. Esto permite ofrecer información sobre las localizaciones, incluyendo folletos a color y recorridos guiados, lo cual permite de cierta forma, hacer tangibles los servicios ofrecidos.

Durante 2012, mediante la implementación del *facebook* grupal, se ha logrado el alcance geográfico de nuevos mercados a nivel local, regional, nacional e internacional. A través de ella, el grupo comunica próximas actividades y publica qué es lo que ha realizado. Está planeada la realización de un video promocional de las actividades del grupo.

Las fiestas tradicionales, publicadas en el sitio de internet oficial del Municipio de Cnel. Suárez, sirven como atractivos convocantes para promocionar la afluencia de turistas locales, regionales y extranjeros a lo largo del año.

Adicionalmente, dos, de los cuatro establecimientos que se estudian en este apartado, cuentan con un *link* en la página oficial del municipio suarensé y uno dispone de su propia página oficial.

Si bien el hecho de contar con intermediarios en el canal de distribución “reduce” el poder de control de los productores, es mayor el beneficio que se obtiene por la difusión de las actividades utilizando estos agentes. Ejemplo de alternativas que podrían evaluarse son: agencias

de viajes, oficinas de turismo municipales que participen en la gestión de reservas, y especialistas en circuitos organizados y en viajes de incentivos.

V.5.1.3. Precio

“En la comercialización del agroturismo un precio adecuado y una buena relación calidad-precio son condiciones vitales, de no ser así, éstos se transforman en uno de los principales generadores de insatisfacción para el cliente” (Oyarzún Menéndez; 2000: 61).

Se considera que, para emprendimientos de las características del grupo Cortaderas II, la estrategia de precios adecuada sería la de precios diferenciales. Esta modalidad permitiría flexibilidad, de acuerdo con las actividades sugeridas y los segmentos de público a quienes se atiende.

Tres de los cuatro establecimientos estudiados en este capítulo, han establecido un arancel de ingreso. El restante, no lo tiene determinado. De acuerdo con las interpretaciones surgidas de la aplicación de la matriz 2x3, para su eje “puesta en valor de los recursos”, en el Capítulo II, se vuelve relevante el dato acerca de los métodos de fijación de precios que utilizan, ya que ninguno considera el análisis de costos para arribar a dicha tarifa. En este capítulo, mediante la aplicación de la herramienta C-V-U, se analizarán los resultados económicos alcanzados, considerando el precio informado, por cada uno.

V.5.2. Definición de parámetros de servicio para el caso de estudio

Las Tablas V.2 y V.3, muestran la información referida a los circuitos compartidos.

Tabla V.2. Definición de los modelos de circuito compartido propuestos

DEFINICIÓN DE MODELOS PROPUESTOS

CIRCUITO 1: POPURRÍ DE SABORES				
	Circuito 1-A		Circuito 1-B	
	ESTABLECIMIENTO 1	ESTABLECIMIENTO 2	ESTABLECIMIENTO 2	ESTABLECIMIENTO 4
	Servicio Principal	Almuerzo + Cena	Merienda + Cena	
	Servicio Conexo	Visita Guiada + Fotografía	Visita Guiada + Fotografía	
Capacidad máxima de atención		10 cubiertos	30 cubiertos	
Duración del circuito		6 horas	7 horas	
Implementación del servicio		35 días/año	34 días/año	
Cantidad de turistas esperados		350 /año	1020 /año	
Porcentaje de ocupación Establecimiento 1		83 %	100 %	
Porcentaje de ocupación Establecimiento 2		33 %	100 %	
CIRCUITO 2: SABERES POPULARES				
	ESTABLECIMIENTO 4		ESTABLECIMIENTO 5	
	Servicio Principal	Brunch + Merienda		
	Servicio Conexo	Visita Guiada + Fotografía		
Capacidad máxima de atención		20 cubiertos		
Duración del circuito		7 horas		
Implementación del servicio		32 días/año		
Cantidad de turistas esperados		640 /año		
Porcentaje de ocupación Establecimiento 4		83 %		
Porcentaje de ocupación Establecimiento 5		100 %		
CIRCUITO 3: APRENDIENDO A CONOCER EL PATRIMONIO NATURAL				
	ESTABLECIMIENTO 1	ESTABLECIMIENTO 2	ESTABLECIMIENTO 4	ESTABLECIMIENTO 5
	Servicio Principal	Brunch/Gran Picada	Cena	Merienda
				Brunch + Merienda
		<i>Servicio Conexo: Safari Fotográfico</i>		
Capacidad máxima de atención		30 cubiertos	30 cubiertos	30 cubiertos
Duración del circuito		4 horas	4 horas	4 horas
Implementación del servicio		11 días/año	11 días/año	11 días/año
Cantidad de turistas esperados		330 /año	330 /año	330 /año
Porcentaje de ocupación Establecimiento		100 %	100 %	100 %

Fuente: Elaboración Propia

Tabla V.3. Planificación de implementación de los circuitos, según disponibilidad

		Días/mes por Circuito				
		1-A	1-B	1-C	2	3
Veces al Mes con Prestación de Servicio Compartido	Enero	3	2			1
	Febrero	4	4	4	4	1
	Marzo	4	4	4	4	1
	Abril	4	4	4	4	1
	Mayo					2
	Junio					
	Julio	4	4	4	4	1
	Agosto	4	4	4	4	1
	Septiembre	4	4	4	4	1
	Octubre	4	4	4	4	1
	Noviembre	4	4	4	4	1
	Diciembre					2

Ocupación prevista por día	10	30	10	20	30
Cantidad de días de implementación del circuito	35	34	32	32	13
Cantidad de pax esperado para el circuito, en el año	350	1020	320	640	390

Fuente: Elaboración Propia

V.5.3. Estudio técnico-económico de establecimientos grupo Cortaderas II

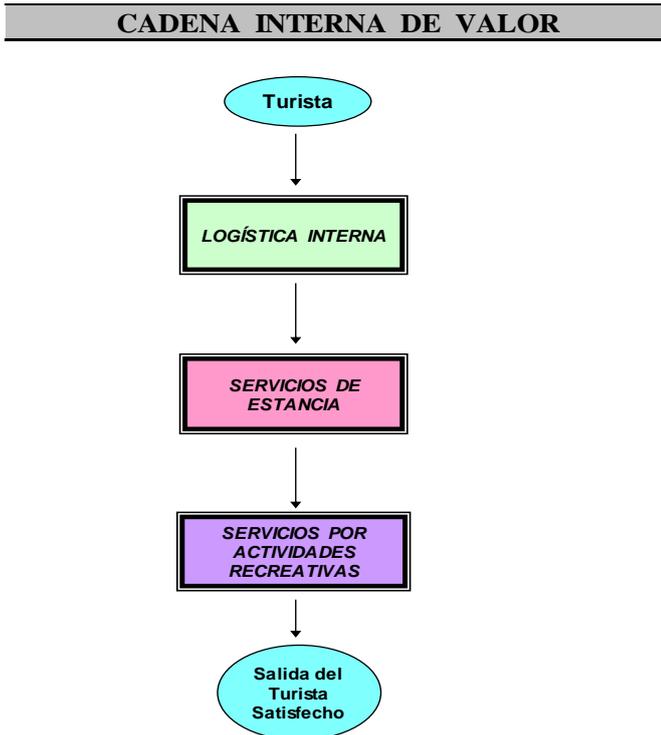
V.5.3.1. Cadena Interna de Valor para el análisis de costos

De acuerdo a la propuesta de desarrollo turístico de Cortaderas II, la actividad agroturismo se plantea inicialmente como una alternativa complementaria para las pequeñas y medianas empresas agropecuarias en marcha de la región bajo estudio que integran el grupo. Por tal motivo, sólo se computarán los costos diferenciales (en este caso, incrementales) que se incurrirán, es decir, aquellos sacrificios económicos que son relevantes para la decisión, y que varían con la alternativa elegida de desarrollar la actividad agroturismo como actividad económica que sirva de instrumento para contribuir a la sustentabilidad del sistema. Razón por la cual, se desestiman todos los costos hundidos derivados del empleo del factor tierra, del activo fijo inanimado ya afectado a la actividad rural.

La cadena interna de valor (Figura V.1), propone un proceso de prestación del servicio, aplicable, de manera generalizada, a todos los establecimientos participantes del grupo, aun cuando el análisis pormenorizado de la misma varíe, para cada uno de ellos, de acuerdo con la instancia evolutiva del negocio.

La misma considera aquellas actividades que, durante la prestación del servicio, generan valor para el cliente y, por tanto, deben identificarse como fuente de ventaja competitiva sostenible y cuantificarse.

Figura V.1. Proceso de Prestación del Servicio Cortaderas II

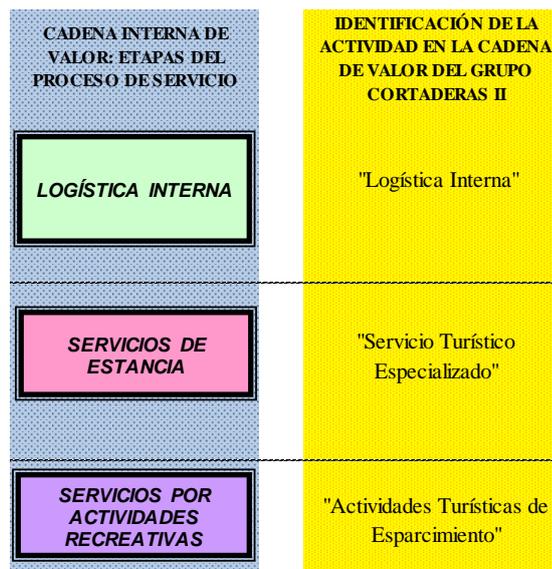


Fuente: Elaboración Propia

Puede apreciarse, en la Figura V.2, que el diseño del proceso se halla estrechamente vinculado con la Actividad en la Cadena de Valor del Grupo Cortaderas II, presentada en el Capítulo IV.

Figura V.2. Vinculación Diseño del Proceso de Servicio – Actividades de la Cadena de Valor

VINCULACIÓN CADENA INTERNA DE VALOR Y ACTIVIDADES DEL SERVICIO AGROTURISMO CORTADERAS II



Fuente: Elaboración Propia

La cadena de valor comienza con la recepción del turista, en el establecimiento – *logística interna*. Luego, se inicia la prestación del servicio propiamente dicho, el cual puede dividirse en dos etapas: el *servicio de estancia*, que comprende la prestación principal, estadía y régimen de pensión, y el *servicio por actividades recreativas*, asociadas con el esparcimiento del turista y que, en el caso de tratarse de circuitos compartidos, pueden estar incluidas, o no, en el paquete.

V.5.3.2. Costos

El análisis de costos se realizó teniendo en cuenta los centros de costos propuestos en la cadena de valor presentada, cuyo objetivo final es la estancia placentera y distendida del turista/recreacionista que visita cada establecimiento.

V.5.3.2.1 Costos por Establecimiento

Al tratarse de una alternativa complementaria de las actividades agropecuarias que se puedan estar llevando a cabo en las explotaciones, el objeto en principio, es conocer la relación de aportación por turista al que se le presta el servicio, para absorber la estructura de costos fijos totales del establecimiento, correspondientes al mismo período y evaluar qué incidencia representa la forma de determinar resultados, en cada nivel de análisis propuesto (económico, contable y financiero).

Como primer paso, se identificarán los centros de costos propios del servicio agroturístico propuesto, para lograr una más exacta vinculación de éstos con el objetivo final de cada etapa de la cadena interna de valor.

Se define como unidad objeto de costeo a la actividad agroturismo y como unidad de costo al turista o lote de turistas atendidos, conforme la capacidad de atención definida por cada establecimiento, durante la temporada alta establecida. Por lo tanto, reconociendo que, en el caso de los servicios, se considera la prestación del servicio, el nivel de actividad dependerá de la cantidad de turistas que visiten los establecimientos durante un ciclo operativo (la temporada alta).

En función a la unidad de costeo seleccionada, los conceptos de costos se clasifican, siguiendo los criterios dados en el apartado V.4 de este capítulo, en: variables y fijos (operativos o de capacidad; directos o indirectos; por su vinculación con la cadena de valor, erogables o no erogables; independientes de las opciones del mercado o costo de oportunidad.

En la Tabla V.4, se presenta el resultado de la clasificación de costos general:

Tabla V.4. Clasificación de conceptos de costos, por establecimiento

COSTOS POR PROCESO	COSTOS POR ETAPA DEL PROCESO	Criterios de clasificación del Costo				ESTABLECIMIENTO				
		Sensibilidad frente a variaciones en nivel de Actividad (Turista)	Relación Unidad de Costeo (actividad agroturismo)	Naturaleza del devengamiento	Función	Generación de desembolsos	1	2	4	5
LOGÍSTICA INTERNA	Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista	Fijo Operativo	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x
	Registro de entrada y salida del turista	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x		
	Papelería y útiles	Variable	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x			
	Gentilezas	Variable	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable		x		
	Copa de bienvenida	Variable	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable		x		
	Cortesías u Obsequios	Variable	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable		x		
	Gravación Impuesto a los IBBB	Fijo Operativo	Directo	Independiente de opciones del mercado	Comercialización	Erogable/No Erogable	x	x	xx	xx
	Mantenimiento Página de Internet	Fijo Operativo	Directo	Independiente de opciones del mercado	Comercialización	Erogable				x
Folletería	Fijo Operativo	Directo	Independiente de opciones del mercado	Comercialización	Erogable				x	
Publicidad	Fijo Operativo	Directo	Independiente de opciones del mercado	Comercialización	Erogable			x	x	
SERVICIOS DE ESTANCIA	Asociados con la prestación del servicio principal									
	SERVICIOS PRINCIPALES PRESTADOS POR EL GRUPO									
	Alojamiento y pensión completa/media pensión						x			
	Merienda								x	
	Alquiler de espacio físico para uso particular							x		x
	Almuerzo/Cena									
	Ingredientes y bebidas	Variable	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x
	Impuestos	Fijo de Capacidad	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	xx	xx
	Remuneración Empresaria	Fijo Operativo	Indirecto	Costo de Oportunidad	Administración	No Erogable	xx	xx	xx	xx
	Sueldo y CS Personal	Fijo Operativo	Directo	Costo de Oportunidad	Prestación del Servicio	Erogable y No Erogable	x	x		
	Comunicaciones	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x
	Internet									
	Telefonía									
	Servicios Generales	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x
	Gas									
	Luz									
	Entretención	Fijo Operativo	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x			
	Direc TV									
	Lavandería									
	Limpieza de manteles	Variable	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable		x		
Seguros	Fijo de Capacidad	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable		x			
Interés sobre capital circulante	Fijo de Capacidad	Directo	Costo de Oportunidad	Financiero	No Erogable	xx	xx	xx	xx	
Interés sobre capital fijo	Fijo de Capacidad	Directo	Costo de Oportunidad	Financiero	No Erogable	xx	xx	xx	xx	
Depreciación de Activos específicos	Fijo de Capacidad	Directo	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	No Erogable	xx	xx	xx	xx	
Mantenimiento de Instalaciones	Fijo de Capacidad	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable		x	x		
Mantenimiento Espacios Verdes	Fijo de Capacidad	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable		x			
Movilidad establecimiento	Fijo de Capacidad	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	xx	xx	
Permisos Legales/Constancias de renovación anual	Fijo de Capacidad	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	xx	xx	xx	
Capacitación en atención al público	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable					
CIRCUITOS COMPARTIDOS										
SERVICIOS POR ACTIVIDADES RECREATIVAS	Por Excursión o por grupo de Visitantes									
	Tarifa Servicios Complementarios por turista									
	Músico	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x
	Guía de Turismo	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x
	Fotógrafo	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x
	Isidoro Espacio de Arte	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x
	Administración del circuito	Fijo Operativo	Indirecto	Costo de Oportunidad	Administración	No Erogable	x	x	x	x
	Por km recorrido									
Tarifa Cobrada por tercerización del transporte terrestre de pasajeros	Fijo Operativo	Indirecto	Independiente de opciones del mercado	Prestación del Servicio	Erogable	x	x	x	x	

Donde:

x
xx

Costo identificado y considerado por el establecimiento, durante la encuesta
Costo no identificado por los propietarios de los establecimientos que corresponde considerarse para el análisis, según el establecimiento estudiado.

Fuente: Elaboración Propia

V.5.3.2.2. Costos variables

Centro de Costos A: LOGÍSTICA INTERNA

A.CV.1. Gentilezas

Están asociadas a agasajos que pueden querer brindar los propietarios de los establecimientos a los turistas, como ser: copa de bienvenida; recuerdo de la estadía y/o cortesías u obsequios.

Centro de Costos B: SERVICIOS DE ESTANCIA

Comprende todas las tareas necesarias, relacionadas con la prestación de la actividad principal de agroturismo. Éstas variarán, conforme el tipo de servicio que presten los distintos establecimientos: almuerzos o cenas; alojamiento y pensión completa y; merienda.

B.CV.1. Ingredientes y bebidas

Se trata de los costos que genera la elaboración de una comida o merienda y que surgen de datos proporcionados por los registros informales de los establecimientos.

B.CV.2. Lavandería

Abarca el costo que genera la limpieza de la ropa blanca y de la mantelería utilizada durante la permanencia del turista.

V.5.3.2.3. Costos Fijos

V.5.3.2.3.1. Costos fijos operativos

Centro de Costos A: LOGÍSTICA INTERNA

Comprende todas las tareas necesarias a realizar, a fin de asegurar una placentera admisión y adecuada despedida del turista.

A.CFO.1 Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista

Esta tarea consiste en realizar el aseo de los espacios comunes y/o de las habitaciones que ocuparán, durante su estadía, los turistas e incluye el costo de los artículos de limpieza para efectuarlo. Con esta labor, se busca mostrar un ambiente limpio y acogedor y lograr una buena impresión, por parte de los visitantes. En todos los casos, esta actividad la lleva adelante personal del establecimiento.

A.CFO.2 Registro de entrada y salida del turista – Papelería y Útiles de Oficina

Se trata de todas las actividades que se vinculan con el acceso del pasajero, desde el primer momento de contacto, hasta la anotación del ingreso y posterior retiro del pasajero, en un soporte físico y/o informático (planillas). Al momento de la admisión en el cual se hacen constar datos del mismo: nombre y apellido, ciudad de origen, edad, número de documento único, teléfono de contacto e email. Esta tarea es realizada por personal que pertenece al establecimiento.

A.CFO.3 Publicidad

Se trata de la difusión que se realiza sobre los servicios prestados, incluyendo los costos

generados en concepto de folletería y mantenimiento del host de la página de internet.

Centro de Costos B: SERVICIOS DE ESTANCIA

Comprende todas las tareas necesarias, relacionadas con la prestación de la actividad principal de agroturismo. Éstas variarán, conforme el tipo de servicio que presten los distintos establecimientos: almuerzos o cenas; alojamiento y pensión completa y; merienda.

B.CFO.1. Comunicaciones (telefonía e internet)

Consiste en el costo ocasionado por el uso de telefonía fija y celular, así como de conexión a internet. Los importes de estos conceptos surgen de las facturas emitidas por las empresas de comunicación.

B.CFO.2. Servicios Generales (luz y gas)

Este costo surge de los consumos de luz y gas mensuales de los establecimientos.

B.CFO.3. Entretenimiento

Comprende el costo ocasionado por la contratación del servicio de televisión satelital, para proporcionarles mayor confort a los visitantes/turistas, durante su estadía.

B.CFO.4. Artículos de Tocador y Cosméticos en Sanitarios

Consiste en el costo que ocasionan los artículos que se utilizan para la higiene personal del turista durante su estadía en los establecimientos.

B.CFO.5. Lavandería

Se trata del costo que corresponde al lavado de la ropa blanca del servicio, programada periódicamente e independientemente de la estadía de los turistas en los establecimientos.

B. CFO.6. Mano de Obra

En los casos que corresponda, se considerará el personal especializado en atención al público y/o de cocina. Si las tareas de servicio estuvieran desarrolladas por algún integrante de la familia, se tendrá en cuenta el costo de oportunidad de las mismas, representativo de la remuneración que se percibiría por realizar trabajos similares. Para cada caso, se calcularán los costos totales mensuales, conforme los meses trabajados, incluyendo en el mismo la incidencia de las cargas sociales directas y derivadas.

V.5.3.2.3.2. Costos de la Estructura Productiva

Para la determinación de los costos fijos de capacidad, es necesario definir el tamaño de prestación del servicio que se desarrollará. Para cada establecimiento, se considerará la capacidad máxima de atención declarada en encuesta.

- Establecimiento 1: 30 turistas por cena
- Establecimiento 2: 12 turistas por día
- Establecimiento 3: 35 turistas por merienda
- Establecimiento 4: 20 turistas por evento

Teniendo en cuenta esta capacidad, se efectuará la descripción de los costos,

contemplando que los mismos son fijos para servicios de hasta la capacidad declarada en cada caso, mientras que para aumentos de la misma, deberán ser reconsiderados, ya que su comportamiento se modifica en escalones, en caso de aumentar dicha capacidad prevista.

Impuestos:

Abarca los costos incurridos en la actividad, en concepto de tributos y tasas que alcanzan a la actividad, en los niveles municipal, provincial y nacional.

Seguros:

Este costo representa la cobertura de siniestros que pudieran ocurrir, durante el desarrollo de la actividad. En aquellos establecimientos en los que no se contara con información al respecto, en principio, no se computará como costo, aun cuando debiera ser tenido en cuenta.

Mantenimiento de Instalaciones:

Se trata de los costos incurridos en concepto de mantenimiento general y reparaciones de las construcciones edilicias, para recibir a los turistas.

Mantenimiento Espacios Verdes:

Se trata de los costos incurridos en concepto de jardinería que se realiza con un objetivo estético.

Movilidad:

Incluye el cálculo de los costos en los que se incurre, en concepto de combustible, patente y seguro del automotor, que estén afectados en forma directa a la realización de la actividad agroturismo.

Depreciación:

En este estudio, se incluye el cálculo de la depreciación de los activos específicos (activos fijos, como ser, instalaciones, mobiliario, utensilios y maquinaria de cocina, entre otros) necesarios para la producción del servicio, identificados para cada actividad de la cadena de valor como centro de costos, Logística Interna y Servicios de Estancia.

Depreciación mobiliario y equipamiento informático Logística Interna

Consiste en el costo que genera el mobiliario por su obsolescencia o antigüamiento, como consecuencia de los cambios tecnológicos y del simple transcurso del tiempo. Este costo se refleja en términos de cuotas constantes (anuales).

Depreciación mobiliario y equipamiento Servicios de Estancia

Consiste en el costo que genera el mobiliario por su obsolescencia o antigüamiento, como consecuencia de los cambios tecnológicos y del simple transcurso del tiempo. Este costo se refleja en términos de cuotas constantes (anuales).

Seguidamente, se expresan las fórmulas que se utilizarán para los cálculos de la depreciación fija y para el valor residual del período bajo análisis.

Fórmula para el cálculo de la depreciación fija:

Depreciación Fija =	$\frac{\text{Valor a Nuevo (\$)} \times \text{Valor Residual Recuperable (\%)}}{\text{Vida útil (años)}} \quad (1)$	
---------------------	---	--

Fórmula para el cálculo del valor residual del período analizado:

Valor Residual =	$\text{VO (Valor a Nuevo) (\$)} - \text{Amortizaciones Acumuladas} + \text{VRR (\%)} \quad (2)$	
------------------	---	--

Donde:

VO = Valor de Origen

VRR= Valor Residual Recuperable

Permisos legales/habilitaciones

Este concepto de costos se asocia a los requerimientos legales que deben cumplirse, en cuanto a habilitaciones Municipales, cursos de manipulación de alimentos, libretas sanitarias de empleados y toda otra reglamentación requerida para la puesta en marcha de los negocios.

Remuneración Empresaria:

Las tareas correspondientes a la administración están a cargo de los propietarios, por lo que se considera el costo de oportunidad del mismo, representativo de la remuneración que se percibiría por realizar tareas similares. En este sentido, se considerarán los costos totales en el año, independientemente de los meses que cada establecimiento haya establecido como temporada alta, en las encuestas contestadas, ya que la dedicación a difundir esta actividad complementaria implica una avocación especial a la misma, de tiempo completo.

Costos de Oportunidad⁹

A través del mismo, se busca reflejar el costo de oportunidad por mantener inmovilizado capital en inversiones propias para la actividad agroturismo.

Interés sobre el Capital Circulante:

Se calcula, por tratarse de capital monetario (Peralta, 2006) aplicando como tasa libre de riesgo, la tasa promedio nominal de plazo fijo, para el año 2012, del Banco Nación de la República Argentina. Dicha tasa permitiría reflejar la flexibilidad para la entrada y salida de esta actividad, aún sin contar con datos de servicios orientados específicamente a este tipo de negocios. La misma es del 12,30% mensual para el período analizado.

Interés sobre el Capital Fijo:

Para el cálculo del interés de las mejoras afectadas a la actividad agroturismo (capital no monetario), se toma, como tasa representativa real de la aversión al riesgo empresario y de la barrera de salida del negocio, la tasa a la que rentan en alquiler los campos en Cnel. Suárez (Peralta, 2006). Ésta asciende, aproximadamente, al 2% del valor real de la tierra, antes de impuestos.

⁹ El detalle del cálculo de estos costos puede apreciarse, la Sección II “Detalle de notas de costos”, para el Establecimiento 2, en el Apéndice de este capítulo.

A modo indicativo, y al sólo efecto de reflejar la metodología de costos aplicada para cada concepto de costo identificado, se selecciona como ejemplo de cálculo el Establecimiento 2, entre los casos estudiados, por considerarse el más completo. El detalle puede apreciarse, en las Secciones II y III¹⁰ del Apéndice presentado para este capítulo.

V.5.3.2.4 Costos por Actividad Compartida

C. SERVICIOS POR ACTIVIDADES RECREATIVAS

Este eslabón de la cadena se considera un factor causal de costo, desde dos puntos de vista: la experiencia acumulada de los establecimientos y la extensión (grado de integración de los emprendimientos individuales, entre sí). En el primer factor, se destaca la trayectoria de los pioneros del Grupo y, en el segundo, la sinergia que se logra, al combinar las diferentes actividades ofrecidas por los establecimientos del grupo, junto con los servicios conexos de guía turística, muestra artística, fotografía y música. La conjunción de propuestas alternativas, mediante circuitos integrados, permite ampliar la línea de servicios ofrecidos a los consumidores, incorporando especificaciones que éstos consideran como un valor agregado.

La idea de considerar circuitos compartidos está estrechamente vinculada con la metodología de Costeo Variable Evolucionado. A través de ella, se podría evaluar la contribución marginal que arroja el desarrollo conjunto de la actividad agroturismo de los establecimientos y servicios conexos de Cortaderas II que participan en cada recorrido grupal propuesto.

Para cada circuito propuesto, pueden asociarse, según el caso, uno o todos, de los siguientes costos indirectos:

Por excursión:

Isidoro Espacio de Arte

Guía de Turismo

Fotógrafo

Músico

Administración del circuito

Por km

Transporte

La base fundamental del Análisis Marginal en la gestión empresarial es el concepto de punto de equilibrio. Este punto representa una situación de igualdad, en la que los ingresos por ventas logran cubrir, exactamente, los costos variables y de estructura establecidos para un período de tiempo dado. En estas circunstancias, la empresa no consigue ganancias ni sostiene quebrantos. La técnica supone, por un lado, que los costos fijos son del período, que, en

¹⁰ Por la cuantía que representa en el monto total de costos anuales, el costo de la mano de obra se presenta en la Sección III del Apéndice del capítulo, a modo ilustrativo, para este establecimiento.

principio, en el corto plazo, no se pueden evitar, debiendo soportarse y, por el otro, que existe un vínculo estrecho, entre el precio de venta y el costo variable, por unidad de volumen. Esta diferencia constituye el concepto de “contribución marginal” (Yardin, 2010).

Simbólicamente, el punto de equilibrio resulta de dividir los costos fijos totales (operativos y de capacidad) por la contribución marginal:

$$\text{Partiendo de: } Q * pv = Q * cv + CFO + CFC$$

$$Q (pv - cv) = CFO + CFC$$

$$Q_e = \frac{CFO + CFC}{pv - cv} \quad (3)$$

Donde, Q_e : cantidad de equilibrio; CFO: Costos Fijos Operativos totales; CFC: Costos Fijos de Capacidad totales; pv : precio de venta unitario; cv : costo variable unitario.

La determinación del precio de venta, queda establecida, por traspaso de términos, como sigue:

$$P_v = \frac{(CFO + CFC)}{Q^R} + \frac{cv}{1 - a} \quad (4)$$

Donde, P_v : precio de venta; Q^R : cantidad real (turistas/recreacionistas que visitan los establecimientos); CFO: Costos Fijos Operativos totales; CFC: Costos Fijos de Capacidad totales; cv : costo variable unitario; a : alícuota de impuesto comercial aplicado sobre ventas.

Para el caso de producción múltiple condicionada por la modalidad de comercialización (venta de paquetes), se aplica la ecuación (5), mediante la que se determina el punto de equilibrio, tomando como unidad el conjunto vendido:

$$Q_{conj}^i = \frac{[CE_{Ind} + CE_{DA} + CE_{DB}] * (1+i)}{Pv_{conj} - \{[N_A * cvu_A + N_B * cvu_B] * (1+i) + [Pv_{conj} * (a+b)] * (1+i)\}} \quad (5)$$

A partir de ésta, se propone la ecuación (6), adaptada al caso de estudio, a través de la cual se arribará al precio que debe cobrarse el circuito compartido, de acuerdo con cada alternativa propuesta:

$$Pv_{conj} = \frac{[CE_{Ind} + CE_{DA} + CE_{DB}] * (1+i)}{Q_{conj}^t} + \frac{(cvu_A + cvu_B) * (1+i)}{[1 - (a+b)] * (1+i)} \quad (6)$$

Siendo: Q_{conj}^t : cantidad de pasajeros (turistas) que participarán del circuito; CEI: Costos de estructura Indirectos del circuito; CE_A : Costos de estructura directos del servicio A; CE_B : Costos de estructura directos del servicio B; Pv_{conj} : precio de venta unitario del conjunto por pasajero (turista); A: servicio A en cada conjunto; B: servicio B en cada conjunto; cvu_A : costos variable unitario del servicio A; cvu_B : costo variable unitario del servicio B; a : alícuota de impuesto comercial aplicado sobre ventas; b : porcentaje de comisión sobre ventas.

A modo indicativo, y al sólo efecto de reflejar la metodología de costos aplicada para las propuestas de desarrollo de actividades compartidas, se selecciona el Circuito N° 3, por considerarse que puede llegar a ser de interés, por su practicidad y el más factible de ser

aplicado en el corto plazo. El detalle del cálculo se presenta, en la Sección IV del Apéndice preparado para este capítulo.

D. INGRESOS POR ESTABLECIMIENTO

La Tabla V.5, presenta la información referida a precios cobrados por establecimiento.

Tabla V.5. Tarifas por servicio, por establecimiento

	ESTABLECIMIENTO 1		ESTABLECIMIENTO 2		ESTABLECIMIENTO 4		ESTABLECIMIENTO 5	
Tarifas	\$	Unidad	\$	Unidad	\$	Unidad	\$	Unidad
Normal	180	por día, por persona	160	cena, por persona	40	merienda, por persona	20	Por persona

Fuente: Elaboración propia

V.5.3.3. Interpretación de Resultados logrados por establecimiento

En este apartado, se presentan los resultados arribados, para las tres situaciones de análisis, dadas las condiciones de infraestructura y operación de cada establecimiento.

Si bien, en el largo plazo, es posible alterar completamente éstas, para la decisión de prestar el servicio de agroturismo, resulta relevante el cálculo de la contribución marginal por turista/recreacionista, debido a que la disponibilidad de espacio físico es la principal restricción que condiciona la decisión de brindarlo.

El Cuadro V.1 expone el modelo de Estado de Resultados, para cada objetivo de evaluación:

Cuadro V.1. Análisis Económico, Contable y Financiero – Exposición de Modelos

Análisis Económico	Análisis Contable	Análisis Financiero
Concepto Ingreso Anual por estadia Cantidad de visitantes Tarifa Promedio de días ocupados en el año, por visitante - Costos Variables Costos Variables de Comercialización Ingresos Brutos - Alícuota aplicada Costos Variables de Prestación de Servicio De Servicio de Estancia Cortesías u Obsequios Ingredientes y Bebidas Contribución Marginal Total - Costos Fijos Operativos De Logística interna Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista Papelería De Servicio de Estancia Remuneración Empresaria Sueldo Personal Afectado al Servicio Comunicaciones Servicios Generales Artículos de Tocador y Cosméticos en Sanitarios Seguros De Capacidad Impuestos Movilidad establecimiento Interés sobre capital circulante Depreciación de Activos específicos Interés sobre capital fijo Mantenimiento de espacios verdes Permisos Legales/Constancias de renovación anual UTILIDAD NETA	Concepto Ingreso Anual por estadia Cantidad de visitantes Tarifa Promedio de días ocupados en el año, por visitante - Costos Variables Costos Variables de Comercialización Ingresos Brutos - Alícuota aplicada Costos Variables de Prestación de Servicio De Servicio de Estancia Cortesías u Obsequios Ingredientes y Bebidas Contribución Marginal Total - Costos Fijos Operativos De Logística interna Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista Papelería De Servicio de Estancia Sueldo Personal Afectado al Servicio Comunicaciones Servicios Generales Artículos de Tocador y Cosméticos en Sanitarios Seguros De Capacidad Impuestos Movilidad establecimiento Depreciación de Activos específicos Mantenimiento de espacios verdes Permisos Legales/Constancias de renovación anual UTILIDAD NETA	Concepto Ingreso Anual por estadia Cantidad de visitantes Tarifa Promedio de días ocupados en el año, por visitante - Costos Variables Costos Variables de Comercialización Ingresos Brutos - Alícuota aplicada Costos Variables de Prestación de Servicio De Servicio de Estancia Cortesías u Obsequios Ingredientes y Bebidas Contribución Marginal Total - Costos Fijos Operativos De Logística interna Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista Papelería De Servicio de Estancia Sueldo Personal Afectado al Servicio Comunicaciones Servicios Generales Artículos de Tocador y Cosméticos en Sanitarios Seguros De Capacidad Impuestos Movilidad establecimiento Mantenimiento de espacios verdes Permisos Legales/Constancias de renovación anual UTILIDAD NETA

Fuente: Elaboración Propia

En los Cuadros V.2 a 5, se muestran los mismos, por establecimiento.

Cuadro V.2. Análisis Económico, Contable y Financiero – Establecimiento 1

Análisis Económico		Análisis Contable		Análisis Financiero	
Concepto	Pesos	Concepto	Pesos	Concepto	Pesos
Ingreso Anual por estadía	74.520,00	Ingreso Anual por estadía	74.520,00	Ingreso Anual por estadía	74.520,00
- Costos Variables	-25.964,70	- Costos Variables	-25.964,70	- Costos Variables	-25.964,70
Contribución Marginal Total	48.555,30	Contribución Marginal Total	48.555,30	Contribución Marginal Total	48.555,30
- Costos Fijos	-109.682,56	- Costos Fijos	-48.200,60	- Costos Fijos	-27.119,54
UTILIDAD NETA	-61.127,26	UTILIDAD NETA	354,70	UTILIDAD NETA	21.435,76

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro V.3. Análisis Económico, Contable y Financiero – Establecimiento 2

Análisis Económico		Análisis Contable		Análisis Financiero	
Concepto	Pesos	Concepto	Pesos	Concepto	Pesos
Ingreso Anual por estadía	120.000,00	Ingreso Anual por estadía	120.000,00	Ingreso Anual por estadía	120.000,00
- Costos Variables	-30.600,00	- Costos Variables	-30.600,00	- Costos Variables	-30.600,00
Contribución Marginal Total	89.400,00	Contribución Marginal Total	89.400,00	Contribución Marginal Total	89.400,00
- Costos Fijos	-121.840,65	- Costos Fijos	-51.265,99	- Costos Fijos	-37.297,42
UTILIDAD NETA	-32.440,65	UTILIDAD NETA	38.134,01	UTILIDAD NETA	52.102,58

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro V.4. Análisis Económico, Contable y Financiero – Establecimiento 4

Análisis Económico		Análisis Contable		Análisis Financiero	
Concepto	Pesos	Concepto	Pesos	Concepto	Pesos
Ingreso Anual por estadía	21.480,00	Ingreso Anual por estadía	21.480,00	Ingreso Anual por estadía	21.480,00
- Costos Variables	-10.750,74	- Costos Variables	-10.750,74	- Costos Variables	-10.750,74
Contribución Marginal Total	10.729,26	Contribución Marginal Total	10.729,26	Contribución Marginal Total	10.729,26
- Costos Fijos	-66.021,30	- Costos Fijos	-11.663,88	- Costos Fijos	-8.387,78
UTILIDAD NETA	-55.292,04	UTILIDAD NETA	-934,62	UTILIDAD NETA	2.341,48

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro V.5. Análisis Económico, Contable y Financiero – Establecimiento 5

Análisis Económico		Análisis Contable		Análisis Financiero	
Concepto	Pesos	Concepto	Pesos	Concepto	Pesos
Ingreso Anual por estadía	6.360,00	Ingreso Anual por estadía	6.360,00	Ingreso Anual por estadía	6.360,00
- Costos Variables	-1.351,50	- Costos Variables	-1.351,50	- Costos Variables	-1.351,50
Contribución Marginal Total	5.008,50	Contribución Marginal Total	5.008,50	Contribución Marginal Total	5.008,50
UTILIDAD NETA	-66.875,51	UTILIDAD NETA	-13.644,55	UTILIDAD NETA	-11.327,93

Fuente: Elaboración Propia

En los cuadros anteriores, se aprecia que el ingreso bruto por prestación del servicio, cubre satisfactoriamente los costos variables totales, en los tres niveles de análisis, logrando una contribución marginal positiva constante, para cada uno de ellos, lo que se refleja, en el Cuadro V.6:

Cuadro V.6. Contribución marginal, por establecimiento

Establecimiento N°	Contribución Marginal Total (en Pesos)
1	48.555,30
2	89.400,00
4	10.729,26
5	5.008,50

Fuente: Elaboración Propia

Sin embargo, al considerar lo que ocurre en el análisis Económico, la contribución marginal total no es capaz de cubrir los costos fijos totales involucrados en el desarrollo del

emprendimiento, en ninguno de los establecimientos. Esto significa los volúmenes de operaciones respectivos se encuentran por debajo de su punto de equilibrio y las empresas se hallan en zona de quebrantos. La pérdida generada puede observarse en el Cuadro V.7:

Cuadro V.7. Análisis Económico de los Resultados

Establecimiento N°	Resultado (en Pesos)	Cantidad de equilibrio (Turistas, en términos físicos)
1	-61.127,26	312
2	-32.440,65	1.022
4	-55.292,04	2.203
5	-66.875,51	4.564

Fuente: Elaboración Propia

El análisis Contable indica que los establecimientos 1 y 2, se encuentran por encima de sus puntos de equilibrio, cuando los costos económicos (de oportunidad), no están contemplados en el cálculo. La contribución marginal total cubre los costos fijos totales considerados y logra un modesto superávit. Estas empresas se ubican en la zona de ganancias. Esta situación no se refleja, en los establecimientos 4 y 5, ya que las contribuciones marginales totales no alcanzan para cubrir los costos fijos totales, quedando, nuevamente, en zona de quebrantos. Los resultados logrados por cada establecimiento, se muestran en el Cuadro V.8:

Cuadro V.8. Análisis Contable de los Resultados

Establecimiento N°	Resultado (en Pesos)	Cantidad de equilibrio (Turistas, en términos físicos)
1	354,70	137
2	38.134,01	430
4	-934,62	389
5	-13.644,55	1.184

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al análisis financiero, desde un punto de vista meramente técnico, al sólo considerar los conceptos de costos fijos y variables erogables, puede decirse que el resultado al que se arriba refleja hasta qué nivel, estando en zona de pérdidas, las empresas pueden continuar su actividad, sin comprometer su estructura de financiamiento. En este sentido, tanto el establecimiento 1 como el 2, mejoran notablemente sus resultados (excedentes financieros) positivos y el establecimiento 4, obtiene excedentes. No ocurre lo mismo, en el caso del establecimiento 5, quedando la empresa en zona de cierre o abandono de la actividad, por no conseguir que la contribución marginal financiera total iguale a sus costos fijos erogables totales. Estos resultados, se muestran en el Cuadro V.9:

Cuadro V.9. Análisis Financiero de los Resultados

Establecimiento N°	Resultado (en Pesos)	Cantidad de equilibrio (Turistas, en términos físicos)
1	21.435,76	77
2	52.102,58	313
4	2.341,48	280
5	-11.327,93	1.037

Fuente: Elaboración Propia

El análisis económico del costo descubre importantes cuestiones que hacen a la gestión empresarial. En lo que atañe a los costos ocultos, una empresa podrá seguir funcionando sin cubrir los costos fijos totales durante un cierto lapso, período que estará limitado por el servicio que pueda recibir de las erogaciones en que se ha incurrido por adelantado. Esto implica que

habrá un punto ubicado por debajo del punto de equilibrio económico, que marcará el volumen de ventas mínimo que debe alcanzar una empresa para poder continuar en actividad sin afrontar déficit financiero.

Este punto llamado “punto de equilibrio financiero” o “punto de cierre”, será aquel en el cual la contribución marginal alcance exactamente a cubrir las cargas de estructura erogables.

La importancia de la inclusión de los costos implícitos en el análisis gerencial es que permite determinar resultados financieros de la gestión económica, que vislumbran subsidios encubiertos en la actividad.

Desde un punto de vista práctico, debe destacarse que los costos que se asocian a este estudio son los que, en mayor medida, tienen en cuenta los propietarios de los establecimientos agropecuarios. A través de éstos, miden, aproximadamente, cuál es el estado de marcha en el que se encuentra el negocio, conforme los datos que han sido proporcionados durante las distintas etapas de relevamiento del trabajo de campo. Esto puede contribuir a explicar por qué no ven como una debilidad el no tener conocimiento acerca de las metodologías para determinar costos y fijar precios, ni considerar necesario capacitarse en estos temas, para mejorar su sistema de información, gestión y toma de decisiones empresariales. Prueba de ello, ha sido el hecho de que, del total de participantes del grupo, sólo uno asistió a un curso sobre aspectos de gestión empresarial, dictado por el INTA, hacia fines de 2011.

Una atención especial debe centrarse en la situación de quebranto que alcanza el establecimiento 5. Dicha condición, lleva a plantearse cuál es la cantidad mínima de visitantes/recreacionistas cuyas contribuciones marginales financieras permiten cubrir, por lo menos, los costos fijos erogables totales, sin caer en el punto de cierre.

En cualquier caso, los resultados del análisis financiero son contundentes y se destaca que el que los establecimientos 1, 2 y 4 alcancen un beneficio, manifiesta que sólo tienen un excedente financiero de corto plazo, con riesgo a comprometer sus otros ingresos para mantener la actividad.

V.5.3.3.1 Determinación del precio por prestación de servicio para el Establecimiento 5

El cuadro siguiente, Cuadro V.10, muestra el precio que correspondería cobrar, *ceteris paribus* el resto de las variables involucradas, dada la cantidad de turistas reales que visitan el establecimiento, para los tres niveles de análisis:

Cuadro V.10. Determinación de precios del servicio, según nivel de análisis

	Análisis		
	Económico	Contable	Financiero
Cálculo del precio (en Pesos AR)=	237,93	67,79	56,91

Fuente: Elaboración Propia

A través de esta información, es posible explicar la incidencia que tiene, en la determinación de los precios, el hecho de considerar, o no, los costos que deben afrontarse para desarrollar la actividad. En un sentido económico, cobrar el ingreso al servicio por un monto

inferior a los \$ 237,93, implicaría no cubrir costos ocultos que deben ser considerados en el desarrollo de la actividad, no reflejando la realidad económica de la empresa y haciendo que la unidad de negocio se encuentre en una situación de quebranto, dada la estructura de costos de operación (costo de hacer) y de estructura (costo por estar) que presenta el establecimiento. Por esto, se considera oportuno cobrar un ingreso por este valor, para estar, por lo menos, en una situación de equilibrio.

Aún en el caso en el que se decidiera desconsiderar los costos económicos de la actividad, y llevarlo al extremo financiero, el precio determinado para este nivel, es un 35,14% superior al que actualmente se cobra, de \$20 por turista/visitante. Con lo cual, el establecimiento debiera plantearse qué camino seguir, para sanear esta situación.

Para conocer en detalle la composición de estos conceptos, ver la Sección IV del Apéndice de este capítulo, presentado al final del trabajo.

V.5.3.4. Interpretación de Resultados obtenidos para los Circuitos Compartidos

En el siguiente cuadro, se presentan, esquemáticamente, los datos referidos a las cuatro propuestas de circuito compartido para los establecimientos.

Tabla V.6. Datos generales de circuitos compartidos

Circuito	Tarifas (\$)	Establecimientos que intervienen	Unidad	Servicio Principal	Servicio Complementario
1-A	320,17	1 y 2	por persona	almuerzo y cena, respectivamente	Recepción, hasta inicio del recorrido con muestra artística, guiada, música y fotografía
1-B	169,96	2 y 4	por persona	merienda y cena	Recepción, hasta inicio del recorrido con muestra artística, guiada, música y fotografía
2	167,26	4 y 5	por persona	merienda y muestra cultural con picada	Recepción, hasta inicio del recorrido con muestra artística, guiada, música y fotografía
3	108,59	todos, de manera individual	por persona	el ofrecido por cada establecimiento + zafari fotográfico	Recepción, hasta inicio del recorrido

Fuente: Elaboración Propia

A los efectos de la determinación del resultado de cada circuito, en el Cuadro V.11, se presentan las bases para el cálculo de cada una de las propuestas y el precio establecido para ellas:

Cuadro V.11. Información base para el Cálculo de Precios y precios establecidos, por circuito

BASES DE CÁLCULO	CIRCUITO 1-A	CIRCUITO 1-B	CIRCUITO 2	CIRCUITO 3
Costo Variable Unitario Total del Servicio Principal	89,67	62,93	31,48	212,65
Costo Variable Unitario Total de los Servicios Conexos	--	--	--	130,67
Costos Fijos Directos Totales del Servicio Principal (Establecimientos 1 y 2)	17.933,54	8.991,37	6.668,83	18.027,12
Costos Fijos Indirectos Totales (Servicios Conexos)	28.938,20	47.888,20	47.938,20	7.938,20
Comisión por Venta	10%	10%	10%	10%
Alícuota Impuesto Provincial Ingresos Brutos por Ventas	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Utilidad Deseada (sobre costos totales)	20%	20%	20%	20%
Cantidad esperada de visitantes/turistas (anual)	350	1020	640	1.320
PRECIO DETERMINADO	320,17	169,96	167,26	108,59

Fuente: Elaboración Propia

V.5.3.4.1. Determinación del resultado Económico de los Circuitos

En los cuadros V.12 a 15, pueden verse los resultados arribados, para cada circuito.

Cuadro V.12. Análisis Económico Circuito 1-A

Concepto	Establecimiento 1	Establecimiento 2	TOTAL
Ingreso Anual por estadia del circuito	56.029,75	56.029,75	112.059,50
Cantidad de visitantes por circuito	350		
Tarifa Conjunta	320,17		
Costos Variables			
- Costos Variables Directos de los establecimientos			
Costos Variables de Comercialización			
Ingresos Brutos - Alícuota aplicada	3,50%	-1.961,04	-1.961,04 -3.922,08
Comisión AVyT	10%	-5.602,98	-5.602,98 -11.205,95
- Costos Variables de Prestación de Servicio			
De Servicio de Estancia			
Ingredientes y Bebidas		-19.250,00	-12.133,33 -31.383,33
Total Costos Variables		-26.814,02	-19.697,35 -46.511,37
Contribución Marginal Primaria		29.215,73	36.332,40 65.548,13
- Costos Fijos Directos de los Establecimientos		-14.196,22	-3.737,32 -17.933,54
Contribución Marginal Secundaria		15.019,51	32.595,08 47.614,59
- Costos Fijos Indirectos			
Isidoro Espacio de Arte (lote)			-2.450,00
Fotografía (lote)			-1.750,00
Guía Turística			-3.500,00
Músico			-3.500,00
Administración del Circuito			-7.765,20
Transporte			-9.800,00
Publicidad (Folletería para el circuito)			-173,00
Resultado Circuito Compartido 1-A			18.676,39

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro V.13. Análisis Económico Circuito 1-B

Concepto	Establecimiento 2	Establecimiento 4	TOTAL
Ingreso Anual por estadia en Temporada Baja	86.679,60	86.679,60	173.359,20
Cantidad de visitantes por circuito	1.020		
Tarifa Conjunta	169,96		
Costos Variables			
- Costos Variables Directos de los establecimientos			
Costos Variables de Comercialización			
Ingresos Brutos - Alícuota aplicada	3,50%	-3.033,79	-3.033,79 -6.067,57
Comisión AVyT	10%	-8.667,96	-8.667,96 -17.335,92
- Costos Variables de Prestación de Servicio			
De Servicio de Estancia			
Ingredientes y Bebidas		-35.700,00	-28.488,60 -64.188,60
Total Costos Variables		-47.401,75	-40.190,35 -87.592,09
Contribución Marginal Primaria		39.277,85	46.489,25 85.767,11
- Costos Fijos Directos de los Establecimientos		-4.850,42	-4.140,95 -8.991,37
Contribución Marginal Secundaria		34.427,43	42.348,30 76.775,73
- Costos Fijos Indirectos			
Isidoro Espacio de Arte (lote)			-7.140,00
Fotografía (lote)			-5.100,00
Guía Turística			-3.400,00
Músico			-3.400,00
Administración del Circuito			-7.765,20
Transporte			-20.910,00
Publicidad (Folletería para el circuito)			-173,00
Resultado Circuito Compartido 1-B			28.887,53

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro V.14. Análisis Económico Circuito 2

	<i>Establecimiento 4</i>	<i>Establecimiento 5</i>	TOTAL
Ingreso Anual por estadia Circuito 2	53.523,20	53.523,20	107.046,40
Cantidad de visitantes por circuito	640		
Tarifa Conjunta	167,26		
Costos Variables			
- Costos Variables Directos de los establecimientos			
Costos Variables de Comercialización			
Ingresos Brutos - Alícuota aplicada	3,50%	-1.873,31	-1.873,31 -3.746,62
Comisión AVyT	10%	-5.352,32	-5.352,32 -10.704,64
- Costos Variables de Prestación de Servicio			
De Servicio de Estancia			
Ingredientes y Bebidas		-17.875,20	-2.272,00 -20.147,20
Total Costos Variables	-25.100,83	-9.497,63	-34.598,46
Contribución Marginal Primaria	28.422,37	44.025,57	72.447,94
Costos Fijos Directos a los Establecimientos	-4.140,95	-2.527,88	-6.668,83
Contribución Marginal Secundaria	24.281,42	41.497,69	65.779,11
- Costos Fijos Indirectos			
Isidoro Espacio de Arte (lote)			-4.480,00
Fotografía (lote)			-3.200,00
Guía Turística			-3.200,00
Músico			-3.200,00
Administración del Circuito			-7.765,20
Transporte			-25.920,00
Publicidad (Folletería para el circuito)			-173,00
Resultado Circuito Compartido 2			17.840,91

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro V.15. Análisis Económico Circuito 3

	<i>Establecimiento 1</i>	<i>Establecimiento 2</i>	<i>Establecimiento 4</i>	<i>Establecimiento 5</i>	TOTAL
Ingreso Anual por estadia Circuito 3	35.834,70	35.834,70	35.834,70	35.834,70	143.338,80
Cantidad de visitantes por circuito	330				
Tarifa Conjunta	108,59				
Costos Variables					
- Costos Variables Directos de los establecimientos					
Costos Variables de Comercialización					
Ingresos Brutos - Alícuota aplicada	3,50%	-1.254,21	-1.254,21	-1.254,21	-5.016,86
Comisión AVyT	10%	-3.583,47	-3.583,47	-3.583,47	-14.333,88
- Costos Variables de Prestación de Servicio					
De Servicio de Estancia					
Ingredientes y Bebidas		-9.075,00	-11.550,00	-9.216,90	-31.013,40
- Costos Variables Directos Actividad					
Fotografía (lote)		-1.650,00	-1.650,00	-1.650,00	-6.600,00
Isidoro Espacio de Arte (lote)		-2.310,00	-2.310,00	-2.310,00	-9.240,00
Transporte		-3.190,00	-5.170,00	-10.560,00	-27.280,00
Total Costos Variables	-17.872,68	-20.347,68	-18.014,58	-9.969,18	-66.204,14
Contribución Marginal Primaria	17.962,02	15.487,02	17.820,12	25.865,52	77.134,66
- Costos Fijos Directos de los Establecimientos	-9.173,43	-2.184,86	-4.140,95	-2.527,88	-18.027,12
Contribución Marginal Secundaria	8.788,59	13.302,15	13.679,17	23.337,64	59.107,54
- Costos Fijos Indirectos					
Administración del Circuito					-7.765,20
Publicidad (Folletería para el circuito)					-173,00
Resultado Circuito Compartido 3	8.788,59	13.302,15	13.679,17	23.337,64	51.169,34

Fuente: Elaboración Propia

V.5.3.4.2. Análisis e interpretación de Resultados Económicos logrados, incorporando circuitos compartidos

En los apartados anteriores, se han visto propuestas de comercialización conjunta de los servicios, para algunos de los establecimientos que componen la red de trabajo Cortaderas II.

En el cuadro siguiente, Cuadro V.16, se pretende demostrar cómo la incorporación de una o de todas las alternativas proporcionaría, a nivel individual, no sólo una mejora de los

resultados económicos obtenidos, sino también podría hacerse un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, ociosa, al poder ser utilizada con mayor asiduidad.

Cuadro V.16. Resultados Económicos Totales, incorporando circuitos compartidos

RESULTADOS ECONÓMICOS	ESTABLECIMIENTO			
	1	2	4	5
RESULTADO ECONÓMICO INDIVIDUAL	-61.127,26	-32.318,52	-55.292,04	-66.875,51
RESULTADOS CIRCUITOS COMPARTIDOS				
Circuito 1-A	9.338,20	9.338,20	--	--
Circuito 1-B	--	14.443,77	14.443,77	--
Circuito 2	--	--	8.920,45	8.920,45
Circuito 3	8.788,59	13.302,15	13.679,17	23.337,64
RESULTADO ECONÓMICO FINAL	-43.000,47	4.765,59	-18.248,65	-34.617,41

Fuente: Elaboración Propia

Como es posible observar en el Cuadro V.17, si bien los resultados finales no logran ser positivos para tres establecimientos, puede interpretarse que, en todos los casos, se ha dado una notable disminución de la pérdida soportada, por la consideración de los costos en un sentido económico.

Cuadro V.17. Incidencia de los Resultados Económicos por Desarrollo de Circuitos Compartidos, en los Resultados Económicos individuales, por establecimiento

RESULTADOS ECONÓMICOS	ESTABLECIMIENTO			
	1	2	4	5
Disminución porcentual de la pérdida	29,65%	114,75%	67,00%	48,24%
Disminución en términos monetarios de la pérdida (\$)	18.126,78	37.084,11	37.043,39	32.258,09

Fuente: Elaboración Propia

Estos resultados se alcanzan, teniendo en cuenta los supuestos de análisis planteados al inicio del capítulo; es decir, añadiendo un día más, al mes, en cada establecimiento, haciéndolo complementariamente a la actividad turística ideada en primera instancia. Dichas propuestas, aun cuando se incorporen paulatinamente, sin combinar servicios de establecimientos, en un primer paso, pero sí, incluyendo los servicios complementarios, contribuiría a desestacionalizar la prestación de los servicios, en el año, admitiendo un potencial aprovechamiento de la capacidad instalada que, de otra manera, permanece ociosa. Cabe aclarar que la propuesta no es excluyente del servicio que se brinda habitualmente. Con esto, se muestra que la incorporación de alternativas, es beneficiosa, a su vez, al considerar la remuneración para la administración del circuito, pudiendo generarse una reserva de fondos comunes, para reinvertir en aspectos que el grupo considere necesario, en caso que no se decida retirarlos.

V.5.4. Gerencia estratégica de costos: aplicación de la servucción a la cadena interna de valor

La gestión estratégica de costos es la observación de las actividades comprendidas en la cadena interna de valor de la empresa, desde una perspectiva integral y continua, que pretende identificar y consolidar las fortalezas propias de cada eslabón, proyectándolas hacia el contexto

externo para desarrollar ventajas competitivas, y producir información que será empleada hacia el interior, en la toma de decisiones que permitan la continuidad del negocio (Mallo *et al*, 2000), en este caso, la prestación del servicio.

El desafío de este capítulo ha sido la identificación y determinación de los costos que se asocian al proceso de prestación del servicio de agroturismo, para cada establecimiento en particular y como servicio conjunto que pueda brindar el grupo, combinándose entre sí. Para esto último, se torna relevante definir causales estratégicas de costos para las diferentes actividades de valor que componen la cadena del Grupo Cortaderas II. Parte del hecho de asumir que dicha cadena es un engranaje más, dentro de un sistema mayor que la abarca. Por las características del caso bajo estudio, importa el gerenciamiento de los costos del servicio de agroturismo ofrecido por el grupo, desde que éstos y su control resultan claves, de acuerdo con la selección de la estrategia a seguir.

Efectuar un análisis estratégico financiero de costos implica contar con información relativa a la evolución de las inversiones realizadas, por todos y cada uno de los establecimientos involucrados, desde que iniciaran esta actividad. Al sólo considerar los datos disponibles del período anual 2012, se pretende arribar a una interpretación preliminar del análisis estratégico, para el año mencionado.

La bibliografía referida al análisis estratégico de costos es prolífera en ocasión de ser aplicada al sector industrial, no así en el estudio de servicios. Es por ello que, para examinar la cadena de valor interna, y, en particular, sus costos, se utilizará la servucción. El análisis estratégico de costos guarda estrecha relación con la servucción, debido a que cada actividad de la cadena que integra el sistema de prestación del servicio posee un conjunto específico de conductores o impulsores de costos. Dichas causales de costos (de índole estructural u operativa) funcionan de determinada manera y, para su análisis, es crucial comprender cómo se desempeña cada unidad de negocio (establecimiento) y el grupo, en sí, en la prestación del servicio.

La aplicación de la servucción permitirá identificar y establecer puntos focales de diferenciación del servicio, dentro de la cadena interna de valor, para abordar el análisis estratégico de costos.

Los costos fijos son la principal limitante para desarrollar cualquier proyecto de inversión. Al aumentar la economía de escala, el proceso se vuelve eficiente, mejorando la capacidad de negociación en su necesidad de contar con frecuencia de transporte de pasajeros y mejoras en los caminos de acceso a los establecimientos, disminuyendo, a su vez, los riesgos asociados a la prestación del servicio en sí misma (mantenimiento de instalaciones) y a la comercialización (por fluctuaciones en el mercado).

Es posible pensar en un enfoque estratégico de costos donde se combinan el análisis de la cadena de valores, el análisis de posicionamiento estratégico y el análisis de causales de

costos. El análisis de la cadena de valor se ha acotado a los vínculos internos sobre las actividades que se realizan por el grupo y por los establecimientos. De la cadena de valor total, se han tomado aquellos eslabones que se consideran provechosos, a la hora de obtener (o conservar) una ventaja competitiva. A partir del mismo, es posible interpretar varias cuestiones que afectan el desempeño del servicio global y, por ende, al aumento de las utilidades. Considerando los vínculos de proceso dentro de la cadena de valores, aplicadas tanto a nivel individual como grupal, la actividad de valor “programación de actividades promocionales” debe estar debidamente coordinada con la utilización de la capacidad de los servicios, para lograr el efecto total de la promoción, por la alta influencia que tiene la primera actividad sobre la segunda.

Del análisis efectuado, se señalan como importantes impulsores estructurales a la Escala (integración horizontal), la Dimensión o alcance de operaciones (Integración Vertical), la Complejidad de líneas de servicio y la Tecnología (el cambio tecnológico se vuelve importante, porque afecta altamente las ventajas competitivas que se han identificado para el grupo, principalmente, el sistema de reservas y el contacto online con los turistas).

Los impulsores de ejecución que, para el caso de estudio y considerando la etapa incipiente en la que se halla el trabajo en red, refuerzan el impacto estructural de los factores de costos son: el diseño y el proceso de servucción, los cuales determinan la programación del servicio, en el impulsor Gerencia de Calidad Total, la Utilización de la capacidad y el compromiso del grupo de trabajo.

Recuperando las interpretaciones del eje Evolución de la Puesta en Valor de los Recursos, de la Matriz 2x3, desarrollada y analizada en el Capítulo II, puede hacerse evidente el impacto negativo que tiene el no realizar un análisis de costos para establecer el valor de ingreso a cada establecimiento. Ello refuerza la necesidad de contar con capacitación en herramientas de gestión que sirvan a la toma de decisiones de los propietarios.

El establecer circuitos compartidos y una asignación de costos especial a la administración del mismo podría favorecer a la consolidación de la base de confianza mutua identificada como fuertemente débil en sus aspectos de formalidad, tal y como se plantea al aplicar la metodología para configurar redes empresariales horizontales (López, 2003), desarrollada en el capítulo III.

El análisis de costos, limitado a los registros de costos internos suministrados por algunos de los establecimientos, para el año 2012, se ha complementado con un análisis estratégico explícitamente vinculado a una auditoría de posicionamiento estratégico, para comprender y reforzar la visión estratégica del grupo Cortaderas II.

Desde el punto de vista competitivo, el grupo Cortaderas II puede generar un segmento de diferenciación, a partir de la ubicación geográfica. Esto puede visualizarse, en concreto, a partir de características climáticas, costumbres y atractivos como el paisaje y la naturaleza. En

función a esto, es posible diagramar diferentes paquetes de productos y servicios, acordes a demandas que consideren días de estadía, tipos de preferencias en las actividades de esparcimiento (deportivas y culturales), celebraciones locales, entre otras, que actúen como nuevos canales comerciales, bajo la forma de rutas que interrelacionen a los establecimientos. De esta manera, se haría tangible el trabajar bajo una estrategia común, respetando los recursos individuales.

Por lo general, los productores organizan sus economías en forma fragmentada, individualmente, son gerenciadas por sus propios dueños, preocupados por el día a día, más que en la rentabilidad arrojada por la inversión. Esta atomización de la oferta tiene como consecuencia la ausencia de un líder en el mercado, sin proyectar las ventajas de trabajar conjuntamente, en pos de un mismo objetivo. En este trabajo se ha expuesto la posibilidad de obtener un rendimiento de la actividad agroturismo, a partir de la prestación de servicios combinados, entre dos ó más establecimientos y servicios conexos, además de la comercialización individual que realice cada predio. De esta manera, se piensa que la actividad complementaria podría incorporarse con otro peso relativo a la cartera de negocios de estos productores con tierras localizadas en zonas marginales de producción agropecuaria, ofreciéndoles todo un abanico de oportunidades que supera las expectativas individuales.

El desarrollo de paquetes turísticos reduciría los conflictos derivados de la disímil estructura del grupo, considerando que disponer de “un fondo común”, actuaría en favor de pensar en la “trazabilidad” del servicio, trabajando hacia una estandarización de la calidad del servicio, en aquellos aspectos destacados del análisis de servucción. Luego, al lograr frecuencia en la prestación de servicios combinados, permitiría ejercer un mayor poder de negociación, con los proveedores de servicios de transporte y un mayor compromiso de trabajo en grupo.

V.5.4.1. Cadena interna de valor y generación de valor

En términos generales, se puede decir que la actividad agroturismo da valor a sus clientes de dos formas:

- Dando información sobre reservaciones
- Prestándoles servicio a los pasajeros antes, durante y después de la estadía

El primer punto de contacto que tiene el turista/recreacionista es el mecanismo de reserva. Conforme a la organización y seriedad que perciba éste, será la primera impresión que tenga del servicio. La segunda consideración sobre lo que genera valor para el cliente derivará en los “momentos de verdad”, cara a cara con el servicio que producirán, en el mejor de los casos, un bucle de realimentación positivo entre éste y el cliente.

Para el caso de estudio, en la siguiente Tabla V.7, se describen los elementos que se identifican e intervienen en la prestación del servicio son:

Tabla V.7. Elementos de la Prestación del Servicio de Cortaderas II

Elemento	Actores/Características del Elemento de Servicio (individual)	Actores/Características del Elemento de Servicio (combinado)
El cliente	Turistas/recreacionistas, quienes consumen el servicio y tienen un alto grado de participación durante su desarrollo	Turistas/recreacionistas
Infraestructura o Bienes Tangibles (Soporte Físico)	Fácil acceso a la información, para poder tomar una decisión acerca de si visitar, o no, el establecimiento/ circuito. Esto se traduce en la presencia, mediante información turística promocional (folletería, videos), en centros de información turística, en los lugares de arribo de turistas, como ser terminales de ómnibus y aeropuertos, internet y teléfonos de contacto.	Ídem
	Fácil instrucción, acerca de cómo llegar, hasta el establecimiento que desee visitar	Puntualidad en la llegada, comfort y Limpieza del transporte
	Infraestructura vial: rutas, accesos y caminos internos, señalización y cartelería	Ídem
	Uniforme del personal	Ídem
	En general: mantenimiento de los espacios verdes, potreros y mejoras a ser visitados, calidad y funcionalidad del amoblamiento, fluidez de la circulación, adecuado tamaño de las áreas comunes, calidad arquitectónica de la edificación	Ídem
	Tamaño de las porciones servidas, variedad del menú presentación del servicio (almuerzo/cena/merienda) y protocolo de atención	Ídem
	tiempo de atención	Ídem
	E1: copa de bienvenida, maquinaria agrícola, equipos típicos de actividad agropecuaria (carro, aljibe), cancha de bochas, piscina, tejo y bicicletas	Duración total del circuito
	E2: copa de bienvenida, animales e instalaciones de granja, juegos infantiles	Conocimiento de la historia del establecimiento
	E4: equipamiento de tambo, ganado vacun, ropa para realizar tareas de la actividad productiva, piscina, camilla de masajes E5: cuadros o colecciones de la muestra, artefactos de reciclado, implementos típicos de campo	Souvenir (foto)
Variedad en las actividades recreativas incluidas en el servicio		
Personal en contacto	Asesora del grupo, propietarios, cocinera, moza	Asesora del grupo, chofer del transporte, propietarios, cocinera, moza, músico, guía de turismo, fotógrafo
	Trato cordial durante la estadía, presentación y prestancia al realizar el servicio (almuerzo/cena/merienda)	Transmisión de valores culturales
	Respuesta a consultas sobre alojamiento	Respuesta sobre consultas del circuito (recorrido)
	Aspecto del personal, en su vestimenta e higiene	
	Hospitalidad, respeto de los valores culturales	
El servicio	Estancia placentera y distendida del turista/ recreacionista que visita cada establecimiento, en el cual debe generarse un ambiente de cordialidad y respeto, en el trato que recibe, el cumplimiento del servicio, el cobro de una tarifa acorde con la calidad del servicio que se recibe	
	Satisfacer la necesidad de los visitantes a los establecimientos, en concepto de una estadía en el campo, en contacto con tradiciones y valores culturales	Ídem
Organización y administración	Comprende las áreas funcionales de cada establecimiento: comercialización, sistema de reservas, administración, Prestación del servicio y logística interna (mantenimiento, limpieza, suministros)	Servicios de estancia
Los demás Clientes	Tiempo de respuesta del servicio	

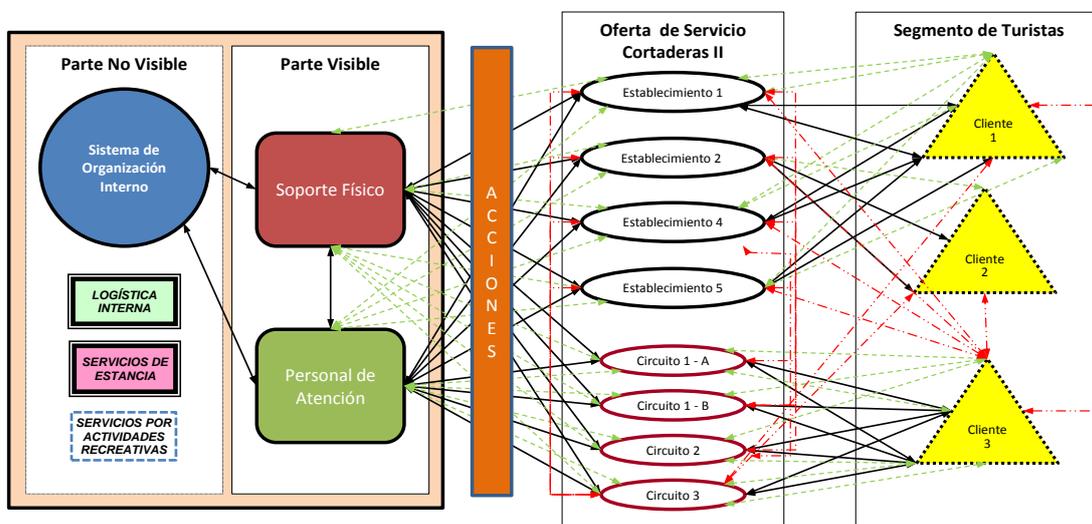
Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, es necesario establecer relaciones funcionales que se generan en este proceso de servucción, de modo de determinar en cuáles de ellas el turista/recreacionista tiene participación activa, de forma de optimizar los recursos y brindar un servicio de agroturismo que satisfaga a todos los beneficiarios directos del proyecto (turistas y establecimientos intervinientes) e indirectos (comunidades, ciudades).

El diseño del proceso del servicio permite discernir las relaciones funcionales entre la parte visible de la empresa (soporte físico y personal de contacto) y la parte no visible (sistema interno de organización y administración del servicio). Eiglier y Langreard (1989), establecieron tres tipos de relaciones funcionales, primarias, internas y de concomitancia. Las primarias reflejan la interacción, entre los elementos del sistema de servicio de la empresa y el mercado objetivo. Las relaciones funcionales internas muestran la interacción, entre los elementos del servicio que son visibles para los visitantes y aquellos que no lo son. Finalmente, las relaciones funcionales de concomitancia surgen por la presencia simultánea de varios clientes, durante el momento de la prestación del servicio.

V.5.4.2. Relaciones funcionales de la servucción para el caso de estudio

Figura V.3. Relaciones funcionales de la servucción para Cortaderas II



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Eiglier y Langreard (1989:15)

Donde:

Cliente 1: busca experimentar el agroturismo, con estadía acotada a un fin específico (merienda/ almuerzo), participando de las actividades ofrecidas por un solo establecimiento

Cliente 2: busca experimentar el agroturismo, con estadía acotada a un fin específico, pero de prolongación media (fin de semana), en un solo establecimiento

Cliente 3: busca experimentar el agroturismo, con diversas actividades a realizar, combinando dos establecimientos, por un día

↔ Relaciones funcionales internas

--- Relaciones funcionales primarias

--- Relaciones funcionales de concomitancia

V.5.4.3. Causales del costo de la servucción en la cadena interna de valor

Finalmente, combinando el análisis de la cadena interna de valor, considerando que el grupo Cortaderas II pretende posicionar estratégicamente el servicio como una prestación diferenciada, con las relaciones funcionales entre los distintos elementos del sistema de servucción, se determina preliminarmente las siguientes causales de costos:

Tabla V.8. Causales de costos de la servucción en la cadena interna de valor de Cortaderas II

Impulsores	Elementos en el sistema de servucción	Causales Estratégicas de Costos	Variables causales	Fuente de Información	Comentarios	
Estructurales	Soporte Físico	Escala (integración horizontal)	Cantidad de establecimientos	Establecimientos	Se trata de servicios complementarios que no compiten entre sí. Ofrecen servicios distintos, basados principalmente, en la comida, durante distintos momentos del día. Cuentan con actividades agropecuarias diferentes que componen una canasta de productos diversa.	
			Cantidad de plazas/ tenedores por establecimiento	Establecimientos		
			Nivel de articulación entre establecimientos	Grupo		
		Dimensión o alcance de operaciones (Integración Vertical)	Apertura para realizar alianzas con empresas de transporte	Grupo		La distancia de los establecimientos a las ciudades que pueden tener potenciales clientes es una importante desventaja competitiva El sector hotelero-gastronómico tiene una fuerte presencia sindical, con altos costos de personal.
			Nivel de articulación e intercambio entre el grupo e INTA	Grupo/asesor del grupo		
			Nivel de articulación e intercambio con municipio	Asesor del Grupo		
			Poder de compra (Costo de transporte/km recorrido)	Grupo		
		Complejidad de líneas de servicio	Poder de compra (Costo personal de atención al público/mes)	Establecimiento		
			Cantidad de recorridos individuales	Establecimiento/ asesor del grupo		
			Cantidad de servicios complementarios	Grupo/asesor del grupo		
		Tecnología	Cantidad de rutas combinadas	Grupo/asesor del grupo		
			Nivel de tecnología en funcionamiento para reservas	Establecimientos		
Nivel de tecnología de interfaz, vía internet	Establecimientos/Grupo					
Inversión en mejoras agroturismo (\$/año)	Establecimiento					
de Ejecución	Personal de Contacto y Sistema Interno de Organización	Gerencia de calidad total	Costos de calidad		Son los costos que resultan de hacer mal las cosas, por no ajustarse a lo planeado	
			<u>Costos de prevención</u>		Los costos de prevención surgen, a partir de la suma de todos los costos relacionados con acciones realizadas para planificar el proceso, con objeto de garantizar que no se produzcan imperfecciones (Shank y Govindarajan; 1995:283)	
			Diseño del proceso de servicio "sin defectos"			
			Poka Yokes (puntos de control, para un servicio "cero" defectos.			
			Mala reputación		La programación del proceso de servicio es un factor que refuerza, tanto a la tecnología, a la experiencia y al alcance de operaciones (integración horizontal).	
			<i>Medidas no financieras de calidad</i>			
			<u>Diseño del servicio</u>			
			Número de platos por menú semanal			
<u>Proceso de servucción</u>						
Servicio a tiempo de comidas						
Cantidad de bienes coadyuvantes proporcionados a la cantidad de clientes que visitan el establecimiento						
Instalaciones adecuadamente mantenidas y disponibles para utilizar						

Impulsores	Elementos en el sistema de servucción	Causales Estratégicas de Costos	Variables causales	Fuente de Información	Comentarios
			Cantidad de sugerencias de mejora del servicio hechas por los empleados/colaboradores Periodos de inactividad de las instalaciones Ciclos más cortos de tiempo de atención <u>Comercialización</u>		
			Rastreo sistemático de aceptación por parte del cliente (quejas, primacía de turno en la reserva del servicio, respuesta a tiempo) Nivel de satisfacción del cliente, medido a través de cuestionarios completados por los clientes Actualización de la oferta del servicio publicada en portales de internet/difusión en medios de comunicación Reclamos por entregas no efectuadas, durante la prestación del servicio Cantidad y duración de las veces que no se cumplió la programación y entrega del servicio Cantidad y frecuencia de veces que se canceló la reserva		
		Utilización de la Capacidad	Cantidad de turistas que repiten la visita/año por establecimiento Cantidad de turistas atendidos/año, respecto de la capacidad total	Establecimientos/Grupo Establecimientos	Si bien la escala de operaciones varía, no siempre, los establecimientos tienden a permanecer continuamente ocupados. La utilización de la capacidad refuerza la escala y la complejidad de líneas
		Eficiencia en la distribución de la planta	Cumplimiento de normativa legal, respecto de disposición de las áreas que componen la planta <u>Proceso de atención</u> Cantidad de turistas atendidos/año, por ruta individual Cantidad de turista atendidos/año, por ruta combinada Cantidad de turistas recibidos/capacidad total de atención (establecimiento) Cantidad de turistas recibidos/capacidad total de atención (circuito)	Establecimiento Establecimientos/Grupo Grupo Establecimiento Establecimiento/Grupo	
		Compromiso del grupo de trabajo	<u>Utilización del personal</u> Grado de involucramiento (cultura, transmisión de los valores y la historia del establecimiento y la zona donde se halla ubicado) Cantidad de personal y organización del trabajo <u>Capacitación del Personal</u> Cursos atendidos/ año Nivel de inversión en capacitación <u>Estructura Interna del Grupo o Compromiso del grupo de trabajo (participación)</u> Diseño de circuitos Detección y revisión de puntos críticos	Establecimientos Establecimientos Establecimiento/Grupo Establecimiento Grupo Establecimientos/Grupo/Asesor	Refuerza

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VI

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Temas abordados en este capítulo

VI.1. Objetivos del Capítulo VI

VI.2. Metodología para el Capítulo

VI.3. Abordajes teóricos aplicables al capítulo

VI.4. Resultados y Discusión

VI.4.1. Análisis Estructural

VI.4.1.1. Ritmo de Crecimiento del Sector

VI.4.1.2. Composición y caracterización del sector agroturismo

VI.4.1.2.1. Competencia actual y potencial

VI.4.1.2.2. Problemática del servicio agroturístico de los establecimientos de Cortaderas II

VI.4.1.2.3. Presión de los agentes de frontera en el Contexto Nacional

VI.4.1.2.4. Presión de los agentes de frontera en el Contexto Internacional

VI.4.2. Auditoría de posicionamiento estratégico para Cortaderas II.

VI.4.3. Generación de estrategias, a partir de la APE

VI.4.3.1. Selección de la estrategia dominante para resolver el problema estratégico principal

VI.4.3.2. Propuestas y desafíos para la continuidad. Plan de acción sintético, en función de la estrategia dominante

VI.4.3.3. Objetivos estratégicos

VI.4.3.4. Metas

VI.1. Objetivos del Capítulo VI

El objetivo de este capítulo consiste en efectuar un análisis de situación, mediante una auditoría de posicionamiento estratégico aplicada a la cadena de valor de la red de Cortaderas II, a partir del estudio estructural del sector y del destino turístico. Ello, permitirá ordenar aspectos internos y externos que conciernen a la dinámica competitiva del grupo. Finalmente, se presentarán alternativas estratégicas con propuestas concretas para la ejecución de acciones colectivas que posibiliten convertir ventajas comparativas, en ventajas competitivas sustentables.

El análisis estratégico de un sector está estrechamente vinculado con su capacidad competitiva. Sin embargo, el estudio que se efectúa en este capítulo no pretende medir la competitividad del destino, sino realizar un diagnóstico sobre los factores que influyen y que resultan determinantes de ella para el servicio que ofrece Cortaderas II, por los efectos multiplicadores que pudieran ocasionar. Por tanto, resulta necesario definir qué se considera como competitividad del destino turístico, de forma de poder describir, analizar y evaluar, si los recursos con los que se cuenta (naturales, históricos, culturales, de infraestructura y de apoyo), son suficientes para desarrollar el potencial del destino y transformarlo en un “polo de atractivos” como lo declaran sus integrantes.

En primera instancia, se definirá qué se entiende por competitividad del destino turístico, recuperando, brevemente, el concepto de ventajas comparativas naturales y ventajas competitivas. Posteriormente, se describirá la composición actual del sector y su competencia potencial. Luego, se enumerarán las fuerzas de los agentes de frontera, principalmente, en el contexto nacional, al sumar dinamismo y tendencias de cambio dentro del mismo. A continuación, se presentará una matriz con los resultados del análisis estructural del sector, destacando los principales defectos y virtudes, oportunidades y amenazas del entorno. Por último, se presentarán alternativas estratégicas para la ejecución de acciones colectivas que repercutirán en las estrategias de los emprendedores.

V.2. Metodología para el capítulo

Los datos empíricos surgen de la investigación a campo realizada oportunamente, en los establecimientos del grupo, así como de entrevistas personales efectuadas a autoridades municipales de la ciudad de Cnel. Suárez y a los asesores y promotores del grupo, siempre amparadas en el marco de desarrollo del PGI 24/C029. También, serán expuestos datos obtenidos de revistas especializadas en turismo, informes anuales de reuniones (2012) y relevamientos de Turismo Rural del INTA. La información referida a la ocupación y disponibilidad de alojamiento, se ha obtenido, mediante consulta personal, a la Dirección de Estudios de Mercado y Estadística, Subsecretaría de Desarrollo Turístico y Secretaría de Turismo, del Ministerio de Turismo de la Nación.

VI.3 Abordajes teóricos aplicables al capítulo

El concepto de competitividad hace referencia a la capacidad que tiene una empresa para competir en el sector en el que se halla comprendida. Una de las dificultades más importantes que surgen, al iniciar el estudio de la dimensión externa es definir lo que comprende al “sector turismo”. Se entiende éste, en un sentido amplio, como aquél que organiza sus actividades, en torno a la satisfacción de las necesidades de los consumidores turísticos, brindando productos turísticos en un determinado destino, desde el instante en el que se realiza la reserva, hasta cualquier momento posterior a la entrega y consumo de dicho producto (Middleton, 1994).

Desde una perspectiva microeconómica, la capacidad competitiva estará limitada por las características propias que la empresa tenga para desarrollar ventajas competitivas y por las condiciones que imponga su entorno competitivo. Su resultado combinará, por tanto, el análisis de una dimensión interna y una dimensión externa.

Para este estudio, se considera que competitividad en turismo es la “capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado, respecto a sus competidores” (Hassan; 2000, citado por Rivero y Caldera; 2004:4). En especial, se considera la capacidad que tienen las empresas de agroturismo del grupo Cortaderas II, para atraer turistas nacionales y/o extranjeros que estén dispuestos a realizar un gasto en el destino de tal magnitud que sea posible compensar con este ingreso todos los costos (explícitos e implícitos) que genera la actividad (Rodríguez y Guisado; 2003).

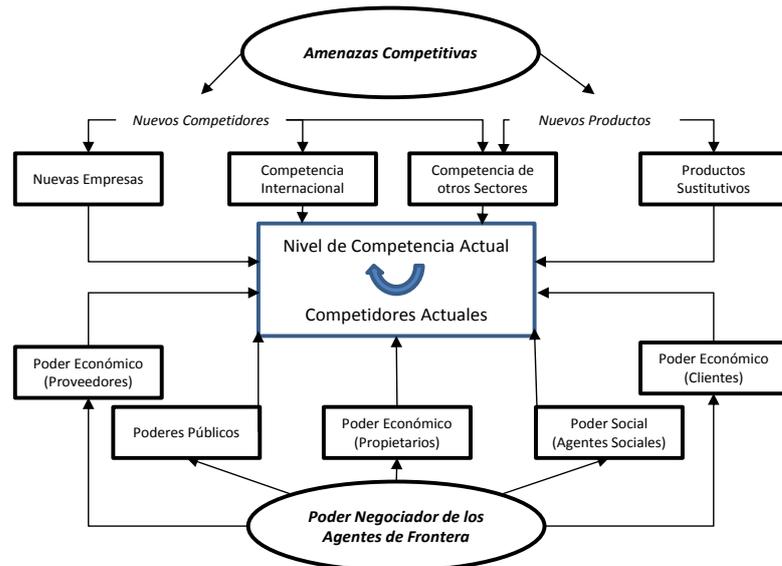
Las ventajas comparativas naturales constituyen la base del análisis; referencian a la dotación inicial de recursos que tienen los países (que pueden valorarse) y a su capacidad para utilizarlos, explicando por qué existe una especialización en una y no en otra actividad. En el caso del turismo, se trata de los factores que tiene un territorio para articular su oferta, que condicionan su punto de partida y constituyen el núcleo: recursos naturales, de infraestructura, y las políticas que fomenten y/o regulen el desarrollo del destino. Esta visión, estática, no reconoce que pueden producirse procesos de mejora o aprendizaje que podrían afectar a esta dotación natural. De forma de convertir las ventajas comparativas en ventajas competitivas dinámicas, es necesario que el destino turístico utilice eficientemente estos recursos y les agregue valor en el tiempo, a través de la implementación de estrategias de planeamiento, comerciales y de gestión.

El análisis estructural del sector se realizará, utilizando el Modelo de Diagnóstico de las Diez Fuerzas (Bueno; 1996b). El estudio de la competencia actual se completa, a su vez, con la caracterización de los establecimientos que prestan este tipo de servicios, conforme a los factores núcleo (de atracción) y a los determinantes restrictivos del Modelo de Competitividad de Destinos Turísticos (Crouch y Ritchie, 2000, 2003) que son pasibles de aplicar al caso de estudio y que podrían tener un efecto diferenciado en la competitividad del destino seleccionado (establecimientos del grupo Cortaderas II), en términos de intensidad y tiempo. Son introducidos, de forma descriptiva, por su calidad de condicionantes para el desarrollo local y por resultar útil esta información en la auditoría de posicionamiento estratégico.

Al Modelo de Diagnóstico Estratégico de las Diez Fuerzas (Figura VI.1) se le atribuye como característica distintiva y superadora que el análisis externo se distribuye en tres grandes partes:

- Competencia actual, que comprende el estudio del grado de rivalidad, del número (o grado de concentración) de prestadores del servicio, de la tipología y de las características de las estrategias, de los competidores existentes en el sector.
- Competencia potencial, que abarca cuatro amenazas competitivas - aparición de nuevos competidores (empresas nuevas y competencia internacional) y de nuevos productos (productos sustitutivos y competencia de otros sectores).
- Poder de Negociación con los agentes frontera, que incluye a clientes, proveedores y propietarios (conocidos como el “poder económico”), el poder público y el poder social. Este conjunto de agentes pueden tener grandes repercusiones en la capacidad de competencia de las empresas del grupo. Su nombre “agente frontera” deriva de su incidencia directa en la actividad que desarrollan los empresarios, favoreciendo o perjudicando, con su poder e influencia, la estrategia seleccionada.

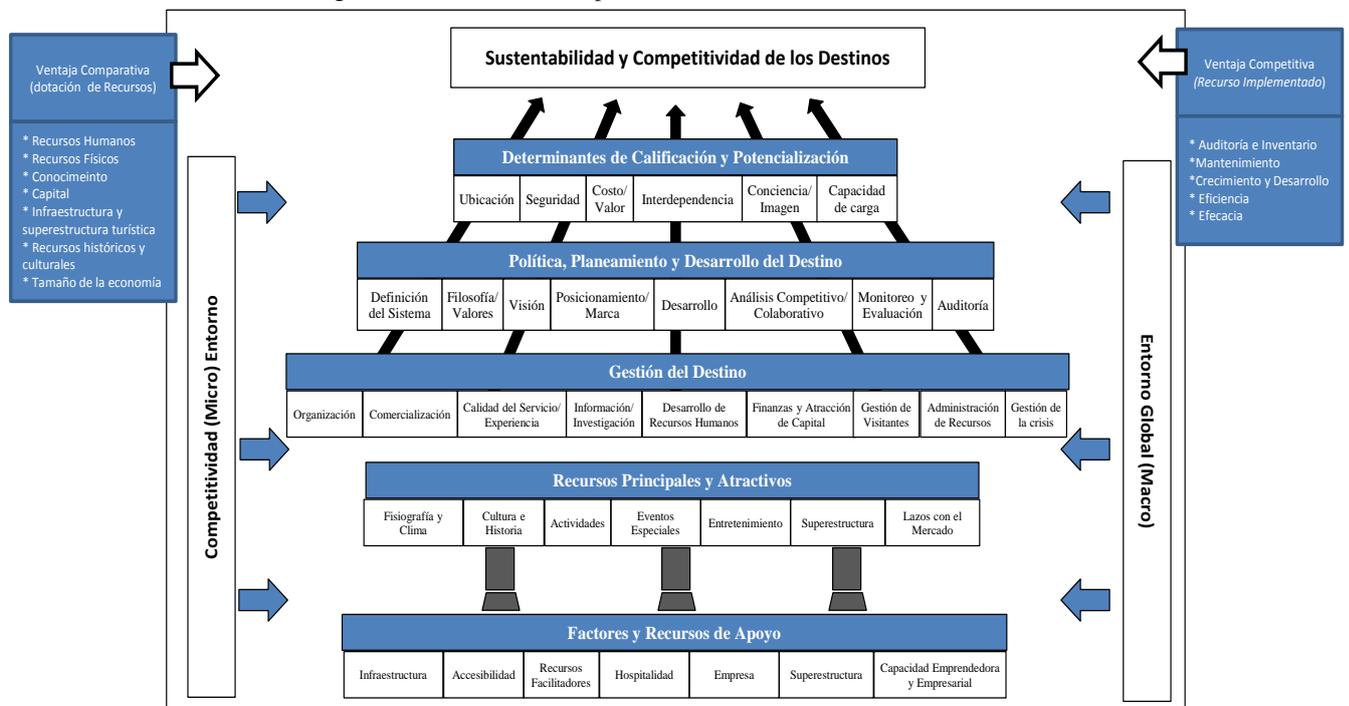
Figura VI.1. Modelo de Diagnóstico Estratégico de las Diez Fuerzas



Fuente: Morcillo y Bueno (1996b)

Por su parte, el modelo de Crouch y Ritchie (2003) (Figura VI.2) analiza una serie de aspectos que actúan como limitantes al desarrollo de la competitividad, en el sector turismo. Se trata de un modelo descriptivo, a través del cual los autores establecen que la competitividad del sitio en la que se realiza una actividad turística está definida por cinco componentes principales: factores núcleo y atractivos, dirección del destino, factores soporte y recursos, determinantes de calificación del destino y política, planeamiento y desarrollo del destino.

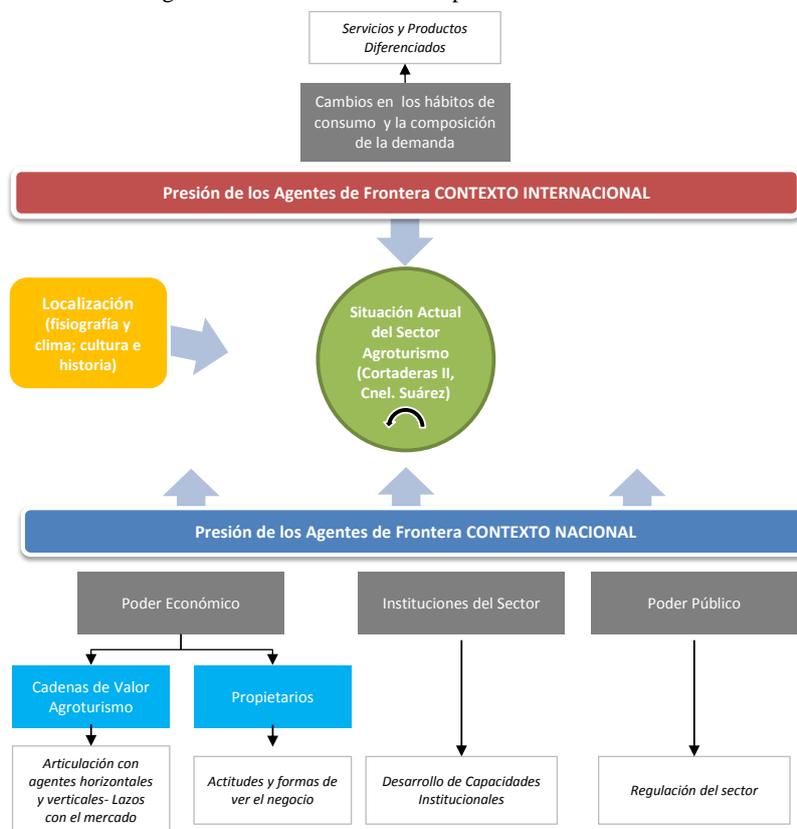
Figura VI.2. Modelo de Competitividad de Destinos Turísticos



Fuente: Crouch y Ritchie (2003)

Considerando estas dos propuestas teóricas, se presentan los puntos de análisis para el caso de estudio (Figura VI.3).

Figura VI.3. Puntos de Análisis para el Caso de Estudio



Fuente: Elaboración Propia

VI. 4 Resultados y Discusión

VI.4.1. Análisis Estructural

VI.4.1.1 Ritmo de Crecimiento del Sector

En rasgos generales, el turismo receptivo es una exportación no tradicional que genera importantes divisas. En 2012, alcanzó la cifra de U\$S 4.475 millones y conservó el tercer puesto, en el ranking de los diez primeros productos exportables de nuestro país. De acuerdo con el anuario 2012 de Turismo de Reuniones, la actividad turística se refuerza como sector clave e indispensable en la economía nacional.

El ajuste de la oferta hacia actividades turísticas que consideran tradiciones y costumbres se explica por los “cambios en la demanda (interés por nuevos sitios y áreas de alto valor ecológico y cultural autóctono), y por masificación y/o deterioro (cuali y cuantitativo) de la oferta tradicional” (Martínez (1997:1).

En Argentina, los establecimientos rurales han encontrado, en el turismo, una forma de diversificar su producción hacia alternativas que permiten utilizar las instalaciones disponibles, sin afrontar altas inversiones de puesta en marcha y con una mínima organización, para llevarla adelante. Esta innovación es producto de la crisis sistemática que ha sufrido el sector agropecuario y se vincula

con otros dos factores que gravitan como disparadores. El primero de ellos se refiere a la escasa rentabilidad que puede obtenerse del desarrollo de la actividad agropecuaria principal, producto de la subdivisión de la tierra, entre los herederos, por el traspaso generacional. Esto significa que, a igual cantidad de superficie productiva (sin considerar la natural ley de rendimientos marginales decrecientes), distribuida en un mayor número de familias, la rentabilidad lograda por el negocio tradicional no resulta tan holgada. Por ello, se vuelve atractivo convertir los elementos patrimoniales con valor cultural, histórico y paisajístico, en una opción conveniente que contribuya a generar ingresos adicionales para el establecimiento. El segundo elemento tiene que ver con el dinamismo que ofrece el sector turismo, por la creciente demanda que tiene la apertura de los hogares rurales a los turistas, a partir de la década de 1990. Esta nueva modalidad de desarrollar el turismo, a nivel nacional, presenta un atractivo singular e involucra la formación especializada del productor agropecuario como anfitrión (Martínez; 1997, Presa y Colonella; 2008).

Luego de más de dos décadas de desarrollo y fortalecimiento de este sector, el mapa del turismo rural consta, por un lado, de una importante cantidad de emprendimientos propuestos por empresas agropecuarias de tamaño grande y mediano, que ofrecen una amplia gama de productos, entre los cuales pueden citarse al agroturismo, el turismo de estancia, el turismo en bodegas, el ecoturismo y el turismo aventura. En la última década, en el sector, se observa una mayor participación de pequeños productores quienes, a través de la constitución de distintas formas de alianzas (asociaciones, redes o cooperativas), han orientado su oferta en su patrimonio cultural. Finalmente, la oferta se complementa con el diseño de rutas alimentarias, ubicadas en distintas zonas geográficas del país, para distintos productos típicos. Además de diversificar la oferta, estas rutas tienen por objetivo generar empleo y constituir fuente de ingresos locales.

A nivel nacional, para el año 2012, la estimación del alojamiento en establecimientos o casas rurales es sólo una aproximación al volumen del turismo rural, ya que también existen visitas y actividades sin pernoctes en este tipo de establecimientos. Un 7,9% indicó que realizó actividades de visitas a estancias y otras actividades ligadas al turismo rural.

La Tabla VI.1 detalla información sobre localidades que cuentan con oferta de alojamiento y número de plazas en establecimientos rurales, disponible oficialmente, para el período 2010-2012:

Tabla VI.1. Oferta de alojamiento y número de plazas en establecimientos rurales, por Localidades del SO Pcia. BA

Localidad	Partido	Distancia en km	AÑO 2012		AÑO 2011		AÑO 2010	
			Establec. Rural	Plazas	Establec. Rural	Plazas	Establec. Rural	Plazas
Tomquist-S. De la Ventana-Saldungaray-Villa ventana- Laguna encantadas-Ruta 76	Tomquist	121	2	0	2	0	2	0
Tres Arroyos	Tres Arroyos	209	7	121	7	121	7	121
TOTALES			9	121	9	121	9	121

Fuente: elaboración propia, en base a datos proporcionados por la Dirección de Estudios de Mercado y Estadística, Subsecretaría de Desarrollo Turístico y Secretaría de Turismo, del Ministerio de Turismo de la Nación

Cabe aclarar que se han desestimado las localidades con distancia mayor a 300 km, desde Cnel. Suárez, y/o que no pertenecen a los partidos comprendidos en el sudoeste bonaerense, así como las que se ubicaran en zona costera, ya que apuntan a otro segmento del mercado turístico, calificando como destinos de sol y playa.

De la tabla, se infiere que, en el período, no ha habido modificaciones en la cantidad de establecimientos ni de plazas.

VI.4.1.2 Composición y caracterización del sector agroturismo

VI.4.1.2.1 Competencia actual y potencial

Cantidad y tipo de competidores (Estructura del mercado-evolución de oferta y demanda, dimensión de las empresas, capacidad de producción, grado de concentración, estructura de costos, localización geográfica, etc.).

El sector primario dedicado al agroturismo reúne las condiciones de un mercado que actúa en situación de competencia imperfecta. En especial, por existir una cantidad reducida de agentes económicos (pocos productores) que brindan un servicio diferenciado y no homogéneo, hay información incompleta, y existen restricciones a la movilidad de factores y barreras al ingreso (Caldentey Albert y Gómez Muñoz, 1993). Si bien la oferta crece aceleradamente, no lo hace de manera armónica, y, por lo tanto es atomizada. Se trata de una actividad relativamente nueva, no siendo posible incidir, individualmente, en el precio, de forma significativa. A estas condiciones, hay que adicionarle el hecho de que se trata de empresas cuyo servicio es brindado a “cielo abierto”, hallándose fuertemente influido, por las condiciones climáticas y; que no existe la posibilidad de reubicar el territorio sobre el cual se produce.

Dado que la actividad agroturística de Cortaderas II es desarrollada en el marco de un programa nacional, la competencia se analizará tomando como referencia, únicamente, el Programa Cambio Rural (INTA). Hasta el año 2012, éste ha gestado alrededor de 94 grupos de cambio rural que integran a más de 850 emprendedores, dedicados al turismo rural. Estos grupos se conforman por 8 a 12 productores que son asistidos por un técnico Promotor Asesor del sector privado, coordinado por Agentes de Proyecto de las áreas de extensión e investigación del INTA (Presa y Colonnella, 2011). Estas experiencias poseen diferentes grados de evolución, de acuerdo a los años de trayectoria y existen algunos grupos que han avanzado hacia la autogestión.

Acotando la visión a lo que realiza el CERBAS del INTA, región geográfica a la que pertenece el caso de estudio, las experiencias asociativas conforman una red de trabajo originado, con el fin de ordenar y fortalecer el Turismo Rural en las localizaciones geográficas que comprende dicho centro.

La imagen que sigue muestra las EEA (INTA) que abarca el CERBAS, en el sur de la Pcia. de BA.

parecidas, se convierten en atractivos y dan lugar a que la cantidad de interesados en dedicarse a la misma actividad, crezca, favoreciendo el asiento de nuevas empresas.

Entre los factores de competitividad que tienen un impacto en el análisis estratégico del destino, está la **proximidad de mercados emisores**. Este factor se refiere a la distancia física y tiempo de viaje desde los mercados de origen e indica que, en términos competitivos, un destino más próximo es mejor que otro más lejano, ya que implica un menor costo de viaje, en dinero y en tiempo, para los visitantes actuales y potenciales. En el caso del grupo Cortaderas II, los mercados de origen son, principalmente, regionales y nacionales lo que implica costos de transporte y de tiempo relativamente bajos, para que los turistas lleguen al destino. Mientras que el destino no puede hacer nada respecto a su localización geográfica física, sí es determinante para el futuro del destino conocer las características de los turistas que lo visitan, para evaluar el impacto del turismo en el destino y tomar decisiones acerca de políticas y de gestión, estratégicas, sobre los mercados a los cuales dirigirse. Por ejemplo, en el caso de turismo por reuniones y congresos, es conocido que la principal ciudad que da lugar a este tipo de turismo es Bahía Blanca, localizada a 315 km, en promedio, de los establecimientos de Cortaderas II de Cnel. Suárez. Una adecuada planificación de actividades de ocio y recreación post- reunión que propongan como destino los establecimientos del grupo, resulta en un segmento atractivo para desarrollar, en meses en los cuales las instalaciones permanecen sin uso.

Considerando los elementos básicos del destino, en la Tabla VI.3, se identifican los siguientes factores de atracción:

Tabla VI.3. Factores de Atracción Grupo Cortaderas II

Recursos principales y atractivos	Ítems derivados directamente de los recursos principales y atractivos del destino (incluye factores vinculados al negocio y al turismo urbano)
Fisiografía	Clima, flora, fauna y paisaje definen el carácter del destino, ligado al territorio; mano de obra rural, infraestructura rural y arquitectura campestre aportan lo autóctono del lugar, ligado culturalmente a un estilo de vida y a las costumbres pueblerinas
Cultura e historia	estrechamente vinculadas a la cultura alemana, reminiscencias francesas e italianas
Lazos con el mercado	lazos con los residentes de las regiones geográficas en las que puede extenderse la actividad de agroturismo (artesanías, elaboración de alimentos caseros regionales); también, implica diseñar canales de comercialización, para atraer turistas al destino por lazos étnicos o visitas a familiares y amigos. Esta categoría se completa con el análisis de la presión de los agentes de frontera
Actividades, acontecimientos especiales y superestructura	está compuesta, en primera medida, por lugares de alojamiento, servicios de comida, medios de transporte; festividades locales y fiestas patronales; cocina y principales atracciones que ofrece el servicio, en sí mismo y es por lo que se destaca el grupo; servicios adicionales de visitas guiadas (city tour y establecimientos), música y fotografía

Fuente: Elaboración propia, adaptada de Enright y Newton (2005)

De la tabla anterior, puede extraerse que el conjunto de recursos con los que cuenta el grupo, único, es difícil de imitar por los competidores identificados. Las características de organización del trabajo y la gestión, aún con las dificultades que entrañan, le otorgan una serie de capacidades y competencias distintivas que pueden mejorarse.

VI.4.1.2.2 Problemática del servicio agroturístico de los establecimientos de Cortaderas II

El análisis del sector, del destino y del funcionamiento del grupo es complejo, debido a que se trata de diagnosticar el funcionamiento del trabajo en red para un grupo de productores que aun cuando conservan aspectos comunes de prestación del servicio, presentan asimetrías entre ellos.

La implementación de innovaciones en la actividad agroturismo, para el período de análisis, no fue significativa, siendo los principales obstáculos la adecuación de las instalaciones, la falta de capacitación del personal y de los productores en temas de gestión y la necesidad de mayor capacidad financiera.

La oferta crece paulatinamente, pero inorgánicamente y con escaso apoyo público provincial y municipal. El producto “turismo rural” que ofrece el grupo no se halla totalmente caracterizado, sí ocurre, en forma individual.

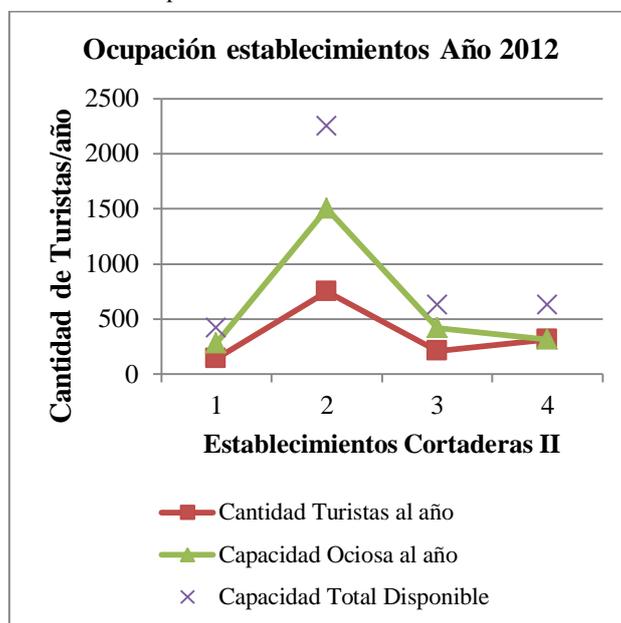
Los establecimientos del grupo Cortaderas II han surgido con muy baja organización y escaso nivel de inversiones. Cuentan con disponibilidad de alojamiento modesta, dada la capacidad instalada de plazas y/o de servicio de tenedores, en los mismos. El volumen de actividad anual es bajo, considerando sólo el año 2012 y teniendo en cuenta las posibilidades de ocupación fuera de calendario. A su vez, las instalaciones tienden a ser utilizadas en forma estacional, a lo largo del año, quedando ociosa capacidad, como se indica a continuación.

Tabla VI.4. Datos de ocupación establecimientos – Año 2012¹¹

N° Establecimiento	Meses Temporada Alta (TA)	Cantidad Meses TA	Cantidad Turistas (mes)	Cantidad Turistas (año)	Capacidad Ociosa al año	Capacidad Total Disponible
1	Diciembre a Marzo y Semana Santa	4	35	140	280	420
2	Marzo a Diciembre	10	75	750	1500	2250
4	Septiembre a Marzo	7	30	210	420	630
5	Septiembre a Marzo	7	45	315	315	630

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico VI.1. Ocupación Establecimientos Cortaderas II – Año 2012



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los establecimientos no cuenta con formalización jurídica en la actividad agroturística y esto se traslada a la constitución jurídica del grupo. El no contar con esta formalización

¹¹ Nota: los datos relevados se utilizan para los establecimientos que aportaron la información voluntariamente.

trae aparejadas consecuencias en el desarrollo de la actividad, en términos de acceso a seguros para la prestación del servicio, posicionamiento en el mercado, certificación de calidad, acceso a financiamiento, etc.

La **mano de obra** se considera como un factor limitante en el funcionamiento de las explotaciones agropecuarias dedicadas a esa actividad, especialmente, cuando se intenta incorporar tecnologías de procesos, ya que el contacto que se brinda al turista es personal no puede ser reemplazado, con una máquina. El nivel de capacitación de la mano de obra rural, para la prestación del servicio, es adecuado; existen acciones puntuales e interés, por la mayor parte de los productores que prestan este tipo de servicio en su establecimiento, para facilitar la capacitación propia y de su personal. Se considera aconsejable que el aprendizaje y la capacitación en atención al público, se haga extensiva a la población lugareña. Ésta debiera ser educada para recibir a los turistas, de forma que transmitan la historia, que puedan brindar orientación sobre los espacios que contienen naturaleza y lugares vírgenes, así como de los días de campo o actividades que desarrollen los emprendedores del grupo Cortaderas II. Todos participan de esta conexión con el otro.

Los participantes del grupo trabajan en forma asociativa pero no formalizada, conformando alianzas estratégicas en la capacitación. No sucede lo mismo, con la comercialización y promoción de sus actividades. De igual forma, se ocupan de la sensibilización e integración de la población en la actividad turística, a través de jornadas y capacitaciones organizadas para tal fin.

Las posibilidades de contratación de personal extra predial están ligadas a la evolución y consolidación de la actividad agroturística en sí misma, estrechamente vinculadas, a su vez, a la rentabilidad de la actividad que es baja, en la actualidad. La baja rentabilidad se explica por las dificultades que atraviesan los prestadores de este servicio en las estrategias y acciones de comercialización implementadas para atraer a la demanda.

El nivel de **endeudamiento** es significativo en el sector y prevalece el de largo plazo, aunque no afecta a la actividad agroturismo, per se. Es un aspecto que condiciona la planificación de las empresas y la toma de decisiones en el corto plazo. El endeudamiento afecta, en mayor medida, la posibilidad de realizar inversiones edilicias y reconstruir la infraestructura productiva y la aplicación de tecnología.

Tenencia de la tierra

En cuanto al régimen de tenencia, todos los prestadores de servicio agroturismo son propietarios.

Infraestructura vial y de transporte

Las rutas por las que se accede al distrito son la Ruta Nacional 33 y las Rutas Provinciales 65, 85 y 67. El estado de transitabilidad de las rutas es malo, en general. La ciudad de Cnel. Suárez tiene acceso pavimentado. Los accesos a los establecimientos se dan por caminos municipales primarios (Establecimientos 1, 2, 4 y 5), y secundarios (Establecimiento 3). Los caminos de tierra son medianamente transitables después de intensas lluvias. Las ferrovías cruzan al distrito en varios

lugares; se puede indicar que, a partir de la privatización del servicio en la década del 90, se eliminaron o disminuyeron drásticamente los servicios de pasajeros reactivándose los de carga, particularmente de cereales y oleaginosas y petróleo al mejorarse el material tractivo y rodante. Las empresas que prestan el servicio pertenecen a la empresa Ferro Expreso Pampeano y Ferrosur, siendo su estado de transitabilidad bueno. Cnel. Suárez cuenta con un Aero Club con pista de tierra.

Análisis de la capacidad tecnológica (nivel tecnológico, inversión en tecnología, grado de dependencia tecnológica).

Los productores no tienen un manejo fluido de las facilidades de telecomunicación. El proceso de reservas no está sistematizado como así tampoco el registro de ingresos y costos, aún manual y rudimentario. Se ha diseñado una página web, para comunicar la participación en ferias, exposiciones, la producción y/o participación en programa de radio y televisión y, la redacción de artículos para su publicación en medios impresos y digitales.

Análisis de la comercialización (evolución de las ventas, mercados, distribución, análisis de la competencia).

La mayor parte de los establecimientos no han realizado estudios de mercado y, hasta el momento en que se ha efectuado el estudio, la difusión y promoción comercial son dos aristas a solucionar, debido a que el grupo no tiene como objetivo realizar alianzas de comercialización ni se incluye como objetivo. Cortaderas II cuenta con una interface con los clientes y potenciales clientes, a través del sitio Facebook, por el que promocionan las actividades. Las reservas para la ocupación se efectúan vía telefónica o por email. Los establecimientos operan con turistas locales o del área de influencia geográfica. También, han concurrido turistas internacionales. Los precios se sitúan por debajo de lo que debería resultar conveniente cobrar, por los servicios prestados. Los principales competidores frecen mayor cantidad de plazas y cuentan con comodidades de categoría superior.

Los productores del grupo que prestan estos servicios, complementando el alojamiento y gastronomía con el disfrute en plena naturaleza de actividades vinculadas a la producción primaria y a la participación de actividades de granja (comidas, con estadía o día de campo) publicitan los servicios, mediante páginas de internet.

A grandes rasgos, la situación actual de competencia para la actividad agroturística, en la zona de estudio, es altamente fragmentada y se encuentra disgregada en pequeñas y medianas empresas de escasos recursos económicos. La competencia ocurre, en forma directa, entre las explotaciones que ofrecen el servicio de agroturismo, tanto en un mismo destino (sean del grupo Cortaderas II o no), como entre destinos (grupos del Programa Cambio Rural en el área de influencia del CERBAS y/o establecimientos independientes).

Las **amenazas de sustitución** son elevadas, debido a que existen distintas formas de satisfacer las necesidades de ocio y de cultura y que pueden producirse cambios en los gustos de los turistas, produciendo nuevos ajustes en la demanda del servicio y dejándolo caduco. Otra posibilidad de sustitución, en el turismo de negocios y/o congresos que tiene gran afluencia actual, es que los avances

tecnológicos y la depresión de los mercados, fomenten la comunicación a distancia, prescindiendo de la necesidad de viajar.

En cuanto a la **amenaza de ingreso**, al no existir barreras de entrada significativas, las posibilidades de resultar atractiva la actividad, para quienes disponen de predios, es alta.

VI.4.1.2.3 Presión de los agentes de frontera en el Contexto Nacional

Cadenas de Valor Agroturismo: Articulación con agentes horizontales y verticales – Lazos con el mercado

- **Los clientes.**

Pueden afectar la competitividad de los productores que integran el grupo, al ejercer fuertes presiones estableciendo el tipo de calidad (intangibles) que consideran que debe tener la prestación del servicio. Al haber una oferta fuertemente atomizada, aunque con diferenciación por segmentos, respecto del tipo de agroturismo que se desee realizar, existe el peligro que el cliente insatisfecho no sólo abandone al establecimiento proveedor del servicio, sino que, por el boca en boca, lo desprestigie. La ventaja de pertenecer al Programa Cambio Rural es que, a través de los encuentros anuales que se realizan por región, pueden establecerse formulaciones comunes acerca de la prestación del servicio, superando la debilidad que hace que la desunión entre los prestadores repercuta en desmedro del servicio, ante las exigencias de la demanda.

- **Los proveedores.**

El agroturismo se trata de un servicio que contiene alta especificidad y es limitado en el tiempo. Los proveedores de insumos y/o materias primas no representan especial presión, ya que no detentan un control exclusivo, por lo que la prestación del servicio no se basa en la escasez relativa de éstos. En cambio, sí presenta seria limitación la provisión de servicio de transporte de pasajeros, debido a que no existen alternativas que sirvan a la modalidad de turismo que se realiza; las frecuencias de llegada y salida a la ciudad son establecidas para el desarrollo de actividades comerciales y/o relacionadas con la atención de trámites de índole administrativa. Otra dificultad está dada por el hecho que la ciudad de Cnel. Suárez no dispone de suficientes plazas hoteleras, restringiendo la posibilidad de absorber demanda, en fechas de festividades patronales, cuando la capacidad de los establecimientos que ofrecen alojamiento, están cubiertas.

- **Los propietarios.**

En el caso de separación entre propiedad (socios) y gestión o dirección, pueden aparecer grupos de presión que intenten desplazar de su lugar a los actuales gestores de los establecimientos. No obstante, se piensa que esto no ocurriría con los establecimientos del caso de estudio, debido a que se trata de microemprendimientos unipersonales, con ayuda laboral de la familia. Considerando el desempeño del grupo, los propietarios se encuentran fortaleciendo el trabajo asociativo. Les es dificultoso planificar actividades conjuntas y priorizan las individuales. Si bien se identifican con el grupo, y reconocen los beneficios de trabajar algunos aspectos en forma grupal, no han aunado

esfuerzos para desarrollar un proyecto de imagen de marca regional. El objetivo final es lograr la autogestión de los emprendimientos, sin asistencia del Estado.

El poder social. Instituciones del sector

Las características del nuevo escenario en el que comercializan las empresas del sector requieren un esfuerzo de las mismas para generar nuevas articulaciones con otros sectores con el objetivo de lograr una mayor integración de las estructuras productivas y atender a la problemática de la preservación de los recursos.

En lo que respecta al partido de Cnel. Suárez, el mismo cuenta con numerosas instituciones relacionadas con el sector turístico con fines comerciales, gremiales y/o de servicios, lo cual pone de manifiesto la necesidad de que los productores puedan formalizar las asociaciones que los agrupan, con la premisa de poder defender sus intereses, mejorar la capacidad de prestación del servicio y relacionarse con otras organizaciones, tanto privadas como estatales. Las que se hallan estrechamente vinculadas con la actividad agroturismo y deben ser consideradas, por asociación directa con la cadena de valor externa, son: productores agropecuarios de la zona, agencias de viajes y turismo, asociación de guías de turismo, cámaras de transporte, empresas de seguro, asociaciones de artesanos rurales, organizadores de ferias, exposiciones y reuniones científicas, asociaciones civiles, propietarios de empresas gastronómicas y de recreación (Ciconella y Román, 2010). Otro actor, con el cual se ha vinculado de manera exitosa con el grupo es la Universidad Nacional del Sur, con participación de docentes de distintos departamentos, en carácter de observadores del caso.

El desafío para el grupo será promover el turismo rural sustentable, liderado por instituciones locales, con capacidad para lograr que el comportamiento de las personas, en materia de respeto por el medio ambiente, se vuelva más frecuente y consistente debido a que se comparten normas, conceptos, legitimidad, estatus y respeto, reforzado por aquello que los individuos consideran correcto y sienten como un deber hacer. Las instituciones ligadas a la comunidad (cooperativas, asociaciones civiles, gobiernos locales, empresas comerciales, organizaciones del tercer sector), deberán conformar una red local para planear e implementar el turismo rural sustentable que favorezca el desarrollo de la economía local. El grupo colabora con ONG y, cuando se efectúan actividades combinadas con “Isidoro Espacio de Arte”, se logra una aceptable participación general de la sociedad.

Poder Público. El Estado.

El creciente grado de apertura de las economías, unida a la globalización e instantaneidad de las comunicaciones, conduce a establecer como pauta de la actividad económica un nivel de competencia extremo y creciente entre las empresas de distintos países, donde el elemento crítico para participar de los mercados es la competitividad.

El estado tiene un papel catalítico en la promoción de la competitividad como atributo sistémico, especialmente en el establecimiento de sistemas de investigación de mercados, procesos productivos y tecnologías, asistencia técnica e identificación de oportunidades. La razón fundamental

para la intervención de los gobiernos en la gestión del destino es que los factores esenciales de éste son bienes públicos y que, por tanto, es imprescindible velar por su mantenimiento en el tiempo. Esto puede realizarse, a través de normativas específicas y de control, incentivos y políticas, dada la imperfección del mercado que hace necesaria una acción política pública hacia el orden colectivo.

La principal dificultad que existe en el desarrollo y aprovechamiento óptimo del desarrollo endógeno del territorio está dada por la autonomía que implica contar con un estado federal de gobierno. Esta situación implica, la mayor de las veces, un trabajo desarticulado, entre los distintos estamentos de administración pública.

En el caso del turismo rural, el sector público ha debido trabajar (y continúa haciéndolo) en la reorientación de las políticas destinadas al desarrollo rural con enfoque territorial, considerando la multifuncionalidad que tiene la agricultura. Así:

- a **nivel nacional**, el proceso de desarrollo del sector turístico cuenta con instrumentos que pretenden dar respuesta a problemas puntuales, prestar capacitación y asistencia. El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, la Secretaría de Turismo Nacional y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) son las instituciones gubernamentales que tienen un mayor grado de intervención y realizan un trabajo vinculado. En particular, el programa Cambio Rural INTA articula integradamente, a través de su política de intervención en el territorio, el trabajo de los beneficiarios directos (productores) y de los niveles nacional, provincial y municipal, en materia de turismo. El PROFEDER es el marco en el que trabaja el Turismo Rural el INTA. A través de dicho programa, el INTA se propone acelerar la tecnificación y trabajar para mejorar la empresa agraria y la vida rural, en un marco de sustentabilidad ambiental, económica y social, impulsando el desarrollo regional (Presa y Colonella; 2011). La propuesta de Desarrollo Local considera la integridad del territorio, admite a todos los sectores que influyen o se ven influidos para que el proyecto resulte exitoso, incrementando la competitividad económica local, por la multiplicidad de actividades. El grupo se encuentra trabajando en cuestiones vinculadas con premisas que establece el Programa Cambio Rural del INTA y que es de interés, para el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, el Ministerio de Turismo, como son la inclusión social, la sustentabilidad ambiental, cultural y económica, el desarrollo turístico, su carácter identitario y la calidad e innovación.
- a **nivel provincial**, el gobierno está haciendo sus primeros pasos, en materia de reglamentación aunque para establecimientos de mayores dimensiones.
- el **estado local (municipio)**, no tiene reglamentada la actividad. Sin embargo, la administración municipal puede acompañar esta alternativa de diversificación contribuyendo al mejoramiento de la infraestructura necesaria para implementarla. Entre las acciones directas del gobierno, pueden citarse: mejora y mantenimiento en los caminos de acceso a la ciudad y a los establecimientos, difusión y articulación en la programación de actividades festivas previstas por calendario oficial,

con colaboración en la planificación de la disponibilidad de alojamiento de los establecimientos del grupo.

VI.4.1.2.4 Presión de los agentes de frontera en el Contexto Internacional

Cambios en los hábitos de consumo y la composición de la demanda

Los procesos de globalización de las últimas décadas han contribuido a la occidentalización y sofisticación de los gustos y preferencia de los consumidores, favoreciendo el interés por conocer las tradiciones y costumbres de otras regiones del planeta, estimulando en consecuencia el intercambio turístico, a nivel global. A su vez, en países como los del este Asiático, se ha incrementado el nivel de ingreso de sus habitantes, convirtiéndose este dato en un puntal para trabajar estratégicamente los destinos turísticos de cada región, de forma de lograr atraer a los turistas y que éstos realicen gastos en el territorio. Por otro lado, la competitividad de los destinos por atraer turistas, origina su carácter de excluyente, toda vez que, el elegir un destino implica la renuncia simultánea a cualquier otro lugar. En este sentido, los destinos se juzgan por la capacidad que tienen los mismos para diferenciar sus servicios y/o productos, respondiendo a las mayores exigencias de la demanda. Los visitantes desean satisfacer necesidades globales, requiriendo una oferta turística que excede la tradicional, al incorporar otros servicios, que hacen a la experiencia turística (infraestructura, transporte, amabilidad de la población local, salud, seguridad alimentaria, seguridad, etc.)

Por último, cada vez, adquiere más fuerza un estilo de consumo en que la calidad es un factor determinante.

VI.4.2 Auditoría de posicionamiento estratégico para Cortaderas II

Con el fin de arribar a una matriz FODA, se han seleccionado, para cada aspecto, las cinco principales, por su significación en las posibilidades de desarrollo futuro. Las Fortalezas y Debilidades se obtienen de la Cadena de Valor interna, mientras que las Oportunidades y Amenazas se construyen, considerando el potencial para el desarrollo del turismo rural en la región.

Fortalezas:

1. Se encuentra desarrollando las actividades en el medio local con reconocimiento social, en una región con tradiciones fuertemente arraigadas
2. Participación activa en el Programa Cambio Rural del INTA. Forman parte de la red de grupos de Turismo Rural del CERBAS, de la cual el principal proveedor de formación y capacitación es el INTA
3. Los Inmuebles y activos productivos no requieren de una alta inversión/reinversión
4. Marca propia con trayectoria en el mercado, por contar con una definición de sus productos rurales de manera individual, con variedad de atractivos a nivel grupal
5. Buen clima de trabajo entre los productores

Debilidades:

1. Área de servucción deficiente: escaso/nulo acceso a tecnología moderna; capacidad de producción ociosa (ocupación de las instalaciones baja)
2. Formalización jurídica de los emprendimientos, lo cual repercute en la falta de organización y coordinación de la red de trabajo del grupo Cortaderas II
3. Dificultades de comercialización, por ausencia de estudios de mercado, y por no tener organización ni gestión de paquetes compartidos combinando, al menos, dos atracciones del grupo
4. Vulnerabilidad frente a las condiciones de reglamentación y habilitaciones comerciales exigidas por el gobierno provincial.
5. No cuentan con capacitación en Alta Dirección ni con asesoramiento profesional en cuestiones claves del negocio (producción, comercialización, finanzas) y no se planifican en forma sistematizada aspectos de difusión y promoción comercial, productivos (servicios) y económico-financieros.

Oportunidades:

1. Generación de una oferta turística integrada con los corredores turísticos de la región geográfica y con los principales polos de atracción
2. Potencial de crecimiento para el turismo rural internacional, por la alta globalización del sector y el favorecimiento del tipo de cambio para el ingreso de turistas extranjeros
3. Baja lealtad de los consumidores, lo que permitiría captar nuevos segmentos de mercado
4. Importancia creciente de las preferencias del consumidor por “lo rural”, por servicios turísticos “autóctonos”, alimentos de mejor sanidad, calidad, de servicios, de certificaciones de origen y procesos y de aspectos ambientales.
5. Acceso a capacitación permanente y a contar con contactos con especialistas en el tema, favoreciendo la construcción de turismo rural como base del desarrollo territorial local, por la presencia del estado nacional en el territorio.

Amenazas:

1. Incremento de productores con establecimientos que se incorporan a la actividad, frente a la crisis del sector agropecuario.
2. Polarización en la estrategia de intervención del estado nacional para el turismo rural, sesgada hacia el desarrollo de una región geográfica específica.
3. Disociación de los productores del grupo Cortaderas II, por la magra rentabilidad de la actividad, producto de los insuficientes esfuerzos conjuntos por atraer la demanda.
4. Dificultades para acceder a créditos bancarios y comerciales y acuerdos con empresas de transporte de pasajeros de corta distancia.
5. Falta de organización y coordinación de la cadena agroturística.

VI.4.3. Generación de estrategias, a partir de la APE

Teniendo en cuenta el escenario más probable, las tendencias del sector a nivel mundial y, en particular, en la dimensión nacional, en función del problema estratégico, pueden argumentarse un conjunto de estrategias, de forma de augurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos planteados.

Estrategias seleccionadas:

1. Definición del producto Turismo Rural del Grupo. Realización de una alianza de expansión regional de especialización turística, con marca propia, uniéndose con algún corredor turístico para que sus servicios sean promovidos en el mercado nacional con alguna incorporación de gustos y preferencias locales, a través de su participación en los grupos de Turismo Rural del CERBAS.
2. Generación de red de emprendedores por Integración en la cadena. Integración virtual hacia atrás (acuerdos exclusivos con el sector del transporte, de agencias de viaje, estableciendo tarifas preferenciales, para promocionar las actividades del grupo); integración virtual hacia adelante (acuerdos con propietarios de empresas de recreación y gastronomía, organizadores de eventos – ferias y exposiciones).
3. Consolidación organizacional de los emprendimientos por Integración Horizontal. Diseño de circuitos integrados, con servicios de animación, entre los participantes del grupo, para ganar economías de escala y especialización, mediante la diferenciación en la prestación de servicios de agroturismo suareño que haga mención a los atractivos convocantes de la región. En el Apéndice VI.1, pueden observarse las estrategias propuestas, derivadas de la combinación entre los aspectos internos y externos del caso de estudio.

VI.4.3.1 Selección de la estrategia dominante para resolver el problema estratégico principal

La selección de la estrategia se realizará, ponderando el análisis interno (fortalezas y debilidades), por un lado y el análisis externo (oportunidades y amenazas), por el otro. La ponderación, de cada tipo de análisis debe sumar 1. Luego, se calificará la incidencia que tiene cada FODA seleccionada, en una escala de 1 a 5, para cada estrategia. Posteriormente, se obtendrá el valor final, que surgirá de multiplicar la ponderación, por la calificación obtenida. En la Tabla VI.5, pueden observarse los resultados finales.

Tabla VI.5. Resultados por Estrategia

Factores críticos de éxito	Pond	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Rta	Valor	Rta	Valor	Rta	Valor
FORTALEZAS							
1. Se encuentra desarrollando las actividades en el medio local con reconocimiento social, en una región con tradiciones fuertemente arraigadas	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
2. Participación activa en el Programa Cambio Rural del INTA. Forman parte de la red de grupos de Turismo Rural del CERBAS, de la cual el principal proveedor de formación y capacitación es el INTA	0,15	1	0,15	2	0,3	4	0,6
3. Los Inmuebles y activos productivos no requieren de una alta inversión/reinversión	0,15	4	0,6	1	0,15	4	0,6
4. Marca propia con trayectoria en el mercado, por contar con una definición de sus productos rurales de manera individual, con variedad de atractivos a nivel grupal	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
5. Buen clima de trabajo entre los productores	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2
DEBILIDADES							
1. Área de servucción deficiente: escaso/nulo acceso a tecnología moderna; capacidad de producción ociosa (ocupación de las instalaciones baja)	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
2. Formalización jurídica de los emprendimientos, lo cual repercute en la falta de organización y coordinación de la red de trabajo del Grupo Cortaderas II	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
3. Dificultades de comercialización, por ausencia de estudios de mercado, y por no tener organización ni gestión de paquetes compartidos combinando, al menos, dos atracciones del grupo	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
4. Vulnerabilidad frente a las condiciones de reglamentación y habilitaciones comerciales exigidas por el gobierno provincial.	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1
5. No cuentan con capacitación en Alta Dirección ni con asesoramiento profesional en cuestiones claves del negocio (producción, comercialización, finanzas) y no se planifican en forma sistematizada aspectos de difusión y promoción comercial, productivos (servicios) y económico-financieros.	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
OPORTUNIDADES							
1. Generación de una oferta turística integrada con los corredores turísticos de la región geográfica y con los principales polos de atracción	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
2. Potencial de crecimiento para el turismo rural internacional, por la alta globalización del sector y el favorecimiento del tipo de cambio para el ingreso de turistas extranjeros.	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
3. Baja lealtad de los consumidores, lo que permitiría captar nuevos segmentos de mercado	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
4. Importancia creciente de las preferencias del consumidor por "lo rural", por servicios turísticos "auténticos", alimentos de mejor sanidad, calidad, de servicios, de certificaciones de origen y procesos y de aspectos ambientales.	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
5. Acceso a capacitación permanente y a contar con contactos con especialistas en el tema, favoreciendo la construcción de turismo rural como base del desarrollo territorial local, por la presencia del estado nacional en el territorio.	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
AMENAZAS							
1. Incremento de productores con establecimientos que se incorporan a la actividad, frente a la crisis del sector agropecuario.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
2. Polarización en la estrategia de intervención del estado nacional para el turismo rural, sesgada hacia el desarrollo de una región geográfica específica.	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
3. Disociación de los productores del grupo Cortaderas II, por la magra rentabilidad de la actividad, producto de los insuficientes esfuerzos conjuntos por atraer la demanda.	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
4. Dificultades para acceder a créditos bancarios y comerciales y acuerdos con empresas de transporte de pasajeros de corta distancia.	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
5. Falta de organización y coordinación de la cadena agroturística.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
TOTAL	2		7,15		6,25		7,35

Fuente: Elaboración Propia

VI.4.3.2. Propuestas y desafíos para la continuidad. Plan de acción sintético en función de la estrategia dominante

Dada la escasa y/o nula rentabilidad que obtiene la actividad complementaria para los productores del grupo, sería recomendable la consolidación de los emprendimientos, a través del diseño de circuitos, integrados éstos por la combinación de actividades de, por lo menos, dos servicios en establecimientos y dos conexos. Esto llevaría a una real diversificación de la economía de los establecimientos, a través de la obtención de ingresos complementarios provenientes de la actividad turística y de la conformación del trabajo en red. A su vez, el funcionamiento de una red intergrupala posibilitaría el intercambio de información, la creación de una marca grupal, con los nuevos circuitos.

En paralelo a ello, la primera decisión interna sería aprovechar el acceso a formación vinculada al sector turismo de "élite" (intervienen prestadores turísticos asociados y técnicos de Turismo Rural), de forma continuada, en el marco del Programa Cambio Rural del INTA, confeccionando, a medida, un sistema integral de gestión. Esto, permitiría realizar planes estratégicos, contando con la ayuda de algún asesor contable, sin que se limiten sus incumbencias a aspectos netamente impositivos. Esto refleja la necesidad de tener a un especialista en dirección estratégica para que contribuya al desarrollo de un modelo competitivo y sostenible hacia el logro de los objetivos propuestos.

Posteriormente, sería prioritario lograr una articulación directa con el municipio y la dependencia provincial de turismo. Esto permitiría afianzar la integración a asociaciones de turismo rural y contratar seguros de responsabilidad civil. También, contribuiría a caracterizar el producto turismo rural del grupo.

Las acciones anteriores permitirían construir el activo intangible “capacidad comercial” en el sector de las agencias de turismo locales y regionales, ofreciendo, a cambio, la prestación del servicio, con marca propia, incorporando gustos y preferencias de los visitantes. La posibilidad de acceder a esta oportunidad es la baja inversión relativa que tiene, para estos emprendedores, la instalación productiva y el aprovechar la red de contactos con la que ya cuenta Cortaderas II, a través del CERBAS.

Por último, se podría solicitar al INTA la capacitación en temas específicos, a través de distintos profesionales especializados en comercialización, con competencia en investigación y desarrollo y de las ciencias económicas, de forma de poder definir cuestiones relacionadas con la mejora en la organización de los emprendimientos, sistemas de gestión, estándares de servicios y procesos.

VI.4.3.3 Objetivos estratégicos

- Detectar nichos de mercado para el desarrollo de nuevos circuitos combinados
- Mejorar la capacidad organizativa de los productores
- Incorporar activos intangibles (como acceso a redes de comercialización, capacidades comerciales, o transferencia tecnológica en procesos del servicio).
- Aprovechar capacidad ociosa instalada
- Conformar redes y alianzas estratégicas con proveedores de transportes, agencias de viajes y turismo y servicios que cuenten con alta imagen, a nivel regional y/o nacional.
- Conseguir asesoramiento de especialistas.
- Aumentar la rentabilidad del capital

VI.4.2.1.4 Metas

- Rediseñar la estrategia comercial, integrándose horizontalmente de manera más comprometida, con los integrantes del grupo Cortaderas II y con competidores para penetrar en nichos de mercado, en el plazo de 15 meses.
- Integrar alianzas de servicios con competidores, para aprovechar la capacidad instalada, en no más de 36 meses
- Incorporar nuevos sistemas de gestión, con una única base de datos integrada, en el plazo de 2 años.
- Concertar acuerdos preferenciales de tarifas con proveedores de transporte de pasajeros y agencias de turismo, en 9 meses.
- Aumentar la rentabilidad del capital en un 5%, en dos años.

- Conseguir asesoramiento de asesores y especialistas en áreas estratégicas del negocio (producción, comercialización y finanzas) en no más de 6 meses.

El cumplimiento de estos objetivos se halla, de cierta manera, relacionado. Por una parte, requiere de un mejor aprovechamiento de las instalaciones. Para ello, resultaría conveniente la integración virtual en la cadena de los emprendedores, generando una red, en dos vías; hacia atrás: acuerdos exclusivos con el sector del transporte, de agencias de viaje, estableciendo tarifas preferenciales, para promocionar las actividades del grupo y; hacia adelante, a través de acuerdos con propietarios de empresas de recreación y gastronomía, organizadores de eventos – ferias y exposiciones.

Independientemente del trabajo interno del grupo para consolidar la organización del trabajo y lograr una tendencia hacia la homogeneización de la calidad de los servicios, para la implementación de esta estrategia, sería conveniente concertar y conciliar posiciones con los restantes establecimientos rurales de la región dedicados al agroturismo.

Finalmente, en un mercado donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de éstos es cambiante y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan en forma constante, sería conveniente el diseño y desarrollo de productos dirigidos a un nicho de mercado específico. Valiéndose de la cercanía con los otros grupos de turismo rural del INTA, podría intentarse una integración horizontal (fusión) con los establecimientos de las localidades cercanas para ganar economías de escala y especialización en la prestación de servicios agroturísticos que haga mención al origen regional. Esto redundaría en un mejor aprovechamiento de los canales comerciales ya instalados.

Dado el potencial de crecimiento del sector de turismo rural, finalmente, se podría lograr la utilización de, al menos, el 80% de la capacidad instalada mediante el ofrecimiento de servicios durante la temporada de menor demanda de los servicios agroturísticos, para los establecimientos del grupo que tienen su capacidad ociosa.

Las propuestas, desarrolladas en forma paralela, darían solución al problema estratégico de supervivencia al que se ve sometido Cortaderas II. La implementación de las mismas permitiría aprovechar algunas oportunidades que se presentan en el mercado, utilizando al máximo sus fortalezas organizacionales y contrarrestando el impacto negativo que ejercen amenazas externas y debilidades organizacionales.

En el Apéndice VI.2, puede observarse la síntesis del plan de acción propuesto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

El estudio de caso Grupo Cortaderas II está constituido por cinco productores agropecuarios y cuatro emprendedores que complementan la oferta turística del grupo. Se trata de pequeñas y medianas empresas, muchas de ellas familiares, que se han asociado para mejorar su competitividad, en la búsqueda de mejorar los beneficios económicos del productor agropecuario y de mantener las instalaciones de los establecimientos rurales. La asociación a la que se hace referencia se ha efectuado dentro del programa Cambio Rural del INTA que, encuadrado en el ProFeder, promueve la actividad turística y apunta a la diversificación de la economía de la familia rural en pos del Desarrollo Territorial. El análisis del trabajo en red de estas Pymes ha abarcado un período de cuatro años, desde los años 2009 al 2012 y se ha efectuado, dentro del área geográfica ubicada en el partido de Cnel. Suárez, en el SO de la Pcia. de BA, República Argentina.

Si bien abundan desarrollos vinculados al agroturismo, para regiones o establecimientos individuales investigados desde puntos de vista más relacionados con la Geografía o la Economía (competitividad del destino turístico), en la región de estudio seleccionada, en otros ámbitos geográficos de nuestro país, en países vecinos como Chile, y en países de otros continentes, el espíritu de esta propuesta se enmarca en el aporte que confieren las herramientas y modelos de gestión de las Ciencias de la Administración.

Es válida la observación que indica que, hasta el momento, no existen investigaciones previas que traten la actividad agroturismo, en la zona de estudio elegida, desde un punto de vista holístico, integrando cuestiones vinculadas a la cultura, identidad y territorio, diseñando una Cadena de Valor Interna, a medida del grupo que es objeto de análisis, evaluando el trabajo en red de los establecimientos, y determinando los costos económicos que implica afrontar una actividad no tradicional, ya sea desarrollada de forma individual o conjunta.

El esfuerzo de este trabajo, su originalidad, radica en el tratamiento integral de todos los conceptos asociados a la multifuncionalidad de la agricultura, enfocados bajo la perspectiva de gestión únicamente en los pequeños y medianos emprendedores del Grupo Cortaderas II.

A lo largo del trabajo se presentan argumentos, desde diferentes perspectivas, que permiten confirmar parcialmente los siguientes aspectos centrales de la hipótesis planteada y de los objetivos particulares:

- la construcción de una identidad y valoración territorial ocurren, a través del desarrollo de la actividad complementaria y la labor intervencionista del INTA. Ambos factores contribuyen como factores aglutinantes de la red que integran.

La existencia de recursos naturales y culturales en el partido de Cnel. Suárez y su zona de influencia, posibilita considerar al agroturismo, como actividad alternativa complementaria de las actividades tradicionales desarrolladas por los integrantes del grupo

Cortaderas II. En especial, puede observarse un alto interés de los pequeños productores que integran el grupo en desarrollar el agroturismo, de acuerdo con las posibilidades reales de la región. El rol del INTA, actuando como promotor asesor del grupo, logra plasmar inquietudes y expectativas de los integrantes en acciones concretas, siempre considerando los objetivos definidos por el grupo.

Del estudio del caso, 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.

- la estrategia de diversificación no se da en forma plena, sino incipiente. Los productores que integran el grupo Cortaderas II adecúan sus áreas rurales y conforman una oferta de productos y servicios complementarios para el desarrollo del agroturismo, logrando cohesión e intercambio de experiencias. Ello permite caracterizarlos bajo el concepto de trabajo en red, teniendo en cuenta los vínculos que se establecen entre los miembros y su funcionamiento grupal. En este sentido, Cortaderas II constituye una red empresarial horizontal de carácter local. La red que integran los productores ocurre en un mismo nivel dentro de la cadena de valor de agroturismo definida.

No obstante, la oferta del grupo se presenta atomizada, ya que los productores organizan sus economías en forma fragmentada e individualmente, con la consecuente ausencia de un líder y la imposibilidad de proyectar las ventajas de trabajar conjuntamente, en materia comercial. La asociación o integración horizontal entre “pares” (productores) que ofrecen un servicio de características similares (agroturismo) hacia un mismo objetivo, tiene como fin alcanzar mayores espacios o unidades productivas. Al momento de análisis, los empresarios no visualizan esta integración como estrategia para lograr mejores condiciones de negociación en el mercado, a pesar de algunas experiencias conjuntas positivas en materia de promoción.

La integración vertical (especialmente con proveedores de servicios que completan la oferta, como transporte de pasajeros de mediana distancia) se aconseja para captar mercado y aumentar la capacidad de uso de los establecimientos.

A través del estudio económico, puede constatar que la incorporación de la actividad agroturismo permite alcanzar una leve mejora de los resultados individuales logrados por cada establecimiento y que la comercialización de circuitos compartidos permitiría reforzar la imagen regional del grupo, actuando como factor de ventaja competitiva.

La estrategia comercial es la fase de planificación ausente en el ciclo de vida del grupo que perpetuaría el trabajo en red en el tiempo. Su adecuada implementación exigiría a sus integrantes un mayor esfuerzo de profesionalización, mediante el desarrollo de otras competencias: comunicación, difusión y estructuración de sus ofertas y una mayor

proactividad en el establecimiento de relaciones y vínculos con entes públicos y privados que ayuden a captar potenciales visitantes o recreacionistas, no alcanzadas de manera suficiente hasta el momento. A través de esta perspectiva, podrían alcanzarse soluciones de acceso al mercado, apelando a la diferenciación del servicio, al aprovechar las ventajas comparativas naturales y las bondades que surjan del desarrollo territorial de la localidad geográfica en la que se ubican.

Aun cuando el objetivo de comercialización conjunta no se encuentra entre los establecidos por el grupo, el trabajo en red desarrollado hasta el momento, no manifiesta una continuidad en el tiempo. Para ello, es necesaria la conformación de alianzas comerciales que maduren los vínculos hacia un mayor compromiso y formalización de la actividad. Ello permitiría avanzar, a su vez, en la aplicación de procesos gerenciales que provoquen, entre otros, especialización en agroturismo de los pequeños y medianos productores, disminución de costos, mejora en los ingresos y generación de ventajas competitivas por la utilización de recursos naturales disponibles y ociosos.

- por último, las implicancias que tienen las actividades desarrolladas por los miembros del grupo Cortaderas II sobre la multifuncionalidad de la agricultura, se extienden hacia las funciones económicas, sociales y ambientales.

En su *función económica*, incluye las aspiraciones de desarrollo laboral y reconocimiento en el medio, manteniendo el arraigo rural. Esto se refleja en el hecho de que los emprendedores han logrado obtener a través de la incursión en la actividad agroturismo, ingresos adicionales a sus actividades tradicionales que contribuyeron a mejorar su calidad de vida y reinvertir en el mantenimiento y puesta en valor de las instalaciones. Unido a ello, la propuesta de comercialización conjunta ofreciendo diferentes circuitos, representa la posibilidad de alcanzar un mejor aprovechamiento de la capacidad de servicio. Esta apreciación se basa en que la ventaja principal de la que gozan los integrantes del grupo, es lo que pueden lograr a través de la cooepetencia. Los emprendedores consideran que su servicio de agroturismo se destaca por su versatilidad y complemento de oferta: transmisión de lo rural, a través de muestras culturales de artistas locales e integración con empresas e instituciones radicadas en la ciudad, música, gastronomía, alojamiento, paseos guiados y safaris fotográficos, en el marco de la naturaleza y el paisaje de los establecimientos. En cuanto a la *función social*, se destaca la inclusión de las mujeres y la familia con un rol significativo en el desarrollo de la actividad agroturismo. Si se consideran las tareas discriminadas por género, el 75% de los emprendimientos es gerenciado por mujeres o tiene participación en las tareas la mujer y/o hijas mujeres. Ello tiene mucha incidencia en el “saber-hacer” y en la transmisión de valores y el traspaso de recetas y secretos culinarios de generación en generación. Existe tradición en la manera de hacer las cosas y prestar el servicio. Por otro lado, el Grupo

Cortaderas II tiene especial interés en realizar actividades que fortalecen el capital social de la comunidad, por ejemplo, a través de la convocatoria a escuelas para participar de proyectos sociales desarrollados con empresas radicadas en la ciudad de Cnel. Suarez y con artistas locales y de la región para dejar un testimonio cultural/histórico. Por otro lado, el ser miembro de Cortaderas II brinda oportunidad de obtener formación para los emprendedores y asesoramiento técnico especializado; difundir actividades y logros; fortalecer las organizaciones de forma individual y también la estructura cooperativa del grupo; conformar e integrar redes de trabajo y establecer contactos personales y sociales; intercambiar experiencias entre y con otros grupos y pares que forman parte del Programa Cambio Rural en otros ámbitos geográficos a los que, de otra manera, no podrían acceder. Por último, respecto de la *función ambiental*, se ha advertido que la práctica del agroturismo como actividad complementaria a la agropecuaria tradicional aporta una mejora en el paisaje y contribuye a generar mayor conciencia ambiental y adoptar prácticas de cuidado del medio ambiente. Puede considerarse el interés por el cuidado del medio ambiente, a través de la declaración del valor común “Conciencia Ambiental” aportada por los emprendedores que permite caracterizar el servicio de agroturismo ofrecido, las prácticas de gestión ambiental que llevan a cabo de manera habitual los emprendedores, la preocupación por brindar alimentos de calidad, destacando lo natural y el rescate de recetas tradicionales e historias asociadas, la puesta en valor de objetos y lugares con historia, de manera de tipificar el servicio y fundamentarlo con un anclaje territorial, aspectos que refuerzan las implicancias sociales y económicas.

La puesta en valor de esta iniciativa local ha sido posible por el apoyo brindado al capital social, a través de una política de intervención específica del Estado, con el Programa Cambio Rural. Al respecto, el impacto que genera la actividad agroturismo en el desarrollo territorial local puede visualizarse en acciones concretas, dentro del concepto de la sustentabilidad y en un sentido integral, en sus dimensiones económica (autogeneración de empleo, capacitación del personal que atiende al público, generación de ingresos, desarrollo de mercados de productos y servicios conexos como el transporte y la infraestructura), socio-político-cultural (preservación y orgullo por la herencia cultural, valorización de las tradiciones, rol de la mujer, incorporación de los jóvenes, planificación consensuada, ejecución y control de las decisiones adoptadas, planificación de la oferta y atención de eventuales intereses contrapuestos, junto con una adecuada capacitación para que se promueva la autoadministración de las comunidades locales) y ambiental (administración del patrimonio, cuidado de la biodiversidad).

La aplicación de metodologías y herramientas de trabajo brindadas por aportes teóricos de las Ciencias de la Administración al caso de estudio permite verificar de manera parcial que la incorporación del turismo rural, en su modalidad agroturismo, como estrategia de diversificación desarrollada a través del trabajo en red, favorece los resultados económicos logrados individualmente por sus integrantes generando sinergia con la oferta múltiple de productos y servicios complementarios sin comprometer las actividades tradicionales de producción, valoriza el territorio y fortalece el capital social para el desarrollo sustentable.

Considerando la cadena de valor interna del caso de estudio, se destacan los eslabones que se piensan más débiles y las herramientas de gestión que deberían aplicarse y profundizarse, en cada caso.

- *Planificación y comercialización.* En primera instancia, se requiere la elaboración de un plan estratégico con proyección de, mínimamente, cinco años, de forma de poder considerar la implementación de acciones concretas para el grupo. Consiguientemente, debe gestarse un plan de comercialización, para fortalecer la inserción del servicio agroturismo en el mercado regional, tanto para cada establecimiento y servicio de apoyo que pueda asociarse a éste como para el diseño y prestación de circuitos compartidos (asociado, a su vez, al eslabón “Actividades turísticas de esparcimiento”).

- *Logística interna.* El manejo de datos para lograr fidelidad de clientes e información sobre gustos y preferencias, es dispar entre los establecimientos. Esto puede homogeneizarse, trabajando grupalmente, con registros de ingreso y encuestas de satisfacción, antes de la partida del turista.

- *Servicio turístico especializado.* En la componente bienes coadyuvantes, es preciso profundizar la calidad y el anclaje territorial de la gastronomía que brindan los establecimientos, de forma de lograr agregar valor al producto típico y al producto cultural de la misma.

- *Infraestructura del grupo.* Se requiere capacitación para profesionalizar actividades operativas y de gestión, especialmente, en materia de registro de datos y sistemas de información que sean de utilidad para la toma de decisiones y en la planificación de las actividades, a partir del entrenamiento en métodos de trabajo que incluyan el ejercicio de proyectar y planificar el negocio con un horizonte de tiempo. También, es preciso inculcar metodologías simples para la determinación de costos, de tal manera que permitan fijar una política de precios. En cuanto a cuestiones grupales, es preciso dotar de herramientas metodológicas para la toma de decisiones, desarrollo de liderazgo y trabajo en equipo o en red.

- *Abastecimiento (compras)*. Es preciso desarrollare estrategias para la integración vertical en la cadena de agroturismo, para lograr alcance geográfico y volumen y frecuencia de operaciones.

- *Asistencia técnica*. El acceso al Programa Cambio Rural (INTA), podría incorporar asesoramiento y capacitación, en aspectos vinculados a gestión del negocio y difusión de la actividad de agroturismo, dada su importancia en esta fase del desarrollo de los emprendimientos.

El grupo Cortaderas II cuenta con elementos suficientes, basados en la historia propia, recursos y activos específicos, relación con el mercado, actividades productivas, organización social, relación territorial (terruño) los cuales deben ser mejor consolidados mediante acciones colectivas (incluyendo, también, la acción de instituciones y organismos vinculados al agroturismo) que permitan aumentar su competitividad y la gestión sustentable de la propuesta lograda hasta aquí.

2. Recomendaciones y posibles líneas de investigación en el futuro

El desarrollo de la actividad turística rural implica dimensiones que impactan fuertemente sobre toda la sociedad, por ello se requiere de la preparación, planificación, y determinación conjunta de objetivos entre los distintos actores involucrados, públicos y privados, de modo de aumentar los atractivos y la calidad de los servicios de turismo; y así garantizar la sustentabilidad ambiental, económica y social.

El éxito de la propuesta depende, en gran medida, de la intervención del Estado, para implementar una dirección y gestión eficiente de los recursos, delimitando las áreas turísticas, en función de los productos diferenciales que puede ofrecer el destino y que potencialmente busquen los visitantes. La gestión eficiente de los recursos puede convertir, a través del diseño de un plan estratégico de aprovechamiento de los mismos, las ventajas comparativas naturales en ventajas competitivas dinámicas y favorecer el flujo de turistas. Al respecto, se ha advertido cierta desarticulación entre organismos del poder público nacional, provincial y municipal. Un rol activo es asumido por el INTA, mientras que las jurisdicciones del Estado más cercanas a los emprendimientos agroturísticos locales (municipio y provincia) revelan, por el contrario, un desempeño de carácter pasivo y limitado. A pesar de existir una buena predisposición para actuar, al momento de evaluar hechos concretos, ésta sólo queda como expresión de deseo.

Por lo tanto, aún resulta necesario lograr mayor sinergia entre actores privados y públicos, nacionales, provinciales y municipales, tanto para la comunicación y difusión de los destinos, como para la mejora de la oferta. De este modo, la formulación de una estrategia de colaboración entre dichos actores en pos de una acción coordinada, podrá garantizar que se

aborden de forma coherente todos los aspectos que influyen en la sostenibilidad del turismo rural.

En este sentido, se estima que los avances y resultados de este trabajo, 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.

En consideración especial al grupo, frente a las circunstancias que atraviesan el trabajo en red y en vistas a la incipiente implementación de una estrategia coooperativa basada en la cooperación, se propone, a partir de los resultados y conclusiones arribadas, trabajar en dos líneas: (1) Profundizar el diseño de diferentes circuitos turísticos que abarquen el recorrido de algunos establecimientos, con la complementación de los restantes servicios y (2) Adoptar el paradigma de “Calidad Territorial” en la gestión de la actividad, 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 con un sello diferencial.

Desde un punto de vista meso y macroeconómico, futuras investigaciones podrán relevar el patrimonio en materia de recursos disponibles e inventariar aquellos que se consideren susceptibles de ser utilizados por la actividad turística como fuente de ventajas competitivas.

Por último, dado que no era el objetivo de este trabajo efectuar estudios en esta temática, se plantea la inquietud de evaluar un conjunto de destinos interrelacionados entre sí, por factores de cercanía, complementariedad de servicios, productos turísticos y afluencia de turistas, como una necesidad de determinar la competitividad del grupo como destino turístico, en comparación con otros grupos que integran el Programa Cambio Rural de INTA, localizados en un radio mayor a los 300 km. Para esto, sería preciso utilizar las fortalezas y debilidades identificadas en el análisis interno para desarrollar indicadores de competitividad del destino y complementarlos con un análisis econométrico para determinar qué factores resultan influyentes en la atracción del destino turístico.

Se considera pertinente destacar que la investigación se encuentra limitada en su alcance, al focalizarse en un número de emprendimientos seleccionados como unidad de análisis para desarrollar el caso de estudio. En este sentido, es de interés extrapolar los modelos de gestión y administración aplicados hacia otros casos de Grupos de Cambio Rural de la región y/o realizar estudios comparados con experiencias exitosas de otras regiones localizadas en otros puntos del país. Esta mirada territorial y a largo plazo permitiría conocer en qué condiciones, estrategias y factores puede desarrollarse el destino, hacia el objetivo superior de lograr el desarrollo regional para el bienestar social de la población de Cnel. Suárez.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACAMPORA, T. Y FONTE, M. (2008). “Productos típicos, estrategias de desarrollo rural y conocimiento local”. *Opera* (Universidad Externado de Colombia), 7, (191-212). Recuperado de: redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67500710
- ALBALADEJO, C. Y BUSTOS CARA, R. (Ed.) (2004). “Desarrollo local y nuevas ruralidades en Argentina/Développement local et multifonctionnalité des territoires ruraux en Argentine”. Bahía Blanca: UNS-Departamento de Geografía/IRD UR102/INRA SAD/Univ. Toulouse Le Mirail UMR Dynamiques Rurales.
- ALBURQUERQUE F. Y DINI M. (2008): “Guía de Aprendizaje sobre Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial”, Washington DC: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). BID
- ALBURQUERQUE, F. (2001). “La importancia del enfoque del desarrollo económico local”. En Vázquez Barquero, A. y Madoery, O. (Comp.). *Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local*. Rosario: HomoSapiens.
- ARDISON, M. (2005). “Cultura organizacional”, Cap. 4, en Vicente, M. (comp.) (2008). *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Buenos Aires: Pearson.
- BARRERA, E. 2006. “Turismo Rural. Un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales” (en línea). Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.agro.uba.ar/catedras/turismo/publi.htm#barrera> [2010, 07 de Julio].
- BARRERA, E. (2006). “Turismo rural, en Argentina y el potencial de México” (en línea). México D.F: Colección Para Emprender, Serie II. Recuperado de: <http://www.agro.uba.ar/catedras/turismo/publi.htm> [2010, 13 de julio]
- BARRERA, E. (2006). “Turismo rural: nueva ruralidad y empleo rural no agrícola” (en línea). Montevideo: CINTERFOR/OIT. 185 p. (Trazos de la Formación, 32). Recuperado de: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/barrera/index.htm> [2010, 08 de Julio]
- BECERRA RODRÍGUEZ, F. (2008). “Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica”. *Revista Innovar*, 18: 27-45. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81803203> [2012, 20 de enero].
- BENGTSSON, M. Y KOCK, S. (2000). “‘Coopetition’ in business networks – to cooperate and compete simultaneously”. *Industrial Marketing Management*, 29: 411-426.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J. Y WINCENT, J. (2010). “Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry”. *Competitiveness Review: An International Business Journal* (20) 2: 194-214.
- BOM KONDE P., MUCHNIK J., REQUIER-DESJARDINS D. (2001). “Selection et diffusion des savoir-faire agro-alimentaires. Les savoir-faire agroalimentaires, de la valeur d’usage à la valeur marchande”. En: Moity Maizi Pascale, De Sainte Marie Christine, Geslin Philippe,

- Muchnik José, Sautier Denis (ed.). *Systèmes agroalimentaires localisés: terroirs, savoir-faire, innovations*. Etud. Rech. Syst. Agraires Dév. Paris: INRA, 32:97-110.
- BONNAL P. (2000). *A multifuncionalidade da agricultura. Um conceito coerente de difícil operacionalização*, Franca: CIRAD, 10 pág.
- BOTTARO, O., RODRÍGUEZ JÁUREGUI, H. Y YARDIN, A, (2004). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa*. Buenos Aires: La Ley
- BOUCHER F., Y POMEÓN, T (2010). “Reflexiones en torno al enfoque SIAL: Evolución y avances desde la Agroindustria Rural (AIR) hasta los sistemas Agroalimentarios Localizados (SIAL)”. 116th EEA SEMINAR “*Spacial Dynamics in Agri-food Systems: Implications for Sustainability and Consumer Welfare*”. Parma (Italy). October 27 – 30, 2010.
- BUSTOS CARA, R. Y HAAG, M. (2010). Territorialización y Patrimonialización. Convergencias y conflictos en la asignación de recursos territoriales. Ponencia presentada en 8º Congreso ALASRU (Asociación Latinoamericana de Sociología Rural). Porto de Galinhas, Pernambuco, Brasil.
- 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, R. (2001). “Identidad, Turismo y Territorios Locales. La permanente construcción de valores territoriales”. *Rev. Aportes*, Centro de investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Mar del Plata. Vol 1.
- BUSTOS CARA, R. (2004). “Patrimonialización de valores territoriales. Turismo, sistemas productivos y desarrollo local”. *Rev. Aportes*, Centro de investigaciones Turísticas, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Mar del Plata. 2 (8): 11-24.
- CALDENTEY, P. y GÓMEZ, A.C. (1996). “Productos Típicos, Territorio y Competitividad”, *Agricultura y Sociedad* 80/8: 57-82.
- CAMPOS, M Y FANDIÑO, M. (2006). “Turismo: una herramienta más para el desarrollo rural en manos de la gente”. *Revista Enlace*, Número Especial: Turismo Rural Comunitario. Managua, Nicaragua. ISSN 1561-5618, Año 16, pp.2-3. Consultado 27/10/2010. Disponible en: http://www.turismo-responsable.org/documents/revista_enlace.pdf.
- CAPÓ-VICEDO, J.; TOMÁS-MIQUEL, J. Y EXPÓSITO-LANGA, M. (2009). “Redes virtuales de PYMES. Un caso de estudio en el sector textil español”. *Rev. Dirección y Organización*, 38. Recuperado de: <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/view/7> [2012, 15 de febrero].
- CARNEIRO M.J., (2003). “Agricultura, medio ambiente e turismo: desafíos para una agricultura multifuncional (Nova Friburgo, RJ)” pp. 88-103, en M.J. Carneiro, y R. Maluf

- Organizadores, *Para além da producao. Multifuncionalidade e agricultura familiar*, Río de Janeiro: MAUAD, 230 pág.
- CARNEIRO, M.J.; MALUF, R. (orgs.) (2003) *Para além da produção. Multifuncionalidade e agricultura familiar*. Rio de Janeiro: MAUAD.
- CARTIER, E. (2000, noviembre). “Categorías de costos –Replanteo”. Ponencia presentada en el XXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Rosario.
- CASABURI G., PERONA E. Y RECA A., (1998). *¿Preparados para Alimentar al Mundo?- El Agro Argentino frente al siglo XXI*. Córdoba: IERAL de Fundación Mediterránea.
- CAZELLA, A.; BONNAL, P.; MALUF; R. (orgs.) (2009). *Agricultura familiar. Multifuncionalidade e desenvolvimento territorial no Brasil*. Rio de Janeiro: MAUAD X.
- CEÑA DELGADO, F. (1992). Transformaciones del mundo rural y políticas agrarias. *Revista de Estudios Agrosociales*, ISSN 0034-8155, Nº. 162, págs. 11-35. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2165639>
- CEÑA DELGADO, F. (2010). Curso de Postgrado: “Desarrollo rural, calidad territorial y turismo”. Dpto. de Geografía- Dpto. Ciencias de la Administración (UNS), Bahía Blanca.
- CHAMPREDONDE, M. (2011). “¿Qué es un producto típico certificable mediante IG/DO en el contexto Latinoamericano? Ejemplos a partir de casos argentinos”. *Perspectivas Rurales Nueva época* 10 (19), (61-82). Recuperado de: <http://inta.gob.ar/documentos/bfque-es-un-producto-tipico-certificable-mediante-ig-do-en-el-contexto-latinoamericano--ejemplos-a-partir-de-casos-argentinos/>
- CHASE, R., AQUILANO, N., JACOBS (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*, 10ma. Edición, México: Mc Graw Hill.
- CLERI, C. (2007). *El libro de las pymes*, Buenos Aires: Ediciones Gránica SA, 443 pág.
- DA SILVA, JG, VILARINHO, C. JOSÉ E DALE, P. (1998). *Turismo em Areas Rurais. Suas possibilidades e limitações no Brasil*.
- DAGNINO, G. Y PADULA, G. (2002). “Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation”. *Proceedings of second EURAM – The European Academy of Management*, Stockholm, 9-11 may 2002.
- DURÁN, R., SCOPONI, L. Y COLAB. (2009). *El Gerenciamiento Agropecuario en el siglo XXI. Hacia un enfoque sistémico sustentable*. Buenos Aires: Ed. Buyatti.
- EIGLER, P. Y LANGEARD E. (1989). *Servucción, el marketing de servicios*. México: MacGraw-Hill.
- FONTE, M.; ACAMPORA, T. Y SACCO, V. (2006). “Desarrollo Rural e Identidad cultural. Reflexiones teóricas y casos empíricos”. Universidad de Nápoles “Federico II”, marzo 2006. Documento Territorios con Identidad Cultural/RIMISP. Recuperado de: <http://www.rimisp.org/getdoc.php?docid=5102>

- FOURNIER, S. Y MUCHNIK, J (2012). “El enfoque “SIAL” (Sistemas Agroalimentarios Localizados) y la activación de recursos territoriales”. *Agroalimentaria*, Vol. 18, N°34, enero-junio 2012 (133-144).
- GIMÉNEZ, C. y Colaboradores (1995). *Costos para empresarios*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- GONZÁLEZ CAMPO, H. Y GÁLVEZ ALBARRACÍN, E. (2008). “Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales”. *Rev. Latinoamericana de Administración*, 13-31.
- GUASTAVINO, M.; TRÍMBOLI, G. Y ROZENBLUM, C. (2009). *Enfoque institucional del INTA para apoyar el desarrollo del turismo rural*. Documento INTA.
- GUDYNAS, E. (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].
- HELLRIEGEL, D.; JACKSON, S. Y SLOCUM, J. (2008). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Ed. Thomson.
- HOFSTEDE, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Madrid: Alianza Editorial, SA.
- INTA (2007). *Manual de Procedimiento Cambio Rural Centro Regional Buenos Aires Sur (CERBAS)*. Documento INTA.
- JOHNSON Y SCHOLLES (2001). *Dirección estratégica*, 5ta edición. Madrid: Pearson Educación SA.
- KENT, P. (2008). “Responsabilidad social para el Desarrollo Sustentable” Cap. 15, en Vicente, M. (comp.) 2008. *Principios fundamentales para la administración de organizaciones*. Pearson, Buenos Aires.
- KLIKSBERG, B. (2000). “El rol Del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo”, en: KLIKSBERG, B. y TOMASSINI, L. (Compiladores). (2000). *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo de Cultura Económica de Argentina, SA. Buenos Aires.
- KLIKSBERG, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*, Buenos Aires: Temas Grupo Editorial SRL.
- KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J.; RUFÍN, R.; REINA, M.D. (2004). *Marketing para turismo*. Madrid: Pearson Educación.
- LAURENT, C (1999). “Actividad agrícola, multifuncionalidad, pluriactividad”, Reporte escrito para el ministerio de Agricultura y de la Pesca en el marco de un comité de expertos en contratos territoriales de explotación. París: Ministerio de Agricultura.
- LAURENT, C AND MOURIAUX, M-F (1999). “La multifuncionalidad agrícola dentro del campo de la pluriactividad”, *Carta 59*, París: Centro de Estudios del Empleo, Octubre 1999.

- LEMOINE, G (COORDINADORA); GONZALEZ SEGARRA, C; BELLO, D; SARABIA, L Y MARCH, MD (2006). “El turismo como política de estado en la República Argentina”.
- LÓPEZ, C. (2003). *Redes empresariales, experiencias en la región andina*. Manual para el Articulador. Lima: MINKA.
- MALLO, C., KAPLAN, R., MELJMEN S. Y GIMÉNEZ, C. (2000). *Contabilidad de Costos y Estrategia de Gestión*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTO CAMBIO RURAL INTA (2007). CERBAS
- MARTÍNEZ (1997), “El Turismo Rural en América Latina”, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos - Estudios y Perspectivas en Turismo - *Revista Digital* - N° 3
- MEDIANO SERRANO, L. (2002). “Un caso de marketing turístico: el agroturismo en el País Vasco”. Universidad del País Vasco (UPV/EHU). *Cuadernos de Gestión* (1) 2: 55-68.
- MELGAREJO CARREÑO, VA (2009). “Diagnóstico social y ambiental participativo del Agroparque Los Soches, localidad de Usme, Bogotá D.C. y alternativas de desarrollo rural sostenible”. Tesis de maestría en desarrollo rural. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de estudios ambientales y Rurales. Disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/eambientales/tesis20.pdf> [2010, 30 de Octubre).
- MONKS, J. (1991). *Administración de operaciones*. McGraw-Hill, México.
- MUCHNIK, J. (2006). *Sistemas agroalimentarios localizados: evolución del concepto y diversidad de situaciones*. III Congreso Internacional de la Red SIAL “Sistemas Agroalimentarios Locales, Alimentación y Territorios “ALTER 2006”. Baeza (Jaén), España, 18 – 21 de Octubre 2006.
- NALEBUFF, B. AND BRANDENBURGER, A (1996). *Coo-petencia*. Barcelona: Editorial Norma SA.
- NAVARRETE, D.N Y GALLOPÍN, G. (2007). “Integración de políticas, sostenibilidad y agriculturización en la pampa argentina y áreas extrapampeanas”. *CEPAL - Serie Seminarios y conferencias N° 50*, Santiago de Chile.
- OLSON, M. (1965). **La lógica de la acción colectiva. Bienes públicos y la teoría de grupos**, México: Noriega Editores, 1992
- OSORIO, O. (1986). *La capacidad de producción y los costos*, Buenos Aires: Macchi.
- OYARZÚN MENÉNDEZ, E. (2000). “Calidad en la estrategia comercial del agroturismo”. *Gestión Turística*. Edición Especial 5: 55 – 63.
- PADULA, G. Y DAGNINO, G. (2007). “Untangling the Rise of Coopetition: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure”. *International Studies of Management & Organizations*, (37) 2: 32-52, summer 2007.
- PANIAGUA MAZORRA Y HOGGART (2002). “Lo rural, ¿hechos, discursos o representaciones? Una perspectiva geográfica de un debate clásico”. *Revistas ICE*

- Globalización y mundo rural*, número 803. Recuperado de: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_803_61-71_4CA3DBC45E151C871BDEC3E43E251624.pdf
- PARRA LOPEZ, E Y CALERO GARCIA, FJ (2003). “Agroturismo, turismo sostenible y ultra periferia: una aproximación al caso insular canario”. Recuperado de: http://www.mcrit.com/rup/documentos/EParra_FCalero.pdf [2010, 28 de Octubre]
- PERALTA, J. A. (2006). *La Gestión Empresarial y los Costos*. Ed La Ley, Buenos Aires.
- PIÑA ZAMBRANO, HJ (2010) “Sistemas agroalimentarios localizados (SIAL): de la agroindustria al conglomerado”. 116th EEA SEMINAR “Spatial Dynamics in Agri-food Systems: Implications for Sustainability and Consumer Welfare”. Parma (Italy).October 27–30, 2010. Recuperado de: <http://purl.umh.edu/95219>
- PORTER, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. México: ED. CECSA.
- RAMIREZ JUAREZ, J. (2009). “Evolución conceptual del desarrollo rural en América Latina”. Recuperado de: <http://www.desarrolloruralnic.com/Documentacion/Javier%20Ramirez.pdf>. [2010, 29 de Octubre]
- RITCHIE, J. R. B., & CROUCH, G. I. (2003). *The competitive destination*. Wallingford: CAB International
- RITZMAN, L. P. Y KRAJEWSKY, L.J. (1999). *Administración de operaciones. Estrategia y análisis*, 5ta. Edición, México: Pearson Educación.
- RIVERO, M. S., & CALDERA, M. A. F. (2004). “La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños”. I Jornada de Economía del Turismo, Palma de Mallorca.
- RIVEROS, H Y BLANCO, M (2003). “El agroturismo, una alternativa para revalorizar la Agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local”. Documento Técnico. Serie Documentos de trabajo/ PRODAR. Perú. Recuperado de: <http://www.infoagro.net/shared/docs/a5/ACF2DB6.pdf> [2010, 27 de Octubre]
- ROBBINS, S. Y COULTER, M. (2010). *Administración*. Décima edición. Naucalpan de Juárez: Pearsons Educación de México, SA.
- ROMÁN, MF Y CICONELLA, M (2009). “Turismo rural en la Argentina. Concepto, situación y perspectivas”, IICA, Buenos Aires.
- SÁNCHEZ DE PABLO GONZÁLEZ DEL CAMPO, J. Y ESTÉVEZ, P. (2008). “Evaluación de la cooperación empresarial como estrategia competitiva en el sector agroalimentario: El caso español”. *Rev. Ecos de Economía*, 27 (12):103-144.
- SANTANA TALAVERA, A. (2003) “Turismo Cultural, culturas turísticas”. *Horizontes Antropológicos* 20, (31-56). <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71832003000200003>
- SCHEIN, E. (1988). *La Cultura empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.

- SCHEJTMAN A., Y BERDEGUÉ, J.A. (2004). *Desarrollo territorial rural*. Documento elaborado para la División América Latina y el Caribe del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y el Departamento de Desarrollo Sustentable del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Debates y Temas Rurales N°1. Chile: RIMISP. Recuperado de: http://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CArdumen.pdf
- SHANK, J.K. Y GOVINDARAJAN, V. (1995). *Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Editorial Norma SA, Bogotá.
- SILI, M. (2005). *La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo paradigma de desarrollo de los territorios rurales*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
- SIMÓN, X., GIL PEREIRAS, C Y CARPINTERO, P (2011). “Proyecto de agroturismo en la comarca de Terra de Lemos (Galicia)”. Universidad de Vigo, España. *Pasos revista de turismo y patrimonio cultural*. (9) 2: 353-159.
- SINGERMAN, P. Y MAKON (2009). *Estudio de Demanda de Turismo Rural en la Argentina* Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR) – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – Banco Interamericano de Desarrollo. Argentina
- SOLANA, R (1994). *Producción*. Buenos Aires: Editorial Interoceánicas S.A.
- TONIETTO, M (2007). *O sentido da tradição na ruralidade contemporânea*. Pág. 301-314, en: Ruralidades y questões ambientais: estudo sobre estratégias, projetos e políticas, A. Brandenburg, A.D. Damasceno Ferreira, D. Floriani y O. da Silva Organizadores, Brasília: MDA, 398 pág.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM, UNDP (1999). *Introducción a la integración productiva*. México D. F.: United Nations.
- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, UNIDO (2001). *Development of cluster and Networks of SMEs*.
- VELARDE, I. (2009). “Methodological proposal for the activation of localized agroalimentary systems in Argentina”. Ponencia presentada ENTI Salerno 2009 - International Conference of Territorial Intelligence Territorial intelligence and culture of development. Salerno, 4 a 7 de noviembre de 2009.
- WALLEY, K. (2007). “Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research.” *International Studies of Management & Organizations* (37) 2: 1-31, summer 2007.
- WCED (1987). *Our Common Future* (First. Ed.). Oxford University Press, Oxford.
- WILKINSON, J. (2008). *Mercados, Redes e Valores O Novo Mundo da Agricultura Familiar*. Porto Alegre: UFRGS.

- WILLIAMSON, O (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracts*. New York.: The Free Press
- YARDÍN, A. (1989). “Intereses del Capital Propio”. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (XIX) 59: 457-482.
- YARDÍN, A (2002, octubre). “¿Prorrato de costos indirectos fijos o análisis de evitabilidad?” Trabajo presentado en XXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, Buenos Aires.
- YARDÍN, A (2003, septiembre). “Compatibilización del ABC con el Costeo Variable”. Trabajo presentado en XXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. La Plata.
- YARDÍN, A (2010). *El análisis marginal. La mejor herramienta para la tomar decisiones sobre costos y precios*. BUENOS AIRES: OSMAR D. BUYATTI
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- ZINELDIN, M. (2004). “Co-opetition: the organization of the future”. *Marketing Intelligence & Planning* (22) 7: 780-789.

Legislación Nacional

Constitución Nacional

Ley Nacional 25997 (Ley de Turismo Nacional)/ DR 1297/06

Proyecto de Ley Nacional Ley de Desarrollo del Turismo Rural (2003) 1391-D-2003

Proyecto de Ley Nacional Ley de Turismo Rural (2005). Expediente S-0311/05.

Legislación Provincial

Decreto 659/2007. Reglamento de Reclasificación y Recategorización de Alojamientos Turísticos

Disposición OPDS 1/09

Programas Nacionales

Cambio Rural (ProFeDeR- Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable-).

PROFODE

Programa Argentino de Turismo Rural Raíces

Programa Social Agropecuario.

PRONATUR

Proyecto Red Argentina de Turismo Rural Comunitario (RaTRC)

Rutas Alimentarias Argentinas.

Páginas de Internet

- Cámara de la Construcción, Ministerio del Interior: Dirección Nacional de Agroindustria [en línea]: http://www.alimentosargentinos.gov.ar/news/09/N_65.htm. [2010, 31 de mayo].
- Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos. <http://www.iapuco.org.ar>
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria: www.inta.gov.ar

- PRONATUR [en línea]: <http://www.pronatur.gov.ar/index.php?s=institucional>. [2010, 29 de mayo].
- Red Comunidades Rurales (Programa Argentino de Turismo Rural Raíces): <http://comunidadesrurales.org/>
- Régimen Nacional de la Federación Hotelera – Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA): <http://www.fehgra.org.ar/convenio.asp.htm>
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación www.sagpya.mecon.gov.ar
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable www.medioambiente.gov.ar
- Secretaría de la Pequeña y Mediana empresa www.sepyme.gov.ar
- Secretaría de Turismo de la Nación [en línea]: http://2016.turismo.gov.ar/wp_turismo/?p=883. [2010, 31 de mayo].
- Ministerio de Turismo Presidencia de la Nación: <http://desarrolloturistico.gob.ar/oferta/profode>

Periódicos

El Constructor Periódico de la Construcción y Negocios (2012). Año 111 - Edición N° 4930 - Costos de Obras 2da. Sección, pág. 24. http://issuu.com/elcoblog/docs/el_constructor_4930

Entrevistas personales

Asesores del Programa Cambio Rural (INTA) – PRONATUR de Cortaderas II

Dirección de Estudios de Mercado y Estadística, Subsecretaría de Desarrollo Turístico y Secretaría de Turismo, del Ministerio de Turismo de la Nación, por correo electrónico

Personal de la Dirección de Turismo del Municipio de Cnel. Suárez

Productores y emprendedores del Grupo Cortaderas II

ANEXO CAPÍTULO V. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA DE VALOR

Clasificación de costos

A partir de la definición de costo como “[...] todo sacrificio de bienes económicos valuado de determinada manera realizado con el objeto de generar un ingreso más o menos diferido en el tiempo o cumplir con un objetivo determinado” (Osorio, 1986: 199), se admiten distintos niveles de análisis en la determinación de los mismos, conforme el objetivo que busque su obtención.

Para los análisis que se efectuarán, es conveniente utilizar las siguientes definiciones de costos:

- Según el fin que persigue, costos diferenciales
- Según su relación con la unidad de costeo
- Según su relación con el nivel de actividad total obtenido durante el proceso productivo
- Según su grado de erogabilidad,
- Según la naturaleza de su devengamiento,
- Según su funcionalidad en la cadena de valor

Una de las acepciones de costos diferenciales es la que surge, en ocasión de evaluar la decisión de incorporar un nuevo proyecto a la empresa en marcha (Giménez y colaboradores, 1995).

Una de las formas en que pueden clasificarse los costos es, a través de su relación o identificación con el objeto del proceso productivo sobre el cual resulte de interés conocer y acumular costos. La Unidad de Costeo es el objeto de costo de un proceso productivo o de servicio (Cartier, 2000). Para la Comisión Técnica del Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos, unidad de costeo “Es un concepto referido a una unidad definida físicamente (en tanto ocupe un lugar en el espacio), ya sea el resultado de un proceso o un segmento del mismo; o a una unidad abstracta referida generalmente a una función o a un segmento de ella, y en ciertos casos al resultado de un proceso productivo, cuando esto no es una cosa, y con respecto a los cuales se procura acumular o concentrar costos” (Comisión Técnica Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos - IAPUCO, en Yardin, 2004:5).

La posibilidad de atribuir un factor de costo a la unidad de costeo, en forma clara, inequívoca y evidente, define a un **costo** como **directo**. Si no es posible apropiarse dicho factor a la unidad de costeo definida, sea por su funcionalidad o naturaleza, o aun cuando pudiendo cumplir con estas condiciones, no resultase práctico, económico o relevante hacerlo, en razón de tener que efectuarse interpretaciones para su asignación, se trata de un **costo indirecto**. Para esta categoría de costos, incide el grado en que el factor pueda vincularse con **precisión e inmediatez** a la unidad de costeo (Cartier, 2000; Yardin, 2010).

La tipificación de un **costo** como **variable** o fijo está asociada al nivel de **sensibilidad** que tenga cada factor (en términos de la suma total de cantidades físicas que realmente se consuman de él), respecto a modificaciones en el nivel de actividad total del proceso productivo que se haya decidido instalar para el negocio (Cartier, 2000; Yardin, 2002; Mallo, Kaplan, Meljem y Giménez, 2000). Un costo es variable porque cambia su cuantía, en más o en menos, si el nivel de actividad aumenta o disminuye, respectivamente. Los **costos fijos** se mantienen constantes, para un tamaño de estructura dado, dentro de un horizonte de planeamiento temporal, independientemente, del nivel de actividad o comercialización que se ha previsto utilizar (Yardín, 2003). Dentro de los costos fijos, es posible discriminar, entre costos fijos operativos y costos fijos de capacidad o de la estructura productiva (Osorio, 1986). Los **costos fijos operativos** resultan de la decisión de operar o utilizar el nivel de actividad previsto, para alcanzar una producción determinada y permaneciendo constantes, mientras ésta no cambie. Los **costos de estructura** tienen origen en decisiones tomadas en el pasado y, por tanto, se relacionan con el largo plazo: son condicionantes y, difícilmente, puedan alterarse en el corto plazo. Para que ocurra una variación en la capacidad instalada (posible de ser utilizada, para producir y/o vender), debe producirse una nueva inversión o desinversión, vinculada a cambios en la tecnología o en la cantidad a producirse, en el largo plazo.

Teniendo en cuenta la naturaleza de su devengamiento, podrá tratarse de un **costo de oportunidad** o de un **costo independiente de las opciones del mercado** (Yardin, 2010). Un costo es **independiente de las opciones del mercado** cuando está realmente incurrido (Giménez y Colaboradores, 1995); es decir, se lo puede vincular con un sacrificio económico determinado, asignándole un valor, conociéndoselo al finalizar el período de cómputo (Yardin, 2010; Giménez y colaboradores, 1995). El **costo de oportunidad** representa “[...] el valor del mejor ingreso resignado por haber elegido otra alternativa” (Yardin, 1989:470). Es el beneficio que sería posible obtener de un recurso utilizado en un destino particular, en otro uso alternativo (Giménez *et al*, 2000). Idealmente, la mejor opción ofrecida por el mercado que se deja de lado, debiera medirse, en términos del mejor rendimiento libre de riesgo; en su defecto, con el mínimo nivel de riesgo posible.

El costo de oportunidad es de carácter estructural, por tratarse de la medición financiera del mantenimiento de activos aplicados directamente al desarrollo de la actividad. Los mismos se computan a valor actual de reposición en el mercado: “La valuación más exacta de una inversión en activos es su costo de oportunidad, medido sobre la base del valor de mercado corriente y normal” (López Couceiro; 1995: 788, en Giménez y colaboradores).

En el análisis de la gestión empresarial, cobra relevancia la determinación del costo de oportunidad *Interés del capital propio*. Éste representa el costo de oportunidad que asume el empresario, si decidiera salir del negocio y colocar el monto invertido en una actividad de riesgo

similar. Permite medir la ganancia empresaria libre del costo de oportunidad, como consecuencia de mantener la inversión en la empresa. (Yardin, 1989).

De acuerdo con la vinculación que haya con el plazo de tiempo para el cual se efectúa el análisis de costos, un **costo** es **erogable**, si supone una salida de dinero inmediata, dentro de ese período definido. Por el contrario, los **costos no erogables** no requieren de un desembolso inmediato o casi inmediato (Bottaro, Rodríguez Jáuregui y Yardin, 2004; Yardin, 2010); si bien representan un costo desde el punto de vista económico, no constituyen erogaciones financieras, ya que han significado una salida de dinero en períodos anteriores (depreciaciones, por ejemplo) (Yardín, 2010).

Dependiendo con qué eslabón de la **cadena interna de valor** se relacionen, los costos se identificarán con cada una de las etapas definidas para llevar adelante la prestación del servicio. Esta clasificación hace a los fines funcionales del estudio, cambiando la denominación de las tradicionales funciones adquisición, producción y comercialización (Bottaro, Rodríguez Jáuregui y Yardin, 2004; Giménez y colaboradores, 1993), por las etapas del proceso productivo del servicio que se analiza, a saber: administración, comercialización y prestación del servicio.

APÉNDICE CAPÍTULO II. CULTURA, IDENTIDAD Y TERRITORIO: Calificación de Factores Cualitativos

Tabla 1. Calificación (Calif.) del factor cualitativo. Eje Evolución Puesta en Valor de los recursos

Factores	Ponderación asignada	Establecimiento 1		Establecimiento 2		Establecimiento 3		Establecimiento 4		Establecimiento 5	
		Calif.	Calif. Ponderada								
Herramientas de administración utilizadas	22	55	12,1	20	4,4	85	18,7	20	4,4	55	12,1
Equipamiento informático para registrar información de gestión	10	10	1	10	1	95	9,5	10	1	10	1
Documentación disponible	12	0	0	50	6	50	6	0	0	0	0
Planificación de actividades empresariales	12,5	10	1,25	50	6,3	50	6,25	10	1,25	50	6,25
Asesoramiento externo	14	30	4,2	60	8,4	100	14	30	4,2	60	8,4
Medios de promoción	15,5	60	9,3	25	3,875	60	9,3	25	3,875	100	15,5
Arancel de ingreso al establecimiento	18,5	100	18	100	18	100	18	100	18	100	18
Fijación de precios	16	60	9,6	45	7,2	100	16	45	7,2	100	16
Fuente: Elaboración propia	120		55,45		55,125		97,75		39,925		77,25

Tabla 2. Calificación del factor cualitativo. Eje Evolución Cultura

Factores	Ponderación asignada	Establecimiento 1		Establecimiento 2		Establecimiento 3		Establecimiento 4		Establecimiento 5	
		Calif.	Calif. Ponderada								
Declaración Valores Culturales a transmitir	21	100	21	100	21	100	21	55	11,55	100	21
Capacitación/entrenamiento para el compromiso y lealtad en las tradiciones	11,5	90	10,35	90	10,35	90	10,35	10	1,15	90	10,35
Conocimiento de metas y objetivos empresariales	16,5	100	16,5	100	16,5	100	16,5	0	0	100	16,5
Existencia de reuniones sobre las actividades que se realizan en el establecimiento	15,5	100	15,5	100	15,5	60	9,3	60	9,3	100	15,5
Control de comportamiento y comunicación mediante normas y reglas de convivencia	14,5	0	0	0	0	100	14,5	0	0	0	0
Presencia de incentivos para el desempeño de los empleados	13	80	10,4	0	0	80	10,4	0	0	0	0
Consideración de sugerencias de los empleados para la mejora del servicio	14	100	14	100	14	100	14	0	0	0	0
Consideración de sugerencias de turistas	14	100	14	100	14	100	14	100	14	100	14
Fuente: Elaboración propia	120		101,75		91,35		110,05		36		77,35

APÉNDICE CAPÍTULO V. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA CADENA DE VALOR

Metodología aplicada para cálculos de costos Establecimiento 2 y Circuito 3

Sección I. Cuadro N° 1. Meses de Temporada Alta, para brindar el servicio, por establecimiento

N° Establecimiento	Año de Inicio de actividades	Temporada Alta
1	2006	Diciembre a Marzo y Semana Santa
2	2004	Marzo a Diciembre
4	2010	Septiembre a Marzo
5	2010	Septiembre a Marzo

Sección II. Análisis de Costos de Establecimiento 2

Notas a los Estados de Costos

Aclaración: Las notas siguen el orden de los cuadros modelos, presentados como Cuadro V.1, en el capítulo.

Costos Variables

- Costos de Comercialización

Representa el costo en concepto de gravación a los ingresos brutos, por el desarrollo de la actividad. En este caso, corresponde aplicar una alícuota del 3,5%, según el nomenclador, para c) Prestaciones de obras y/o servicios, Actividad "Servicios de hotelería y restaurantes".

- Costos variables de prestación del servicio

De servicio de Estancia

Cortesías u Obsequios

A modo de atención, se hace una degustación, cuyo costo por turista asciende a \$ 0,53.

Costo cortesías u obsequios (anual): \$ 400,00

Ingredientes y Bebidas

Según datos propios del establecimiento, el costo anual en concepto de ingredientes y bebidas por cena, asciende a **\$ 26.000,00**.

Costos Fijos

- Operativos

De Logística Interna

Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista

El costo en productos de limpieza que el establecimiento utiliza, en el año, es de **\$ 9.000,00.-**

Papelería

Según datos propios del establecimiento, el costo anual, en concepto de papelería y útiles de oficina, asciende a **\$ 480,00.-**

Fuente: registro de gastos del establecimiento.

De Servicio de Estancia

Remuneración empresaria

Como remuneración empresaria se considera el costo de oportunidad de lo que podría llegar a percibir el propietario, desempeñándose en una actividad, con funciones y responsabilidades similares. Se ha establecido que lo adecuado, en este caso, es adoptar el valor de la remuneración correspondiente a la categoría 6 del CCT de FEHGRA, al año 2012. El monto total resulta de aplicar dichas sumas, a lo largo del período analizado, dado que los propietarios se abocan a esta actividad, durante todo el año.

Costo Remuneración empresaria (anual): \$ 51.768,00.-

Sueldo Personal Afectado al Servicio

Se considera como personal afectado al servicio el costo de oportunidad de lo que podría llegar a percibir la hija y la esposa del propietario, desempeñándose en una actividad, con funciones y responsabilidades similares. Se ha establecido que lo adecuado, en este caso, es adoptar el valor de la remuneración correspondiente a las categorías 6 y 4 del CCT de FEHGRA, al año 2012. El monto total resulta de aplicar las sumas correspondientes y sus actualizaciones, a lo largo de los meses en los que efectivamente se presta el servicio, conforme lo declarado en la encuesta del trabajo de campo.

Concepto	Costo Anual (\$)
Sueldo y CS Personal – Cocinera	14.950,20
Sueldo y CS Personal - Moza	10.581,12
Total Sueldo y CS Personal	25.531,32

El detalle de cómo se ha arribado a este costo, se muestra en la Sección III de este Apéndice, para la categoría Moza, a modo de ejemplo.

Comunicaciones

El establecimiento utiliza internet y telefonía celular, como medios de comunicación, cuyos montos anuales discriminados son:

Internet	\$ 240,00
Telefonía	\$ 480,00
Costo anual en comunicaciones:	\$ 720,00

Servicios Generales

Según datos propios del establecimiento, el costo por consumo de gas y luz es de:

Gas	\$ 1.080,00
Luz	\$ 1.200,00
Costo anual en servicios generales:	\$ 2.280,00

Artículos de Tocador y Cosméticos en Sanitarios

El monto anual erogado por este concepto, según datos propios del establecimiento, asciende a \$ 400,00.-

Lavandería (limpieza de manteles)

El establecimiento paga \$3, por lavado de un mantel. En promedio, se lavan 20 manteles por mes.

Costo limpieza manteles (anual): \$ 600,00.-

Seguros

Las instalaciones afectadas a la actividad cuentan con la contratación de un seguro que cubre siniestros contra incendio, rayos y desastres naturales.

Costo seguro (anual): \$ 480,00

De Capacidad

Impuestos

	Costo Mensual (\$)	Costo Anual (\$)
AFIP (monotributo)*	550	6.600,00
Municipales	120	1.440,00
Costo impuestos (anual)		8.040,00

* Dado que, para el establecimiento, la actividad agroturismo es una actividad complementaria, este impuesto se considera, para tener una noción de la contribución que debería cubrir la facturación que ésta genera.

A tales efectos, se considera la categoría de monotributo "G" representativa de la facturación anual, estimada, en función de los datos proporcionados por el establecimiento. Dicho monto asciende a \$ 120.000,00.-

Movilidad

Detalle	Costo Total (\$)	Costo Anual (\$)
<i>Afectación a la actividad agroturismo: 33%</i>		
Impuestos provinciales al automotor	2.500,00	825,00
Patente	2.010,00	663,30
Combustible	4.000,00	1.320,00
Costo Movilidad (anual)		2.808,30

Interés sobre capital circulante

Se considera como tasa libre de riesgo, representativa de la tasa promedio de plazo fijo, para el año 2012, del Banco Nación de la República Argentina. Dicha tasa permitiría reflejar la flexibilidad para la entrada y salida de esta actividad, aún sin contar con datos de servicios orientados específicamente a este tipo de negocios.

Capital Circulante Afectado a la actividad

Efectivo en el año

Costos Operativos Directos Erogables	En Pesos (\$)
<i>Costos asociados con las Actividades de Entrada/Salida (Logística interna)</i>	
Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista	8.530,00
Papejería (registro de entrada y salida del turista)	480,00
Cortesías u Obsequios	30.000,00
<i>Asociados con la prestación del servicio principal (Cena)</i>	
Ingredientes	18.000,00
Bebidas	8.000,00
Fijos (Operativos y de Capacidad)	
<u>Costos Fijos de Capacidad</u>	
Impuestos	5.591,00
<u>Costos Fijos Operativos</u>	
Sueldo Personal	9.486,51
Comunicaciones	
Internet	240,00
Telefonía	480,00
Suministros	
Gas	1.080,00
Luz	1.200,00
Limpieza de manteles	75,00
Suministro Artículos limpieza	870,00
Seguros	480,00
Movilidad establecimiento	2.808,30
Mantenimiento de Instalaciones	240,00
Mantenimiento Espacios Verdes	1.800,00
TOTAL	89.360,81

Promedio Costos Erogables: \$ 8.936,08

Costo Interés sobre capital circulante (anual): \$ 1.099,14

Depreciación activos específicos

Criterios de depreciación

	Valor Residual					
	Juegos infantiles	Tachos de basura	Equipamiento espacios comunes	Maquinaria de cocina	Útiles de cocina	Edificio
No sujeto a depreciación	15%	5%	15%	15%	10%	20%
Sujeto a depreciación	85%	95%	85%	85%	90%	80%

Espacios Verdes (en pesos anuales)

Activo	Observaciones	Cantidad	Año de Compra	Costo unitario	Valor a Nuevo (\$) (Diciembre de 2012)	Valor Residual Recuperable	Valor Sujeto a Depreciación	Vida Útil	Vida Útil Transcurrida	Amortización Lineal Anual	Valor Residual al inicio del ejercicio	Valor Residual al cierre del ejercicio	Valor Residual promedio del ejercicio	Tasa Interés (%)	Interés (\$)
Juegos infantiles	Fabricación artesanal de los juegos indicados							10							
Hamacas	Es un juego, con dos hamacas	1	2007	707,15	707,15	106,07	601,08		5	60,11	466,72	406,61	436,67	2%	8,73
Calesita		1	2007	415,97	415,97	62,40	353,58		5	35,36	274,54	239,18	256,86	2%	5,14
Sube y baja		1	2007	623,96	623,96	93,59	530,37		5	53,04	411,81	358,78	385,30	2%	7,71
Tachos de basura	68 lts, de 57 cm de alto x 45 cm de ancho, de plástico reforzado ⁽¹⁾ .	3	2009	2.16,31	648,92	32,45	616,47	5	3	123,29	402,33	279,03	340,68	2%	6,81
					2.396,01					271,80					28,39

(1) Nota: Se considera que el tiempo de reposición es cada 5 años, habiendo realizado la compra, por primera vez, el año de inicio de la actividad, con lo cual, durante el año 2009, se hizo la segunda reposición de los bienes.

Equipamiento de Espacios Comunes (en pesos anuales)

Activo	Observaciones	Año de Compra	Cantidad	Costo unitario	Valor a Nuevo (\$) (Diciembre de 2012)	Valor Residual Recuperable	Valor Sujeto a Depreciación	Vida Útil	Vida Útil Transcurrida	Amortización Lineal Anual	Valor Residual al inicio del ejercicio	Valor Residual al cierre del ejercicio	Valor Residual promedio del ejercicio	Tasa Interés (%)	Interés (\$)
Sillas	De madera	2004	30	120,00	3.600,00	540,00	3.060,00	10	8	306,00	1.458,00	1.152,00	1.305,00	2%	26,10
Mesas	De madera	2004	10	300,00	3.000,00	450,00	2.550,00	10	8	255,00	1.215,00	960,00	1.087,50	2%	21,75
Equipo de Música		2006	1	400,00	400,00	60,00	340,00	10	6	34,00	230,00	196,00	213,00	2%	4,26
Netbook		2009	1	2.000,00	2.000,00	300,00	1.700,00	5	3	340,00	1.320,00	980,00	1.150,00	2%	23,00
					9.000,00					935,00					75,11

Maquinaria de cocina (en pesos anuales)

Activo	Observaciones	Año de Compra	Cantidad	Costo unitario	Valor a Nuevo (\$) (Diciembre de 2012)	Valor Residual Recuperable	Valor Sujeto a Depreciación	Vida Útil	Vida Útil Transcurrida	Amortización Lineal Anual	Valor Residual al inicio del ejercicio	Valor Residual al cierre del ejercicio	Valor Residual promedio del ejercicio	Tasa Interés (%)	Interés (\$)
Cocina industrial		2.004	1	12.000,00	12.000,00	1.800,00	10.200,00	10	8	1.020,00	4.860,00	3.840,00	4.350,00	2%	87,00
Freezer	Con heladera	2.004	1	2.800,00	2.800,00	420,00	2.380,00	10	8	238,00	1.134,00	896,00	1.015,00	2%	20,30
Heladera	Común	2.010	1	1.500,00	1.500,00	225,00	1.275,00	10	2	127,50	1.372,50	1.245,00	1.308,75	2%	26,18
Microondas		2.004	1	1.900,00	1.900,00	285,00	1.615,00	10	8	161,50	769,50	608,00	688,75	2%	13,78
Pequeños electrodomésticos	Minipimer	2.004	1	150,00	150,00	22,50	127,50	10	8	12,75	60,75	48,00	54,38	2%	1,09
	Multiprocesadora	2.004	1	250,00	250,00	37,50	212,50	10	8	21,25	101,25	80,00	90,63	2%	1,81
					18.600,00					1.581,00					150,15

Útiles de cocina (en pesos anuales)

Activo	Descripción	Año de Compra	Cantidad	Costo unitario	Valor a Nuevo (\$) (Diciembre de 2012)	Valor Residual Recuperable	Valor Sujeto a Depreciación	Vida Útil	Vida Útil Transcurrida	Amortización Lineal Anual	Valor Residual al inicio del ejercicio	Valor Residual al cierre del ejercicio	Valor Residual promedio del ejercicio	Tasa Interés (%)	Interés (\$)
Juegos de ollas	Aluminio, con capacidad de 1000, 100, 50, 30 y 40 lts	2.012	5	400,00	2.000,00	200,00	1.800,00	2	0	900,00	2.900,00	2.000,00	2.450,00	2%	49,00
Sartenes	Teflón	2.012	2	250,00	500,00	50,00	450,00	2	0	225,00	725,00	500,00	612,50	2%	12,25
	Hierro	2.012	3	300,00	900,00	90,00	810,00	2	0	405,00	1.305,00	900,00	1.102,50	2%	22,05
Hervidores	Metal	2.012	1	50,00	50,00	0,00	50,00	2	0	25,00	70,00	45,00	57,50	2%	1,15
Platos playos	Loza	2.012	70	10,00	700,00	70,00	630,00	2	0	315,00	1.015,00	700,00	857,50	2%	17,15
Platos de postre	Loza	2.012	70	10,00	700,00	70,00	630,00	2	0	315,00	1.015,00	700,00	857,50	2%	17,15
Vasos		2.012	168	Global	1.500,00	150,00	1.350,00	2	0	675,00	2.175,00	1.500,00	1.837,50	2%	36,75
Copas	Vidrio		30												
Copas de agua	Vidrio		30												
Copas de vino	Vidrio		30												
Copas de champagne	Vidrio		30												
Copas de licor	Vidrio		30												
Copas de martini	Vidrio		18												
Fuentes	Acero inoxidable	2.012	6	40,00	240,00	24,00	216,00	2	0	108,00	348,00	240,00	294,00	2%	5,88
Tazas y platos de té	Loza	2.012	18	22,00	400,00	40,00	360,00	2	0	180,00	580,00	400,00	490,00	2%	9,80
Pocillos de café y platos	Loza	2.012	30	15,00	450,00	45,00	405,00	2	0	202,50	652,50	450,00	551,25	2%	11,03
Docenas Cucharas postre	Docenas	2.012	3	5,00	180,00	18,00	162,00	2	0	81,00	261,00	180,00	220,50	2%	4,41
Docenas Cucharas café	Docenas	2.012	3	11,00	400,00	40,00	360,00	2	0	180,00	580,00	400,00	490,00	2%	9,80
Docenas Tenedores	Docenas	2.012	4	4,00	180,00	18,00	162,00	2	0	81,00	261,00	180,00	220,50	2%	4,41
Docenas Cuchillos	Docenas	2.012	4	5,00	240,00	24,00	216,00	2	0	108,00	348,00	240,00	294,00	2%	5,88
Cuchillos cocina		2.012	2	50,00	100,00	10,00	90,00	2	0	45,00	145,00	100,00	122,50	2%	2,45
Tablas de cocina		2.012		32,00	160,00	16,00	144,00	2	0	72,00	232,00	160,00	196,00	2%	3,92
	de madera		3												
	de plástico		2												
Pinzas	Metal	2.012	3	40,00	120,00	12,00	108,00	2	0	54,00	174,00	120,00	147,00	2%	2,94
Colador	de tallarines, de aluminio	2.012	1	100,00	100,00	10,00	90,00	2	0	45,00	145,00	100,00	122,50	2%	2,45
Cucharón	de aluminio	2.012	3	30,00	90,00	9,00	81,00	2	0	40,50	130,50	90,00	110,25	2%	2,21
Jarras	Vidrio	2.012	3	30,00	90,00	9,00	81,00	2	0	40,50	130,50	90,00	110,25	2%	2,21
Manteles	Tela	2.012	10	100,00	1000,00	100,00	900,00	2	0	450,00	1.450,00	1.000,00	1.225,00	2%	24,50
Servilletas	Tela	2.012	30	6,00	180,00	18,00	162,00	2	0	81,00	261,00	180,00	220,50	2%	4,41
										10.280,00				4.628,50	251,79

Instalaciones y Construcciones (en pesos anuales)

Activo	Observaciones	Año de Compra	Tamaño (en m ²)	Costo unitario	Valor a Nuevo (\$)	Valor Residual Recuperable	Valor Sujeto a Depreciación	Vida Útil	Vida Útil Transcurrida	Amortización Lineal Anual	Valor Residual al inicio del ejercicio	Valor Residual al cierre del ejercicio	Valor Residual promedio del ejercicio	Tasa Interés (%)	Interés (\$)
Restaurante	Incluye 2 sanitarios, un toilette y la cocina	1998	60,00	3.173,06	190.383,60	38.076,72	152.306,88	25	14	6.092,28	111.184,02	105.091,75	108.137,88	2%	2.162,76
					190.383,60				6.092,28	2.162,76					

Costo unitario actualizado a octubre de 2012: \$ 3.173,06 \$/m². Fuente: http://issuu.com/elcoblog/docs/el_constructor_4930. El Constructor Periodico de la Construcción y Negocios. Año 111 - Edición N° 4930 - Costos de Obras 2da. Sección, pág. 24.oct-12

Interés sobre capital fijo

Para el cálculo del interés de las mejoras afectadas a la actividad agroturismo, se toma, como tasa representativa de la aversión al riesgo empresario y de la barrera de salida del negocio, la tasa a la que rentan en alquiler los campos en Cnel. Suárez, la cual asciende, aproximadamente, al 2% del valor real de la tierra, antes de impuestos.

Mejora	Valor a Nuevo	Vida útil	Depreciación anual	Vida útil transcurrida	Valor Residual	Tasa Interés (%)	Interés
Instalaciones y construcciones (Restaurante)	\$ 190.383,60	25	\$ 7.615,34	14	\$ 38.076,72	2,00%	\$ 761,53
Maquinaria de cocina	\$ 18.600,00	10	\$ 1.860,00	8	\$ 2.790,00	2,00%	\$ 55,80
Equipamiento espacios verdes	\$ 2.396,01	10	\$ 239,60	5	\$ 359,40	2,00%	\$ 7,19
Equipamiento espacios comunes	\$ 9.000,00	10	\$ 900,00	8	\$ 1.350,00	2,00%	\$ 27,00
Útiles de cocina	\$ 10.280,00	2	\$ 5.140,00	0	\$ 1.028,00	2,00%	\$ 20,56
						Total	\$ 872,08

Costo Interés sobre el capital fijo (anual): \$ 872,08

Costo Interés sobre el capital fijo/turista: \$ 1,16

Mantenimiento de espacios verdes

Se consideran los costos incurridos en las tareas de jardinería, el cual es compartido con la vivienda.

Costo mantenimiento espacios verdes (anual): \$ 1.800,00.-

Mantenimiento de instalaciones

Se consideran los costos incurridos en las tareas de recolección de leña para calefacción propia, durante los meses más fríos (junio a septiembre).

Costo mantenimiento y reparación de instalaciones (anual): \$ 240,00.-

Permisos Legales/Constancias de renovación anual

De acuerdo con información proporcionada por el propietario, se le apropia a la actividad agroturismo un 33% de los costos anuales en concepto de permisos legales y constancias de renovación anual.

Detalle	Costo Total (\$)	Costo Anual (\$)
<i>Afectación a la actividad agroturismo: 33%</i>		
Impuestos provinciales al automotor	2.500,00	825,00
Patente	2.010,00	663,30
Combustible	4.000,00	1.320,00
Costo Permisos/Constancias de renovación (anual)		2.808,30

El establecimiento cuenta con asesoramiento de un profesional de las Ciencias Económicas, pero no se dedica a asesorar en cuestiones de agroturismo.

Sección III. Determinación del Costo Mano de Obra

En este apartado, se muestra, a modo de ejemplo, la forma en que se ha calculado el costo de la afectación de la persona que se encarga de atender las mesas, durante la temporada.

Previo a efectuar los cálculos, se presentan algunas consideraciones.

PARTICULARIDADES DEL CONVENIO (fuente: <http://www.fehgra.org.ar/convenio.asp.htm>)

ESTABLECIMIENTO CON ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN: "5.2. b) Restaurantes con o sin bar, Resto Bar; Wine Bar; Bares y/o Restaurantes Temáticos; Casas de comidas económicas con servicios standard; Casas de expendio de comidas vegetarianas o naturalistas; Grills, Pizzerías; Pizzas Café; Establecimientos donde elaboran comidas rápidas y semi-rápidas; Panquequerías; Pancherías; Hamburgueserías; Choricerías; Sandwicherías; Snack bares; Comedores Sindicales, Comedores para el personal de empresas; Comedores y/o bares y/o cafeterías para estudiantes y personal de establecimientos educativos de todos los niveles; Cervecerías.

Noveno: FUNCIONES, ESPECIALIDADES Y REGLAMENTACION DE TAREAS.

MOZO: Es de su incumbencia la preparación de la llamada "mise en place" o de su lugar de trabajo, donde atiende al público en el servicio de comedores y bebidas.

COMIS: Es el auxiliar del mozo, debe retirar las comidas de la cocina y asistir al mozo para servir las, trasladar el carro, tanto de fiambres como de postres, al lugar que el mozo le indique y colaborar con éste manteniendo el carro en condiciones, como asimismo el aparador con sus diferentes elementos.

Décimo: NIVELES PROFESIONALES, ASIGNACIONES FUNCIONALES

10.1.- La totalidad del personal comprendido en el presente Convenio, con independencia de la actividad o sector en el que se desempeñe, deberá ser encuadrado en alguno de los niveles profesionales que se indican a continuación según corresponda por su función, teniendo en cuenta a tal fin la categorización y agrupación que en los mismos se realiza de las diferentes funciones en virtud del requerimiento de habilidades, conocimientos, educación, formación, experiencia, idoneidad y demás condiciones particulares específicas, en cada caso necesarias para la correcta ejecución de las responsabilidades y tareas inherentes a las mismas.

Las Empresas podrán organizar el trabajo en forma de equipos multifuncionales, los que se dividirán y clasificarán conforme el sector de la empresa en que presten servicios a saber: A.- Administrativas; B) Atención al cliente; y C) Apoyo o servicios.

c) ESTABLECIMIENTOS GASTRONOMICOS.6 Barman. Cafetero vendedor. Capataz o encargado de parrilla. Capataz de sala. Cheff de fila. Fiambbrero. Jefe de partida. Maitre. Maestro de pala pizzero. Maestro facturero. Mozo. Postrero. Rotisero.

Décimo Primero: CONDICIONES SALARIALES. La remuneración integral del trabajador de la actividad hotelera gastronómica se compondrá de 1) Salario Básico Convencional, y 2) Adicionales que pudieran corresponder en virtud del desempeño efectivo de funciones que se encontraran alcanzadas por los mismos.

11.1.- SALARIOS BÁSICOS:

Nivel II

- Hoteles, moteles, hosterías y otros establecimientos integrales de alojamiento, categoría dos estrellas.

- Hoteles, moteles, hosterías y otros establecimientos residenciales de alojamiento, categoría dos estrellas.
- Restaurantes, Munich, cervecerías, casas mixtas, categoría C.
- Copetines al paso y pizzerías con servicio de salón.
- Cafés, bares, confiterías con servicio de mesa y bar, categoría B.
- Servicios de catering y afines categoría C.
- Otros negocios gastronómicos categoría C."

Sector en que presta el servicio en el establecimiento: B, atención al público"

Determinación de Costos.

El costo total de la mano de obra se arriba, considerando el cambio en las escalas salariales vigentes durante el año 2012.

El costo de la mano de obra, se determina considerando un componente físico y un componente monetario:

$$\text{CuMO} = \text{Componente Físico} * \text{Componente Monetario}$$

$$\text{CuMO} = Q \text{ hs/ } Q \text{ pt} * \text{Costo por hora productiva}$$

Componente Físico: Es la cantidad de tiempo productivo total de mano de obra necesaria para obtener una unidad de producto terminado. (Q horas o minutos/Producto). La productividad de la mano de obra se mide en términos de cantidad de tiempo de mano de obra requerida por unidad de producto terminado. En el caso de estudio, estaría determinada por la cantidad de horas trabajadas al mes (mesas atendidas al mes).

Componente Monetario: es el costo por hora productiva de mano de obra. Se trata del precio por hora de presencia, más todos los costos vinculados con la relación laboral (cargas sociales directas y derivadas), convertidos a tiempo productivo, a través de una relación de aprovechamiento.

Categoría profesional: MOZO

Fecha de ingreso: 01/03/2006

Antigüedad años: 6

Período considerado: MARZO A DICIEMBRE 2012

Determinación del Componente Físico

Cálculo Auxiliar de Cantidad de cenas por mes

Cantidad de horas trabajadas: 4 horas por cena, según información del establecimiento

Cantidad promedio de turistas por mes: 75

Capacidad promedio de atención del servicio, por fin de semana: 30

Simulación de Cantidad de cubiertos atendidos por mes	10	15	20	25	30
Cantidad de cenas por mes (en función al promedio de visitantes)	7,5	5	3,75	3	2,5
Cantidad de horas trabajadas, según simulaciones de atención al mes	30	20	15	12	10

Veces Promedio de atención (cenas por mes): 4,35

Cantidad de horas trabajadas, por mes: 17,4

Componente Monetario

RECIBO DE HABERES REMUNERATIVOS	IMPORTE	Ítem	% a aplicar s/SBC	DETALLES DEL CALCULO	Comentarios
Salario básico convencional (SBC)	3.861,00	1			
Adicional por antigüedad	154,44	2	4%	2% S/SBC (1)	Se considera. En el convenio, figura el 4%, que es lo que corresponde por estos años trabajados
Adicional por asistencia perfecta y puntualidad		3		10% S/SBC (1)	No se considera
Adicional por complemento de servicio		4		12% S/SBC (1)	No se considera
Adicional por alimentación	386,10	5	10%	10% S/ BC 1.1 = \$ 1600	Se considera, porque, en la encuesta, el propietario lo incluye
SUELDO BRUTO	4.401,54	6		$\Sigma (4+5+6+7)$	Se considera $\Sigma (1+2+5)$
CARGAS SOCIALES DIRECTAS					
Jubilación	484,17	7	11%	11% S/SUELDO BRUTO (6)	
I.N.S.S.J. y P	132,05	8	3%	3% S / SUELDO BRUTO (6)	
Obra social	132,05	9	3%	3% S / SUELDO BRUTO (6)	
Seguro de vida y sepelio	44,02	10	1%	1% S / SUELDO BRUTO (6)	
Fondo Convencional Ordinario	88,03	11	2%	2% S / SUELDO BRUTO (6)	
Cuota sindical voluntaria (*)	110,04	12	2,50%	2,5% S / SUELDO BRUTO (6)	
IMPORTE NETO	5.391,89	13	22,50%	$\Sigma (7-8-9-10-11-12)$	

Incidencia de las Cargas Sociales Derivadas

1. Al total de días que tiene el año se debe descontar los días no laborables por las diferentes causas.
2. Se debe luego calcular la incidencia que cada uno de los distintos conceptos.

Días del Año			366
Enero y Febrero	113	49,34%	
Promedio Vacac.	15	6,55%	
Feridos Nacionales	5	2,18%	(1)
Feridos por Convenio (Trabajador Hotelero Gastronómico: 2 de Agosto)	1	0,44%	(2)
Promedio Días Enfermedad	3	1,31%	
Promedio Permisos Varios		0,00%	
Días Netos Laborables			<u>229</u>

(1) Considerados: 6 de Abril (viernes Santo), 1ro de Mayo, 9 de Julio y 24 y 25 de Diciembre. Fuente: http://www.mininterior.gov.ar/asuntos_politicos_y_alelectorales/dinap/feriados.php?idName=asuntos&idNameSubMenu=DiNAP&idNameSubMenuDer=DirNAPFeriados#feriados/feriados2012.php

(2) Convenio Colectivo de Trabajo para la actividad hotelera-gastronómica de la República Argentina (FEHGRA)

CARGAS SOCIALES DERIVADAS	% a aplicar s/SB	% Acumulado
Vacaciones	6,55%	
Feridos	2,18%	
Día del empleado Hotelero-Gastronómico	0,44%	
Enfermedades	1,31%	10,48%
S.A.C.	8,33%	8,33%
Adicional por antigüedad	4,00%	
Indemnización por despido (1)	8,33%	
Indemnización Complementaria (2)	1,67%	14,00%
TOTAL CARGAS SOCIALES DERIVADAS	32,81%	32,81% $\Sigma (13+Acuerdo Rem 2012 + 8)$

CARGAS SOCIALES DIRECTAS + DERIVADAS **55,31%** 5.127,93

COSTO MENSUAL DE LA MO **7.161,16** Σ (14)

(1) La indemnización por despido corresponde 1 sueldo por cada año trabajado.

La hija, quien se desempeña como moza tiene una antigüedad de seis (6) años.

La esposa, quien se desempeña como cocinera, tiene una antigüedad de ocho (8) años.

(2) La indemnización complementaria es de un 20% más, siempre y cuando la antigüedad sea menor a 10 años.

**JORNADA LABORAL,
SEGÚN CCT**

6 días
8 horas, por jornada
48 horas semanales
192 horas mensuales

25% de horas= 48

Determinación de la Tarifa por hora productiva

Hs de presencia 4 hs
- Tiempo improductivo declarado
Tiempo ingreso y salida 15' 0,75 hs
3,25 hs

Relación de aprovechamiento $\frac{4}{3,25}$ 1,2308

Determinación del Componente monetario

Cat.	Precio Hora presencia Presencia (incluye CS Directas)	Incidencia CS Derivadas 32,81%	Costo Hora presencia	RA	Costo Hora Productiva
B	28,08	9,2149	37,2976	1,2308	45,9047

Resumen de datos utilizados para la determinación del costo de mano de obra

Costo por mes \$ 7.161,16
Precio por Hora de Presencia con Incidencia de CS Directas \$ 28,08
Costo Hora productiva 45,91

	Marzo	Abril	Mayo	Total Período
Costo mensual (en \$)	798,7417	798,7417	798,7417	2.396,2251

Costo Mano de Obra Junio a Septiembre

RECIBO DE HABERES REMUNERATIVOS	IMPORTES
Salario básico convencional (SBC)	3.861,00
Adicional por antigüedad	154,44
Adicional por alimentación	386,1
SUELDO BRUTO	4401,54

CARGAS SOCIALES DIRECTAS

Jubilación	484,17
I.N.S.S.J. y P	132,05
Obra social	132,05
Seguro de vida y sepelio	44,02
Fondo Convencional Ordinario	88,03
Cuota sindical voluntaria (*)	110,04
IMPORTE NETO	5.391,89

RECIBO DE HABERES NO REMUNERATIVO	IMPORTES
Acuerdo Salarial 2012 No Remunerativo Jun a Sep	386
Contribución Especial	-11,58
Seguro de vida y sepelio	-3,86
Fondo Convencional Ordinario	-7,72

Cuota sindical voluntaria (*)	-9,65
Contribución Especial de Asistencia Social	-19,686
Contribución Especial y Extraordinaria	-70
IMPORTE NETO	263,504

	% a aplicar s/SB	% Acumulado
CARGAS SOCIALES DERIVADAS		
Vacaciones	6,55%	
Feriatos	2,18%	
Día del empleado Hotelero-Gastronómico	0,44%	
Enfermedades	1,31%	10,48%
S.A.C.	8,33%	8,33%
Adicional por antigüedad	4,00%	
Indemnización por despido	8,33%	
Indemnización Complementaria	1,67%	14,00%
TOTAL CARGAS SOCIALES DERIVADAS	32,81%	32,81%
CARGAS SOCIALES DIRECTAS + DERIVADAS		55,31%
COSTO MENSUAL DE LA MO		\$ 5.655,39

Dado que el componente físico y la Relación de aprovechamiento se mantienen constantes, para todo el período de prestación del servicio, se muestra la incidencia que tiene en el costo la nueva escala salarial, en el componente monetario:

Cat.	Precio Hora presencia	Incidencia CS Derivadas 32,81%	Costo Hora presencia	RA	Costo Hora Productiva
B	29,46	9,6653	39,1204	1,2308	48,1481

Costo por mes	\$ 5.655,39
Precio por Hora de Presencia con Incidencia de CS Directas	\$ 29,46
Costo Hora productiva	\$ 48,148

	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Total Período
Costo mensual (en \$)	837,78	837,78	837,78	837,78	3.351,11

Costo Mano de Obra Octubre a Diciembre

RECIBO DE HABERES REMUNERATIVOS	IMPORTES
Salario básico convencional (SBC)	3.861,00
Acuerdo Salarial Remunerativo	386,00
Total Haberes Remunerativos	4.247,00
Adicional por antigüedad	169,88
SUELDO BRUTO	8.663,88
CARGAS SOCIALES DIRECTAS	
Jubilación	953,03
I.N.S.S.J. y P	259,92
Obra social	259,92
Seguro de vida y sepelio	86,64
Fondo Convencional Ordinario	173,28
Cuota sindical voluntaria (*)	216,60
IMPORTE NETO	10.613,25
RECIBO DE HABERES NO REMUNERATIVO	IMPORTES
Acuerdo Salarial 2012 No Remunerativo Oct a Dic	386
Contribución Especial	-11,58
Seguro de vida y sepelio	-3,86
Fondo Convencional Ordinario	-7,72
Cuota sindical voluntaria (*)	-9,65

Contribución Especial de Asistencia Social	-19,686
Contribución Especial y Extraordinaria	-70
IMPORTE NETO	263,504
CARGAS SOCIALES DERIVADAS (**)	% a aplicar s/SB
Vacaciones	6,55%
Feridos	2,18%
Día del empleado Hotelero-Gastronómico	0,44%
Enfermedades	1,31%
S.A.C.	8,33%
Adicional por antigüedad	4,00%
Indemnización por despido	8,33%
Indemnización Complementaria	1,67%
TOTAL CARGAS SOCIALES DERIVADAS	32,81%
CARGAS SOCIALES DIRECTAS + DERIVADAS	55,31%
COSTO MENSUAL DE LA MO	\$ 10.876,76

Componente Monetario

Cat.	Precio Hora presencia Presencia (incluye CS Directas)	Incidencia CS Derivadas 32,81%	Costo Hora presencia	RA	Costo Hora Productiva
B	56,65	18,5888	75,2385	1,2308	92,6012

Costo por mes	\$ 10.876,76
Precio por Hora de Presencia con Incidencia de CS Directas	\$ 56,65
Costo Hora productiva	92,6012

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Período
Costo mensual (en \$)	1.611,26	1.611,26	1.611,26	4.833,78

Costo Total Mano de Obra (Moza)

Costo Mano de Obra por temporada	Mar-May	Jun-Sep	Oct-Dic	
Categoría: Moza	\$ 2.396,23	\$ 3.351,11	\$ 4.833,78	\$ 10.581,12

Sección IV. Determinación de Costos Circuito Compartido 3

COSTOS INCREMENTALES DEL CIRCUITO 3

Costos Variables Directos de la actividad

- Fotógrafo

La tarifa cobrada por el fotógrafo, por la foto individual de cada excursión, es \$ 5 por pasajero, según datos proporcionados por la Asesora Promotora del Grupo.

- Isidoro Espacio de Arte

Se considera la gentileza de ofrecer un café o un refresco, durante la espera del inicio del servicio compartido. El costo promedio, asciende a \$ 7, por pasajero.

- Transporte

La empresa transportista cobra el traslado de los pasajeros, en función al km recorrido. La cantidad máxima de pasajeros a transportar es de 30 por viaje.

El costo por km recorrido asciende a \$ 10. Fuente: Asesora Promotora del Grupo.

Establecimiento	Costo (\$)
1	3.190,00
2	5.170,00
4	10.560,00
5	8.360,00

Costos Fijos Directos por establecimiento

Establecimiento 1	\$
Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista	3.000,00
Movilidad establecimiento	1.315,38
Sueldo Personal (*)	9.173,43
	<u>13.488,81</u>

(*) Se considera como carga, dentro de las funciones normales del establecimiento

Establecimiento 2	\$
Limpieza de manteles	33,00
Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista	705,00
Movilidad establecimiento	300,00
Sueldo Personal	1.146,86
	<u>2.184,86</u>

Establecimiento 4	\$
Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista	852,50
Movilidad establecimiento	3.288,45
	<u>4.140,95</u>

Establecimiento 5	\$
Mantenimiento y limpieza vinculados a la recepción del turista	357,50
Movilidad establecimiento	2.170,38
	<u>2.527,88</u>

Costos Fijos Indirectos

- Administración del circuito

De forma de que resulte atractiva la alternativa de agregar circuitos compartidos, se establece un costo por administración del circuito, a cargo de alguno de los titulares de los establecimientos que intervengan en la planificación y ejecución del mismo.

El monto calculado representa el 15% del costo de oportunidad, correspondiente a la remuneración empresaria anual.

Se propone que el mismo sea registrado y quede en guarda, para ser utilizado, o bien, como retribución al esfuerzo empresario (equitativamente distribuido), o bien como un fondo que luego se reutilizará para el circuito, con el destino que quienes comparten el mismo, decidan.

- Publicidad (Folletería para el circuito)

Se considera la impresión de 5.000 folletos a color, en papel ilustración. El costo total de la folletería (neto de IVA) asciende a \$ 173.-

Fuente: Serigrafía Gómez

Determinación del precio de venta del conjunto

Por último, tomando como base de cálculo los montos de los conceptos de costos necesarios para desarrollar el Circuito Compartido 3, se presenta el cómputo del precio de venta unitario del conjunto por pasajero (turista), aplicando la fórmula (6) del apartado V.3.5.2.4 e ilustrar la metodología:

$$Pv_{conj} = \frac{[CEInd + CED_A + CED_B] * (1+i)}{Q_{conj}} + \frac{(cvu_A + cvu_B) * (1+i)}{[1 - (a+b) * (1+i)]} \quad (6)$$

Determinación del precio del paquete

Condicionamiento por la modalidad de comercialización

Información base

CFD Est + Actividad	25.965,32 (Anual)
CVT	74.133,40 (Anual)
cvu (total)	56,16
Cantidad pax total esperada	1.320,00 (anual)
Comisión por ventas	10%
Alicuota IIBB S/ventas	3,50%
% Utilidad	20,00%

Con Beneficio

Cálculo del numerador (CF/Qt + cvu)= 91,00

CFD Est + Actividad= 31.158,38

CF * (1+i)/Qt = 23,60

Cvu (total) * (1+i)= 67,39

Cálculo denominador (1-a-b)= 83,80%

a= 12%

b= 4,20%

Cálculo del precio (\$/turista)= 108,59

Datos

Costos de Servicio Principal (Variables, promedio)	44,16 unitarios
Costos de Servicios Conexos (Actividad)	12,00 unitarios
Costos Fijos Directos Incrementales de los Establecimientos	18.027,12 Anuales
Costos Fijos Indirectos Incrementales del Servicio Conexo	7.938,20 Anuales
Comisión por Venta	10%
Impuestos actividad	3,50%
Utilidad Deseada	20% Sobre costos Totales
Cantidad de turistas (esperada)	1.320 Anual

Comprobación

		Pesos
Ventas	(\$108,59*1320)	143.338,80
Costos Variables de Servicio	(\$44,16*1320)	-58.291,20
Costos Variables de los Servicios Conexos	(\$12*1320)	-15.840,00
Comisión sobre Ventas	10%	-14.333,88
Impuestos sobre Ventas	3,50%	-5.016,86
Contribución Marginal Primaria		49.856,86
Costos Fijos directos Establecimientos		-18.027,12
Contribución Secundaria		31.829,74
Costos Fijos Indirectos por Servicio de Estancia		-7.938,20
Resultado		23.891,54

Costos totales -119.447,26

20,00%

APÉNDICE CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

APÉNDICE VI.1. Generación de estrategias, a partir de la APE:

CORTADERAS II	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se encuentra desarrollando las actividades en el medio local con reconocimiento social, en una región con tradiciones fuertemente arraigadas 2. Participación activa en el Programa Cambio Rural del INTA. Forman parte de la red de grupos de Turismo Rural del CERBAS, de la cual el principal proveedor de formación y capacitación es el INTA 3. Los Inmuebles y activos productivos no requieren de una alta inversión/reinversión 4. Marca propia con trayectoria en el mercado, por contar con una definición de sus productos rurales de manera individual, con variedad de atractivos a nivel grupal 5. Buen clima de trabajo entre los productores 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Área de servucción deficiente: escaso/nulo acceso a tecnología moderna; capacidad de producción ociosa (ocupación de las instalaciones baja) 2. Falta de organización y coordinación de la red de trabajo del Grupo Cortaderas II 3. Dificultades de comercialización, por ausencia de estudios de mercado, y por no tener organización ni gestión de paquetes compartidos combinando, al menos, dos atracciones del grupo 4. Vulnerabilidad frente a las condiciones de reglamentación y habilitaciones comerciales exigidas por el gobierno provincial. 5. No cuentan con capacitación en Alta Dirección ni con asesoramiento profesional en cuestiones claves del negocio (producción, comercialización, finanzas) y no se planifican en forma sistematizada aspectos de difusión y promoción comercial, productivos (servicios) y económico-financieros.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generación de una oferta turística integrada con los corredores turísticos de la región geográfica y con los principales polos de atracción 2. Potencial de crecimiento para el turismo rural internacional, por la alta globalización del sector y el favorecimiento del tipo de cambio para el ingreso de turistas extranjeros 3. Baja lealtad de los consumidores, lo que permitiría captar nuevos segmentos de mercado 4. Importancia creciente de las preferencias del consumidor por “lo rural”, por circuitos turísticos autóctonos, alimentos de mejor sanidad, calidad de servicios, de certificaciones de origen y procesos, y de aspectos ambientales. 5. Acceso a capacitación permanente y a contar con contactos con especialistas en el tema, favoreciendo 	<p>FO Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una alianza de prestación conjunta del servicio y comercial, con agencias de viajes y turismo para introducir el servicio en el mercado local (F1,F4,O1,O3,O4) 2. Trabajar en la integración horizontal, mediante el diseño de circuitos integrados, con servicios de animación, entre los participantes del grupo para ganar economías de escala y especialización, mediante la diferenciación en la prestación de servicios de agroturismo suareño que haga mención a los atractivos convocantes de la región. (F1,F2,F4,O3,O4,O5) 	<p>DO Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la frecuencia de visitas, en cada establecimiento. (D1,D3,O2) 2. Contratar a distintos profesionales especializados en comercialización, sistemas de calidad turística, estándares productivos y procesos. (D1, D2, D4, D5, O5) 3. Diversificar los servicios, mediante nuevos circuitos y proveedores de servicios relacionados (asociaciones de guías de turismo, agencias de viajes, propietarios de empresas de recreación y gastronomía, organizadores de eventos – ferias y exposiciones), a través de acuerdos. (D2,D3,O3,O4, O5) 4. Realización de una alianza de expansión regional de especialización turística, con marca propia, uniéndose con algún corredor turístico para que sus servicios sean promovidos en el mercado nacional con alguna incorporación de gustos y preferencias locales, a través de su participación en los grupos de Turismo Rural del CERBAS.

<p>la construcción de turismo rural como base del desarrollo territorial local, por la presencia del estado nacional en el territorio.</p>		<p>(D1,D2,D3,O1,O2,O5)</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de productores con establecimientos que se incorporan a la actividad, frente a la crisis del sector agropecuario. 2. Polarización en la estrategia de intervención del estado nacional para el turismo rural, sesgada hacia el desarrollo de una región geográfica específica. 3. Disociación de los productores del grupo Cortaderas II, por la magra rentabilidad de la actividad, producto de los insuficientes esfuerzos conjuntos por atraer la demanda. 4. Dificultades para acceder a créditos bancarios y comerciales y acuerdos con empresas de transporte de pasajeros de corta distancia. 5. Falta de organización y coordinación de la cadena agroturística 	<p>FA Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integración virtual en la cadena, hacia atrás (acuerdos exclusivos con el sector del transporte, de agencias de viaje, estableciendo tarifas preferenciales, para promocionar las actividades del grupo); y hacia adelante (acuerdos con propietarios de empresas de recreación y gastronomía, organizadores de eventos – ferias y exposiciones). (F1,F2,F3,F4,F5,A1,A3,A4,A5) 2. Formar una cámara entre productores de prestadores de servicio de agroturismo y agencias de viaje, de forma de concertar colaboraciones comerciales y de prestación de servicios turísticos. (F1,F2,A1,A2) 	<p>DA Estrategias</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer un acuerdo con propietarios de empresas organizadoras de eventos (D21, D2,D3,A1,A4,A5) 2. Concretar acuerdos de comercialización, producción y cooperación tecnológica con el INTA y empresas competidoras, en los cuales estas empresas comparten ciertos activos intangibles tales como acceso a redes de comercialización, capacidades comerciales, o transferencia tecnológica en prestación de servicios, buscando combinar a la vez eficiencia y una mayor flexibilidad. (D1,D2,D3,A1,A2,A3)

APÉNDICE VI.2: Plan de Acción propuesto para Cortaderas II

Parte	Contenido
Proyecto o estrategia	Consolidación organizacional de los emprendimientos de Cortaderas II, por Integración Horizontal.
Descripción	Dada la escasa y/o nula rentabilidad que obtiene la actividad complementaria para los productores del grupo, sería recomendable la consolidación de los emprendimientos, a través del diseño de los circuitos integrados, con servicios de animación, entre los participantes del grupo.
Fundamento	Las estrategias propuestas darían solución al problema estratégico de supervivencia al que se ve sometido Cortaderas II. La implementación de las mismas permitiría aprovechar algunas oportunidades que se presentan en el mercado, utilizando al máximo sus fortalezas de participación grupal y contrarrestando el impacto negativo que ejercen amenazas externas y debilidades organizacionales.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar nichos de mercado para el desarrollo de nuevos circuitos combinados • Mejorar la capacidad organizativa de los productores • Incorporar activos intangibles (como acceso a redes de comercialización, capacidades comerciales, o transferencia tecnológica en procesos del servicio). • Aprovechar capacidad ociosa instalada • Conformar redes y alianzas estratégicas con proveedores de transportes, agencias de viajes y turismo y servicios que cuenten con alta imagen, a nivel regional y/o nacional. • Conseguir asesoramiento de especialistas. • Aumentar la rentabilidad del capital
Actividades a desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir asesoramiento de especialistas (comercialización) • Realizar estudios de mercado, para detectar gustos y preferencias de visitantes • Consensuar circuitos turísticos entre los participantes de Cortaderas II • Caracterizar el producto turismo rural del grupo • Reestructurar la organización de la gestión de los integrantes del grupo • Realizar acuerdos preferenciales con transporte de pasajeros • Diseñar marca y campaña publicitaria
Recursos y áreas vinculadas	Producción, comercialización y recursos humanos
Plazo de ejecución	Próximos 3 años, de acuerdo a las metas planteadas
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar formalmente una alianza horizontal de prestación de servicios con productores del grupo • Incorporar sistema de gestión. • Concertar acuerdos de tarifas preferenciales en el transporte de pasajeros para trasladar turistas de la zona de influencia. • Conseguir asesoramiento de especialistas en áreas estratégicas del negocio • Aumentar la rentabilidad del capital en un 5%.