



---

# Gestión de PyMEs: tópicos seleccionados

---

Observatorio de Pequeñas y Medianas Empresas

---



Serie **Extensión**  
Colección **Ciencias y Tecnología**

---

Gestión de PyMEs: tópicos seleccionados : observatorio de pequeñas y medianas empresas /  
Gabriela Pesce compiladora.- Anahí Briozzo... [et.al.]. - 1a ed. - Bahía Blanca : Editorial de la  
Universidad Nacional del Sur.

Ediuns, 2014.

E-Book.

**ISBN 978-987-1907-76-2**

1. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Briozzo, Anahí

CDD 338.642

---

Fecha de catalogación: 28/04/2014



Editorial de la Universidad Nacional del Sur

[www.ediuns.uns.edu.ar](http://www.ediuns.uns.edu.ar)

[ediuns@uns.edu.ar](mailto:ediuns@uns.edu.ar)



**REUN Red de Editoriales de Universidades Nacionales**

El observatorio PyMEs se desenvuelve dentro del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina). Esta primera publicación se condensa mediante un libro virtual que compendia un conjunto de artículos arbitrados, sobre tópicos seleccionados vinculados a la gestión de las pequeñas y medianas organizaciones de la región.

No se permite la reproducción parcial o total, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11723 y 25446.

#### **LIBRO UNIVERSITARIO ARGENTINO**

Queda hecho el depósito que establece la ley 11723.

Bahía Blanca, Argentina, mayo 2014.

© 2014, EdiUNS.



---

## ÍNDICE

---

Prefacio	6
<b>Sección I: Las PyMEs y su influencia en la región de Bahía Blanca</b>	
<b>Blanca</b>	7
Capítulo 1: Análisis descriptivo de PyMEs en la ciudad de Bahía Blanca Anahí Briozzo, Hernán Vigier, Gabriela Pesce, Carolina Speroni, Natalia Castillo	8
Capítulo 2: PyMEs industriales vinculadas al comercio exterior en Bahía Blanca. Asociatividad y financiamiento Edda Bellini, Julián Salvador, Fernanda Villarreal, Germán Klappenbach	29
<b>Sección II: Financiamiento de PyMEs</b>	43
Capítulo 3: <i>Leasing</i> : una alternativa de financiamiento para PyMEs. Tratamiento contable y evaluación financiera Diana Albanese, Gastón Milanesi, Pablo Deibele	44
Capítulo 4: La tributación como fuente de financiamiento de inversiones de las PyMEs Gustavo Etman	64
Capítulo 5: Las SGRs y el acceso al financiamiento de las MIPyMEs en la Argentina Hernán Vigier, Andrea Savoretti, Claudio Tesan, Anahí Briozzo, Natalia Castillo	77
<b>Sección III: El valor de las PyMEs</b>	98
Capítulo 6: Creación de valor compartido: estudio de casos Melisa Manzanal, Ariel Etcheto, Gastón Milanesi	99
Capítulo 7: Modelo binomial para la valoración de empresas PyMEs y los efectos de la estructura de capital: deuda, escudo fiscal y liquidación de la firma Gastón Milanesi	116
Capítulo 8: Algunas reflexiones sobre las relaciones entre la teoría de la firma y el modelo CAPM en la valoración de PyMEs Jorge Trillini, Gastón Milanesi	133

Capítulo 9: Tratamiento normativo de bienes de uso: alternativas vigentes de medición	148
Geraldina Bauer, Mariana Bonifazi, Nuria Gutiérrez	
<b>Sección IV: Responsabilidad social en las organizaciones</b>	<b>169</b>
Capítulo 10: La gestión de la calidad en las pequeñas y medianas empresas	170
Lidia Toscana, Eugenia Guzmán	
Capítulo 11: Propuesta para el ejercicio de las responsabilidades sociales externas en Bahía Blanca	182
Raúl Ortiz, M. Cristina Lagier, Florencia Della Valentina	
<b>Sección V: PyMEs en el sector de los agronegocios</b>	<b>192</b>
Capítulo 12: Tablero de comando para el desarrollo sustentable: un modelo para PyMEs agropecuarias	193
Liliana Scoponi, Regina Durán	
Capítulo 13: Caracterización y análisis de la cadena ganadera en el sudoeste bonaerense	217
Marianela De Batista, Regina Durán, Liliana Scoponi	
Capítulo 14: Agroturismo en el sudoeste bonaerense: gestión de calidad para el desarrollo sustentable	236
Regina Durán, Liliana Scoponi, Roberto Bustos Cara, Marianela De Batista, Verónica Piñeiro, Marina Cordisco, Fabiana Casarsa, M. Isabel Haag, Guillermo Brandauer, Celeste Chaz Sardi, Cecilia Presa, Julieta Colonnella, Matías Gzain, Miguel Á. Bonomi	
Capítulo 15: Sistemas de labranza: cuantificación de sus costos y beneficios ambientales	248
Regina Durán, Liliana Scoponi, Juan Galantini, Gabriela Pesce, Marianela De Batista, Marisa Sánchez, Patricia Chimeno, Marina Cordisco, Guadalupe Oliveras, Lucía Merino, Matías Gzain	
Capítulo 16: Teorías estructura-conducta-desempeño y gestión de cadena de suministro. Caso cadena láctea argentina	261
M. Ángeles López, Diego Schneider	

## CAPÍTULO 14

### **AGROTURISMO EN EL SUDOESTE BONAERENSE: GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE**

*Regina Durán, Liliana Scoponi*  
*Roberto Bustos Cara, Marianela De Batista*  
*Verónica Piñeiro, Marina Cordisco*  
*Fabiana Casarsa, María Isabel Haag*  
*Guillermo Brandauer, Celeste Chaz Sardi*  
*Cecilia Presa, Julieta Colonnella*  
*Matías Gzain, Miguel Á. Bonomi*

#### **RESUMEN**

El presente trabajo propone un modelo de gestión basado en el concepto de Calidad Territorial europeo, orientado a sustentar una estrategia de diferenciación del servicio de agroturismo ofrecido por pequeños establecimientos agropecuarios del partido de Cnel. Suárez, en el Sudoeste bonaerense. Se plantea medir el progreso hacia una mejor calidad de vida y el fortalecimiento de vínculos con la cultura local y el entorno físico-natural en el marco del desarrollo sustentable. Se ha seleccionado como caso de estudio al Grupo “Cortaderas II” de Cambio Rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. A través del empleo de indicadores, se han identificado fortalezas en la búsqueda de partenariados y debilidades en aspectos de comunicación y promoción, evidenciando una responsabilidad ambiental aceptable. Este sistema de herramientas de gestión sustentable se estima que contribuirá a superar las dificultades de una certificación de calidad individual, pudiendo aplicarse a emprendimientos con otra ubicación geográfica.

**Palabras clave:** agroturismo, desarrollo sustentable, calidad, indicadores.

## INTRODUCCIÓN

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.

A lo largo de la última década, se ha venido observando un deterioro económico y social de la población rural, producto de una profunda crisis que afecta al crecimiento y desarrollo de los productores agropecuarios. En el Sudoeste de la provincia de Buenos Aires estas condiciones se agravan por las características agroecológicas de la región, que la tornan más vulnerable respecto de otras zonas productivas de la Región Pampeana. Por otro lado, la ausencia de políticas de Estado favorables para el sector provoca el debilitamiento de pequeños y medianos productores y la pérdida del trabajo rural.

En este ámbito, el agroturismo emerge como una alternativa atractiva de reconversión e integración social, a través de la valorización territorial, con el solo objeto de mantener el deseo de trascender en el predio, generación tras generación, por parte de los productores. El desarrollo rural, observado desde la perspectiva de las empresas familiares, demanda, más allá del análisis técnico-económico, una representación totalizadora, única, capaz de reflejar las múltiples estrategias en juego para su permanencia. En este sentido, el desafío de continuar en el negocio obliga a la diversificación, a la consideración de la agricultura desde su Multifuncionalidad para el Desarrollo Sustentable, construyendo un lugar explícito para la mujer y los jóvenes en los “trabajos del campo”.

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

Dadas las múltiples dimensiones que caracterizan a dicha concepción, se propone al abordaje de la problemática con un enfoque sistémico e interdisciplinario. Se plantea complementar la visión agronómica y los enfoques aportados por la economía y la geografía, habitualmente empleados en el análisis del turismo rural, de modo de integrar un modelo de gestión sustentable del agroturismo, bajo una óptica empresarial apoyada en la responsabilidad social. Se persigue desarrollar un modelo de

administración socio-ambiental aplicada para pequeñas y medianas empresas familiares dedicadas al turismo rural.

El Sudoeste bonaerense muestra un promisorio desarrollo y ofrece oportunidades para los establecimientos que se han iniciado en la actividad y para la comunidad de la que forman parte. Si bien la actividad turística es reciente, se encuentran algunos emprendimientos exitosos como los integrantes del Grupo de Cambio Rural INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) “Cortaderas II” del partido de Cnel. Suárez que surgieron ante la necesidad de mejorar los beneficios económicos del productor agropecuario y de mantener las instalaciones de los establecimientos rurales, los cuales han sido seleccionados como unidad de análisis.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación se ha diseñado, desde su concepción, como un proyecto de desarrollo de un modelo de administración socio-ambiental aplicada. Se plantea para la *micro escala*, ya que se trata de un *estudio de caso* (Yin, 1994), donde la unidad de análisis es el Grupo de Cambio Rural INTA “Cortaderas II”. Está conformado por cinco miembros con predio rural, a los que se agregan cuatro emprendedores que complementan la oferta turística: un espacio de arte, un músico, un fotógrafo y una guía de turismo, siendo en total nueve integrantes.

Las actividades desarrolladas para cumplir el objetivo planteado han sido: (1) relevamiento de información diagnóstica secundaria que dispone el INTA sobre el Grupo “Cortaderas II”; (2) visitas de reconocimiento y observación directa; (3) entrevistas semi-estructuradas de tipo grupal e individual a los responsables de los emprendimientos; (4) encuestas y entrevistas semi-estructuradas con funcionarios del INTA y responsables del área de Turismo de los municipios de Cnel. Suárez y Bahía Blanca, por ser esta última localidad centro de atracción económica, social y cultural en el Sudoeste bonaerense.

## MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

### IDENTIDAD, TERRITORIO Y CALIDAD COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Las nociones de Multifuncionalidad de la agricultura y de Territorio pueden ser de utilidad para articular ventajas competitivas en la gestión del turismo rural que a su vez estén en sintonía con el Desarrollo Sustentable. Ya que no implican limitarse solo al ámbito del componente económico de la actividad agropecuaria, referida a la oferta de

bienes privados. Por el contrario, amplían el foco de análisis, al englobar la provisión de bienes públicos relacionados con el medio ambiente (agua, suelo, biodiversidad, etc.), la seguridad alimentaria (calidad de los alimentos ofrecidos) y el patrimonio cultural (Carneiro y Maluf, 2003).

Bustos Cara (2001) sostiene que identidad, cultura, patrimonio y territorio son conceptos convergentes que abren para los estudios de turismo, un campo de investigación creciente cuando se orientan hacia los procesos sociales que los sustentan. La identidad constituye un valor que da especificidad a los grupos humanos y como las imágenes, se construye y se produce.

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

En el caso del Sudoeste de la provincia de Buenos Aires, el turismo acrecienta lentamente su rol protagónico en la economía y en la sociedad. Progresivamente, se produce una valorización de circuitos y centros. 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.

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

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 y a los deportes y actividades recreativas “[...] puede presentar características especiales ligadas al territorio o pueden ser productos genéricos cuyo atractivo es simplemente su carácter de naturales” (Caldentey y Gómez Muñoz, 1996:68).

## FUNDAMENTOS DE LA PROPUESTA DE GESTIÓN SUSTENTABLE

Las reflexiones teóricas que dan base a la propuesta tienen origen en la experiencia europea derivada de los Programas LEADER de la Unión europea que impusieron progresivamente una visión territorial del desarrollo. La visión integral intentó aplicar los conceptos de calidad a las producciones locales, con el objeto de hacerlos competitivos en diferentes mercados. Calidad integral, que se refería tanto al producto como al territorio en términos de respeto a principios básicos de sustentabilidad ambiental, social y económica. En muchos casos, estos productos tomaban como referencia las cualidades territoriales y fundamentalmente las representaciones internas y externas que las comunidades movilizaban.

Las cualidades transferidas a los productos están ligadas a una concepción del territorio, como construcción social de sentido. Esto implica aspectos subjetivos, como la cultura y la identidad, asociadas a referencias objetivas. Los paisajes, las tradiciones, las historias, las prácticas sociales, así como los objetos concretos producidos por una cultura se transforman en valores transferibles.

La calidad territorial y la marca de calidad territorial surgen de la convergencia, entre productos y territorio, por sumatoria de características y garantías de uno y otro, sea por transferencias desde el territorio hacia el producto o condiciones específicas de los productos. Pero el territorio es mucho más que un soporte, es sobre todo una sociedad específica.

La trayectoria del grupo de investigación en el desarrollo de la propuesta se ha apoyado inicialmente en propuestas teóricas que provienen tanto del turismo como de la producción desde una perspectiva territorial. Esto ha significado considerar el territorio como construcción social de sentido y fundamento simbólico de una sociedad situada. Tiene que ver también con una especificidad derivada de un proceso social situado.

Convergente con esta trayectoria se desarrolla una red internacional que estudia los “Sistemas Agroalimentarios Localizados” que ha reunido una gran experiencia en formas precisas de intervención y animación territorial. Fue promovida por instituciones internacionales de desarrollo como el IICA o el Grupo Chorlavi en Chile con diversos programas de incentivo a la investigación. En todos los casos se trata de producciones o servicios anclados territorialmente e implican un esfuerzo por definir técnicas, sentidos, prácticas de sociedades locales, es decir significa reconocer una inteligencia territorializada que reside más o menos formalizada en un colectivo determinado que construyó su experiencia en un tiempo común. Un saber tácito o

expreso que no está cristalizado, es dinámico y está orientado por procesos de innovación discretos (Albaladejo).

Más recientemente el grupo dirigido por Eduardo Ramón Ramos en la universidad de Córdoba, España, propone una red de territorios asociados por una marca de Calidad Territorial, con pretensión de transformarse en una marca de calidad territorial europea.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las condiciones observadas en los grupos de Cambio Rural hacen posible contemplar una certificación del turismo rural mediante la construcción de un Sistema Participativo de Garantía (SPG), coordinado por la gestión del Asesor Promotor y del Agente de Proyecto para alcanzar la excelencia en materia de calidad. La dinámica de trabajo grupal cumple los principios básicos para iniciar este sistema: (1) *visión compartida*; (2) *participación activa* de todos los miembros del grupo; (3) presencia de *transparencia*; (4) *proceso de aprendizaje* que favorece la construcción de una red de conocimiento formada por todos los actores involucrados y (5) *horizontalidad*, en cuanto todos comparten el poder. El gráfico 1 presenta el esquema operativo propuesto, en la cual puede observarse una integración de sus etapas a consecuencia de completarse el proceso de verificación de conformidad con la participación de emprendedores no vinculados al grupo y con la intervención de otros actores, como pueden ser el Estado o el mercado consumidor, que aportan una *mirada externa*.

**Gráfico 1.** Evaluación de conformidad o certificación en SPG



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

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) a certificar consta de dos módulos complementarios: “Garantía de la Calidad con enfoque territorial” y “Mejora de la calidad”. El primero incorpora los valores y acciones a desarrollar en cuatro pilares: la Calidad de los Bienes y Servicios, la Calidad Institucional, la Calidad Medioambiental y la Calidad Social. Los objetivos y estándares de cada pilar surgen de un consenso entre

los miembros del grupo, para luego plasmarse en un Manual de Buenas Prácticas de Turismo Rural.

La finalidad del segundo módulo es servir a la mejora de la calidad, analizando y solucionando los problemas observados en la práctica. Estos módulos se encuentran en permanente retroalimentación, con el objeto de posibilitar el aprendizaje y la mejora continua en la primera etapa del SPG. Mediante la gestión individual y el trabajo grupal, se busca reforzar internamente el compromiso por la calidad, de modo de pasar luego a las etapas que aportan la mirada externa a partir de los mismos estándares.

Se propone evaluar el grado de cumplimiento de los estándares del SGC con enfoque territorial a través de indicadores. Su monitoreo permitirá identificar los niveles de logro alcanzados y así poder establecer medidas correctivas hacia la mejora continua.

La organización de los indicadores se efectuó siguiendo las tres dimensiones del Desarrollo Sustentable. La *dimensión ambiental* persigue un manejo sostenible de los recursos naturales, la conservación de los paisajes y los ecosistemas para el turismo rural. Se consideran como áreas claves: el *uso de energía*, el *tratamiento de residuos*, el *manejo del agua potable*, la *integración y conservación del entorno* y la *sensibilización ambiental* (Solsona Monzonís, 2000; Gallego Galán, 2008; Pérez *et al.*, 2009; IRAM-SECTUR 42250, 2009; Blancas Peral *et al.*, 2010). La *dimensión sociopolítica y cultural* procura evaluar el aspecto institucional y social de la calidad del turismo rural con enfoque territorial. El área clave *institucional* contempla los vínculos con otros actores y apunta a favorecer lazos solidarios dentro y entre territorios, encontrando sinergias y posibilitando la puesta en marcha de acciones colectivas. El área clave *social externa*, monitorea la participación del grupo y de sus miembros en acciones de responsabilidad social. Mientras que el aspecto *interno*, evalúa la igualdad de oportunidades, el interés por la capacitación, las condiciones laborales y la apertura para participar en las decisiones del emprendimiento (Poniente Granadino Marca de Calidad Territorial, 2006; Sancho *et al.*, 2007). La *dimensión económica* contempla tres áreas claves: *impacto económico del grupo en la región*, *gestión administrativa* y *calidad de la oferta turística* (Poniente Granadino Marca de Calidad Territorial, 2006; Blancas Peral *et al.*, 2010).

Los indicadores para valorar cada área clave se presentan a modo de propuesta, pretendiendo que sean debatidos con los miembros del grupo previamente a su implementación. En su definición fueron considerados criterios sugeridos para formular los estándares de cada pilar del SGC, de modo de garantizar que los emprendimientos del grupo sean económicamente viables, ambientalmente respetuosos y socialmente comprometidos.

Los indicadores diseñados son cuantitativos y cualitativos. Estos últimos se han cuantificado asignando una escala de puntajes a una serie de atributos descriptores. La suma total, según el rango que se defina, corresponderá a una calificación distinta (Scoconi, 2007). Se prevé una frecuencia de actualización anual, que coincide con el plazo establecido para la evaluación grupal en el proceso de certificación participativa. Para el cálculo de los indicadores se recurre a fuentes de información internas y externas (encuestas, registros individuales y grupales, observación directa y auditorías).

Siendo este avance una primera aproximación a la aplicación de dichas medidas de desempeño, algunas no presentan registro en su valor real (cuadro 1). En esta etapa el propósito ha sido evaluar su operatividad y obtener un diagnóstico preliminar de la situación del grupo, para después diseñar los instrumentos de encuesta apropiados y adecuar los registros necesarios.

## Cuadro1. Indicadores y resultados

DIMENSIÓN ECONÓMICA				
Área Clave: Impacto económico en la región				
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Meta	Valor real
Gasto promedio por visitante	Ingresos totales por actividad turística/Nº de visitantes	\$/visitante	>\$ 200	S/R
Contrataciones de otros servicios	Atributos: (a) Contratación de servicios a miembros del Grupo; (b) Contratación de servicios a terceros ajenos al Grupo. <b>Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5]; Nula:[0]</b>	[Muy bueno: 2]; [Bueno: entre 1 y 1,5];[Malo: menos de 1]	2	S/R
Vínculos con Oficinas de Turismo Municipales	Nº de vínculos con oficinas municipales de la región a los fines de promoción	Unidades	>2	1
Proveedores locales	(Nº proveedores locales de actividades de agroturismo/Nº de proveedores totales de actividades de agroturismo)*100	%	>80%	S/R
Área clave: Gestión administrativa				
Uso de herramientas administrativas	Atributos: (a) Presupuestos; (b) Comunicación al visitante del reglamento interno; (c) Selección y evaluación de proveedores; (d) Encuestas de satisfacción a visitantes; (e) Registro de visitantes; (f) Planillas de caja; (g) Inventarios; (h) Registro de ingresos y egresos; (i) Libro de quejas o sugerencias; (j) Actividad agropecuaria con cajas por separado. <b>Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5];</b>	[Muy satisfactorio: 10];[Satisfactorio: entre 10 y 5];[Insatisfactorio: menos de 5]	10	8,5
Acciones de Marketing	Atributos: (a) Estrategias de posicionamiento; (b) Identificación mercado objetivo; (c) Presencia en la web; (d) Política de precios (determinación y estrategia); (e) Promoción; (f) Publicidad; (f) Vínculos con intermediarios; (g) Desarrollo de productos turísticos. <b>Puntaje: Desarrollado [1]; A desarrollar [0,5]; No</b>	[Muy satisfactorio: 10];[Satisfactorio: entre 10 y 5];[Insatisfactorio: menos de 5]	10	4,5
Área clave: Calidad oferta turística				
Calidad de la oferta turística	Atributos: (a) Carácter rural; (b) Puesto en valor del patrimonio (material, cultural y natural); (c) Rescate de recetas tradicionales; (d) Buen estado de las instalaciones; (e) Ambientación y decoración acorde; (f) Medidas de seguridad para el visitante; (g) Contratación de seguros; (h) Información de otros servicios locales. <b>Puntaje: Desarrollado [1]; A desarrollar [0,5]; No desarrollado:[0]</b>	[Muy satisfactorio: 8]; [Satisfactorio: entre 8 y 4];[Insatisfactorio: menos de 4]	8	5
Satisfacción del visitante	Atributos: (a) Información recibida sobre posibles actividades turísticas; (b) Información recibida sobre posibles actividades de esparcimiento; (c) Servicios de agroturismo ofrecidos en el establecimiento; (d) Calidad del servicio de comidas; (e) Calidad de atención; (f) Intención de volver al establecimiento; (g) Intención de recomendar el establecimiento; (h) Calidad de las instalaciones. <b>Puntaje: Muy Buenos 1; Buenos [0,5]; Regular [0,25]; Malo:[0]</b>	[Muy satisfactorio: 8]; [Satisfactorio: entre 8 y 4]; [Insatisfactorio: menos de 4]	8	6
DIMENSIÓN AMBIENTAL				
Área clave: Uso de energía				
Indicador	Descripción	Unidad de medida	Meta	Valor real
Incorporación de energías renovables	Sí utiliza energías renovables; No utiliza energías renovables	[Deseable: 1]; [No deseable:0]	1	0
Eficiencia energética (leña, gas-oil, gas, electricidad)	(Kilogramos de recurso no renovable consumidos por visitante <sub>n</sub> / Kilogramos de recurso no renovable consumidos por visitante <sub>n-1</sub> )*100	%	< 100%	S/R
Existencia de programas de mantenimiento	Sí lleva adelante programas ; No lleva adelante programas	[Deseable: 1]; [No deseable:0]	1	1
Área clave: Tratamiento de residuos				
Clasificación de residuos	Clasifica en orgánico/ inorgánico reciclable o contaminante; Clasifica sólo en orgánico/ inorgánico; No clasifica	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	1
Reutilización de residuos	Sí reutiliza residuos orgánicos e inorgánicos; Sólo reutiliza residuos orgánicos o inorgánicos; No lleva adelante acciones de reutilización	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	1
Disposición final de residuos	No quema residuos; Quema residuos	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	0

Área clave: Manejo de agua potable				
Reutilización de agua potable	Existen acciones; No existen acciones	[Deseable: 1]; [No deseable:0]	1	1
Eficiencia en el uso del agua	Atributos: (a) Frecuencia de llenado de piletas; (b) Frecuencia de lavado de ropa blanca; (c) Frecuencia de riego de jardín o parque (si es por goteo, puntaje máximo); (d) Forestación o reforestación con plantas autóctonas. <b>Puntaje: Alto [1]; Bajo [0]</b>	[Muy bueno: 4]; [Bueno: 3]; [Medianamente bueno: 2]; [Malo: 0]	4	3
Existencia de programas de mantenimiento	Si lleva adelante programas; No lleva adelante programas	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	1
Área clave: Integración y conservación del entorno				
Preservación y rotulación de especies nativas	Si existen acciones; No existen acciones	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	1
Erosión	(Hectáreas erosionadas/Total de hectáreas del establecimiento)*100	%	0%	S/R
Reparquización con especies nativas	Si existe reparquización; No existe reparquización	[Deseable: 1]; [No deseable: 0]	1	1
Área clave: Sensibilización ambiental				
Utilización de productos amigables con el medio ambiente	Se utilizan muy frecuentemente; Se utilizan frecuentemente; Se utilizan ocasionalmente o nunca	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	1
Concientización sobre reducción del consumo de recursos no renovables	Se realizan acciones dirigidas a empleados y visitantes; Se realizan acciones sólo dirigidas a empleados o visitantes; No se realizan acciones de ninguna índole	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	0,5
DIMENSIÓN SOCIO POLÍTICA Y CULTURAL				
Área clave: Institucional				
Participación en acciones de desarrollo local	Participación muy frecuente; Participación frecuente; Participación ocasional o nula	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	0,5
Intensidad de vínculo con otros actores	Atributos: (a) Asociaciones culturales; (b) Otros grupos de Cambio Rural; (c) Organismos gubernamentales; (d) Agencias de viajes y turismo; (e) Cámaras o asociaciones empresarias; (f) Otras empresas del sector turístico. <b>Puntaje: Relación frecuente [1]; Relación ocasional [0,5]; Relación nula:[0]</b>	[Muy bueno:6]; [Medianamente bueno: entre 4 y 6]; [Bueno: entre 4 y 2]; [Malo: menos de 2]	6	5
Evolución del vínculo con otros actores	(Número de vínculos <sub>n</sub> /Número de vínculos <sub>n-1</sub> )*100	%	>100%	125%
Grado cumplimiento objetivos Cambio Rural	Atributos: (a) Comunicación grupal; (b) Asistencia a las reuniones; (c) Calidad de la participación en el grupo; (d) Compromiso y responsabilidad con el grupo; (e) Incorporación de nuevos miembros; (f) Planificación de las actividades (planifica luego ejecuta); (g) Claridad en el manejo de recursos; (h) Consenso en la planificación de actividades. <b>Puntaje: Bueno [1]; Regular [0,5]; Malo [0]</b>	[Muy satisfactoria:8]; [Satisfactoria: entre 8 y 5]; [Insatisfactoria: menos de 5]	8	5
Área clave: Social				
Externa				
Apoyo a instituciones educativas y sociales	Contribuciones solidarias/donaciones: muy frecuentes; frecuentes; ocasionales o nulas	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	1
Selección de Mano de obra local	(Cantidad de personal local/Cantidad de personal total)*100	%	>50%	100%
Interna				
Mano de obra femenina	(Cantidad de mujeres empleadas/Cantidad de personal total)*100	%	>30%	28%
Mano de obra familiar	(Cantidad de familiares empleadas/Cantidad de personal total)*100	%	>50%	77%
Condiciones laborales	Atributos: (a) Vivienda o comida; (b) Registro laboral; (c) Obra social; (d) Desarrollo de otras actividades en el predio; (e) Relación remuneración costo canasta familiar; (f) Ropa de trabajo; (g) Incentivos. <b>Puntaje: Bueno [1]; Regular [0,5]; Malo [0]. El inciso b) cubrirse con 1.</b>	[Muy satisfactoria:7]; [Satisfactoria: entre 5 y 7]; [Insatisfactoria: menos de 5]	7	4
Capacitación	Capacitación permanente; Capacitación eventual; Capacitación nula	[Muy bueno: 1]; [Bueno: 0,5]; [Malo: 0]	1	0,5
Apertura a la participación	Atributos: (a) Comunicación; (b) Toma de decisiones compartidas. <b>Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5]; Nula:[0]</b>	[Muy bueno: 2]; [Bueno: entre 1 y 1,5]; [Malo: menos de 1]	2	2

Fuente: Elaboración propia.

## CONSIDERACIONES FINALES

Las crisis económicas y sociales que impactaron en el sector agropecuario pusieron en evidencia diversas respuestas posibles. Una de ellas ha sido el turismo rural, cuyo desarrollo puede proponerse en el marco de un modelo de Gestión de la Calidad con Enfoque Territorial. La investigación trata el diseño de este modelo, en el cual se contempla la adaptación a nuestra realidad de experiencias similares de Brasil y la Unión Europea. Apoyado en la cultura y en el “saber hacer” local, se persigue trabajar en un sello que identifique el servicio agroturístico ofrecido mediante el aval de un sistema de gestión que cumpla simultáneamente objetivos económicos, ambientales y sociales.

Aun cuando la investigación tiene por unidad de análisis a los integrantes del Grupo “Cortaderas II”, se pretende lograr un sistema de herramientas administrativas de gestión sustentable, que pueda extrapolarse a emprendimientos de agroturismo con otra ubicación geográfica.

De la aplicación de los indicadores propuestos, principalmente se encontraron fortalezas en la búsqueda de partenariados y debilidades en aspectos de comunicación y promoción, evidenciando una responsabilidad ambiental aceptable. Se considera que este sistema de herramientas de gestión sustentable permitiría superar las dificultades de una certificación individual, pudiendo aplicarse a emprendimientos con otra ubicación geográfica. Asimismo, encontraría un nuevo rol para el INTA que otorgue continuidad al programa Cambio Rural y propicie en el futuro la autogestión de los miembros del grupo.

Finalmente cabe destacar, que el turismo rural será viable regionalmente y tendrá incorporado los pilares en los que se basa la sustentabilidad, si se logran articular esfuerzos mancomunados entre actores privados y públicos, a partir de una adecuada planificación estratégica de políticas que permitan una posterior ejecución y control. Se considera de fundamental importancia la participación activa de los distintos actores sociales vinculados con la temática, aspirando que el resultado de esos esfuerzos pueda orientar su accionar hacia la adopción de decisiones sustentables.

## BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- Blancas Peral, F.; González Lozano, M.; Guerrero Casas, F. y Lozano Oyola, M., (2010). “Indicadores Sintéticos del Turismo Sostenible: una aplicación para los destinos turísticos de Andalucía”. *Revista Electrónica de ASEPUMA*, 11: 85-118.
- Bustos Cara, Roberto (2001). “Identidad, Turismo y Territorios Locales. La permanente construcción de valores territoriales”. *Rev. Aportes, Centro de investigaciones Turísticas*, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Univ. De Mar del Plata. Vol 1.Marzo 2001
- Carneiro, M. J. y Maluf, R. (orgs.) (2003). *Para além da produção. Multifuncionalidade e agricultura familiar*. Rio de Janeiro: MAUAD.
- Gallego Galán, I. (2008). *Un sistema de estadísticas completo para el territorio andaluz*. Trabajo presentado en la Conferencia Internacional del Turismo “El

conocimiento como valor diferencial de los destinos turísticos”. Málaga, 29-31 de octubre.

IRAM-SECTUR (2009). Norma 42250 para Sistemas de Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Alojamientos Rurales.

Meirelles, L. (2007). Sistemas Participativos de Garantía – origen, definición y principios. *Revista Agricultura Ecológica 7, Agroecol*, Bolivia.

Pérez, V.; Blancas, F.; González, M.; Lozano, M.; Pérez, F. y Caballero, R. (2009). “Evaluación de la sostenibilidad del turismo rural mediante indicadores sintéticos”. *Investigación operacional*, 30, (1): 40-51.

Poniente granadino marca de calidad territorial (2006). *Indicadores de Calidad Social y Económica*. Disponible en: [http://ponientegrnadino.es/pdf/marca\\_calidad/cartas\\_especificas/aceite/carta\\_aceite\\_-\\_social\\_y\\_economica.pdf](http://ponientegrnadino.es/pdf/marca_calidad/cartas_especificas/aceite/carta_aceite_-_social_y_economica.pdf). [2011, 15 de junio].

Sancho, A., García, G. y Rozo, E. (2007). “Comparativa de indicadores de sostenibilidad para destinos desarrollados, en desarrollo y con poblaciones vulnerables”. *Annals of Tourism Research*, 9, (1): 150-177.

Scoponi, Liliana (2007). *Matriz de desempeño sustentable: una metodología alternativa para medir y valorar la sustentabilidad de la empresa agropecuaria*. Tesis de Magister en Administración. Dpto. Ciencias de la administración. Universidad nacional del sur. 245 p.

Solsona Monzonís, J. (2000). “Calidad en la Gestión de Alojamientos Turísticos Rurales”. *Gestión Turística*, 5: 65-89.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.