

Control de gestión para una red de pymes agroturísticas orientadas a la calidad territorial ¹

REGINA DURÁN
LILIANA SCOPONI
FABIANA CASARSA
MARIANELA DE BATISTA
MARINA CORDISCO
VERÓNICA PIÑEIRO ²

1. INTRODUCCIÓN

Varias pequeñas empresas agrarias, muchas de ellas familiares, se han asociado bajo el programa Cambio Rural INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), que encuadrado en el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeDeR), promueve la actividad turística y la diversificación de la economía de la familia rural en pos del desarrollo territorial. En el partido de Cnel. Suárez, emplazado al sudoeste de la provincia de Buenos Aires, el Grupo Cambio Rural “Cortaderas II” fue pionero en su región y referente de otros grupos de turismo rural. Se organizó en el año 2008 a raíz de la reconversión del Grupo “Las Cortaderas”, constituido formalmente en el año 2004. Sus integrantes han visto en la actividad turística una alternativa para mejorar la calidad de vida y superar situaciones de crisis agravadas por las condiciones marginales para la producción primaria que presenta el sudoeste bonaerense, de forma de evitar el desarraigo y mantener un estilo de vida rural.

Actualmente el grupo está avanzado en el proceso de profesionalizar la gestión del agroturismo y poner en valor recursos específicos con anclaje en el territorio. Ha logrado consensuar ciertos valores comunes que caracterizan el servicio ofre-

cido, sobre los cuales se plantea formular una estrategia competitiva que ponga de relieve una calidad diferencial propia. La calidad constituye uno de los aspectos claves de la gestión del turismo rural, ya que los turistas cada día son más exigentes. Paralelamente, la globalización amplía los mercados, tornando mayor la competencia y volviendo más compleja la transmisión de las informaciones sobre productos y servicios que proporcionen señales al consumidor sobre la calidad de los mismos.

Una estrategia viable para lograr diferenciación se apoya en el concepto de “Calidad Territorial”, a través de la gestión de un sello o marca de certificación. Las reflexiones teóricas que dan base a esta propuesta tienen origen en la experiencia derivada de los Programas LEADER de la Unión Europea, que impusieron progresivamente una visión territorial del desarrollo, para lo cual aplicaron los conceptos de calidad a las producciones locales, con el objeto de hacerlos competitivos en diferentes mercados. Se trata de una calidad integral, con una visión mesoeconómica, que persigue la diferenciación de los territorios sobre la base de atributos tangibles e intangibles ligados al funcionamiento del mismo. En esta concepción, tiene mucha influencia la calidad simbólica del valor cultural o “identitario” del territorio. Esta estrategia

¹ En el marco del proyecto SGCyT UNS-PGI 24/C029 “Implicancias socio-ambientales y económicas del agroturismo en Cnel. Suárez y su zona de influencia” Directora: Mg. Regina Durán (UNS)-Co-Directora: Mg. Liliana Scoponi (UNS).

² Otros autores que integran el PGI 24/C029: Cr. Brandauer, G. (Dpto. Ciencias de la Administración-UNS); Dr. Bustos Cara, R.; Mg. Haag, M. I. (Dpto. de Geografía y Turismo-UNS); Lic. Economía Chaz, M.C. (Dpto. de Economía-UNS); e Ing. Agr. Presa, C.; Lic. Turismo Colonnella, J. (INTA EE Bordenave - CERBAS).

no sólo hace referencia a los productos y servicios locales; el énfasis se pone en la forma en que se construye un partenariado público y privado con otros actores y se cumplen ciertos valores que hacen al Desarrollo Sustentable en sus dimensiones: sociopolítica y cultural (calidad laboral, participación, formación continua e igualdad de oportunidades), económica (compromiso con la calidad, gestión empresarial e innovación) y ambiental (respeto al medio ambiente, políticas de preservación de los recursos y medidas de sensibilización).

El presente trabajo se enmarca en un proyecto de investigación más amplio en el que se ha diseñado un “Modelo de Gestión de Calidad con enfoque territorial” para el Grupo “Cortaderas II” bajo las características antes indicadas. Por lo tanto, el objetivo de este avance es proponer un sistema de indicadores y de registros complementarios que permitan llevar a cabo un control de gestión del trabajo en red que demanda esta estrategia. Se procura que brinden información oportuna y relevante para atender simultáneamente a múltiples objetivos de análisis: evaluar el desempeño competitivo del grupo; 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 y auditar el sello de “Calidad Territorial” en un proceso de certificación participativa con la asistencia del INTA.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación se ha diseñado, desde su concepción, como un proyecto de desarrollo de un modelo de administración socio-ambiental aplicada a un estudio de caso (Yin, 1994). Se plantea para la micro escala, donde la unidad de análisis es el Grupo de Cambio Rural “Cortaderas II”, que conforma una red empresarial horizontal. En este sentido, siguiendo a Cartier (2007), el foco de los estudios mesoeconómicos puede no sólo referirse a realidades económicas de menor escala que la de un país acotados a una provincia, región o localidad. También comprenden otros de carácter “micro”, pero referidos a conjuntos de actores individuales con ciertas características comunes, que los identifica como de pertenencia a un objeto de análisis económico determinado.

Los integrantes de “Cortaderas II” gozan de tamaños comparables y se hallan ubicados en la misma zona geográfica, distribuidos en un radio de 60 km de la ciudad de Cnel. Suárez, cabecera del partido. El grupo está conformado por seis miembros con predio rural: Casa de Campo “Matietxe”, Restaurante de campo y granja educativa “El Gringo Viejo”, Museo Histórico Cultural “La Palmera”; Establecimiento “Santa Ana”, Establecimiento “Aires de Kmpo” y “Corral de Piedra”. A los que se agregan cuatro emprendedores que complementan la oferta turística del grupo: “Isidoro” Espacio de arte, un músico, un fotógrafo y una guía de turismo, siendo en total diez integrantes.

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

3. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Análisis mesoeconómico del trabajo en red y su dinámica en el enfoque “SIAL”

Los desafíos del contexto competitivo y globalizado dominante sugieren la puesta en práctica de modelos empresariales que respondan a las nuevas realidades. En el caso de las PyMEs (pequeñas y medianas empresas), esta tarea de superar las restricciones impuestas por el mercado se vuelve demasiado compleja, ya que en la mayoría de los casos no disponen de recursos ni de capacidad para afrontarlas. Frente a tales limitaciones, varios autores (López, 2003; Cleri, 2007; Becerra Rodríguez, 2008; González Campo y Gálvez Albaracín, 2008) sostienen que una oportunidad interesante 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 concentración 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).

Según la UNIDO-*United Nations Industrial Development Organization* (2001) 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. 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 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.

Particularmente 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 pequeñas y medianas empresas de la misma localidad y del mismo sector. Este grupo de empresas ofrece 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).

Becerra Rodríguez (2008) propone a su vez explorar los modelos de desarrollo en red, conformados por empresas e instituciones públicas y privadas, concentrados en espacios claramente definidos. Como sistema abierto, la red induce al intercambio entre los actores que la integran 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.

Por otra parte, el trabajo en red, en cuanto genera comportamientos sociales, se halla estrechamente vinculado con el concepto de 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 reconocimientos mutuos” (citado por Kliksberg, 2004: 35). Contemplando la óptica mesoeconómica y social, una metodología de amplia difusión y aplicación para el análisis de casos comprendidos en el sector agropecuario que, por tanto, complementa los aportes teóricos anteriores, es el Enfoque “SIAL” (Sistemas Agroalimentarios Localizados). 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. Mediante esta conceptualización, Boucher y Pomeón (2010) sostienen que es posible analizar y elaborar un proceso de construcción territorial que permita revelar y “activar” los recursos locales y la eficiencia colectiva, que se expresan a niveles horizontal (red profesional), vertical (cadena productiva) y transversal (territorio).

Para el estudio de los “Sistemas Agroalimentarios Localizados” se ha desarrollado una red internacional que ha reunido una gran experiencia en formas

precisas de intervención y animación territorial. Fue promovida por instituciones internacionales de desarrollo como el IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura) o el Grupo Chorlaví 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 y prácticas de sociedades locales. 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.

3.2. Gestión de la “Calidad Territorial” bajo certificación participativa

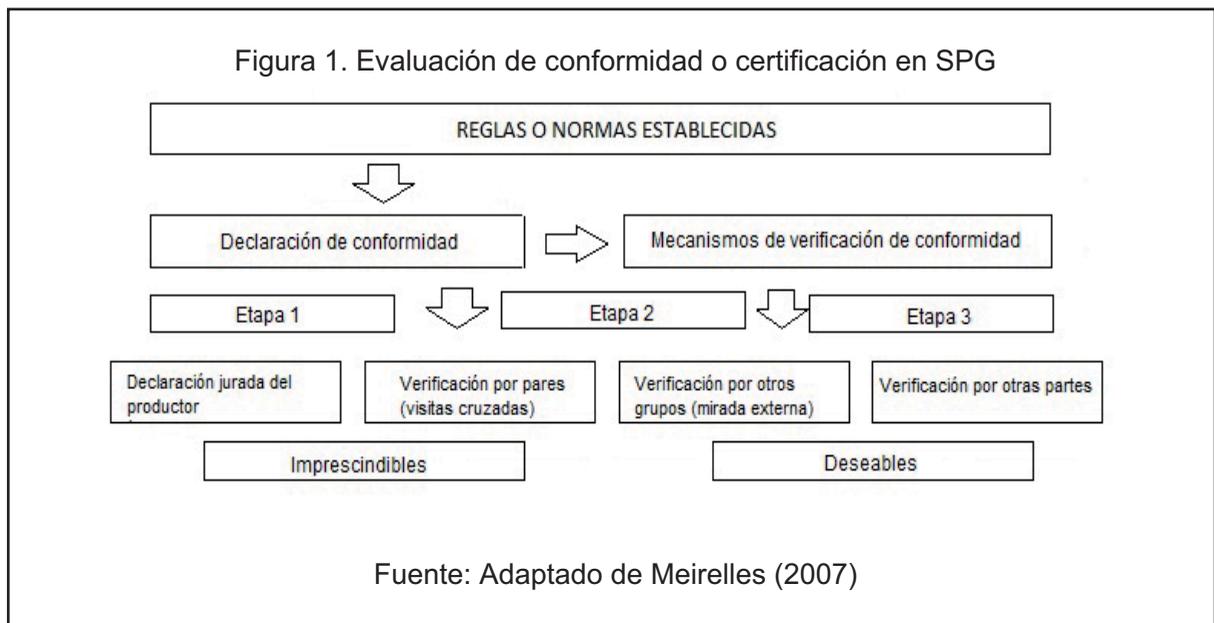
En los últimos años han surgido diferentes estrategias para la valorización de los recursos locales que se apoyan en el empleo de sellos de certificación de calidad en el medio rural, referidos a productos o servicios, procesos de gestión o territorios. Dichas alternativas no son excluyentes, dado que pueden emplearse de manera integrada.

En este sentido, una propuesta interesante bajo el enfoque “SIAL” es el modelo europeo de “Marca de Calidad Territorial” al que se hizo referencia. A partir de la evaluación de sus elementos, principios

y valores se ha diseñado un “Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial” adaptado a nuestra realidad local. A tal fin, se ha considerado la experiencia de Brasil en procesos de certificación participativa de la calidad del sistema agroalimentario.

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.

La Figura 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*.



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.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Indicadores para la evaluación del trabajo en red orientado a la Calidad Territorial

El diseño de indicadores se presenta como un método de evaluación del SGC con enfoque territorial propuesto para el Grupo “Cortaderas II”. Su monitoreo permitirá identificar los niveles de logro alcanzados, de modo de establecer medidas correctivas oportunas. La organización de los indicadores se efectuó siguiendo las tres dimensiones del Desarrollo Sustentable y contemplando los pilares de calidad del sistema de gestión.

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, V., Blancas, F.; González, M., Lozano, M., Pérez, F. y Caballero, R., 2009; IRAM-SECTUR 42250, 2009; Blancas Peral, F., González Lozano, M., Guerrero Casas, F. y Lozano Oyola, M., 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, A., García, G. y Rozo, E., 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). En el área clave *impacto económico* en la región, uno de los aspectos que se evalúa es el gasto promedio del visitante en el establecimiento (Pérez et al., 2009). Asimismo, se considera si existen contrataciones por parte de los turistas de servicios ofrecidos por otros establecimientos del grupo u otras empresas de la región, cuando optan por la oferta turística de alguno de los emprendimientos del Grupo “Cortaderas II”. Finalmente, se cuantifican los vínculos con las oficinas de turismo de los municipios de la región y proveedores locales de servicios turísticos, a modo de evaluar el impacto de las actividades del grupo en la oferta turística de la misma. Dentro del área clave *gestión administrativa* se consideran dos indicadores, uno de ellos se vincula a las acciones de marketing estratégico y operativo orientadas a lograr un mejor posicionamiento y ampliación del número de visitantes. Mientras que el otro se relaciona con el uso de herramientas administrativas que permitan desarrollar una gestión más eficiente de la empresa rural.

Finalmente dentro del área clave *calidad de la oferta turística* se considera como uno de los factores críticos que la componen, al impacto de la actividad turística del grupo en el medio, considerando las acciones vinculadas a la puesta en valor del entorno rural y de los edificios históricos ubicados en los predios. Así como también al mantenimiento de las inversiones en los establecimientos, que hacen a la calidad de la infraestructura (Rivas, 1998).

Otro aspecto crítico a monitorear es el grado de satisfacción del turista donde se plantea la construcción de un indicador global que represente el grado de satisfacción del visitante contemplando aspectos vinculados al ofrecimiento de información turística y de esparcimiento y a la calidad general del servicio percibida por el cliente, entre otros (Blancas Peral *et al.*, 2010). Asimismo, es necesario controlar que el compromiso con la calidad del servicio ofrecido contemple atributos que garanticen su carácter rural desde un enfoque de identidad territorial. Como lo son el contacto con la naturaleza, la trasmisión de tradiciones y la ambientación y decoración acorde, entre otros.

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 los 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. 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). Por ser este avance una primera aproximación a la aplicación de dichas medidas de desempeño, algunas no presentan registro en su valor real (Figura 2).

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. De la aplicación de los indicadores propuestos para evaluar el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad con enfoque territorial, principalmente se encontraron fortalezas en la búsqueda de partenariados y debilidades en aspectos comerciales de comunicación y promoción, evidenciando una responsabilidad ambiental aceptable.

Figura 2. Indicadores y resultados

| DIMENSIÓN ECONÓMICA | | | | |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| Área Clave: Impacto económico en la región | | | | |
| 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. Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5]; Nula:[0] | [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. Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5]; | [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. Puntaje: Desarrollado [1]; A desarrollar [0,5]; No | [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. Puntaje: Desarrollado [1]; A desarrollar [0,5]; No desarrollado:[0] | [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. Puntaje: Muy Buenos 1]; Buenos [0,5]; Regular [0,25]; Malo:[0] | [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 _n / Kilogramos de recurso no renovable consumidos por visitante _{n-1})*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. Puntaje: Alto [1]; Bajo [0] | [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. Puntaje: Relación frecuente [1]; Relación ocasional [0,5]; Relación nula:[0] | [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 _n /Número de vínculos _{n-1})*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. Puntaje: Bueno [1]; Regular [0,5]; Malo [0] | [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. Puntaje: Bueno [1]; Regular [0,5]; Malo [0]. El inciso b) cubrirse con 1. | [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. Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional [0,5]; Nula:[0] | [Muy bueno: 2]; [Bueno: entre 1 y 1,5]; [Malo: menos de 1] | 2 | 2 |
| Fuente: Elaboración propia | | | | |

4.2. Sistema de información gerencial para el Control de Gestión

El modelo de gestión propuesto debe necesariamente apoyarse en un sistema de información gerencial que permita mantenerlo actualizado y expresar actividades, controles y responsabilidades, considerando la política y objetivos ya definidos. Siguiendo a Solsona Monzonís (2000) se requiere de la recolección y sistematización de datos que permitan verificar el sistema de gestión, y conocer el grado de satisfacción de los turistas/recreacionistas respecto al servicio ofrecido.

El control de gestión presupone la adopción de medidas correctivas y el seguimiento de esas decisiones para retroalimentar la estrategia. Analizando al proceso decisorio como un sistema, el *input* (entrada) está dado por la información y su *output* (salida), por la decisión orientada a la acción. Como en cualquier sistema, la calidad del *output* depende de la del *input*, de ahí la gran importancia de contar con un sistema informativo que sea adecuado para la gestión organizativa. A su vez, a los fines de ser útil al proceso decisorio, la información debe reunir cinco cualidades fundamentales: confiable, clara, relevante, oportuna y eficiente (Herscher, 2002). Y debe integrar aspectos financieros y no financieros, que se correspondan con los factores críticos de éxito del negocio.

Considerando lo expuesto, el sistema de información gerencial a implementar debe adaptarse a las características de los establecimientos con las particularidades que presentan, por ejemplo, según presten o no el servicio de alojamiento, según brinden o no servicio de gastronomía (desayuno, merienda, almuerzo, cena), si ofrecen actividades recreativas, etc. Para ello, Freire y Nería (2009) sostienen que hay que conocer aquellos factores que condicionan las decisiones en esta actividad: los ciclos estacionales (temporadas altas y bajas); la competencia con otros destinos turísticos; la demanda probable de turistas; la cantidad de atractivos a visitar; el tiempo de visita de los distintos atractivos; el tiempo de estadía mínima; la disponibilidad de alojamiento; los medios de transporte disponibles y su frecuencia.

Por otra parte, para el cálculo de costos y la gestión del turismo rural, hay que tener en cuenta que se trata de una actividad alternativa y/o complementaria de la actividad agropecuaria. Justamente el desarrollo

de actividades agropecuarias posibilita tener como accesoria la actividad de turismo rural. Por lo tanto, la información de gestión se debe segregar por unidades de negocio, la agropecuaria y la turística (Galle, 2006).

La obtención de información (financiera y no financiera) de manera sistematizada exige una atención especial que requiere paciencia, persistencia, orden y dedicación diaria. Además debe preverse como rutina, el control de la documentación fuente (contratos, informaciones comerciales, comprobantes de proveedores, facturas y tarifarios de servicios, etc.) y el control de los registros (actas de reuniones, encuestas, libro de recepción, lista/registro de verificación de limpieza de habitaciones, etc.), de tal manera que los registros se hallen permanentemente actualizados y verificados.

No obstante estas condiciones, las PyMEs presentan características que limitan la calidad de los sistemas de información que en ellas se implementan. Al respecto, Ambrosini y Murchio (2005) expresan:

- El personal administrativo está reducido al mínimo indispensable y habitualmente se concentran en una persona funciones que, en términos teóricos, deberían estar asignadas a más de dos, ya sea por incompatibilidad u oposición de intereses.
- La solución de los problemas diarios demanda la mayor parte del tiempo de los administradores.
- Los sistemas de apoyo informático disponible están al servicio casi exclusivo de los requerimientos legales e impositivos, sin tener en cuenta que con mínimas ampliaciones podría optimizarse su utilización a partir de la recopilación de datos válidos para generar informes gerenciales.
- Abundan los datos obtenidos informalmente, es decir por fuera del sistema generados por los responsables de tareas en particular y que requieren de procesamientos casi artesanales ante determinados requerimientos de información.
- Es frecuente la realización de estimaciones o proyecciones cuyo único sustento es la intuición empresarial.

Sin embargo, nada impide que pueda diseñarse e implementarse un sistema objetivo y simple que procure aprovechar de la mejor manera las posibilidades informativas de este tipo de empresas.

4.2.1. Situación actual de los emprendimientos bajo estudio

Se consultó a los dueños de los emprendimientos que conforman el Grupo “Cortaderas II” sobre las herramientas administrativas de registro que son utilizadas en la actividad agroturística. Del análisis de la información recopilada las más relevantes son:

- **Registro de Visitantes:** cinco establecimientos cuentan con este registro.
- **Encuestas de satisfacción a los clientes:** son realizadas en cuatro casos.
- **Inventarios y planillas de caja diarias:** sólo se utilizan en tres establecimientos.
- **Balances anuales, registro de operaciones comerciales, ingresos y egresos, libro de quejas o sugerencias:** sólo dos establecimientos utilizan estas herramientas administrativas.
- **Presupuestos e investigaciones o sondeos de mercado:** sólo un emprendimiento informó que los utiliza.

Además, cabe mencionar que sólo un establecimiento manifiesta llevar cajas por separado para las actividades de agroturismo y para agricultura y ganadería. Sólo dos de los seis establecimientos cuentan con equipamiento informático para el registro de la gestión administrativo contable (“Museo Histórico Cultural La Palmera” y “Santa Ana”).

Según se ha relevado durante el trabajo de campo, uno de los motivos fundamentales de los dueños de estos establecimientos para iniciarse en el desarrollo de la actividad agroturística, fue el económico. Todos coinciden en que se trata de una actividad complementaria de la principal y esperan mejorar los resultados obtenidos hasta el momento.

Por otra parte, se puede observar que no todos los integrantes del grupo evidencian el mismo grado de progreso en la gestión de los emprendimientos. Sin embargo, en su totalidad demuestran interés en iniciar un proceso de profesionalización en el management y expresan la necesidad de mejorar aspectos de la gestión administrativa, teniendo en cuenta que la mejora continua de los procesos internos de planeamiento, decisión y control garantizan niveles adecuados de calidad de los servicios brindados a los clientes.

Como se ha mencionado hay ciertas características de las empresas PyMEs que las condicionan al momento de la implementación de sistemas de información gerencial. Sin embargo, se ha observado en los dueños una actitud innovadora y flexible para mejorar su gestión y así poder aprovechar las oportunidades que presenta el mercado del agroturismo.

4.2.2. Registros para una Gestión de Calidad con Enfoque Territorial

Los registros que se proponen para la gestión agroturística de los establecimientos que integran el Grupo de Cambio Rural “Cortaderas II” están conformados por una serie de planillas de simple manejo, que recolectan información de manera periódica sobre la base de considerar que la actividad de agroturismo resulta complementaria de la actividad principal (agrícola, ganadera y/o láctea).

El objetivo es poder manejar información de calidad para un análisis detallado, que será utilizada para diferentes fines, fundamentalmente alimentar los indicadores de desempeño del sello de “Calidad Territorial Turismo Cortaderas”. También será aprovechada para aplicar las herramientas disponibles para la gestión de los emprendimientos, como por ejemplo: planificación y presupuestación, análisis de costos fijos y variables, análisis del nivel de ocupación, etc.

Del estudio realizado se proponen los siguientes registros, los cuales se agrupan según posibiliten efectuar el seguimiento y control de las actividades de apoyo y de las actividades primarias de la Cadena Interna de Valor (Porter, 1985), siendo estas últimas las que hacen a la prestación del servicio en sí.

Actividades de apoyo

1. Registro de Proveedores.
2. Planilla de Caja (planilla de ingresos y egresos) para la actividad de turismo.
3. Registro de Mantenimiento y Reparaciones y de Mejoras (inversiones).
4. Registro del Plantel de Personal.
5. Planilla de Jornales.

Actividades primarias

1. Registro de Reservas.
2. Registro de Ingresos (Visitantes/Huéspedes).
3. Registro de Unidades Habitacionales.
4. Libro de sugerencias y reclamos.

5. Folleto Informativo sobre medidas de sustentabilidad ambiental adoptadas por el establecimiento.
6. Encuestas de Satisfacción a Visitantes.
7. Registro de Acciones de Promoción y Publicidad.

A modo de ejemplo, se expone en Anexo la “Encuesta de Satisfacción de Visitantes”.

4.2.2.1. Registros de las Actividades de Apoyo de la Cadena Interna de Valor

REGISTRO DE PROVEEDORES

Este registro sirve de base al proceso de selección y evaluación de proveedores. Permite mantener un archivo con la historia de desempeño de cada opción de abastecimiento. Los proveedores juegan un papel fundamental en cuanto al suministro de recursos e influyen en el costo/calidad de los productos y servicios ofrecidos. Las compras son uno de los principales componentes de la administración de estos emprendimientos, y que en el caso de los establecimientos que prestan el servicio de restaurante, merienda o refrigerio, es clave, porque si resulta mal atendida o gestionada, puede llevar al fracaso de la actividad.

La búsqueda y selección de proveedores debe realizarse cuidadosamente, a fin de tener las mejores posibilidades de análisis y la oportunidad de saber a quién comprar, siendo la confianza uno de los factores esenciales al momento de la decisión. Para ello, se tendrán en cuenta las siguientes características:

- Calidad de los productos ofrecidos.
- Precios y condiciones de pago.
- Plazos de entrega.
- Condición de proveedor local.
- Responsabilidad, solvencia, continuidad.

PLANILLA DE CAJA - de INGRESOS Y EGRESOS para la actividad agroturismo

En esta planilla se registrarán los ingresos recibidos, así como los costos e inversiones que se vayan realizando. Los costos se irán imputando al concepto correspondiente a cada uno de ellos para poder obtener resúmenes periódicos tanto de ingresos como de egresos, que permitan realizar análisis financieros y económicos:

- FECHA: Fecha del movimiento.
- DETALLE: Descripción del movimiento que da origen a un egreso o ingreso.

- INGRESO-EGRESO: Monto del movimiento.
- SALDO: Saldo del dinero que debería estar en la caja.

• IMPUTACION-INGRESOS: Se detallarán los conceptos de los ingresos: señas por reservas, pago de servicios de alojamiento, pago servicios de restaurant, etc.

• IMPUTACION-EGRESOS: Lista taxativa de las distintas Cuentas de Egresos que permitirán acumular en cada una los montos durante períodos de tiempo que interese analizar.

- Recepción.
- Prestación del servicio alojamiento.
- Servicio de desayuno.
- Servicio de comedor.
- Servicios Opcionales: despertador, servicios de habitaciones (comidas), lavandería, etc.
- Otros servicios complementarios: cafetería, viandas, actividades recreativas, etc.
- Servicio de limpieza y aseo de habitaciones y baños.
- Mantenimiento de las instalaciones (programa de mantenimiento).
- Infraestructura y equipamiento.
- Costos vinculados al personal (uniformes, sueldos, capacitación, etc.)
- Impuestos y servicios (agua potable, gas, energía eléctrica) se deberá llevar debida nota de los consumos expresados en las unidades físicas correspondientes (kw de energía consumida, metros cúbicos de gas consumido, litros de agua consumidos, etc.) y su valor monetario.
- Comunicación, publicidad y promoción.
- Seguridad y cuidado del medio ambiente.
- Contribuciones y donaciones.
- Otros.

El análisis mensual y anual de los ingresos es fundamental para fijar metas/objetivos para las próximas temporadas, lo mismo que el de los costos que genera el mantenimiento y reparación de todo lo que falla en el edificio y sus instalaciones.

REGISTRO DE MANTENIMIENTO Y REPARACIONES y de MEJORAS (inversiones)

Los aspectos de edificio e instalaciones donde se desarrolla la actividad abarcan la construcción misma, su mantenimiento y el mejoramiento del aspecto exterior y del espacio interior. Es reconocido que el mantenimiento (de los bienes materiales) afecta fuertemente los resultados de los negocios y además, que la seguridad está condicionada directamente por las tareas de mantenimiento.

Según Ellmann (2009), el mantenimiento, que hasta hace poco tiempo se consideraba centro de costo, se ha transformado en centro de beneficios. En efecto: los beneficios que un buen mantenimiento estratégico puede aportar a la empresa superan muchas veces a las economías de costo que se pueden lograr en la ejecución de las actividades de mantenimiento. Contar con programas de mantenimiento, sea preventivos o correctivos, asegura el buen estado de funcionamiento y conservación de todas las dependencias del establecimiento, así como de su equipamiento.

Otro tema importante que requiere su registro y seguimiento, son aquellos casos en que los responsables del establecimiento han decidido llevar adelante tareas de renovación, que implican “mejoras” en los edificios, en las instalaciones o equipos, con la finalidad de corregir deficiencias en la prestación del servicio o para mejorarlo. Por ejemplo: ampliación del sector de comedor, reemplazo de cañerías, compra de aires acondicionado, mejoramiento de las áreas de recreación al aire libre, etc.

Para controlar lo antes expuesto, puede llevarse un registro específico de las actividades de mantenimiento (preventivo y correctivo) realizadas en los establecimientos, así como también de las mejoras (inversiones) que efectúe, detallando:

- a) Fecha de inicio y finalización de las tareas.
- b) Indicación del tipo de mantenimiento, según sea:
 - Infraestructura del edificio (áreas comunes, habitaciones, sector comedor, etc.).
 - Equipamiento.
 - Instalaciones del edificio y decoración.
 - Parque/jardín/pileta.
 - Instalaciones de apoyo exteriores (senderos, miradores, etc).
- c) Descripción y detalle de las tareas desarrolladas, con mención de: insumos o materiales usados y su correspondiente costo, mano de obra utilizada y su costo, y toda otra información que sea conveniente registrar.

REGISTRO DEL PLANTEL DE PERSONAL

Es fundamental la gestión de los recursos humanos, ya que constituye un factor clave en el éxito de la prestación del servicio al cliente, el cual tiene un carácter netamente intangible. Sería conveniente que la empresa defina el perfil de cada puesto de trabajo, donde se describan las aptitudes y habilidades necesarias para su desempeño.

Todo plan de mejora de la calidad en el turismo rural debe comenzar con el conocimiento del estado actual del personal y de las necesidades formativas para el desarrollo futuro del sector. Una de las características a destacar es la multifuncionalidad de los trabajadores en turismo rural. Para ello es necesario incrementar el nivel de formación de todos los puestos de trabajo. Las modalidades de formación y capacitación tradicionales, deben complementarse con metodologías más activas, aumentando el intercambio de experiencias y las prácticas en los distintos puestos de trabajo (Szmulewicz, 2000).

La formación tiene efectos importantes sobre la innovación y la mayor calidad de los servicios que proporcionan las empresas de turismo rural. Los responsables de los establecimientos deberán planificar las acciones formativas para cada puesto de trabajo en función de las temáticas que sean pertinentes, por ejemplo: manejo de alimentos, primeros auxilios, buenas prácticas ambientales, calidad del servicio, atención al cliente, etc. Deberá llevarse registro de estas capacitaciones en el registro de cada empleado.

El Registro del plantel de personal llevará debida nota de los datos de todo el personal que colabora en la atención del establecimiento, sea fijo, eventual, o contratado:

- NUMERO: Código numérico que se le asigna a cada persona.
- APELLIDOY NOMBRES: Nombre completo.
- SEXO
- FAMILIAR/NO FAMILIAR
- DNI-CUIL
- DOMICILIO completo, LOCALIDAD.
- TELEFONOS de contacto (fijo y celular).
- ESTADO CIVIL, Hijos.
- Puesto de trabajo desempeñado.
- Otras actividades realizadas en el predio.
- Modalidad de contratación.
- Fecha de ingreso.
- Modo de remuneración (sueldo fijo, incentivos).
- Obra social.
- Beneficios laborales (vivienda, comida, etc.).
- Capacitaciones
- Ropa de Trabajo

PLANILLA DE JORNALES

Según Boullon (2003), los sueldos y salarios son otro aspecto importante de la gestión, que deben respetar el nivel de retribución justa, porque eso permite se-

leccionar mejor a los futuros empleados y llevar adelante los programas de capacitación y calidad.

En esta planilla se pueden registrar las horas trabajadas en forma diaria por cada una de las personas que prestan servicios en el establecimiento. Además incluye los incentivos que se decidan pagar.

4.2.2.2. Registros de las Actividades Primarias de la Cadena Interna de Valor

Se han definido otra serie de registros que son necesarios para el seguimiento y control de la prestación de los servicios de agroturismo por parte de los emprendimientos, a saber:

REGISTRO DE RESERVAS

Un aspecto de vital importancia en la gestión de los establecimientos agroturísticos bajo estudio es el vinculado al servicio de reservas y ventas. Para ello, debe estar definido el procedimiento para reservas, ventas y confirmación de las unidades habitacionales (si existe este servicio) y de los distintos servicios que ofrece el establecimiento (gastronomía, paseos, estadías diarias, etc.).

Es importante establecer cuáles son las condiciones para las reservas, ventas y también para las anulaciones de los servicios, ya que ello permitirá una gestión eficiente de los recursos disponibles. Estas condiciones deben ser informadas a los posibles clientes a través de distintos medios de comunicación, por ejemplo, vía página web, folletos entregados en oficinas de turismo municipales, o de forma directa telefónicamente.

En esta planilla se registrarán secuencialmente las reservas recibidas, las que se numerarán automáticamente a medida que ingresen. Los datos que será necesario registrar son:

- FECHA: Fecha en que se realizó la reserva.
- IN-OUT: Fechas en que ingresarán y egresarán los pasajeros.
- A COBRAR: Es el monto que se le informa al pasajero que deberá abonar por el total de los servicios solicitados.
- SEÑA: Forma en que se garantizará la reserva solicitada. Se da la opción de una lista taxativa donde el operador de la planilla podrá seleccionar entre las opciones: Tarjeta - Depósito - Efectivo o Ninguna (para el caso en que no se solicite seña).

- IMPORTE: El monto de la seña descrita anteriormente.

- ORIGEN: Acá se vuelca la forma en que se originó la reserva, también se le ofrece al operador una lista taxativa que abarca todas las posibilidades: Teléfono, Web, Personalmente, Agencia de Viajes, Municipio o Ente Oficial.

- PASAJERO: Código del pasajero que solicita la reserva. Este código servirá para relacionar la reserva con los datos del pasajero que se cargarán en la planilla respectiva.

- PERSONAS: es la cantidad de personas que acompañan al pasajero que solicitó la reserva.

- UNIDAD: Código de la unidad (cabaña, habitación, mesa, etc.) que le fue asignada al pasajero que reservó. Este código nos permite relacionar con la planilla Unidades donde están los datos referidos a la disponibilidad del establecimiento.

LIBRO DE REGISTRO DE VISITANTES/PASAJEROS/HUÉSPEDES

Los establecimientos deben verificar y registrar debidamente la identidad de los pasajeros en un Libro de Registro de Pasajeros. Puede llevarse en un libro foliado o bien en hojas de registro debidamente numeradas en forma correlativa. Se registrarán los ingresos de clientes al establecimiento generándose una numeración automática y secuencial al ingresar pasajeros. Los datos a cargar son los siguientes:

- RESERVA: Se refiere al número de reserva que se generó en la planilla Reservas. En caso que sea un pasajero que no haya reservado previamente se cargará el número 0.

- PASAJERO: Código del pasajero. Este código servirá para relacionar la reserva con los datos del pasajero que se cargarán en la planilla respectiva.

- UNIDAD: Código de la unidad (cabaña, habitación, mesa, etc.) que le fue asignada al pasajero. Este código nos permite relacionar con la planilla Unidades donde están los datos referidos a la disponibilidad del establecimiento.

- TOTAL: Es el monto cobrado en concepto de seña.

- ORIGEN: Lista taxativa que permite identificar el motivo que originó la visita del pasajero: Conocimiento Previo - Web, recomendación, etc.

Además, debe registrarse:

Del Cliente:

a) Apellido y nombre.

b) Nacionalidad.

- c) Fecha de Nacimiento.
- d) D.N.I. o Pasaporte.
- e) Domicilio real.
- f) IN-OUT Fechas efectivas de ingreso y egreso del pasajero. Pueden diferir de las fechas de IN y OUT generadas en la planilla Reservas.
- g) Fecha de entrada y de salida prevista.
- h) Si viaja en automóvil: Patente N°, marca, modelo.
- i) Procedencia.
- j) Destino.
- k) Profesión.
- l) Datos de teléfono o mail para futuros contactos.

De los servicios:

- m) Habitación o unidad de alojamiento que le es asignada (indicar el N°).
- n) Precio de la misma.
- o) Régimen alimenticio (desayuno, meriendas, almuerzos, cenas)
- p) Otros servicios contratados, distinguiendo:
 - Contratación de servicios a miembros del Grupo;
 - Contratación de servicios de terceros ajenos al Grupo.

Debidamente cumplimentada, la Hoja de Registro debe ser firmada por el pasajero y quedará en el establecimiento.

PLANILLA DE UNIDADES

En esta planilla se registran los datos básicos de cada una de las unidades disponibles a ofrecer a los pasajeros.

- NUMERO: Código auto numérico que se le asigna a cada unidad.
- DESCRIPCIÓN: Detalle de las instalaciones.
- CAPACIDAD: Número máximo de personas que pueden usar la unidad.

LIBRO DE SUGERENCIAS Y RECLAMOS

Es importante tener implementado un medio de recepción y tratamiento de reclamos y sugerencias de los clientes. Para ello, resulta conveniente contar con un Libro de Quejas o Sugerencias, que se encuentre disponible en la recepción para facilitar su acceso y utilización.

Las sugerencias o reclamos deberán analizarse diariamente por el responsable del establecimiento, o bien por la persona que se designe a tal fin, y se debe establecer contacto con el huésped para informar

que se ha tomado conocimiento de la situación y que su reclamo está siendo analizado y que se tomarán acciones correctivas apropiadas, según corresponda.

Otro medio de recepción de sugerencias y reclamos podría ser con Formularios especiales que se encuentren disponibles para los visitantes en las unidades habitacionales.

FOLLETO INFORMATIVO SOBRE MEDIDAS DE SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL ADOPTADAS POR EL ESTABLECIMIENTO

Los emprendimientos desarrollan su actividad de agroturismo en el marco de un Desarrollo Sustentable y el uso racional de los recursos se convierte en un aspecto clave de la gestión. Para ello se puede informar las medidas de sustentabilidad ambiental adoptadas por el establecimiento y que debieran ser comunicadas a los visitantes.

Los propietarios del establecimiento ya han fijado una política medioambiental y han dispuesto una serie de medidas y prácticas sustentables, las que, por un lado, involucran la cooperación de todas las personas pertenecientes al establecimiento, pero por el otro también motivan la cooperación voluntaria del huésped.

Para ello es aconsejable elaborar un folleto informativo para los visitantes con aquellas prácticas que el establecimiento dispone, incluyendo las que requieren de su cooperación voluntaria y que son de carácter opcional y no deben generar un menor nivel de servicio, si el huésped no desea colaborar voluntariamente. Pueden mencionarse algunas de las medidas a adoptar: una menor frecuencia de cambio de sábanas y toallas, sensibilizar a los huéspedes de reducir el uso de agua, fomentar la reducción del uso de energía eléctrica, lugares para disposición de residuos, etc.

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN A VISITANTES

Es imposible determinar la efectividad de las medidas emprendidas para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los distintos establecimientos, si no se conoce si se satisfacen las expectativas de la demanda. Es por ello imprescindible realizar algunas acciones encaminadas a conocer el grado de satisfacción de los turistas, por ejemplo con encuestas de satisfacción o entrevistas a los visitantes.

REGISTRO DE ACCIONES DE PROMOCION Y PUBLICIDAD

Otro elemento esencial en la conducción del negocio son las actividades de promoción y publicidad de los servicios ofrecidos. Las acciones llevadas adelante en este aspecto influyen directamente en la organización, al afectar su capacidad para el logro de los objetivos y su potencial para atraer clientes en un mercado competitivo.

La creatividad y la innovación en marketing son de vital importancia para posicionar y otorgarle un diferencial a estas organizaciones. Adoptar nuevas modalidades de gestión en este aspecto implica: promover ideas nuevas, explorar información y estrategias de la competencia, escuchar las opiniones del personal, e implementar nuevas alternativas estratégicas que le otorguen un valor distintivo en el mercado.

En este sentido podrían hacerse comunicaciones con clientes que han concurrido en otras ocasiones para ofrecerles una “oportunidad especial de bajo precio” en baja temporada, o bien seleccionar ciertos clientes ofreciéndoles las mismas condiciones a cambio que recomienden a un nuevo pasajero. Para poder realizar un seguimiento y control de la correcta utilización de los recursos invertidos en promoción y publicidad se debería llevar un registro detallado de las distintas acciones desarrolladas que incluya:

- Fecha y duración de la acción.
- Medio utilizado.
- Recursos utilizados.
- Mercado o segmento a quien estuvo dirigido.
- Objetivos a cumplir.
- Resultados obtenidos.

Además deberá llevarse registro de los contactos o vínculos que se concretaron con Oficinas de Turismo del municipio donde se halla ubicado el establecimiento, y de oficinas municipales de la región a los fines de promoción.

5. CONCLUSIONES

Del estudio del Grupo “Cortaderas II” en el partido de Cnel. Suárez, se advierte una mejora en las condiciones de vida que fomentan el arraigo rural con motivo de la incorporación del agroturismo, lo cual incentiva el interés de los productores por su desarrollo. No obstante, para asegurar su con-

tinuidad en un contexto dinámico y competitivo, es necesario que estos emprendimientos formulen una estrategia de diferenciación de su oferta a partir de alguna marca de certificación que avale una calidad que los distinga. La calidad permite la consecución de importantes ventajas competitivas que inciden directamente en la rentabilidad del negocio, al optimizar los procesos, permitir una constante adaptación a través de la mejora continua, disminuir costos, fomentar la creatividad e iniciativa de las personas, y fidelizar clientes.

Se propone aprovechar los valores culturales de la misión formulada por la red, los logros de la actividad grupal y los vínculos creados con otros actores de la comunidad y grupos de Cambio Rural para adoptar un abordaje diferente para la gestión de la calidad: la “Calidad Territorial”, difundido en la Unión Europea. Este enfoque mesoeconómico y social, enmarcado en los “SIAL” (Sistemas Agroalimentarios Localizados), contempla la acción colectiva bajo valores propios del Desarrollo Sustentable. De este modo, requiere que se fijen estándares más amplios al incluir como pilares: la Calidad de Bienes y Servicios, la Calidad Social, la Calidad Medioambiental y la Calidad Institucional. Para su adaptación a la realidad local se ha considerado la experiencia de Brasil en procesos de certificación de calidad agroalimentaria, así como la dinámica de trabajo grupal que realiza el INTA.

El Sistema de Gestión de Calidad planteado para la red de emprendimientos comprende un módulo de “Garantía de la Calidad con enfoque territorial” y otro de “Mejora de la Calidad”. Ambos se encuentran en permanente retroalimentación mediante un trabajo individual y grupal e integran un proceso de certificación participativa. El sello de calidad que se otorgue podrá luego combinarse con otros signos de calidad o marcas comerciales que refuercen el posicionamiento del grupo en el mercado. De esta forma, a medida que se torna más específico el instrumento utilizado para señalar los atributos de los bienes o servicios, el consumidor identificará mejor sus características. Aunque siempre cuidando de no perder la autenticidad e impronta rural de los productos turísticos ofrecidos. Se trata así de alcanzar, en principio, una certificación local “Calidad Territorial Turismo Cortaderas”, para luego, mediante un trabajo coordinado con otros grupos de Cambio Rural del sudoeste bonaerense, poder abordar una certificación más amplia de calidad de los servicios agroturísticos con anclaje en el territorio, por ejemplo bajo el sello “Turismo Rural SO bonaerense”, en el marco del espíritu de la Ley Provincial N° 13.647 “Plan de Desarrollo de Sudoeste Bonaerense”.

Por lo tanto, se espera que el grupo de pequeños emprendimientos a partir de la aplicación del modelo, el cual incluye un sistema de indicadores de desempeño y de registros de información, pueda profesionalizar la gestión y realizar un control integrado de la actividad agroturística bajo una estrategia de "Calidad Territorial". También permitirá superar las dificultades propias de un proceso individual de certificación de normas de calidad vigentes, de modo de avanzar recién en esta etapa cuando estén preparados. Esto lleva a reflexionar sobre la posibilidad de encontrar un nuevo rol para el INTA en el acompañamiento de las PyMES del grupo, que otorgue continuidad al programa Cambio Rural y propicie en el futuro la autogestión de dichos actores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBROSSINI, MARCELA Y MURCHIO, MARIO (2005) "Información General en Pymes ¿Condenada al éxito?" Ponencia presentada en XXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos", 21, 22 y 23 Septiembre de 2005, Mendoza.
- 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> Consultado el 20 de enero de 2012.
- 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.
- 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".
- BOULLON, ROBERTO (2003). *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Ediciones Turísticas, Buenos Aires.
- CARTIER, E. (2007). "Perspectiva "mesoeconómica" del costo". Trabajo presentado en el XXX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Santa Fe, octubre de 2007.
- CLERI, C. (2007). *El libro de las pymes*. Ediciones Granica SA, Buenos Aires.
- ELLMANN, ENRIQUE (2009). "El mantenimiento de los bienes materiales", Capítulo 12, Administración: aprender y actuar: management sistémico para PyMes de Herrscher, Enrique G.; Rébora, Alfredo y D'Annunzio, Claudia. Granica, Buenos Aires.
- 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).
- FREIRE, LILIANA B Y NEIRA, GRACIELA M. (2009) "La información en las empresas de turismo: una aproximación al modelo de medición", Ponencia presentada en XI Congreso Internacional de Costos y Gestión y XXXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 15,16, 17 y 18 de Octubre de 2009, Trelew.
- GALLE, RUBÉN E. (2006) "El negocio y los costos del turismo rural", Ponencia presentada en XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 4,5 y 6 de Octubre de 2006. San Luis.
- 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.
- 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.
- HERRSCHER, ENRIQUE G. Y COLABORADORES (2002). *Contabilidad y Gestión*, Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- IRAM-SECTUR (2009). Norma 42250 para "Sistemas de Gestión de la calidad, la seguridad y el ambiente en Alojamientos Rurales".
- KLIKSBERG, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires.
- LISSARRAGUE, M.; SÍMARO, J.; TONELLI, O. (2011). "Desarrollo integrado de indicadores meso y microeconómicos para el sector alojamiento del cluster turístico de la ciudad de Tandil". Trabajo presentado en el XXXIV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. Bahía Blanca, octubre de 2011. Tomo 2, p. 9-29.

- LÓPEZ, C. (2003). *Redes empresariales, experiencias en la región andina*. Manual para el Articulador. Lima: MINKA.
- MEIRELLES, LAÉRCIO (2007). "Sistemas Participativos de Garantía - origen, definición y principios". Revista Agricultura Ecológica N°7, Agrecol, Bolivia.
- 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.
- 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.
- PORTER, M. (1985). *Ventaja Competitiva*. ED. CECSA, México.
- Poniente Granadino Marca de Calidad Territorial (2006). "Indicadores de Calidad Social y Económica". Carta Específica Aceite de oliva virgen extra". Disponible en: http://ponientegrnadino.es/pdf/marca_calidad_cartas_especificas/aceite/carta_aceite_-_social_y_economica.pdf. [2011, 15 de junio].
- RIVAS, H. (1998). "Los impactos ambientales en áreas Turísticas Rurales y propuestas para la Sustentabilidad". Revista Gestión Turística, n. 3, pp. 47-75.
- 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.
- SIAL (2010). 116th EEA SEMINAR "Spatial Dynamics in Agri-food Systems: Implications for Sustainability and Consumer Welfare". Parma (Italy). October 27-30, 2010.
- SOLSONA MONZONÍS, J. (2000). "Calidad en la Gestión de Alojamientos Turísticos Rurales". Gestión Turística, (5), 65-89.
- SZMULEWICZ, PABLO E. (2000), "Calidad de recursos humanos para un turismo rural sustentable" Gestión Turística. (5), 19-30.
- United Nations Industrial Development Organization, UNIDO (2001). Development of cluster and Networks of SME's.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

ANEXO

| | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ESTABLECIMIENTO: | GRUPO "CORTADERAS II" | | | | |
| Encuesta de Satisfacción del cliente | | | | | |
| Gracias por realizar la Encuesta de satisfacción del cliente. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignen se tratarán de forma anónima. | | | | | |
| Fecha: | <input style="width: 100px;" type="text"/> | | | | |
| Sexo: | <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino Edad: <input style="width: 50px;" type="text"/> | | | | |
| Lugar de residencia habitual | | | | | |
| País: | <input style="width: 150px;" type="text"/> | | | | |
| Provincia: | <input style="width: 180px;" type="text"/> Ciudad: <input style="width: 350px;" type="text"/> | | | | |
| 1.- Indique si había visitado el establecimiento con anterioridad: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO | | | | | |
| 2.- Indique si volvería a visitar el establecimiento: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO | | | | | |
| - En caso afirmativo, indique los motivos por los cuales recomendaría el establecimiento. (Puede marcar más de una casilla): | | | | | |
| Hospitalidad / Cordialidad | <input type="checkbox"/> | Confort | <input type="checkbox"/> | | |
| Ubicación | <input type="checkbox"/> | Tranquilidad / Seguridad | <input type="checkbox"/> | | |
| Contacto con la naturaleza | <input type="checkbox"/> | Precio | <input type="checkbox"/> | | |
| Otros especificar:..... | | | | | |
| 3.- Indique la cantidad de personas que se hospedan con usted: | | | | | |
| Ninguna | <input type="checkbox"/> | Pareja | <input type="checkbox"/> | | |
| Grupo familiar o de amigos | <input type="checkbox"/> | Grupo turístico (ej. jubilados) | <input type="checkbox"/> | | |
| 4.- Por favor, díganos su grado de satisfacción con la atención recibida en los siguientes momentos: | | | | | |
| | Muy satisfecho | Satisfecho | Neutral | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
| Reservas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bienvenida y/o check-in | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Estadía propiamente dicha | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.- Por favor, díganos su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de las áreas comunes (comedor, sala de estar, etc.) del Establecimiento: | | | | | |
| | Muy satisfecho | Satisfecho | Neutral | Insatisfecho | Muy insatisfecho |
| Decoración y Mobiliario | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mantenimiento e Higiene | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sistema de Calefacción | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Iluminación e instalaciones eléctricas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |