

**XL CONGRESO ARGENTINO DE PROFESORES UNIVERSITARIOS  
DE COSTOS**

**“Cooperación en Agroturismo: Evaluación de la sustentabilidad  
aplicando el marco MESMIS y técnicas de gestión de costos”**

**Categoría propuesta: Resultados o avances de proyectos de  
investigación o extensión**

**Autores**

**Mg. (LA) Marina Cordisco (socio adherente)**

**Mg. (Cra.) Liliana Scoponi (socio activo)**

**Mg. (Ing. Agr.) Verónica Piñeiro (socio adherente)**

**Mendoza, Octubre de 2017**

**“Trabajo aprobado por la COMISIÓN TÉCNICA al solo efecto de ser publicado en los congresos del IAPUCO”**

## INDICE

	Página
Resumen.....	2
1. Introducción.....	3
2. Aspectos metodológicos.....	4
3. Marco teórico aplicado.....	5
3.1. Auditoría de posicionamiento estratégico para Cortaderas II.....	5
3.2. El Análisis Marginal aplicado al estudio de circuitos agroturísticos compartidos.....	6
3.3. Los Marcos de Evaluación para la valoración de la sustentabilidad .....	8
4. Resultados y discusión.....	11
4.1. Evaluación estratégica y económica de circuitos agroturísticos compartidos.....	11
4.2. Aplicación del MESMIS para evaluar la sustentabilidad de la estrategia cooperativa .....	17
5. Consideraciones finales.....	21
Referencias bibliográficas .....	23

## **Cooperación en Agroturismo: Evaluación de la sustentabilidad aplicando el marco MESMIS y técnicas de gestión de costos**

### **Categoría propuesta: Resultados o avances de proyectos de investigación o extensión**

#### **Resumen**

El grupo Cortaderas II es una experiencia asociativa en agroturismo que a, través de diversas renovaciones dentro del programa Cambio Rural INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), ha crecido en madurez gerencial e iniciado una etapa primaria de autogestión. A la fecha, si bien la ejecución del programa se encuentra finalizada, continúa desempeñándose bajo las normas de dinámica grupal aprendidas en el mismo, con una misión y visión compartida, participando de todas las actividades de promoción del turismo rural organizadas por INTA.

Por lo tanto, atendiendo la evolución alcanzada por Cortaderas II, el presente trabajo se propone evaluar la sustentabilidad de su modelo cooperativo de gestión del agroturismo durante un plazo de 5 años (2013-2017) y, de manera prospectiva, analizar el impacto en las dimensiones económica, social y ambiental, de estrategias comerciales conjuntas con mayor compromiso colectivo que puedan favorecer la consolidación del grupo, su mejor posicionamiento en el mercado y el crecimiento dentro de la actividad agroturística bajo los valores de turismo sostenible y desarrollo territorial.

Para dicha evaluación se aplicaron técnicas de gestión de costos y el marco MESMIS (Marco de Evaluación de Sistemas de Manejo incorporando Indicadores de Sustentabilidad). Del estudio surge que el marco conceptual de la Teoría General del Costo y las herramientas del Análisis Marginal, otorgan sustento robusto para la evaluación de la dimensión económica de la sustentabilidad, considerando que los marcos de evaluación no presentan muy desarrollada su aplicación. En lo atinente a la metodología MESMIS, ha permitido visualizar de manera holística los avances del grupo, las ventajas comerciales con implicancias económicas y sociales de adoptar una estrategia de circuitos compartidos y los puntos débiles a corregir. Se pudo confirmar que constituye una metodología flexible para operacionalizar la sustentabilidad, orientar la planificación y toma de decisiones, y complementar otras herramientas de *management*.

## 1. Introducción

Desde el año 1993, el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) a través del programa Cambio Rural en el marco del ProFeDer (Proyecto Federal de Desarrollo Rural Sustentable), ha promovido la innovación tecnológica y organizacional de los actores del medio rural en grupos de trabajo asociativos para la búsqueda de iniciativas que permitan una mayor competitividad regional y nacional con sustentabilidad. Así, ha impulsado el desarrollo de planteos productivos y de actividades económicas alternativas, orientadas a mejorar la rentabilidad de la empresa rural, en un ámbito de equidad social y de cuidado del medio ambiente para favorecer el desarrollo local.

Una de las actividades promovidas es el turismo rural, que surgió como una opción atractiva para pequeños y medianos productores, quienes sin abandonar la producción agropecuaria tradicional, encontraron en este tipo de servicio una oportunidad para diversificar sus ingresos, mantener el arraigo en el ámbito rural, crear empleo local, mejorar la calidad de vida y preservar y revalorizar el patrimonio social, cultural y natural de cada región, favoreciendo al desarrollo territorial. Luego de varios años de crecimiento exponencial de la actividad, en el año 2017 se encuentran en funcionamiento 71 experiencias consolidadas de turismo rural apoyadas por el INTA, distribuidas en 21 provincias del país, en las que participan más de 1.200 emprendedores de familias rurales. A su vez, estas iniciativas fomentadas por el INTA, incluyen a 167 organizaciones del sector (INTA, 2017).

En la provincia de Buenos Aires, se destaca el grupo Cortaderas II dedicado a la modalidad de agroturismo. Tiene la particularidad de haberse mantenido desde su creación en el año 2004 y de haber sido referente de otros grupos de Cambio Rural en el Sudoeste bonaerense, por constituirse en la primera experiencia asociativa, los cuales conforman actualmente la Red de Turismo Rural del CERBAS (Centro Regional Buenos Aires Sur). El grupo Cortaderas II, a través de diversas reconversiones y renovaciones dentro del programa Cambio Rural, ha crecido en madurez gerencial y consecuentemente, avanzado hacia una etapa primaria de autogestión. A la fecha, si bien la ejecución del programa se encuentra finalizada, continúa desempeñándose bajo las normas de dinámica grupal aprendidas en el mismo, con una misión y visión compartida, participando de todas las actividades de promoción del INTA, con cuyos extensionistas el grupo continúa vinculado. En función a su cadena de valor y al tipo de acción colectiva, Cortaderas II se identifica como una red empresarial horizontal de carácter local (López, 2003): sus integrantes ocupan el mismo eslabón en la cadena productiva, atienden un mismo mercado, gozan de tamaños comparables y se ubican en la misma zona geográfica. La red se ha orientado a desplegar estrategias comerciales individuales, ya que entre sus objetivos, inicialmente no estaba comercializar sus servicios mediante circuitos integrados. Sí, han apuntado a ganar mercado en un segmento específico, complementándose en la promoción, la capacitación conjunta y el desarrollo de una marca grupal.

Por lo tanto, atendiendo la evolución alcanzada por Cortaderas II, el presente trabajo se propone evaluar la sustentabilidad de su modelo cooperativo de gestión del agroturismo durante un plazo de 5 años (período 2013-2017) y, de manera prospectiva, analizar el impacto en las dimensiones económica, social y ambiental, de estrategias comerciales conjuntas con mayor compromiso colectivo que puedan favorecer la consolidación del grupo, su mejor posicionamiento en el mercado y el crecimiento dentro de la actividad agroturística bajo los valores de turismo sostenible y desarrollo territorial. Para dicha evaluación se aplicará el marco MESMIS (Marco de Evaluación de Sistemas de Manejo

incorporando Indicadores de Sustentabilidad) por su amplia difusión global para la valoración de la sustentabilidad de actividades vinculadas al sector primario de la economía, las ventajas que esta metodología presenta y su aplicabilidad a escala predial. El MESMIS no busca sintetizar un valor que refleje la sustentabilidad de un sistema, sino que propone un proceso cíclico de identificación de factores críticos representados por indicadores, que muestren debilidades y fortalezas para alcanzar la sustentabilidad y permitan a partir de su análisis integrado, recomendar cambios y apoyar decisiones participativas de mejora que retroalimenten el proceso de evaluación, la planificación y la gestión del sistema. Estas características diferencian el MESMIS de otras metodologías, tornándola una herramienta flexible, comprensible y útil, tanto para el gerenciamiento organizacional, como para la formulación de políticas de desarrollo de una comunidad o región.

Existen muy pocos estudios publicados que integren el MESMIS con la actividad turística. Entre ellos se identifican investigaciones realizadas en México para valorar la sustentabilidad de experiencias de turismo de mar y playas en Cozumel (Zizumbo, 2012) y de turismo en comunidades rurales del estado de Quintana Roo (Palafox & Arriola, 2007). Otros trabajos evaluaron los efectos de la actividad turística recreativa sobre el bosque en el estado de México, con la finalidad de proponer alternativas ecoturísticas a la comunidad (Zizumbo, Monterroso & Chaisatit, 2012) Finalmente, el MESMIS es aplicado para evaluar la sustentabilidad del turismo de salud por medio del aprovechamiento de aguas termales, en un trabajo realizado en Michoacán, que considera a la empresa como actor central en la sustentabilidad y adopta un enfoque de desarrollo local territorial (Arévalo Pacheco, García Rojas & Ortiz Paniagua, 2015). Por lo tanto, se espera que los resultados obtenidos sean un aporte que pueda orientar la proyección estratégica de los miembros del grupo Cortaderas II y brindar al INTA una herramienta de seguimiento y evaluación. Así como contribuir a sumar casos de estudio de la aplicación del MESMIS al turismo en el ámbito rural. Para completar la evaluación, se emplean herramientas del Análisis Marginal dada la utilidad que presenta este enfoque de gestión de costos para el análisis económico de circuitos turísticos compartidos.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en la sección 2 se describen los aspectos metodológicos empleados; en la sección 3 se expone el marco teórico referencial y en la sección 4 se analizan y discuten los resultados obtenidos. Finalmente, en la sección 5 se presentan las consideraciones finales y recomendaciones surgidas del estudio.

## **2. Aspectos metodológicos**

La investigación es de tipo exploratoria y emplea el método de estudio de casos. Este método es aplicable cuando se procuran entender fenómenos sociales complejos, respondiendo los interrogantes cómo y por qué. Permite establecer una aproximación entre la teoría y la práctica (Yin, 1994). Como unidad de análisis, se ha tomado el Grupo Cortaderas II por ser pionero del turismo rural, en su modalidad de agroturismo, en el Sudoeste bonaerense, lo cual lo ha convertido en referente de otros grupos de la región y del país y, fundamentalmente, por haberse mantenido y evolucionado en el tiempo. Los emprendedores rurales que integran el trabajo en red de Cortaderas II se localizan en el partido de Cnel. Suárez y forman parte de un proyecto asociativo que se inició en el marco del programa Cambio Rural del INTA para promover la actividad turística, apuntando a la diversificación de la economía de la familia rural y al desarrollo territorial. Cortaderas II se formó en el 2008, como una reconversión del grupo Las Cortaderas constituido en el 2004. Sus miembros han buscado a través de la dinámica grupal y del apoyo del INTA,

profesionalizar la actividad agroturística para complementar y mejorar el nivel de ingresos del productor agropecuario, mantener las instalaciones de los establecimientos rurales y contribuir a su arraigo en este medio. Forman parte del grupo Cortaderas II cinco productores agropecuarios con predio y cuatro emprendedores que complementan la oferta turística del grupo: un espacio de arte, un músico, un fotógrafo y una guía de turismo, siendo, en total, nueve integrantes.

Para cumplir con el objetivo propuesto en el presente trabajo, se ha efectuado una auditoría de posicionamiento estratégico, a partir de la cual se arriba a una alternativa estratégica acorde a la dinámica competitiva del grupo, consistente en la incorporación de circuitos compartidos. Esta alternativa se ha evaluado, en primera instancia, desde el punto de vista económico utilizando el marco conceptual del Análisis Marginal. Posteriormente, se aplicó la metodología MESMIS para verificar si la incorporación de dichos circuitos contribuye a mejorar las posibilidades de crecimiento y afianzamiento de la actividad agroturística del grupo, no sólo en la dimensión económica, sino también en las dimensiones ambiental y social de la sustentabilidad, congruente con la perspectiva de desarrollo territorial local que ha buscado el programa Cambio Rural de INTA. Se comparan los períodos 2013 y 2017 para valorar la evolución del grupo a partir de la finalización de su participación formal en dicho programa. Los datos empíricos han surgido de entrevistas semi estructuradas, realizadas a los integrantes del grupo Cortaderas II, así como a promotores del grupo y agentes de proyecto del INTA del programa Cambio Rural. Asimismo, se recurrió a la revisión de revistas especializadas en turismo, informes anuales de reuniones y relevamientos de Turismo Rural del INTA. En particular, los conceptos de costos utilizados para el análisis de la propuesta de circuitos compartidos se han obtenido de un relevamiento de datos diseñado específicamente a través de encuestas y entrevistas personales.

### **3. Marco teórico aplicado**

#### **3.1. Auditoría de posicionamiento estratégico para Cortaderas II**

Con la auditoría de posicionamiento estratégico, se ordenan aspectos internos y externos que inciden en la dinámica competitiva del grupo. Se trata de un estudio que analiza la situación actual del grupo, en relación a cambios de contexto, identificados con un enfoque prospectivo. El análisis estructural del sector se realiza mediante la aplicación de dos modelos, el Modelo de Diagnóstico de las Diez Fuerzas (Bueno, 1996) y el Modelo de Competitividad de Destinos Turísticos (Ritchie & Crouch, 2003).

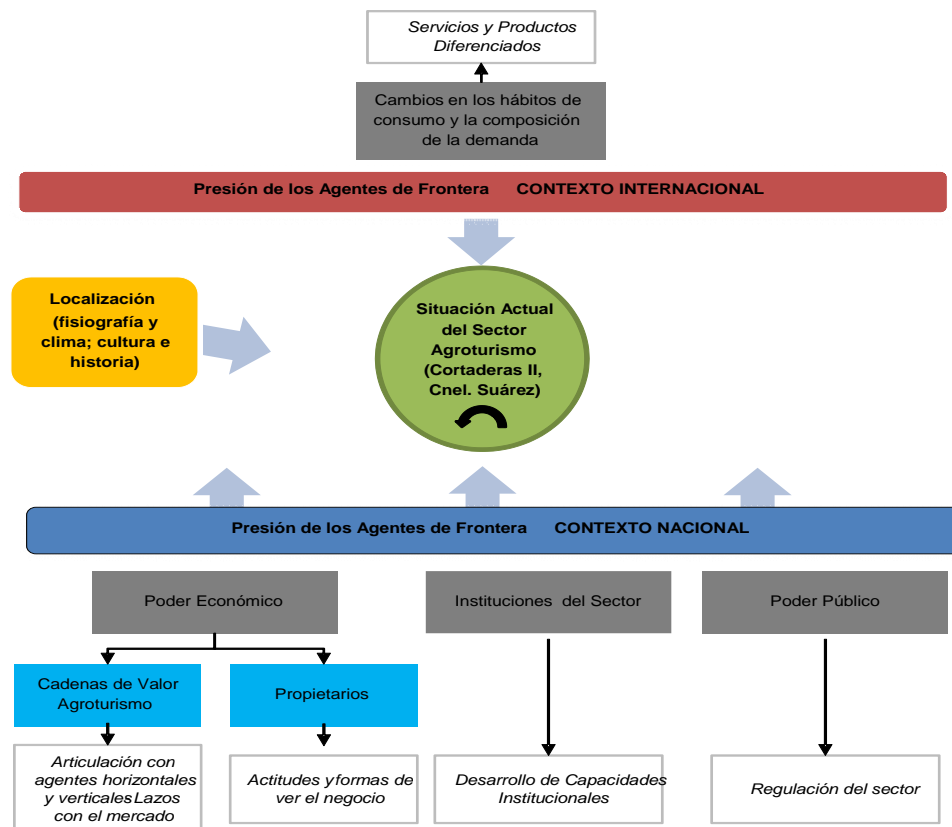
Al Modelo de Diagnóstico Estratégico de las Diez Fuerzas se le atribuye como característica distintiva y superadora respecto de la propuesta de Rivalidad Amplificada de Porter (1982), que el análisis externo se distribuye en tres grandes partes:

- Competencia actual, que comprende el estudio del grado de rivalidad, del número (o grado de concentración) de prestadores del servicio, de la tipología y de las características de las estrategias de los competidores existentes en el sector.
- Competencia potencial, que abarca cuatro amenazas competitivas - aparición de nuevos competidores (empresas nuevas y competencia internacional) y de nuevos productos (productos sustitutivos y competencia de otros sectores).

- Poder de Negociación con los agentes frontera, que incluye a clientes, proveedores y propietarios (conocidos como el “poder económico”), el poder público y el poder social. Este conjunto de agentes pueden tener gran influencia en la capacidad de competencia de las empresas del grupo. Su nombre “agente frontera” deriva de su incidencia directa en la actividad que desarrollan los empresarios, favoreciendo o perjudicando, con su poder e influencia, la estrategia seleccionada.

Por su parte, el modelo de Ritchie & Crouch (2003) analiza una serie de aspectos que actúan como limitantes al desarrollo de la competitividad, en el sector turismo. Se trata de un modelo descriptivo, a través del cual los autores establecen que la competitividad del sitio en la que se realiza una actividad turística está definida por cinco componentes principales: factores núcleo y atractivos, dirección del destino, factores soporte y recursos, determinantes de calificación del destino y política, planeamiento y desarrollo del destino. Considerando estas dos propuestas teóricas, se presentan los aspectos de análisis para el caso de estudio (Figura 1).

Figura 1. Factores del Análisis Estratégico para el Caso de Estudio



Fuente: Elaboración Propia

### 3.2. El Análisis Marginal aplicado al estudio de circuitos agroturísticos compartidos

El Análisis Marginal o Análisis Costo-Volumen-Actividad (C-V-U) constituye una técnica útil y eficaz para la adopción de decisiones en el ámbito de los costos y la política de precios de las empresas por su claridad conceptual, simplicidad de manejo y fácil comprensión por quienes no están familiarizados con el lenguaje contable (Bottaro, Rodríguez Jaúregui & Yardin, 2004; Yardin 2010). La base fundamental del Análisis Marginal en la gestión

empresarial es el modelo de Costeo Variable (Puro y Evolucionado) y el concepto de punto de equilibrio. Este punto representa una situación de igualdad, en la que los ingresos por ventas logran cubrir, exactamente, la suma de los costos variables y de los costos de estructura establecidos para un período de tiempo dado. En estas circunstancias, la empresa no consigue ganancias ni sostiene quebrantos. La técnica supone, por un lado, que los costos de estructura o fijos son del período, que en principio en el corto plazo, no se pueden evitar, debiendo soportarse y, por el otro, que existe un vínculo estrecho, entre el precio de venta y el costo variable por unidad de volumen para la cobertura de los costos fijos. Esta diferencia constituye el concepto de “contribución marginal” (Yardin, 2010). Simbólicamente, el punto de equilibrio resulta de dividir los costos de estructura o fijos totales (operativos y de capacidad) por la contribución marginal, indicado en la Ecuación (1).

$$\begin{aligned} \text{Partiendo de: } Q \cdot pv &= Q \cdot cv + CFO + CFC \\ Q (pv - cv) &= CFO + CFC \end{aligned}$$

$$Q_e = \frac{CFO + CFC}{pv - cv} \quad (1)$$

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

La determinación del precio de venta, queda establecida por traspaso de términos como sigue en la Ecuación (2):

$$P_v = \frac{\frac{(CFO + CFC)}{Q^R}}{1 - a} + C_v \quad (2)$$

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

Ahora bien, en la actividad turística, el producto no es la resultante de un proceso productivo de una sola empresa, sino que es un conjunto de bienes y servicios producidos por distintas empresas, a su vez complemento necesario de un atractivo o destino turístico (Galle, 2003). En particular para el caso de estudio, el servicio conjunto que se proponga para los integrantes de Cortaderas II se encuadra en una situación de producción múltiple condicionada por la modalidad de comercialización, que viene dada por los paquetes de los distintos circuitos compartidos. Éstos conformarían la oferta del Grupo Cortaderas II, combinando servicios típicos de los establecimientos y servicios “conexos”, brindados por profesionales que si bien no tienen predio, igualmente forman parte del grupo. Las distintas propuestas poseen costos variables unitarios ( $cvu$ ) diferentes y cuentan con costos de estructura directos o específicos para cada uno de ellos, a la vez que existen costos de estructura indirectos a cada servicio. La modalidad de comercialización conjunta implica que la venta no se realiza por separado, sino como un paquete o “combo”, formado por diferentes servicios que se integran en forma conjunta (Bottaro, Rodríguez Jaúregui & Yardin, 2004; Yardin, 2010; Galle, 2010). Por lo tanto, a través del Análisis Marginal se podrá arribar a un punto de equilibrio y planificar resultados. Así como determinar los márgenes resultantes de los circuitos compartidos bajo Costeo Variable Avanzado o Evolucionado (Mallo, Kaplan, Meljem & Giménez, 2000; Yardin, 2010).



El análisis hace referencia al servicio comercializado (paquete que se vende), dado que no se tiene el precio de venta de cada servicio que forma el combo, como tampoco se conoce la porción que ocupa respecto del precio de venta del conjunto. Por lo tanto, el punto de equilibrio estará definido por la cantidad de paquetes que se deban comercializar, a los efectos de poder cubrir los costos de estructura directos de cada uno de los servicios que conforman el paquete, al igual que los costos de estructura indirectos a los mismos (Bottaro, Rodríguez Jaúregui, Yardin, 2004; Galle, 2010). Para el caso de producción múltiple condicionada por la modalidad de comercialización (venta de paquetes), se aplica la Ecuación (3), mediante la que se determina el punto de equilibrio, tomando como unidad el conjunto vendido:

$$Q_{conj}^i = \frac{[CE_{Ind} + CED_A + CED_B]}{Pv_{conj} - \{[N_A * cvu_A + N_B * cvu_B] + [Pv_{conj} * (a+b)]\}} \quad (3)$$

A partir de esta ecuación, es posible calcular un precio a cobrar por el circuito compartido, de acuerdo con cada alternativa propuesta bajo un resultado esperado expresado como porcentaje sobre costos totales, según se observa en la Ecuación (4):

$$Pv_{conj} = \frac{[CE_{Ind} + CED_A + CED_B] * (1+i)}{Q_{conj}^t} + \frac{(cvu_A + cvu_B) * (1+i)}{[1 - (a+b) * (1+i)]} \quad (4)$$

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

Galle (2010) aclara que la determinación del precio por aplicación de este método no garantiza que el mismo sea el que haya que aplicarle al paquete. Se trata pues de un "Precio Indicativo", porque es un punto de partida que luego deberá compararse con los precios de mercado y el análisis de encuestas respecto de las expectativas de los clientes en la búsqueda de su satisfacción.

### 3.3. Los Marcos de Evaluación para la valoración de la sustentabilidad

Desde la publicación del Informe *Brundtland* en 1987 (WDCE, 1987), se ha buscado hacer operativo el concepto de sustentabilidad, atendiendo la dificultad de traducir sus aspectos filosóficos en decisiones concretas. La interrelación de aspectos económicos, ambientales y sociales que comprende, en procura de un equilibrio intra e inter generacional, lo tornan complejo y multidimensional. Es así que, diferentes metodologías de evaluación han evolucionado, mejorando la calidad de la información ofrecida y con ello, la capacidad de conocer de modo más preciso lo que ocurre realmente con la sustentabilidad, tanto a escala local (micro o meso) como global.

Dentro de estas metodologías, se destacan aquellas basadas en el uso de indicadores. Los indicadores han tenido un rol central en los esfuerzos de valorar la sustentabilidad y han dado lugar al desarrollo de variadas estrategias de evaluación que se pueden clasificar en tres grupos: las listas de indicadores de sustentabilidad; los índices de sustentabilidad

o indicadores sintéticos y los marcos de evaluación de la sustentabilidad (Galván-Miyoshi, Masera & López-Ridaura, 2008).

Los marcos de evaluación de la sustentabilidad han sido reconocidos en los últimos años como una importante herramienta para valorar la sustentabilidad de un sistema, por superar las limitaciones de las restantes metodologías, puesto que, de manera flexible, establecen un vínculo entre el contenido teórico del concepto y su aplicación práctica. Lo cual permite guiar procesos de planificación y de toma de decisiones (Galván-Miyoshi, Masera & López-Ridaura, 2008). Los marcos de evaluación se sustentan en un enfoque sistémico de interpretación de los indicadores: No se limitan o dan mayor énfasis a cuestiones ambientales o económicas, sino que buscan un equilibrio en la valoración de las dimensiones económica, social y ambiental. Resultan útiles tanto para la gestión organizacional y la evaluación de proyectos, como para la planificación y el control de políticas públicas, según sea el objeto de estudio y la escala de análisis.

Dentro de los marcos de evaluación, el proyecto MESMIS (Marco de Evaluación de Sistemas de Manejo incorporando Indicadores de Sustentabilidad) se destaca por su amplia difusión en el ámbito rural. Este marco ha sido desarrollado por el Grupo Interdisciplinario de Tecnología Rural Apropiada (GIRA A.C.) de México, en el contexto del Programa de Gestión de Recursos Naturales de la Fundación Rockefeller. Desde 1995, el MESMIS ha sido aplicado por universidades, centros de investigación y organizaciones dedicadas al desarrollo rural con el fin de evaluar la sustentabilidad de diferentes sistemas. La metodología MESMIS tiene la particularidad de enfatizar la evaluación como un proceso adaptativo, de continuo aprendizaje y experimentación y de evaluación-acción-evaluación, aplicable a estudio de casos (Astier & Masera, 1999). El objetivo principal del MESMIS es brindar un marco metodológico para evaluar la sustentabilidad de diferentes sistemas de manejo de recursos naturales a escala de parcela, unidad productiva o comunidad, sobre la base de las siguientes premisas (Masera *et al.*, 2008):

- El concepto de sustentabilidad se define a partir de siete atributos generales de los agroecosistemas o sistemas de manejo: (a) productividad; (b) estabilidad; (c) confiabilidad; (d) resiliencia; (c) adaptabilidad; (d) equidad; y (e) autodependencia (autogestión).
- La evaluación de sustentabilidad se lleva a cabo y es válida solamente para: (a) sistemas de manejo específicos en un determinado lugar geográfico y bajo un determinado contexto social y político; (b) una escala espacial (parcela, unidad de producción, comunidad o cuenca) previamente determinada, y (c) una escala temporal también previamente determinada.
- La sustentabilidad no puede evaluarse *per se*, sino de manera comparativa o relativa. Para esto existen dos vías: (a) comparar la evolución de un mismo sistema a través del tiempo (comparación longitudinal), o (b) comparar simultáneamente uno o más sistemas de manejo alternativo o innovador con otro de referencia (comparación transversal).

Respecto a los atributos generales que debe respetar un sistema para ser sustentable en las dimensiones económica, ambiental y social, el grupo de investigadores que ha diseñado el MESMIS los define de la siguiente manera (Masera *et al.*, 2008):

Productividad: es la capacidad del sistema para brindar el nivel requerido de bienes y servicios justificados en términos de relación costo-beneficio.

**Estabilidad:** es la propiedad del sistema de tener un estado de equilibrio dinámico estable para que la productividad no decaiga en el tiempo.

**Resiliencia:** es la capacidad del sistema de retomar al estado de equilibrio o mantener el potencial productivo después de sufrir perturbaciones graves.

**Confiabilidad:** se refiere a la capacidad del sistema de mantener su productividad o beneficios deseados en niveles cercanos al equilibrio, con poca variabilidad, ante perturbaciones normales del ambiente.

**Adaptabilidad:** es la capacidad del sistema de encontrar nuevos niveles de equilibrio, continuando productivo o brindando beneficios ante cambios a largo plazo en el ambiente. Se relaciona con la capacidad de respuesta para hacer frente al cambio. Este atributo incluye desde aspectos relacionados con la diversificación de actividades u opciones tecnológicas, hasta procesos de organización social, de formación de recursos humanos y de aprendizaje.

**Equidad:** es la capacidad del sistema de distribuir de manera justa, tanto intra como inter generacional, los beneficios y costos relacionados con el manejo de los recursos.

**Autodependencia:** es la capacidad del sistema de regular y controlar sus interacciones con el exterior. Se incluye aquí a los procesos de organización y los mecanismos del sistema socioambiental para definir endógenamente sus propios objetivos, sus prioridades, su identidad y sus valores.

Partiendo de estos atributos, el MESMIS propone un ciclo de evaluación organizado en pasos sucesivos que conducen a la integración ordenada de la información sobre el sistema a evaluar:

*Paso 1:* Determinación del objeto de estudio en un tiempo.

*Paso 2:* Determinación de los puntos críticos necesarios a evaluar que condicionan la sustentabilidad (fortalezas y debilidades). En esta fase, a partir de los atributos de sustentabilidad, se derivan criterios de diagnóstico que puedan representarlos en un nivel más detallado, para vincular los puntos críticos identificados con los indicadores de sustentabilidad.

*Paso 3:* Selección de indicadores estratégicos que puedan describir un cambio de estado en esos aspectos del sistema que afecten los atributos de la sustentabilidad en cualquiera de sus dimensiones.

*Paso 4:* Medición y monitoreo de los indicadores, a través de la aplicación de métodos como encuestas, modelos de simulación, mediciones directas, visitas a campo, entrevistas, etc.

*Paso 5:* Presentación e integración de los resultados.

*Paso 6:* Conclusiones y recomendaciones de mejora de la sustentabilidad, para el posterior reinicio del proceso.

La evaluación de la sustentabilidad se realiza así en un proceso cíclico, dado que su objetivo es fortalecer al mismo tiempo tanto los sistemas de manejo como la metodología utilizada, pudiendo reemplazarse los indicadores en la medida que dejen de ser sensibles frente a la evolución del sistema. La fortaleza del MESMIS es que está en permanente construcción para dar respuesta práctica al problema metodológico de la sustentabilidad (Astier & Maser, 1999; Maser *et al.*, 2008).

#### **4. Resultados y discusión**

##### **4.1. Evaluación estratégica y económica de circuitos agroturísticos compartidos**

A partir de la aplicación del modelo diseñado para el análisis del sector y su potencialidad descrito en el apartado 3.1, la matriz FODA resultante identifica las principales desventajas y ventajas competitivas del grupo. Las fortalezas y debilidades surgieron del análisis de la cadena de valor interna, mientras que las oportunidades y amenazas, de evaluar el potencial y los condicionamientos para el desarrollo del turismo rural en la región con un enfoque prospectivo. Ellos se han resumido en cinco principales:

###### Fortalezas:

1. El grupo desarrolla las actividades en el medio local con reconocimiento social, en una región con tradiciones fuertemente arraigadas.
2. Tienen un vínculo activo con el INTA, principal proveedor de formación y capacitación. Forman parte de la red de grupos de Turismo Rural del CERBAS, con acceso a información privilegiada de la base nacional.
3. Los Inmuebles y activos productivos no requieren de una alta inversión/reinversión
4. Poseen una marca propia con trayectoria en el mercado, por contar con una definición de sus productos rurales de manera individual, con variedad de atractivos complementarios a nivel grupal.
5. Buen clima de trabajo entre los productores con actitud cooperativa.

###### Debilidades:

1. Área de servucción deficiente: escaso/nulo acceso a tecnología moderna; capacidad de producción ociosa (ocupación de las instalaciones baja).
2. Deficiente formalización jurídica de los emprendimientos, lo cual repercute en la falta de organización y coordinación de la red de trabajo del grupo.
3. Dificultades de comercialización, por ausencia de estudios de mercado, y por no tener organización ni gestión de paquetes compartidos combinando, al menos, dos atracciones del grupo.
4. Vulnerabilidad frente a condiciones de reglamentación y habilitaciones comerciales exigidas por el gobierno provincial.
5. No cuentan con capacitación en Alta Dirección ni con asesoramiento profesional en cuestiones claves del negocio (producción, comercialización, finanzas, costos) y no se planifican en forma sistematizada aspectos de difusión y promoción comercial, productivos (servicios) y económico-financieros.

###### Oportunidades:

1. Generación de una oferta turística integrada con los corredores turísticos de la región geográfica y con los principales polos de atracción
2. Potencial de crecimiento para el turismo rural internacional, por la alta globalización del sector y el favorecimiento del tipo de cambio para el ingreso de turistas extranjeros.
3. Baja lealtad de los consumidores, lo que permitiría captar nuevos segmentos de mercado.

4. Importancia creciente de las preferencias del consumidor por “lo rural”, por servicios turísticos “autóctonos”, alimentos de mejor sanidad, calidad, de servicios, de certificaciones de origen y procesos y de aspectos ambientales.
5. Acceso a capacitación permanente y a contar con contactos con especialistas en el tema, favoreciendo la construcción de turismo rural como base del desarrollo territorial local, por la presencia del estado nacional en el territorio.

Amenazas:

1. Incremento de productores con establecimientos que se incorporan a la actividad, frente a la crisis del sector agropecuario para aquellos de baja escala.
2. Polarización en la estrategia de intervención del estado nacional para el turismo rural, sesgada hacia el desarrollo de una región geográfica específica. Limitación temporal del programa Cambio Rural.
3. Disociación de los productores del grupo Cortaderas II, por la magra rentabilidad de la actividad, producto de los insuficientes esfuerzos conjuntos por atraer la demanda.
4. Dificultades para acceder a créditos bancarios y comerciales y acuerdos con empresas de transporte de pasajeros de corta distancia.
5. Falta de organización y coordinación de la cadena agroturística.

A partir de la matriz FODA, se han identificado posibles estrategias de posicionamiento estratégico del grupo. Ellas son:

a) **Definición del producto Turismo Rural del Grupo:** Realización de una alianza de expansión regional de especialización turística, con marca propia, uniéndose con algún corredor turístico para que sus servicios sean promovidos en el mercado nacional con alguna incorporación de gustos y preferencias locales, a través de su participación en los grupos de Turismo Rural del CERBAS.

b) **Generación de red de emprendedores por Integración en la cadena:** Integración hacia atrás (acuerdos exclusivos con el sector del transporte, de agencias de viaje, estableciendo tarifas preferenciales para promocionar las actividades del grupo); integración hacia adelante (acuerdos con propietarios de empresas de recreación y gastronomía, organizadores de eventos, ferias y exposiciones).

c) **Consolidación organizacional de los emprendimientos por Integración horizontal:** Diseño de circuitos integrados, con servicios de animación, entre los participantes del grupo, para ganar economías de escala y especialización, mediante la diferenciación en la prestación de servicios de agroturismo que haga mención a los atractivos convocantes de la región.

Para establecer un orden de prioridades entre estos cursos de acción, de modo de encontrar la estrategia dominante para resolver el problema estratégico principal, se realiza una ponderación del análisis interno (fortalezas y debilidades), por un lado, y del análisis externo (oportunidades y amenazas), por el otro (David, 2008). La ponderación, de cada tipo de análisis debe sumar 1. Luego, se califica la incidencia que tiene cada estrategia sobre el FODA (en escala de 1 a 5). Posteriormente, se obtendrá el valor final, que surgirá de multiplicar la ponderación, por la calificación obtenida. En la Tabla 1 se exponen los resultados finales.

Tabla 1. Resultados por Estrategia

Factores críticos de éxito	Ponderación	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		
		R.	V.	R.	V.	R.	V.	
<b>FORTALEZAS</b>								
F1.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	
F2.	0,15	1	0,15	2	0,30	4	0,60	
F3.	0,10	4	0,40	1	0,10	4	0,40	
F4.	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	
F5.	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	
<b>DEBILIDADES</b>								
D1.	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	
D2.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	
D3.	0,20	4	0,80	3	0,60	4	0,80	
D4.	0,05	2	0,10	4	0,20	2	0,10	
D5.	0,05	2	0,10	4	0,20	4	0,20	
<b>OPORTUNIDADES</b>								
O1.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	
O2.	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	
O3.	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	
O4.	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	
O5.	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	
<b>AMENAZAS</b>								
A1.	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20	
A2.	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	
A3.	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	
A4.	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	
A5.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>6,95</b>		<b>6,20</b>		<b>7,15</b>		

Fuente: Elaboración Propia.

Se observa que la Estrategia 3 es la que arroja una mayor ponderación relativa. Esta propuesta surge en virtud de los problemas derivados que tiene el grupo, por no contar con acciones colectivas coordinadas para el trabajo en red. La idea de formular productos turísticos desarrollados en conjunto, nace al reconocer los resultados logrados en la dinámica de trabajo grupal en el marco del programa Cambio Rural del INTA, que los coloca en condiciones de avanzar hacia una fase de mayor compromiso en la cooperación. La creación de paquetes y rutas turísticas contribuiría a aumentar la oferta complementaria de los servicios ofrecidos, redundando en una mayor estadia, y por efecto, en mayor gasto del turista y mejores ingresos para los propietarios. La comercialización conjunta reforzaría además la imagen de la marca Cortaderas II. No obstante, al estar restringidos los vínculos a cuestiones de camaradería, el desarrollo de circuitos compartidos requerirá de un esfuerzo adicional para consolidar la red.

Al respecto, los establecimientos realizaron algunas “pruebas piloto” satisfactorias, bajo la forma de recorridos promocionales. Estos partían del espacio de arte regional e incluían los servicios de guía de turismo, con recorrido por el casco histórico de la ciudad, música y fotografía grupal como *souvenir*. Pueden identificarse tres diseños de productos turísticos compartidos factibles a partir de un previo análisis de la demanda y del sector:

1. **“Popurrí de sabores”**. Puesta en valor del patrimonio cultural gastronómico, combinando la cocina ítalo-argentina del Restaurante de campo del Establecimiento 2 y la cocina criolla y alemana del Establecimiento 1. Bajo esta ruta, otro recorrido podría ser la combinación entre el Establecimiento 2 y el Establecimiento 4, como una jornada completa de cocina, realizando platos salados (almuerzo) y platos dulces (merienda).

2. **“Saberes populares”**. Resulta de la combinación de actividades culturales desarrolladas por el Establecimiento 5, en combinación con una merienda en el Establecimiento 4. En los servicios de los circuitos 1 y 2, estarían incluidos la visita guiada, la música como acompañamiento y una fotografía grupal, como *souvenir*.

3. **“Aprendiendo a conocer el patrimonio natural”**. Se propone como cursos formativos de fotografía, distribuidos en cuatro fines de semana, uno por establecimiento. Cada predio, pone a disposición su ambiente natural y paisaje para que sean reconocidos y explorados por los visitantes. La coordinación del circuito estaría a cargo del fotógrafo y se combinaría con una exposición en el espacio de arte.

Para el caso de estudio se proponen como supuestos de trabajo una cierta cantidad de días para la realización de cada paquete de servicio, para los cuales se determinarán las tarifas. Los costos del servicio se establecieron, según cada caso, teniendo en cuenta: i) los datos propios de cada establecimiento (capacidad de atención máxima, temporada de mayor afluencia de turistas, promedio de turistas al mes); ii) las fechas convocantes para la afluencia de turistas (feriados nacionales declarados en el calendario oficial; días no laborables y/o festivos regionales); iii) la mano de obra; iv) la estructura de activos específicos (edificaciones, maquinaria y útiles de cocina, equipamiento de habitaciones, espacios verdes, entre otros); v) la estructura de activos generales (vehículos afectados a la actividad); vi) el transporte tercerizado y; vii) las comisiones por venta de agencias de viaje. Por cuestiones de limitación en la extensión del trabajo, se selecciona el análisis del Circuito 3, ya que se ha reconocido el más factible para su desarrollo en el corto plazo. A continuación se expone en la Tabla 2 y Tabla 3 la información referida a dicho circuito.

Tabla 2. Circuito 3: Aprendiendo a Conocer el Patrimonio Natural

Establecimientos	1	2	4	5
Servicio principal	Brunch/ Gran picada	Cena	Merienda	Brunch + Merienda
Servicio Conexo	Safari fotográfico			
Capacidad máxima de atención	30 cubiertos	30 cubiertos	30 cubiertos	30 cubiertos
Duración del circuito	4 horas	4 horas	4 horas	7 horas
Implementación del servicio	11 días/año	11 días/año	11 días/año	11 días/año
Cantidad de turistas esperados	330/año	330/año	330/año	330/año
Porcentaje de ocupación	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

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

Veces al mes (días) con Prestación del Servicio Compartido												
Circuito	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
3	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1

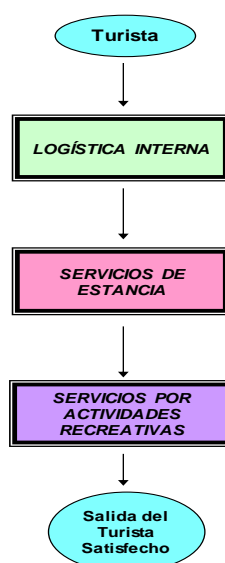
Consideraciones	Circuito 3
Ocupación prevista por día (pax)	30
Cantidad de días de implementación del circuito	11
Cantidad de pax esperados para el circuito, en el año	330

Fuente: Elaboración Propia

La cadena interna de valor (Figura 2), propone un proceso de prestación del servicio aplicable, de manera generalizada, a todos los establecimientos participantes del grupo, aun cuando pueda variar en cada uno de acuerdo con la instancia evolutiva del negocio. Considera aquellas actividades que generan valor para el cliente, y por lo tanto, deben identificarse como fuente de ventaja competitiva sostenible y cuantificarse (Galle, 2003).

Figura 2. Proceso de Prestación del Servicio Cortaderas II

## CADENA INTERNA DE VALOR



**Fuente:** Elaboración Propia

El análisis de los circuitos compartidos se centra en el eslabón de **Servicios de Actividades Recreativas**. La conjunción de propuestas alternativas, mediante circuitos integrados, permite ampliar la línea de servicios ofrecidos a los turistas o excursionistas, incorporando especificaciones que éstos consideran como un valor agregado. A través del modelo de Costeo Variable Evolucionado, se podrá evaluar la contribución que arroja el desarrollo conjunto de la actividad agroturismo de los establecimientos y servicios conexos de Cortaderas II que participan en cada recorrido grupal propuesto. Para cada circuito pueden asociarse, según el caso, uno o todos, de los siguientes costos indirectos: Espacio de Arte, Guía de Turismo, Fotógrafo, Músico, Administración del circuito, Transporte. A los efectos de la determinación del resultado de cada circuito, en la Tabla 4 se presentan las bases para el cálculo de cada propuesta y su precio establecido.

Tabla 4. Información base para el cálculo de precios y precios establecidos, por circuito

BASES DE CÁLCULO	CIRCUITO			
	1-A	1-B	2	3
Costo Variable Unitario Total del Servicio Principal	134,59	94,46	47,25	45,59
Costo Variable Unitario Total de los Servicios Conexos	--	--	--	49,03
Costos Fijos Directos Totales del Servicio Principal (varía, conforme los establecimientos que integran cada circuito)	26.918,25	13.496,05	10.009,91	27.058,71
Costos Fijos Indirectos Totales (Servicios Conexos)	80.182,74	107.576,78	105.552,04	11.915,24
Comisión por Venta	10%	10%	10%	10%
Alícuota Impuesto Provincial Ingresos Brutos por Ventas	3,5%	3,5%	3,5%	3,5%
Utilidad Deseada (sobre costos totales)	40%	40%	40%	40%
Cantidad esperada de visitantes/turistas (anual)	350	1.020	640	1.320
<b>PRECIO DETERMINADO</b>	<b>760,00</b>	<b>367,96</b>	<b>393,27</b>	<b>214,30</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

El precio a cobrar en cada circuito compartido se obtuvo a partir de la fórmula de planificación de resultados para el caso de producción múltiple condicionada por la modalidad de comercialización (venta de paquetes), bajo la meta fijada por el grupo de un 40% de utilidad sobre costos totales, según se describió en el marco teórico. En la Tabla 5, se resume el análisis económico del Circuito 3.

Tabla 5. Análisis Económico Circuito 3

E 1	E 2	E 4	E 5	TOTAL
-----	-----	-----	-----	-------



<b>Ingreso Anual por estadía Circuito 3</b>	<b>70.720,61</b>	<b>70.720,61</b>	<b>70.720,61</b>	<b>70.720,61</b>	<b>282.882,43</b>
Cantidad de visitantes por circuito	330				
Tarifa Conjunta establecida por fórmula punto de equilibrio	214,3				
<b>Costos Variables</b>					
- <i>Costos Variables Directos de los establecimientos</i>					
Costos Variables de Comercialización					
Ingresos Brutos - Alícuota aplicada	3,5%	-2.475,22	-2.475,22	-2.475,22	-2.475,22
Comisión AVyT	10%	-7.072,06	-7.072,06	-7.072,06	-7.072,06
- <i>Costos Variables de Prestación de Servicio</i>					
De Servicio de Estancia					
Ingredientes y Bebidas		-27.243,15	-17.336,55	-13.834,57	-1.758,42
- <i>Costos Variables Directos Actividad</i>					
Fotografía (lote)		-2.476,65	-2.476,65	-2.476,65	-2.476,65
Isidoro Espacio de Arte (lote)		-3.467,31	-3.467,31	-3.467,31	-3.467,31
Transporte		-4.788,19	-7.760,17	-15.850,56	-12.548,36
<b>Total Costos Variables</b>		<b>-47.522,58</b>	<b>-40.587,96</b>	<b>-45.176,37</b>	<b>-29.798,02</b>
<b>Contribución Marginal Primaria</b>		<b>23.198,03</b>	<b>30.132,65</b>	<b>25.544,24</b>	<b>40.922,58</b>
- <b>Costos Fijos Directos de los Establecimientos</b>		-13.769,31	-3.279,48	-6.215,57	-3.794,34
<b>Contribución Marginal Secundaria</b>		<b>9.428,71</b>	<b>26.853,16</b>	<b>19.328,67</b>	<b>37.128,24</b>
- <b>Costos Fijos Indirectos</b>					
Administración del Circuito					-11.655,57
Publicidad (Folletería para el circuito)					-259,67
<b>Resultado Circuito Compartido 3 (\$)</b>		<b>9.428,71</b>	<b>26.853,16</b>	<b>19.328,67</b>	<b>37.128,24</b>

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que la incorporación de una o de todas las alternativas (Tabla 6) proporcionaría a nivel individual, un incremento de los resultados económicos obtenidos, con un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.

Tabla 6. Resultados Económicos Totales, beneficio incremental incorporando circuitos compartidos

<b>RESULTADOS ECONÓMICOS</b>	<b>ESTABLECIMIENTO</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>RESULTADOS CIRCUITOS COMPARTIDOS</b>				
Circuito 1-A	37.941,32	37.941,32	--	--
Circuito 1-B	--	53.617,74	53.617,74	--
Circuito 2	--	--	35.956,32	35.956,32
Circuito 3	9.428,71	26.853,16	19.328,67	37.128,24
<b>BENEFICIO INCREMENTAL OBTENIDO</b>	<b>47.370,03</b>	<b>118.412,22</b>	<b>108.902,73</b>	<b>73.084,56</b>

El criterio de distribución es equitativo, según número de miembros que participen de la actividad conjunta, para los circuitos 1 y 2.

Fuente: Elaboración Propia

Dichas propuestas, aún cuando se incorporen paulatinamente sin combinar servicios de establecimientos, en un primer paso, pero sí incluyendo los servicios complementarios, contribuirían a desestacionalizar la actividad en el año, evitando que la capacidad instalada permanezca ociosa. Cabe aclarar que no serían excluyentes del servicio que se brinda habitualmente. Con esto se muestra que, la incorporación de circuitos compartidos resulta beneficiosa a su vez, si se contempla la remuneración para la administración del circuito, pudiendo generarse una reserva de fondos comunes para reinvertir en aspectos que el grupo considere necesario, en caso que no se decida retirarlos. El establecer circuitos compartidos y una asignación de costos especial a la administración del mismo podría favorecer la consolidación de la base de confianza mutua en su aspecto formal (López, 2003).

#### 4.2. Aplicación del MESMIS para evaluar la sustentabilidad de la estrategia cooperativa

A partir de la auditoría de posicionamiento estratégico y la aplicación de la técnica de Análisis Marginal, el estudio se articula en esta sección con una evaluación de la sustentabilidad del modelo de gestión cooperativa de Cortaderas II bajo el marco MESMIS. Esta herramienta permite analizar transversal y multidimensionalmente el caso de estudio, desde lo económico, social y ambiental, haciendo operativo el concepto de sustentabilidad. Es importante recordar que el desarrollo sustentable puede resumirse como el proceso mediante el cual se buscan cubrir de manera permanente, las necesidades materiales y espirituales de todos los habitantes del planeta sin deterioro, o incluso con mejora, de las condiciones socioambientales que les dan sustento. De esta manera el desarrollo sustentable es un **proceso de cambio dirigido y no una situación estática a alcanzar**, donde son tan importantes las metas trazadas como el camino para lograrlas. Esas metas se redefinen continuamente producto del devenir social y económico y su interacción con el contexto (Maser, Astier & López-Ridaura, 1999). De ahí que la evaluación de sustentabilidad del caso Cortaderas II se realiza a través del método longitudinal o de trayectoria, es decir, comparando el estado del sistema grupal bajo estudio en los años 2013 y 2017. El propósito es medir la evolución del modelo asociativo en un período lo suficientemente prolongado (5 años), desde que el grupo comenzó a desprenderse formalmente del programa Cambio Rural, avanzando en una etapa primaria de autogestión bajo las prácticas y normas de funcionamiento adquiridas con INTA. A tal fin, se combina una valoración de la sustentabilidad de tipo retrospectiva, comparando el sistema en el pasado con el mismo sistema en la actualidad, con una valoración prospectiva del impacto que tendrían las posibles estrategias comerciales conjuntas (circuitos compartidos) a partir de grado de autogestión alcanzado por Cortaderas II para el desarrollo del agroturismo.

Para la aplicación del MESMIS, se recuperan los siete atributos generales de la sustentabilidad de los agroecosistemas o sistemas de manejo: (a) productividad; (b) estabilidad; (c) confiabilidad; (d) resiliencia; (e) adaptabilidad; (f) equidad, y (g) autodependencia (autogestión). Luego, sobre la base del diagnóstico FODA realizado para la auditoría estratégica de posicionamiento, se derivan criterios de diagnóstico representativos de esos atributos y se identifican los puntos críticos del sistema (Tabla 7). Reconocidos los puntos críticos que condicionan la sustentabilidad del grupo Cortaderas II, se proponen una serie de indicadores que persiguen reflejar un cambio de estado en esos puntos críticos. Cabe destacar que los indicadores seleccionados son particulares del proceso del cual forman parte, por lo que pueden no ser apropiados para otros sistemas, dado que no existe una lista de indicadores universales de la sustentabilidad. Los indicadores dependerán del problema de estudio y de la escala bajo análisis (Massera, Astier & López-Ridaura, 2000). Por otra parte, los indicadores de sustentabilidad sugeridos para el MESMIS han procurado considerar ciertos requisitos que indica la literatura (Astier & Maser, 1999; Sarandon, 2002; Swisher *et al.*, 2012): a) sirvan de autodiagnóstico; b) sean sensibles a los cambios que enfrenta el sistema; c) resulten claros y sencillos para su fácil interpretación; d) sean de fácil recolección, pero a su vez fiables; e) tengan fijada una meta, considerando expectativas de los participantes, recomendaciones de expertos y revisión bibliográfica apelando a investigaciones científicas. Los indicadores son tanto cuantitativos como cualitativos. Para estos últimos se especifican los atributos de valoración y la escala de medición (Tabla 8).

Tabla 7. Atributos de la sustentabilidad, criterios de diagnóstico y puntos críticos del modelo asociativo Cortaderas II.

ATRIBUTOS DE LA SUSTENTABILIDAD	CRITERIO DE DIAGNÓSTICO	PUNTOS CRÍTICOS A MONITOREAR	ÁREA DE EVALUACIÓN (1)
PRODUCTIVIDAD	VULNERABILIDAD ECONÓMICO – FINANCIERA	Resultado económico	E
		Marketing	E
		Financiamiento	E
ESTABILIDAD Y CONFIABILIDAD	REDUCCIÓN DEL RIESGO	Administración de la estacionalidad	E / S
		Diversificación	E / S
		Complementariedad de la oferta agroturística	E / S
ADAPTABILIDAD Y RESILIENCIA	COMPETITIVIDAD CON CRITERIO AMBIENTAL	Calidad de la oferta	E
		Mano de obra local	S
		Capacitación	E / S / A
		Innovación	E / S / A
		Gestión ambiental	A
EQUIDAD	VULNERABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL	Mano de obra familiar	S
		Desarrollo local	S
		Impacto ambiental	A
AUTOGESTIÓN	PARTICIPACIÓN, ORGANIZACIÓN Y AUTOSUFICIENCIA	Gestión administrativa	E / S / A
		Relación con el Programa Cambio Rural	E / S / A
		Articulación entre actores locales	E / S

(1) Donde: E: Dimensión Económica; S: Dimensión Social; A: Dimensión Ambiental  
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 8. Cuadro de indicadores del MESMIS aplicado al caso de estudio

Punto crítico	Indicador	Meta
Resultado económico	1 Beneficio incremental circuitos integrados x 100/ Resultado	>1,50
Marketing	2 Posicionamiento comercial Atributos: a) Promoción en ferias/encuentros turismo rural b) Publicidad regional c) Publicidad nacional d) Diversidad de canales e) Marca grupal Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	5
Financiamiento	3 Capacidad de financiamiento Atributos: a) Formalización fiscal /contable b) Fondo para actividades turísticas c) Apoyo estatal d) Percepción del desempeño económico/reinversión Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	4
Administración de la estacionalidad	4 Grado de aprovechamiento de la capacidad $\frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad Normal}} \times 100$	100%
Diversificación	5 N° circuitos turísticos compartidos desarrollados	3
Complementariedad de la oferta agroturística	6 $\frac{\text{N° integrantes con servicios coordinados}}{\text{N° miembros con potencial de complementación}} \times 100$	100%
Calidad de la oferta	7 Calidad del servicio agroturístico Atributos: a) Carácter rural b) Puesta en valor del patrimonio (material,cultural y natural) c) Rescate de recetas tradicionales d) Buen estado de las instalaciones y cuidado del paisaje e) Ambientación y decoración acorde f) Medidas de seguridad para el visitante g) Contratación de seguros h) Información de otros servicios locales i) Diversidad de actividades ofrecidas Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	9

Punto crítico	Indicador	Meta
Mano de obra local	8 $\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados locales}}{\text{Total empleados}} \times 100$	>50%
Capacitación	9 Alcance de cursos y talleres Atributos: a) En atención al turista/recreacionista b) En marketing c) En sistemas de información y costos d) En gestión ambiental y turismo sostenible Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	4
Innovación	10 Capacidad de innovación Atributos: a) Apertura al cambio b) Comunicación grupal c) Incorporación de nuevos miembros d) Continuidad en la actividad turística e) Empleo de TICs en el servicio agroturístico Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	5
Gestión ambiental	11 Grado de aplicación de Buenas Prácticas Ambientales Atributos: a) Clasificación de residuos b) Reutilización de residuos y disposición final c) Programas de mantenimiento uso agua y energía d) Incorporación de energías renovables e) Reutilización de agua h) Empleo de productos amigables con medio ambiente Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	6
Mano de obra familiar	12 $\frac{\text{N}^\circ \text{ familiares empleados}}{\text{Total empleados}} \times 100$	>50%
	13 $\frac{\text{Desarrollo empresarial femenino}}{\text{N}^\circ \text{ mujeres familia en gestión}} \times 100$	>30%
Desarrollo local	14 Acciones de Responsabilidad Social externa Atributos: a) Contribuciones a instituciones educativas y sociales b) Participación en acciones solidarias de la comunidad c) Difusión y participación en festividades regionales Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional[0,5]; Nulo[0]	3
Impacto ambiental	15 Conservación del hábitat y del paisaje Atributos: a) Rotulación de especies autóctonas b) Medidas de sensibilización p/uso racional de recursos no renovables c) Re-parquización con especies nativas d) Certificaciones obtenidas (turismo sostenible, gestión amb.,etc) Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	4
Gestión administrativa	16 Grado de profesionalización Atributos: a) Participación en organizaciones de la rama del turismo b) Uso de registros de ingresos/egresos e inventarios c) Uso de presupuestos d) Selección y evaluación de proveedores e) Toma de decisiones compartidas f) Capacitación gerencial Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	6
Relación con el Programa Cambio Rural	17 Vínculo con otros Grupos de Cambio Rural (Red de Turismo Rural) Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional[0,5]; Nulo[0]	1
	18 Grado de autogestión de la red horizontal Atributos: (López, 2003) a) Etapa misión y objetivos grupales b) Etapa interacción grupal (confianza) c) Etapa acciones conjuntas piloto d) Etapa proyecto estratégico e) Etapa gestión de la red Puntaje: Desarrollo Alto [1]; Medio [0,5]; Bajo/Nulo[0]	5
Articulación entre actores locales	19 Vínculo con otros actores locales para el desarrollo del turismo rural Atributos: a) Asociaciones culturales b) Municipio c) INTA (Ministerio de Agroindustria) d) Otras empresas/cámaras del sector turismo Puntaje: Frecuente [1]; Ocasional[0,5]; Nulo[0]	4

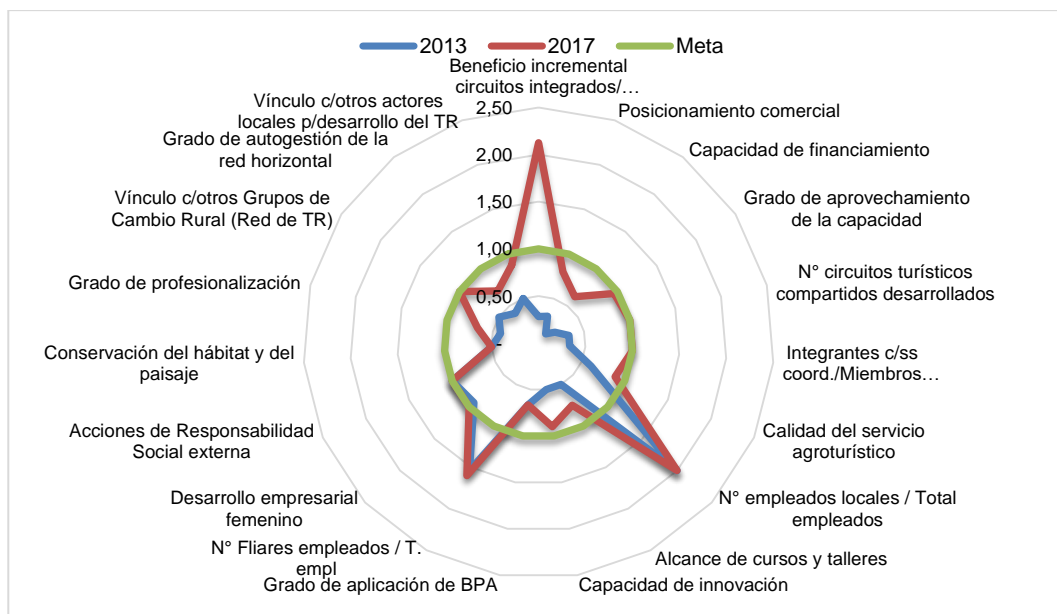
Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se exponen los resultados obtenidos de la medición en un gráfico radial tipo AMIBA o AMOEBA (Gráfico1) y en la Tabla 9. De ellos puede observarse que:

- La forma de autogestión de los emprendimientos continúa siendo de carácter familiar, sin incorporación de empleados fuera del círculo de confianza.
- Unido a lo anterior, la mayor participación en las labores diarias la tienen las mujeres, quienes se consideran el *alma mater* del negocio, en cuanto a la transmisión de saberes, habilidades de gestión, organización del mismo e influencia para el arraigo.
- La red de contactos con otros actores locales ha crecido y continuará haciéndolo, producto de la alta integración que tiene el grupo con la Red de Turismo Rural.
- De manera lenta, pero firme, se ha continuado con la profesionalización del servicio.
- La difusión de las actividades realizadas ha crecido notablemente. El grupo goza de buena reputación y ha promocionado sus actividades de manera individual, con sello grupal, a través de notas periodísticas en radios, periódicos y portales de interés alcance regional y nacional.
- Existe una mayor presencia y de manera activa en festividades de la región y en actividades que convocan a miles de personas. Se han establecido alianzas informales, cooperando con proveedores locales de alojamiento en celebraciones religiosas (Ej.: Semana Santa), integrando su oferta a otras propuestas.
- Finalizado el programa, no se han hallado disponibles en el mercado fuentes crediticias específicas o acuerdos al tamaño de los productores, continuando su capacidad de autofinanciamiento limitada.

Se advierte que la puesta en marcha de circuitos compartidos posibilita que los emprendimientos aprovechen mejor su capacidad instalada, no sólo disminuyendo su ociosidad, sino organizando la oferta para desestacionalizar la actividad. Como consecuencia, se logra una mejora en los resultados económicos. Por otro lado, si bien el grupo está utilizando mayores medios de difusión, aún resulta necesario mejorar el posicionamiento comercial respecto de otros destinos que habitualmente son ofrecidos en la región. Unido a ello, sería oportuno trabajar en conjunto en las habilidades logradas en la dinámica grupal, formalizando las reglas de institucionalización del grupo, que reforzarían la capacidad de autogestión, tanto individual como colectiva. Esto les permitiría formalizar la planificación para mejorar la programación de los servicios individuales y de aquellos que puedan desarrollar combinadamente. Asimismo, establecer procedimientos de Buenas Prácticas en aspectos ambientales y de calidad del servicio y solicitar, a través de su vínculo con el INTA, capacitaciones en temas específicos (especialmente, empresariales y de protocolos vinculados con el medio ambiente). Desarrollar la autogestión requerirá tomar conciencia de las debilidades que todavía presentan como grupo en aspectos comerciales y a partir de allí, formular estrategias para progresar en la difusión de sus servicios, la adopción de técnicas de gestión y profesionalización de la actividad, y especialmente, en la consolidación de la marca del grupo.

Gráfico 1. Medición de resultados de los indicadores MESMIS – Cortaderas II



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Resultados de la medición de los indicadores MESMIS – Cortaderas II

Atributo	Puntos críticos	Indicadores	Real 2013	Real 2017	Meta	% Meta 2013	% Meta 2017	Meta 100 %
<b>Productividad</b>	Resultado económico	1 Beneficio incremental circuitos integrados/ Resultado	0,42	3,19	1,50	0,28	2,13	1
	Marketing	2 Posicionamiento comercial	1,50	4,00	5,00	0,30	0,80	1
	Financiamiento	3 Capacidad de financiamiento	0,50	2,50	4,00	0,13	0,63	1
<b>Estabilidad y confiabilidad</b>	Administración de la estacionalidad	4 Grado de aprovechamiento de la capacidad	0,21	0,96	1,00	0,21	0,96	1
	Diversificación	5 N° circuitos turísticos compartidos desarrollados	1,00	3,00	3,00	0,33	1,00	1
	Complementariedad de la oferta agroturística	6 Integrantes c/serv coordinados /Miembros c/potencial complementación	0,33	1,00	1,00	0,33	1,00	1
<b>Adaptabilidad y resiliencia</b>	Calidad de la oferta	7 Calidad del servicio agroturístico	5,50	8,00	9,00	0,6	0,89	1
	Mano de obra local	8 N° empleados locales/ Total empleados	1,00	1,00	0,50	2,00	2,00	1
	Capacitación	9 Alcance de cursos y talleres	2,00	3,00	4,00	0,50	0,75	1
	Innovación	0 Capacidad de innovación	2,50	4,50	5,00	0,50	0,90	1
	Gestión ambiental	1 Grado de aplicación de Buenas Prácticas Ambientales	4,00	4,00	6,00	0,67	0,67	1
<b>Equidad</b>	Mano de Obra familiar	1 N° Familiares empleados/ Total empleados	0,77	0,80	0,50	1,54	1,60	1
		2 Desarrollo empresarial femenino	28,00	30,00	30,00	0,93	1,00	1
	Desarrollo local	1 Acciones de Responsabilidad Social externa	3,00	3,00	3,00	1,00	1,00	1
		5 Conservación del hábitat y del paisaje	2,00	2,00	4,00	0,50	0,50	1
<b>Autogestión</b>	Gestión administrativa	1 Grado de profesionalización	2,50	4,00	6,00	0,42	0,67	1
		6 Vínculo c/ otros Grupos de Cambio Rural (Red de Turismo Rural)	0,50	1,00	1,00	0,50	1,00	1
	Relación con el Programa	1 Grado de autogestión de la red horizontal	2,00	3,50	5,00	0,40	0,70	1
		8 Vínculo c/otros actores locales para el desarrollo del turismo rural	2,00	3,50	4,00	0,50	0,88	1

Fuente: Elaboración Propia

## 5. Consideraciones finales

El análisis de costos se ha desarrollado como complemento del análisis de posicionamiento estratégico del grupo Cortaderas II y soporte del MESMIS para la evaluar el desempeño

sustentable de la experiencia asociativa. Desde el punto de vista competitivo, Cortaderas II puede generar un segmento de diferenciación a partir de la historia, identidad, costumbres y atractivos naturales de la región donde actúa. Por lo que es posible diagramar diferentes paquetes de productos y servicios, acordes a demandas que consideren días de estadía, tipos de preferencias en las actividades de esparcimiento, celebraciones locales, entre otras variables, bajo la forma de rutas que interrelacionen a los establecimientos. De esta manera, se haría tangible el trabajar bajo una estrategia común, respetando los recursos individuales. Por lo general, los productores organizan sus economías en forma fragmentada, individual. Son emprendimientos administrados por sus propios dueños, preocupados por el día a día, más que en la rentabilidad arrojada por la inversión. Esta atomización de la oferta limita la visión de las ventajas de trabajar conjuntamente en pos de un mismo objetivo. En este trabajo se ha expuesto la conveniencia económica de incorporar servicios de agroturismo combinados, entre dos o más establecimientos y servicios conexos, además de la comercialización individual que realice cada predio, aumentando la sustentabilidad económica. De esta manera, esta actividad complementaria podría incorporarse con otro peso relativo en la cartera de negocios de estos productores con tierras localizadas en zonas marginales para la producción agropecuaria, ofreciéndoles un abanico de oportunidades superadoras de las expectativas individuales. El desarrollo de paquetes turísticos reduciría los conflictos derivados de la disímil estructura del grupo, considerando que disponer de “un fondo común”, actuaría en favor de pensar en la “trazabilidad” del servicio, trabajando hacia una estandarización de la calidad. Luego, la frecuencia en la prestación de los servicios combinados permitiría ejercer un mayor poder de negociación con los proveedores de transporte y reforzaría el compromiso grupal.

Del estudio, surge asimismo que el marco conceptual de la Teoría General del Costo y las técnicas de gestión de costos, como el Análisis Marginal, otorgan sustento robusto para la evaluación de la dimensión económica de la sustentabilidad. Considerando que los marcos de evaluación no presentan muy desarrollada su aplicación, se advierte que es un campo que promete oportunidades para la participación de los profesionales en Ciencias Económicas, quienes integrados en un trabajo interdisciplinario, pueden apoyar estas metodologías basadas en indicadores. En lo que respecta al empleo del MESMIS para la evaluación de la sustentabilidad del modelo de gestión cooperativa de Cortaderas II, ha permitido visualizar de manera holística, los avances en el desempeño logrados por el grupo, las ventajas comerciales con implicancias económicas y sociales, de adoptar una estrategia de circuitos compartidos y los puntos débiles aún por corregir, para alcanzar una verdadera autogestión y crecimiento en el agroturismo. Se pudo confirmar que el MESMIS constituye una metodología flexible, que puede orientar la planificación y toma de decisiones a nivel empresarial en el ámbito privado, siendo aplicable a escala predial y de red inter organizacional. Resulta una opción para hacer operativa la sustentabilidad del turismo rural. Esto se suma a su potencial para evaluar sistemas de manejo agropecuarios, pudiendo complementar e integrarse a otras herramientas de *management*. Por otra parte, la información obtenida permitirá al INTA u otros organismos de promoción del turismo rural retroalimentar sus programas y actividades de extensión para el desarrollo territorial. El marco de evaluación MESMIS puede adaptarse a diversas situaciones de estudio y contextos. Finalmente, dentro de las limitaciones del trabajo, cabe aclarar que sólo se cumplió con un ciclo de evaluación del desempeño sustentable de Cortaderas II, quedando los resultados disponibles para que el grupo, de manera participativa, complete la autoevaluación y formule nuevos objetivos y acciones de mejora. En cuanto a la selección de indicadores, una dificultad encontrada fue el escaso desarrollo académico en el diseño detallado de mediciones cualitativas de la sustentabilidad. Por lo que las propuestas presentadas son perfectibles y podrán ajustarse según la evolución del grupo y los casos analizados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARÉVALO PACHECO, GARCÍA ROJAS & ORTIZ PANIAGIA (2015). Evaluación de la sustentabilidad del turismo de salud en Michoacán, México. En: *Pasado, presente y futuro de las regiones en México y su estudio. Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional, A. C., México. AMECIDER-UNAM-IIE.*
- ASTIER, M. & MASERA, O. (1999). MESMIS. Grupo Interdisciplinario de Tecnología Rural Apropiada (GIRA A.C.). México: Programa de Gestión de Recursos Naturales de la Fundación Rockefeller.
- BECERRA RODRÍGUEZ, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Revista Innovar*, 18: 27-45.
- BOTTARO, O., RODRÍGUEZ JÁUREGUI, H. Y YARDIN, A, (2004). *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa.* Buenos Aires: La Ley
- BUENO CAMPOS, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa.* Madrid: Pirámide.
- CARTIER, E. (2000). "Categorías de costos –Replanteo". Ponencia presentada en el XXIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, noviembre 2010, Rosario.
- DAVID, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* 10ª Edición Pearson Prentice Hall, México
- EIGLER, P. Y LANGEARD E. (1989). *Servucción, el marketing de servicios.* México: MacGraw-Hill.
- GALLE, R. E. (2003). "Un enfoque preliminar para la gestión de la actividad turística". En: Anales VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos, noviembre 2010, Punta del Este, Uruguay.
- GALLE, R. (2006) "El negocio y los costos del turismo rural". En: Anales XXIX Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, 4,5 y 6 de Octubre de 2006. San Luis, Argentina.
- GALLE, R. (2010). "Producción de paquetes turísticos". En: Anales V Congreso de Costos del Mercosur, Junio 2010, La Plata, Argentina.
- GALVÁN-MIYOSHI, Y.; MASERA, O. & LÓPEZ-RIDAURA, S. (2008). Las evaluaciones de sustentabilidad. Cap. 3. En: ASTIER, M; MASERA, O. & GALVÁN-MIYOSHI, Y. (Coord.) *Evaluación de la Sustentabilidad. Un enfoque dinámico y multidimensional.* Valencia: SEAE-CIGA-ECOSUR-CIEco-UNAM-GIRA-MundiPrensa-Fundación Agricultura Ecológica y Sustentable España.
- GIMÉNEZ, C. y Colaboradores (1995). *Costos para empresarios.* Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- INTA (2007). *Manual de Procedimiento Cambio Rural Centro Regional Buenos Aires Sur (CERBAS).* Documento INTA.
- KOTLER, P.; BOWEN, J.; MAKENS, J.; RUFÍN, R. & REINA, M.D. (2004). *Marketing para turismo.* Madrid: Pearson Educación.
- 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". En: Anales 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.
- MALLO, C., KAPLAN, R., MELJMEN S. & GIMÉNEZ, C. (2000). *Contabilidad de Costos y Estrategia de Gestión.* New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- MANUAL DE PROCEDIMIENTO CAMBIO RURAL INTA (2007). CERBAS
- MASERA, O.; ASTIER, R. & LÓPEZ-RIDAURA, S. (1999). *Sustentabilidad y manejo de recursos naturales: El Marco MESMIS.* México: MundiPrensa.
- MASERA, O.; ASTIER R. & GALVÁN, Y. (2008). *Evaluación de sustentabilidad. Un enfoque dinámico y multidimensional.* México: Muldi-prensa.
- OSORIO, Oscar (1992). *La capacidad de producción y los costos.* 2ª Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires.



- PALAFIX, AL. & ARRIOLA, O. (2007) "Turismo e indicadores de desarrollo local en comunidades rurales del estado de Quintana Roo". Maestría en Estudios Turísticos. Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- PERALTA, J. A. (2006). *La Gestión Empresarial y los Costos*. Ed La Ley, Buenos Aires.
- PORTER, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 2ª edición, Buenos Aires: CECSA/ Ed. Rei Argentina S.A.
- RITCHIE, J. R. B., & CROUCH, G. I. (2003). *The competitive destination*. Wallingford: CAB International
- RIVERO, M. S., & CALDERA, M. A. F. (2004). "La competitividad de los destinos turísticos: un análisis cuantitativo mediante modelos logísticos. Aplicación a los municipios extremeños". I Jornada de Economía del Turismo, Palma de Mallorca.
- RIVEROS, H & BLANCO, M (2003). "El agroturismo, una alternativa para revalorizar la Agroindustria rural como mecanismo de desarrollo local". Documento Técnico. Serie Documentos de trabajo. Lima, Perú: PRODAR.
- SARANDÓN, S. (Editor) (2002). *Agroecología. El camino hacia una agricultura sustentable*. La Plata: E.C.A. Ediciones Científicas Americanas.
- SINGERMAN, P. & MAKON (2009). *Estudio de Demanda de Turismo Rural en la Argentina* Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR) – Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – Banco Interamericano de Desarrollo. Argentina-
- SWISHER, M. E.; REZOLA, S. & STERNS, J. (2012). El Sexto Paso en el Desarrollo Sostenible de la Comunidad: Implementar y Evaluar el Proyecto 1.
- UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAM, UNDP (1999). *Introducción a la integración productiva*. México D. F.: United Nations.
- UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION, UNIDO (2001). *Development of cluster and Networks of SMEs*.
- WCED (1987). *Our Common Future* (First. Ed.). Oxford University Press, Oxford.
- WILKINSON, J. (2008). *Mercados, Redes e Valores O Novo Mundo da Agricultura Familiar*. Porto Alegre: UFRGS.
- YARDÍN, A (2002). "¿Prorrateo de costos indirectos fijos o análisis de evitabilidad?" En: Anales XXV Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos, octubre 2002, Buenos Aires.
- YARDÍN, A (2003). "Compatibilización del ABC con el Costeo Variable". En: Anales XXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. La Plata.
- YARDÍN, A (2010). *El análisis marginal. La mejor herramienta para la tomar decisiones sobre costos y precios*. Buenos Aires: Osmar D. Buyattl.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ZIZUMBO, L.; MONTERROSO, N. & CHAISATIT, N. (2012). "Turismo y desarrollo forestal en la comunidad de San Pedro Atlapulco, Estado de México" Facultad de Turismo, Universidad Autónoma del Estado de México. Disponible en web: [www.uaemex.mx/Red\\_Ambientales/docs/memorias/.../GDO-37.pdf](http://www.uaemex.mx/Red_Ambientales/docs/memorias/.../GDO-37.pdf)
- ZIMZUMBO VILLARREAL, L. (2012). "Sustentabilidad, turismo y desarrollo local en Manzanillo, Colima". Disponible en web: [www.imaginario.com.mx/.../sustentabilidad\\_turismoydesarrolloal.pdf](http://www.imaginario.com.mx/.../sustentabilidad_turismoydesarrolloal.pdf)