

# FACTORES DE GESTIÓN CLAVES PARA LA INCURSIÓN, CONTINUIDAD Y ÉXITO EN EL AGROTURISMO ENCARADO POR PRODUCTORES RURALES MISIONEROS

Liliana María Dieckow<sup>1</sup>  
Universidad Nacional de Misiones

## *Resumen*

*Desde el surgimiento del Primer grupo de Agroturismo en Misiones, en 1996, muchos abandonaron pronto la actividad pero, contradictoriamente, son cada vez más los grupos que se crean.*

*En este trabajo se presentan los resultados de la tesis doctoral, basada en revisión bibliográfica, trabajo de campo con selección de establecimientos y análisis correlacional, que analiza los factores de gestión de **incursión, continuidad y éxito del Agroturismo**, reconociendo variables endógenas y exógenas, aunque ninguna de ellas es determinante.*

*Además, se presentan dos propuestas: metodología de selección de establecimientos a fin de lograr una mejor incursión en el agroturismo y un sistema integral de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero según cambios de coyuntura.*

**Palabras clave:** Diversificación productiva, productor, empresario, Agroturismo, incursión, continuidad, factores de éxito, gestión integral.

---

## **Introducción**

El Turismo es una de las actividades de servicios que más ha crecido en los últimos 10 años. Dentro de las diversas modalidades, el Turismo en espacio Rural presenta mayor crecimiento anual (20% frente al 7,5% del turismo masivo) (SANTAMARTA, José; Turismo y medio ambiente. World-Watch, 2000, in [www. Consumaseguridad.com/ Alimentación y turismosostenible.htm](http://www.Consumaseguridad.com/Alimentación_y_turismosostenible.htm).28/10/04)

Dentro de la categoría Turismo en espacio Rural reconocemos al Agroturismo, que consiste en la realización de actividades rurales dentro de una "chacra" o establecimiento rural. Ésta encuentra en la provincia de Misiones condiciones naturales, sociales y productivas muy favorables para su desarrollo.

---

<sup>1</sup> Licenciada en Turismo. Mgter en Administración Estratégica de Negocios, Especialista en Gestión de Producción y Ambiente y Doctoranda en Administración. Universidad Nacional de Misiones. Docente e investigadora de la carrera de Turismo de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones. Contacto: [lilianadie@yahoo.com.ar](mailto:lilianadie@yahoo.com.ar)

El Agroturismo en Misiones se inicia hacia 1996 con el Grupo La Aripuca. A partir de esta fecha, la actividad –considerada de diversificación productiva que permite incrementar y distribuir los ingresos al productor primario-, presenta numerosos emprendedores interesados, pero también reiterados fracasos.

Muchos de estos productores rurales pronto abandonan o decaen en su interés por la nueva actividad a pesar de haber realizado inversiones, mejoras y hasta cambios sustanciales en el establecimiento. Los síntomas del problema son la dispersión y escasez de la demanda y la poca generación de ingresos monetarios sin comprender con claridad cuál es el problema de fondo.

En general, para solucionar las dificultades se realiza un uso indiscriminado del ensayo y error y para motivar la incursión en la actividad se aplican modelos de la región pampeana a esta provincia económicamente marginal y estructuralmente diferente.

En función de este contexto, se plantea en principio la Tesis de Maestría<sup>2</sup>, la cual analizó la percepción de negocio del Turismo Rural y el proceso decisorio de los productores involucrados. Entre los resultados de la investigación se establece que para los productores, el Turismo Rural es percibido como un negocio y como una buena alternativa de diversificación productiva. El proceso decisorio en general es diferente al de los empresarios, aplicándose la llamada Teoría del Comportamiento Adaptativo de los Productores (TCAP).

Por otro lado, los oferentes reconocen la heterogeneidad de resultados con la nueva actividad: mientras que a algunos “les va muy bien” con el Turismo Rural, otros evidencian estancamiento y pérdidas.

Estas diferencias son aún más evidentes en el Agroturismo, con lo cual se hace necesario analizar cuáles son las variables y factores que hacen que en algunos establecimientos se tenga éxito con el Agroturismo y en otros no. Sumado a ello, desde el Estado Nacional, Provincial y Municipal y diversas ONGs se promociona esta actividad, motivando a productores heterogéneos en cuanto a capital a incursionar sin realizar estudios de factibilidad económica, social, ni ambiental, ni estudios relacionados con el perfil, motivaciones, proceso de toma de decisiones ni segmentos de mercado a captar.

Se reconocen diversos estudios de determinación de los factores de éxito en empresas urbanas y rurales. Sin embargo, con las particularidades de los oferentes de Agroturismo en la provincia de Misiones, que en su mayoría son “colonos” y algunos de ellos devenidos en “farmers”, es necesario rever y analizar en profundidad los factores que inciden en esta alternativa de diversificación productiva con este tipo particular de productor agropecuario.

Asimismo, se han realizado numerosos estudios acerca del turismo masivo y los empresarios prestadores de servicios y la demanda turística que se genera. Aplicar las técnicas del turismo masivo a

---

<sup>2</sup> Tesis de Maestría: *“El turismo como alternativa de Diversificación en establecimientos rurales de Misiones. Proceso decisorio y percepción de negocio”*, presentado para la Maestría en Administración Estratégica de Negocios y aprobada el 24 de septiembre del 2002. Autor: Liliana M. DIECKOW. Dirigido por el Dr. Roberto UZAL.

una actividad selectiva como el Agroturismo, utilizar sin adaptar el modelo de Turismo Rural pampeano a las chacras misioneras y considerar al productor rural que se ha diversificado mediante el turismo como un empresario más, sin identificar sus particularidades como colono, son algunas de las consideraciones erróneas actuales en la actividad.

Las preguntas que han dado lugar a este estudio son: **¿cuáles son las variables claves de éxito para los establecimientos rurales que incursionan en el negocio del Agroturismo?**, ¿éstas claves son las mismas que para el empresario urbano?, **¿la diversificación en negocios no familiares como lo es el Agroturismo para productores rurales tiene posibilidades de éxito, considerando el enunciado famoso de “zapatero a tus zapatos” de Peters y Waterman?**, **¿cómo se podrían seleccionar a los establecimientos - productores para que su ingreso y continuidad en el turismo sea lo más exitosa posible?**, **¿Qué debe contener un sistema integral de acompañamiento a los productores rurales que incursionan en el Agroturismo?**.

Finalmente, **los objetivos** que se plantean son los siguientes:

1. Reconocer las variables y los factores que inciden en el logro de éxito y la continuidad del Agroturismo como alternativa de diversificación productiva para los productores rurales de Misiones.
2. Desarrollar una metodología de selección de establecimientos rurales para incursionar con mejores posibilidades de continuidad y éxito en esta modalidad turística.
3. Diseñar la estructura de un sistema integral de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero continuo y accesible para quienes ofrecen la alternativa del Agroturismo en Misiones.

## **Desarrollo**

### **a. Contexto socio cultural y económico del sector rural de Misiones.**

La provincia presenta en la actualidad una notable heterogeneidad y variabilidad interna, originada en el proceso de ocupación y poblamiento, que ha sido discontinuo en el tiempo y en el espacio, variado en sus formas y complejo en sus contenidos.

La historia de la ocupación de Misiones es una sucesión de *olas inmigratorias*, por una parte, y de *ciclos productivos*, por la otra. En ambos procesos y en el complejo marco de acciones estatales y culturales, la figura del *colono* y la *pequeña explotación familiar* se constituyen en predominio de actores en la economía agraria. De este modo, el panorama agrario de Misiones se caracteriza por una creciente variabilidad a medida que se han incorporado nuevos productos y ampliado la frontera agraria.

Las variaciones geo- morfológicas y bio- climáticas de la provincia han contribuido a la variabilidad en la ocupación, tamaño y forma de las explotaciones y de las actividades económicas principales que se han desarrollado.

#### b. Tipos de productores agropecuarios en Misiones.

Entre los actores rurales se establecen básicamente tres tipos: el campesino, el pos campesino (colono y farmer) y el empresario. Los pos campesinos se diferencian de los primeros por los aspectos culturales y cognitivos, pero la principal diferencia entre ambos radica en la organización de su vida económica.

Según ARCHETTI, los **colonos** pueden acumular capital sistemáticamente, lo que se manifiesta en una adecuada tasa de reposición de tecnología, mayores inversiones productivas y, por lo tanto, una expansión de sus actividades económicas, inversiones productivas (por ejemplo, en la educación de sus hijos), aparición de organizaciones económicas cooperativas y un acelerado proceso de diferenciación intra clase (Archetti y Stolen, 1975: 123, in Schiavoni, G.; 1998: 45).

Por su parte, Leopoldo BARTOLOMÉ señala que aunque el término colono no es usado en todas las partes de la Argentina con idénticas connotaciones, es generalmente aplicado a agricultores inmigrantes de origen o que se instalan en colonias agrícolas organizadas (Bartolomé, L.; 2000: 16). Presentan diferencias internas en función a ciertas variables socio- culturales y étnicas (Bartolomé, L.; 2000: 162). Es así que se configuró un *estilo cultural colono* derivado de la interacción entre la herencia cultural campesina de los colonos europeos, la *situación matriz* con la cual se confrontaron en Misiones y las *estrategias adaptativas* concebidas frente a los nuevos recursos naturales y sociales.

Ello no significa que el colono no pueda ser un especulador económico, pero sí que sus *criterios para evaluar* la operatividad de su granja y su renta en ganancias frecuentemente difiere de los que son utilizados en un análisis económico clásico (Bartolomé, L.; 2000: 128).

Por otro lado, se considera **Farmer** a un tipo de productor que combina trabajo doméstico y trabajo asalariado y que acumula capital, lo que permite en un lapso significativo, ampliar el proceso productivo aumentando la productividad de trabajo. El farmer es el producto del cambio tecnológico en el sector agrario, lo que permite un aumento considerable de la productividad del trabajo. Este tipo de producción agrícola va acompañado de un conjunto de ideas y creencias que exaltan las virtudes de la autonomía y autosuficiencia familiar, lo cual se percibe por la resistencia a contratar terceros, considerándolos "un mal necesario" (Archetti, Stolen, in Schiavoni, G., 1998: 46).

#### c. Coyuntura rural de la Provincia de Misiones.

La pérdida de rentabilidad de las pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias, condicionadas por la baja de precios de los productos primarios, exige la búsqueda y *selección de nuevas alternativas de superación de la coyuntura* para los productores rurales. Entre las más frecuentes se señalan:

- a) ingresar como empleados de grandes empresas agropecuarias para agregar una fuente de ingresos a la familia por medio del trabajo asalariado.
- b) emigrar hacia las ciudades y pueblos en busca de nuevas oportunidades, contribuyendo al *éxodo rural*, lo cual fortalece la creación de cinturones de pobreza y profundiza la brecha existente entre los pequeños productores y las grandes explotaciones agropecuario forestales.
- c) incursionar en la diversificación productiva dirigida, para agregar otros ingresos a través de nuevas actividades en el establecimiento agropecuario. Es una alternativa promocionada por diversas instituciones de orden provincial y nacional, con el objetivo último de evitar el *éxodo rural* y asegurar una rentabilidad mínima para que el productor continúe trabajando en su explotación.

**d. Trayectoria de los grupos de Agroturismo en Misiones.**

El Agroturismo tiene sus orígenes en Misiones en el Municipio de A. Brown (en la frontera agraria del noreste provincial), en el año 1996, con el apoyo de la Secretaría de Turismo de la Nación.

En este Municipio se localizaban un grupo de productores rurales (colonos, algunos devenidos a farmers) que realizaban producción orgánica (huertas orgánicas, mermeladas de frutos de la selva, escabeches de palmitos) por lo cual eran visitados con frecuencia por sus compradores.

Uno de los farmers propone fortalecer esta oportunidad de visita y congrega a un grupo de 17 productores de la zona que tienen ciertos atractivos originales, capaces de ser visitados. Pronto, un grupo de técnicos de la Nación visita la zona y deciden encaminarse en un proyecto de desarrollo turístico denominado "*Grupo La Aripuca*". Se organiza el grupo, se realizan relevamientos y establecen prioridades de inversiones en infraestructuras (vial y señalética) y equipamientos (sanitarios, quinchos), para lo cual reciben un subsidio canalizado mediante la Municipalidad, que absorbe inicialmente el cobro de tasas municipales retrasadas de los productores.

La propuesta planteaba captar el 1% de los turistas que visitaban las Cataratas del Iguazú, distante a 60 km al oeste. Sin embargo, por diversos motivos, entre ellos, el estado del camino de acceso (Ruta Nacional N° 101) y la escasa comercialización inicial, disminuyó la afluencia esperada y pronto desalentó a los productores.

Sin embargo, cuando apenas se iniciaba el proyecto, varios de los colonos fueron invitados a disertar al Foro de Turismo de Oberá (1997) sobre la nueva experiencia de diversificación. Allí se encontraban presentes productores de los Municipios de Capioví y Oberá, quienes quedaron muy interesados por la nueva alternativa.

Así, en el año 1998 surge el grupo "*Agroturismo en Oberá*" y al año siguiente en Capioví (1999) bajo la denominación de "*Grupo Tierra Roja*". Ambos grupos estaban apoyados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA (Delegación Oberá). El primer grupo, compuesto inicialmente de 15

productores y bajo la denominación de "Grupo Los Inmigrantes", presentaba dificultades internas entre los dos subgrupos que lo componían: los agro campings y las chacras, ambos con intereses y necesidades diferentes. Finalmente, en el año 1999, los agro campings se separan del grupo, cambiando los restantes la denominación a *Grupo Agroturismo Oberá*.

El *Grupo Tierra Roja*, compuesto inicialmente por 12 productores, logra al poco tiempo, buenos resultados con apoyo de la Municipalidad local.

Hacia el año 2003 desde el INTA Oberá nuevamente se propone la conformación de un grupo de Agroturismo que incluye numerosos municipios de la zona centro sur de la provincia (L. N. Alem, O. V. Andrade, Bonpland, Cerro Corá, Santa Ana, Colonia Aurora, San Francisco de Asís, 25 de Mayo, Santa Rita y Alba Posse) reconocido como el "*Grupo Los Frutales*". Está conformado por 30 productores.

Desde la Unión de Escuelas de la Familia Agrícola de Misiones (UNEFAM) en el mismo año se propone la creación de un grupo de Agroturismo que involucra a los Municipios de 2 de Mayo, San Vicente, San Pedro y El Soberbio (zona centro norte de la provincia), aún sin denominación de grupo. Está compuesto por 60 productores.

Por su parte, a mediados del año 2004 el Municipio de Campo Viera decide conformar un grupo de Agroturismo compuesto por veinte productores rurales.

Finalmente, por iniciativa del Instituto Nacional de la Yerba Mate (INyM) se rescata un proyecto inicial del INTA que diseña la Ruta de la Yerba Mate, actualmente bajo el asesoramiento del Sr. Ernesto Barrera. Inicialmente compuesto por 4 establecimientos industriales de yerba mate y una docena de prestadores de servicios indirectos (restaurantes, agencias de viajes, entre otros).

En Misiones se distingue claramente que todos los proyectos de Agroturismo (a excepción de La Aripuca) han sido generados por instituciones gubernamentales y ONGs.

Al analizar la trayectoria de todos los grupos generados, se observan las siguientes particularidades (Ver figura N° 1):

- a) Se desarrollaron tres olas de creación de grupos de Agroturismo: la primer ola (1996), la segunda (1998-1999) y la tercera (2003-2005), cada una con motivaciones iniciales diferentes.
- b) La **primera ola**, integrada por un solo grupo (La Aripuca), surge espontáneamente y es apoyado por la Secretaría de Turismo de la Nación. Sus inicios suceden a partir de la existencia de productos ecológicos y visitas de sus clientes- compradores e incursionan en turismo en épocas de buenos precios del sector agropecuario (especialmente de la yerba mate, té y productos maderables).
- c) La **segunda ola** genera dos grupos de Agroturismo (Tierra Roja y Oberá): surge por comentarios del Primer grupo y condicionados por la grave crisis de precios de los productos primarios (especialmente de la yerba mate). El Grupo Tierra Roja de Capioví recibe un fuerte apoyo

municipal mientras que el grupo de Oberá no tiene acompañamiento institucional. Ambos grupos tienen menor porcentaje de deserción que la primera ola.

- d) La **tercera ola** está compuesta por grupos de mayor cantidad de integrantes que la primera y segunda ola, excepto por la Ruta de la Yerba Mate.
- e) La tercera ola presenta cuatro grupos: el primero con promoción del INTA, el segundo con la Promoción de la UNEFAM, el tercero por la Municipalidad de Campo Viera y el cuarto por el Instituto Nacional de la Yerba Mate (I.N.Y.M). Todos reciben subsidios o beneficios de algún tipo para trabajar en turismo. La asistencia de los integrantes a las reuniones y capacitaciones es heterogénea.
- f) Se destaca que la segunda ola surge en una situación de crisis económica importante, mientras que las otras dos olas en coyunturas más favorables. La tercera ola se desarrolla en tiempos en que el turismo genera grandes ingresos económicos al país y la modalidad de Turismo Rural tiene un crecimiento a una tasa mayor que el turismo tradicional a nivel mundial.
- g) Los cuatro grupos de la tercera ola no tienen vinculación entre sí, pero sí la mantienen con la primera y segunda ola.
- h) De los grupos de la primera y segunda ola, por diversos motivos decrece en el número de productores integrantes. De la tercera ola, el Grupo de Los Frutales (iniciada hace más de 1 año) presenta 22 productores que desde hace tres reuniones de capacitación no asisten más a la convocatoria).
- i) La mayor deserción sucede al año de la creación de cada grupo de Agroturismo.
- j) Aún no se pueden extraer conclusiones definitivas acerca del desempeño de la tercera ola de agroturismo, pues dos de ellos apenas cumplieron el año de existencia.

#### e. **La metodología.**

Para alcanzar los objetivos de la investigación, se realizó una revisión del estado de arte de las temáticas de gestión, éxito, continuidad y desarrollo empresario y particularidades de la toma de decisiones de los colonos y farmers. Se destaca que la mayor parte de la bibliografía se refiere a gestión de éxito de empresas y del ámbito urbano, no pudiendo hacer las inferencias al colono o farmer en el ámbito rural.

Para continuar, se revisan los resultados de la tesis de maestría y se realiza la selección de establecimientos de agroturismo en tres tipos, para efectuarle el análisis correlacional mediante diversos factores.

Se seleccionaron tres tipos de establecimientos de Agroturismo en Misiones (figura 2)

1. **Los Oferentes actuales:** se estudia a todos (9) los oferentes de Agroturismo actuales (años 2004- 2005) de la Provincia de Misiones, subdividiéndolos en tres categorías en función de la percepción de resultados del productor y el volumen de su demanda turística:

- los que tienen resultados **malos**: 3 establecimientos: San Sebastián de la Selva (La Aripuca), Rincón del Takenoko y Heidiland (ambos de Agroturismo Oberá).
- los que tienen **resultados regulares**: 2 establecimientos: Chacra Suiza (Agroturismo Oberá) y Granja Oro Verde (Grupo Tierra Roja).
- y los que tienen resultados **buenos**: 4 establecimientos: Granja Navidad, Granja El Paraíso de Hilda (ambos de grupo Tierra Roja), el Jardín de la Nona y La Chacra (ambos de Agroturismo Oberá)

2. **Los que Abandonaron tardíamente:** compuesta por los tres últimos establecimientos en abandonar (entre los años 2002 y 2004) del grupo La Aripuca: Est. Las Viñas, Est. El Cañafistula y Est. Tío Zalindo.

3. **Los Nuevos oferentes:** Debido a que la población es muy grande (110 productores) se selecciona una muestra intencional de 4 establecimientos, dos del Grupo de San Vicente (La Gruta y Las Rocas), los cuales han abierto sus puertas a la actividad a fines del año 2004. Por otro lado, dos integrantes del grupo Los Frutales (Mirta Schatz de 25 de Mayo y Don Joering de San Francisco de Asis), ambos con buena accesibilidad y oferta en la chacra.

Para determinar los factores claves de gestión para el éxito del Agroturismo se realiza un análisis correlacional, mediante un doble enfoque: el reconocimiento de las semejanzas internas en cada tipo y las diferencias entre ellos, a partir de la adaptación de la metodología planteada por Jim Collins en sus libros: *Las empresas que perduran* y *las Empresas que sobresalen*.

#### f. **Encuadre Epistemológico.**

Este trabajo de investigación se basa en cuatro dimensiones.

- a. Las **particularidades del actor** que incursiona en una novedosa alternativa de **diversificación productiva** (productores rurales de tipo colono o farmer) y su explotación agropecuaria.
- b. Una modalidad de **turismo selectivo** que es el **Agroturismo**, que presenta notables diferencias en cuanto a **oferta, demanda y comercialización** con el turismo masivo o tradicional.
- c. La **gestión** para lograr el éxito y la continuidad en el Agroturismo, la determinación de las variables y los factores claves para alcanzarlo, teniendo en cuenta las particularidades del **proceso de toma de decisiones** del responsable. Se considera la Teoría de la Contingencia y el Teorema de Pareto.



d. La **planificación** de modo de seleccionar adecuadamente a los nuevos oferentes, potenciar a los actuales y capacitarlos – asesorarlos y ayudarlos de forma integral. Se considera la planificación estratégica.

**g. Los factores de gestión claves para la Incursión, Continuidad y Éxito en el Agroturismo.**

El establecimiento que decide incursionar en el agroturismo, se desarrolla por diferentes etapas, desde un estado de alta motivación inicial a la culminación de continuidad y éxito pudiendo pasar por etapas de crisis, fracaso y abandono. Con esta investigación se busca determinar cuáles son las variables de gestión que determinan el logro de éxito (ver figuras 3 y 4)

Luego de aplicar el análisis correlacional a los tres grupos, se obtuvieron los siguientes resultados:

➤ **Factores o motivos de gestión de Incursión:**

**Primera ola.** Entre los resultados del análisis se puede destacar que de los establecimientos que pertenecieron a la primera ola y abandonaron tardíamente la actividad, la incursión en el turismo se realizó en momentos de buenos precios de los productos agropecuarios y mala coyuntura turística provincial. Muchos de los oferentes ya comercializaban productos orgánicos y estaban acostumbrados a la presencia de clientes- visitantes y su incursión en el turismo se debió a la intención de dar a conocer de forma más organizada la naturaleza y las actividades agropecuarias que se realizaban y ayudar a la conservación de espacios selváticos.

Muchos de los productores reconocen la existencia de ciertas dificultades iniciales para incursionar en el turismo como la inversión necesaria para acondicionar las instalaciones (para ello se logró un subsidio de Turismo de la Nación), la coordinación de la comercialización y la venta (para ello se construyó La Aripuca en Puerto Iguazú), la accesibilidad considerando los suelos rojos profundos que se encuentran en la zona (la finalización de la pavimentación de la Ruta Provincial N° 19 en el año 2004 aporta a la mejor accesibilidad de la zona, pero no específicamente a los establecimientos).

San Sebastián de la Selva, el único establecimiento de la primera ola que aún se ofrece al turismo, presenta actualmente serios problemas de accesibilidad con más de 20 km. de caminos de tierra en mal estado, notándose una baja afluencia de turistas. Este establecimiento tenía condiciones más desfavorables que los establecimientos que abandonaron tardíamente, pero debido a sus grandes inversiones (por ejemplo, la venta de chacra para terminar el quincho) aún no abandona la actividad.

Los integrantes de la primera ola han tenido expectativas muy positivas (elevadas) en una época de buenos precios de productos primarios. En general, las expectativas iniciales con el turismo

han sido muy elevadas y muy dependientes del Proyecto de la Secretaría de Turismo de la Nación en cuanto a captar el 1% de la demanda de turistas que visitan las Cataratas (hoy serían unos 120.000 turistas al año en Andresito).

Todos los establecimientos tuvieron una alta dependencia al precio de la yerba mate, y cuando comienza la decadencia del mismo, exigen que las demás actividades del predio les aporten los ingresos perdidos.

**Segunda ola.** Para los establecimientos de la segunda ola, los precios de los productos primarios habían caído e incursionan en turismo para generar otra fuente de ingresos. Las expectativas iniciales eran buenas pero no tan elevadas como la primera ola.

Los establecimientos estaban también diversificados espontáneamente. Si bien muchos productores se contactaron con los oferentes de Andresito (cuando tenían bastante demanda), en el caso del Grupo Tierra Roja, la Municipalidad de Capióvi ha motivado la incursión y, en ambos grupos, han tenido apoyo de técnicos del Programa Cambio Rural del INTA.

Entre las dificultades de trabajar con turismo destacan (al igual que la primera ola) la comercialización y la accesibilidad.

**Tercera ola.** Los establecimientos de la tercera ola se encuentran iniciando en la actividad en una época de mejores precios de los productos primarios y de gran afluencia turística a la provincia de Misiones.

Todos incursionan en la actividad bajo la premisa de una nueva fuente de ingresos. Al igual que los establecimientos anteriores, han participado de la diversificación espontánea y, en algunos casos, la dirigida (promocionada por el gobierno provincial o nacional). Todos los establecimientos cuentan con actividades comerciales conexas.

Todos los productores incursionan en el turismo con buenas expectativas, algunos con muy buenas y otros más cautos, con expectativas buenas. Reconocen que la comercialización y venta son las dificultades a superar.

#### ➤ **Factores de gestión claves de Continuidad.**

Los motivos de **pérdida de continuidad** de la actividad turística son los problemas de comercialización y venta generados por actores exógenos al establecimiento y al grupo. Todos los productores han efectuado esfuerzos para mantener la continuidad y superar coyunturas desfavorables. Los que abandonaron la actividad, plantean que si cambian los actores y acciones

exógenas de comercialización y venta, volverían a incursionar en el turismo. Es una variable exógena controlable, si se tiene suficiente poder de decisión e iniciativa.

Un posible motivo de **falta de continuidad** futura es la edad de los oferentes del turismo (es una variable endógena no controlable). Esta variable se entiende al considerar que los colonos no contratan personal. Si tuvieran familiares (que vivan en el lugar) que continúen sería una variable controlable.

Otro factor que determina la **existencia de continuidad con el Agroturismo** es el volumen de la inversión realizada hasta el momento. Como ejemplo, se señala el establecimiento San Sebastián de la Selva del grupo La Aripuca, con poca demanda (visitantes) condicionado por la accesibilidad física (variable exógena controlable) y la distancia al centro urbano- corredor turístico (variable exógena no controlable).

Por lo cual, se puede establecer que los **factores que determinan la continuidad** en la actividad del agroturismo son tanto **endógenos** (monto de inversión, edad de oferentes, "ganas" de contactarse con otra gente, tiempo disponible para atender turistas y actividades rurales) como **exógenos** (volumen de demanda, comercialización y venta, accesibilidad física).

Se establece que, en general, la **existencia de éxito no es determinante para la continuidad** en la actividad agro turística, como en los establecimientos San Sebastián de la Selva y Granja Paraíso de Hilda. En el primero se continúa a pesar de no tener éxito y el segundo se abandona con éxito, por incursionar en la actividad forestal que requiere de menos esfuerzo personal y familiar. También se demostrará que la **continuidad en la actividad es determinante de éxito**.

#### ➤ Factores de gestión para el éxito.

Lo que establece la diferencia entre los establecimientos con éxito de los que no lo tienen son las siguientes variables.

##### **Variables subjetivas:**

- ❖ Nivel de expectativas iniciales: si son más bajas, mayores posibilidades de éxito.
- ❖ Grado de presión y esfuerzo para el éxito se vincula con la existencia de otras actividades de diversificación y de generación de ingresos.

##### **Variables objetivas:**

- ❖ Nivel de Accesibilidad general: estado del camino, señalización y medios masivos de comunicación.
- ❖ Nivel de Accesibilidad física: estado de los caminos.
- ❖ Existencia de Reinversión en turismo: indica el interés y esfuerzo por dar continuidad.

- ❖ Adecuación cualitativa de la oferta: implica mejora continua, revisión, consultas.
- ❖ Tipo de proyectos e inversiones a realizar.
- ❖ Cantidad de Canales de comercialización utilizados: se deben utilizar tanto medios masivos como selectivos.
- ❖ Situación como productor agropecuario: los oferentes que tienen éxito como productor agropecuario tienen más posibilidades de tener éxito como oferente de agroturismo.
- ❖ Grado de capitalización alcanzado en el establecimiento: es necesario cierto nivel de capitalización, como por ejemplo, el estado de la vivienda, automóvil, maquinarias agrícolas y capacidad de realizar ciertas inversiones.

#### **Del Modelo de Drucker:**

- ❖ Creación de valor a partir del turismo: rescatar elementos culturales y productivos a través del turismo.
- ❖ Generación de ingresos a partir del turismo: que el turismo se constituya una fuente de ingresos que recompense el tiempo y esfuerzo realizado (costo de oportunidad).
- ❖ Grado de participación en el mercado: ser conocidos y reconocidos.
- ❖ Equilibrio en el mediano plazo: que las estrategias encaminadas impliquen aportes en el tiempo.
- ❖ Énfasis en lo interno o lo externo: observar no sólo lo que sucede en el mercado, sino también adentro de la organización.

#### **Se destacan como factores de gestión para alcanzar el éxito:**

- **El emprendedurismo:** se incluye la creatividad, actitud pro activa, la asunción de riesgos, el nivel de expectativas iniciales, el grado de presión para el éxito.
- **La producción:** se debe considerar la calidad, control de costes de producción.
- **Gestión:** la capacidad para ejecutar, necesidad de autonomía, el impulso y la determinación, contar con un líder autoritario y a la vez participativo, la flexibilidad y rigor simultáneo, mirar hacia adentro de la organización y hacer auto evaluación, mejora continua, conocer las competencias críticas y la comunicación.
- **Clientes:** apostar por el servicio al cliente, buscar el acercamiento al cliente.
- **Recursos Humanos:** revisar la composición, retribución, ambiente, formación, satisfacción con las tareas realizadas.

- **Situación financiera:** revisar la situación como productor agropecuario, grado de capitalización alcanzado en el establecimiento, financiamiento, existencia de reinversión en turismo, tipo de proyectos e inversiones a realizar, creación de valor a partir del turismo, generación de ingresos a partir del turismo.
- **Estrategias y planificación:** la existencia de objetivos y estrategias, el conocimiento de la competencia, uso del benchmarking, realización de alianzas con otras empresas, el compromiso a largo plazo (perseverancia), equilibrio en el mediano plazo.
- **Otros factores:** ubicación del establecimiento, nivel de accesibilidad general, accesibilidad física, la variedad de actividades y ofertas.

Se demuestra que la continuidad en la actividad es determinante de éxito, al enfatizar la auto evaluación, la reinversión, la mejora continua, el conocimiento y reconocimiento de los clientes.

#### **h. Metodología de selección de establecimientos para incursionar en Agroturismo.**

Las actividades propuestas para desarrollar la metodología de selección de los establecimientos por las partes interesadas implican **tres etapas** (simultáneas y retro alimentables):

1) **Talleres:** Se propone la realización de talleres con los nuevos interesados en incursionar en la actividad, a los cuales se invita a oferentes actuales (exitosos y no tan exitosos) y, en lo posible, a establecimientos que han abandonado la actividad y evaluar las siguientes cuestiones:

##### **a) Como emprendedor:**

- **Conocer el grado de aversión a asumir el riesgo y conciencia de inicio de una actividad diferente que implique un cambio en la vida cotidiana (y hasta del estilo de vida).**

- **Solicitar el motivo por el cual se iniciaría en turismo:** Si sostiene que lo haría por la generación de ingresos, debería explicarle que los mismos no se generarían inmediatamente, y que no son tan elevados.

- **Establecer las expectativas con la actividad:** Se deberá inquirir acerca de qué espera lograr con el turismo. Si tiene expectativas de ingresos muy elevados, indicarle que no será así, por lo menos en el corto plazo. Tanto la motivación como las expectativas pueden estar vinculadas al momento coyuntural de precios de los productos primarios, por lo que es necesario determinar si se está sobre o infra valorando al turismo ante esta situación de precios.

- **Determinar quiénes de la familia se harían cargo de la actividad turístico-recreativa:** Esta determinación de roles y funciones es relevante, especialmente en los momentos de mayor actividad agropecuaria (como la siembra, limpieza y cosecha), considerando que estas familias no habitúan contratar mano de obra externa. Se debe evaluar si la familia tiene capacidad de tiempo y recursos como para

desarrollar la nueva actividad sin abandonar la agropecuaria. Por otra parte, no todas las personas tienen empatía para relacionarse con extraños, que si bien están pagando, invaden la privacidad del establecimiento, por lo que se podría participar de forma indirecta como propone el grupo Los Frutales.

**b) como gestor o administrador.**

- **Determinación del responsable de la gestión y de la toma de decisiones estratégicas:** Se debe observar la capacidad de toma de decisiones del interesado. La realización de ejercicios (por ejemplo, el roll playing) de taller puede ayudar a la determinación de la misma.
- **Experiencia previa de contacto con clientes o compradores:** Se ha comprobado en la investigación, que aquellos productores que han tenido contacto previo con clientes o compradores han logrado mayor éxito con la actividad.
- **Experiencia previa de diversificación productiva dirigida:** Habitualmente incide de forma positiva si la familia de productor ha incursionado en otras alternativas de diversificación productiva, en tanto, le han generado otras actividades fuera de las habituales.

**a) El establecimiento:**

Se recomienda para ello la visita al establecimiento y el relevamiento de los siguientes datos:

- **Accesibilidad física adecuada:** Si bien se ha demostrado que la accesibilidad no es el factor determinante del éxito, si tuviera una mala accesibilidad no favorecería la realización de la actividad. Se requiere por lo menos un camino consolidado y en lo posible a no más de 10 km. de un centro urbano.
- **Diferenciación de la oferta:** La oferta debe tener algún elemento diferenciador con respecto a los demás establecimientos del lugar o de la región (estrategia de diferenciación). Esta diferenciación puede estar dada por elementos naturales, culturales tangibles, culturales intangibles o tecnologías adaptativas desarrolladas.
- **Análisis de los competidores existentes:** Reconocer a los oferentes actuales de la zona, sus ofertas y segmentos de mercado captado.
- **Instalaciones existentes en el establecimiento:** Se debe observar la existencia de sanitarios, área cubierta común para comidas y el estado general de conservación de los edificios, galpones, tambo y parqueado. Con esta observación se determina la situación como productor agropecuario y su capitalización. En caso de ausencia o de malas condiciones, se debe proponer la búsqueda de financiamiento o uno de fondos propios para subsanarlos antes de recibir visitas. El estado de la limpieza general y orden (casa, parqueado, potreros y cultivos) debe ser observado. En caso de ser

defectuoso recomendar mejoras. Se deben reconocer los elementos catalizadores del establecimiento y aplicar un índice de infraestructura y equipamiento de la situación inicial del establecimiento.

- b) **Realización de la experimentación en el establecimiento.** A los fines de que el productor y la familia conozcan y comprendan claramente lo que implica ofrecer el establecimiento para el Agroturismo, y que el equipo de análisis evalúe a la familia y el establecimiento, se propone generar mediante la experimentación una situación controlada de visita.

La figura del Mystery shower o cliente fantasma que en realidad es un integrante de la institución, deberá actuar como visitante requiriendo una serie de servicios, actividades e instalaciones previamente determinadas. Si se desea trabajar con el segmento estudiantil, se deberá experimentar con un grupo de niños entrenados a tal efecto.

Finalmente, se debe analizar la integración con otros oferentes de Agroturismo, determinar cuántos establecimientos habrá por municipio y si la oferta entre ellos es diferenciada. Los proyectos iniciales de grupos de agroturismo proponían la realización de circuitos, sin embargo, esta experiencia no se desarrolla en la mayor parte de los grupos, por la falta de tiempo disponible por parte de los visitantes.

En caso de constituirse en grupo de Agroturismo, indicar que según las experiencias en la provincia más de tres establecimientos por grupo no logran tener éxito, por lo que se recomendaría a los demás aportar de manera indirecta a la actividad (como proveedores de materias primas, souvenirs, entre otros; como lo propone el Grupo de Agroturismo Los Frutales)

- i. **Sistema integral de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero continuo para el Agroturismo en Misiones.**

- a) **Establecimientos y Grupos de Agroturismo actuales. Tareas a efectuar.**

**1) Diagnóstico:**

a) Relevamiento de la oferta actual del establecimiento, las mejoras realizadas de la familia del productor y de la capacidad de inversión o financiamiento externo, del proceso de toma de decisiones, de los oferentes de la región y de la situación socio económica de la región.

b) Relevamiento de temas de capacitaciones ya desarrolladas para los establecimientos.

c) Análisis de la motivación y expectativas actuales de los productores respecto del Agroturismo.

d) Análisis del proceso de servucción (producción del servicio) en el establecimiento.

e) Reconocimiento de la capacidad de auto financiamiento o financiamiento externo.

f) Análisis de la relación interpersonal y económica entre los dueños e integrantes de la familia de los establecimientos del grupo.

g) Análisis de las demás partes interesadas: Municipalidad local (posibilidad de exención o condonación de deuda de tasas municipales, mejora de caminos, cartelería, conexión de teléfonos, acceso a e mail), Gobierno provincial (tasas de Rentas, mejora de caminos con Vialidad Provincial, capacitaciones con la Subsecretaría de Turismo, el Ministerio del Agro y la Producción, INTA), ONGs (Asociación de Ferias Francas, ONGs ecologistas, acceso a subsidios).

h) Determinación de aspectos críticos sobre los que debe efectuarse asesoramiento y capacitación. La aplicación del Teorema de Pareto y la elaboración de la matriz FODA es recomendable para comprender con claridad la situación actual y elaborar mejores estrategias resultantes para actuar.

i) Verificar que todos los integrantes de la familia están interesados en continuar con la actividad turística.

i) Verificar si la familia y el establecimiento (estructura) están realmente preparados para asumir los cambios necesarios. (Harvard: 2003:10)

*“El cambio es casi siempre un trastorno y en ciertos momentos y ocasiones es incluso traumático, por lo que muchas personas lo evitan, si pueden. De todos modos, el cambio forma parte de la vida de las organizaciones y es esencial para su progreso. Aquellos que sepan cómo anticiparse a él, catalizando y gestionando verán como sus carreras y sus empresas se vuelven más satisfactorias y tienen más éxito”* (Harvard; 2003: 9).

## **2) Asesoramiento.**

a) Para la mejor presentación del establecimiento: parquizados, senderos, descansos, áreas a invertir actividades complementarias para un turismo más activo que pasivo en el establecimiento.

b) En la búsqueda del mejor financiamiento externo en bancos diversos o programas de crédito estatales o privados.

c) En la búsqueda del mejor sistema de comercialización y determinación del precio y porcentajes de comisión para agencias de viajes.

## **3) Capacitación.**

En base a las falencias detectadas mediante la etapa diagnóstica específica, se realizarán capacitaciones que deberán cumplir con las siguientes condiciones:

a) Convocado con bastante tiempo de anticipación, considerando las fechas de cultivo (siembra, limpieza o cosecha).

b) Preferentemente a realizarse en sábado por la mañana.

c) Con objetivos claros, que respondan a la misión de la capacitación general.



d) Que se articule esta capacitación con las demás en cuanto a continuidad, evaluación e interrelación.

d) Preparar el desarrollo del encuentro en dos partes: teórico demostrativa y práctica. Es necesaria la aplicación concreta a una situación.

e) La duración del encuentro no debe superar las tres o cuatro horas.

f) Que se utilice lenguaje sencillo y en lo posible con términos utilizados por los productores y su familia.

g) Convocar a la familia entera, especialmente a la esposa y a los hijos mayores, que son los que más frecuentemente trabajan con los visitantes.

h) Solicitar ejemplos y experiencias propias a los oferentes de turismo.

i) Analizar problemas que le han sucedido a los oferentes, cómo los han resuelto y analizar en conjunto otra alternativa posible.

j) Los encuentros deben ser flexibles: se deben constituir en espacios de encuentro entre productores y de contención. Es necesario adicionar en cada uno de ellos momentos de conversación individuales. Muchos productores no se animan a comentar sus problemas en público.

k) Insistir en que se debe actuar en función de lo que quiere el cliente o visitante. Todas las inversiones o mejoras deben ser valoradas por ellos y que para ello se lo deben conocer. Hacerles tomar conciencia de la necesidad de conocer el perfil y segmento al que pertenece el visitante y su satisfacción- deleite son prioritarios para la continuidad y éxito en la actividad.

l) Es recomendable realizar los talleres en los diferentes establecimientos a fin de que los demás integrantes del grupo lo conozcan y analizar la atención recibida.

#### **4) Monitoreo y evaluación.**

Es importante generar un mecanismo de visita (por lo menos cada tres meses) a cada establecimiento y verificar la realización de mejoras y detectar nuevas debilidades y problemas. Inclusive la realización de nuevos talleres en cada establecimiento debería ser un mecanismo de evaluación y monitoreo de tareas realizadas. Asimismo, es un espacio para recabar inquietudes individuales de cada integrante del grupo familiar.

La realización de encuestas a cada visitante, ayuda a verificar la valoración de mejoras y aspectos a cambiar o mejorar.

#### **b) Establecimientos y Grupos de Agroturismo en formación.**

A partir de la propuesta de generar incubadoras de empresas, el acompañamiento, capacitación y apoyo financiero puede ser más oportuno. En primer lugar, debe asegurarse que la incursión en la

actividad turística ha sido evaluada objetivamente y aquellos aspectos que debieran ser mejorados o superados, asegurarse del logro de los mismos.

Se propone aplicar la **planificación estratégica** en el establecimiento y el nuevo grupo.

1. determinación de principios y las expectativas: se debe asegurar que estas expectativas no sean tan altas, tanto en inversiones como en dedicación en tiempo y demás recursos y en espera de resultados económicos.

1. Determinación de los objetivos de la conformación del grupo, el objetivo de la incursión en el turismo por parte del establecimiento y las expectativas futuras.

2. Realizar el análisis externo e interno de cada establecimiento y del grupo.

3. Determinación de objetivos. De cada establecimiento y del grupo.

4. Establecimiento de las prioridades:

**Corto plazo (planificación táctica, de duración menor a 1 año):** estrategia a seguir en el grupo, diversificación entre establecimientos, capacitaciones, asesoramiento continuo, mejora y cambios del establecimiento, inversiones necesarias para abrir "poner primero la casa en orden", fijación de marca, paquetes turísticos, de precios de venta. Control de presupuesto y control de gestión (flexible y autodiagnóstico, toma de decisiones basadas en información).

**Mediano plazo (con duración entre 1 a 5 años):** contacto con intermediarios en la comercialización, adaptación del establecimiento y la familia a la presencia de visitantes, mejora continua, encuestas a turistas.

**Largo plazo (planificación estratégica, de duración superior a 5 años):** lograr participación en el mercado; mejora continua de calidad, detectada a partir de la realización de encuestas a todos los visitantes, posibilidad de combinación con otros oferentes de turismo de la región (hoteles, tours de aventura, entre otros).

5. Previsiones y escenarios.

6. Determinación de los aspectos críticos a monitorear.

7. Determinar alternativas estratégicas para cada establecimiento y el grupo. Posibilidad de adaptación y cambios.

8. Generar sistemas de información interna (encuesta y visitas de los demás oferentes) y externa (comentarios de la Dirección de turismo, evolución de la demanda)

9. Realización del Cronograma a partir de las prioridades.

10. Plan Operativo Anual (POA): es el elemento de unión entre el Plan estratégico y el nivel operativo pretende conseguir los deseos a partir de las acciones diarias (Paris, F.; 1998: 115).

11. Seguimiento, monitoreo y control constante e interactivo. Determinación de indicadores.

Luego se propone aplicar el **proceso de administración estratégica**.

### c) La Cooperativa de turismo.

Como mecanismo para el mejor funcionamiento de este sistema se destaca la conformación de una cooperativa de turismo. Una cooperativa es "una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas" (INAES: 1980:3).

En este caso, se trataría de una cooperativa de turismo, que aportaría a diferencia de otras formas de organización a la participación equitativa de los socios, acceso igualitario a los turistas o visitantes, democratización en la oferta, acceso a financiamiento y capacitación, capacitación permanente por parte de profesionales del turismo, sin intervención de terceros foráneos que decidan qué vender o cómo, posibilidad de contratar especialistas para la comercialización y la posibilidad de abrir una Empresa de Viajes y Turismo (EVT) en el marco de la propia cooperativa, según lo establece la ley nacional N° 18.829/80 de Agencias de Turismo. Es posible conformar una cooperativa para cada grupo de Agroturismo o uno para todas ellas, sin embargo, sus objetivos y aspectos prioritarios podrían variar.

## Conclusiones

Se reconoce que el responsable del Agroturismo en Misiones no es un empresario sino un **colono o farmer** con un proceso de toma de decisiones muy particular, basado en las experiencias previas y no tanto en la información actual y contextual. Por ello, no todas las categorías de variables analizadas en los empresarios se encuentran presentes entre los productores estudiados y, en algunas situaciones, se requerirá de un cambio para continuar con el agroturismo.

**La existencia de éxito no es determinante para la continuidad** en la actividad agro turística, pero la **continuidad en la actividad es determinante de éxito**.

En cuanto a los **Factores de gestión Claves de Éxito**, no se puede determinar una variable que sea definitoria en todos los establecimientos sino que se establece un conjunto de variables - factores que inciden en el éxito, casi todos relacionados con la dimensión gestión-administración como el financiamiento, la promoción - comercialización, la comunicación, la actitud emprendedora, el asesoramiento y acompañamiento institucional.

Se destaca que todos los establecimientos tienen una oferta atractiva. Sin embargo, esto no es suficiente para la continuidad y éxito. La particularidad del productor rural hace que desconozcan contenidos de gestión empresarial, que son necesarios a la hora de llevar a cabo esta actividad de diversificación.

Respecto al **segundo objetivo**, la metodología diseñada propone tres etapas que deben ser simultáneas y retro alimentables: la realización de talleres participativos, la visita al establecimiento y la realización de una experimentación.

Finalmente, para el **tercer objetivo** se elaboran dos propuestas: una para establecimientos y grupos en funcionamiento y otra para quienes quieran incursionar en la actividad. Se incluyen tareas de diagnóstico, asesoramiento, capacitación, apoyo financiero, seguimiento, evaluación y retroalimentación en base al planeamiento y gestión estratégica. Es necesario efectuar un buen diagnóstico que considere especialmente elementos de gestión y de cambio.

Se considera la conformación de una cooperativa como la forma organizativa más adecuada para incluir todos los ítems recién señalados. Se adicionan como otras ventajas de la cooperativa la democratización de las decisiones, sin intervención de terceros con intereses personales y la continuidad de las acciones.

### Referencias Bibliográficas

- CITURDES: *Anais do IV Congresso Internacional sobre turismo Rural e desenvolvimento sustentable*. Joinville. SC. Brasil, 2004.
- Denis BARANGER: *El Proyecto ALDER y el campo de desarrollo rural*. En Estudios Regionales. Año 9, N° 11. Editorial Universitaria, Posadas, 2000.
- Fernando PARIS: *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo, 2da edición, España, 1998.
- Gabriela MURNER; Roberto ZIMMERLI: *Emprendimientos de turismo alternativo en la provincia de Misiones*. Fundación Nosiglia, Posadas, 2000.
- Gabriela SCHIAVONI: *Colonos y Ocupantes. Parentesco, reciprocidad y diferenciación social en la frontera agraria de Misiones*. Editorial Universitaria, Posadas, 1998.
- HARVARD BUSINESS REVIEW: *Como medir el rendimiento en la empresa*. Deusto, Buenos Aires, 2004.  
*Gestionar el cambio y la transición*. Deusto, España, 2003.
- Jim COLLINS: *Empresas que sobresalen*. Norma, Colombia, 2001.
- James COLLINS; Jerry PORRAS: *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Norma, Colombia, 2002.
- Leopoldo BARTOLOMÉ: *Los colonos de Apóstoles. Estrategias adaptativas y etnicidad en una colonia eslava en Misiones*. Editorial Universitaria, Posadas, 2000.
- Lía NAKAYAMA: *Relevamiento turístico*. Centro de Estudios Turísticos, Santa Fe, 1994.
- Peter DRUCKER: *Drucker esencial*. Coyuntura SA, Buenos Aires, 2000.  
*La gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas*. Ateneo, Buenos Aires, 1987.

- Thomas PETERS; Robert WATERMAN: *En busca de la excelencia*. Norma, Colombia, 1994.

#### **Fuentes No bibliográficas**

- DIECKOW, LILIANA: Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Negocios: *"El turismo como alternativa de Diversificación en empresas rurales de Misiones. Proceso decisorio y percepción de negocio"* aprobada el 24 de setiembre del 2002. Dirigido por el Dr. Roberto UZAL. Material inédito. UNaM, Posadas.

- INAES: *Documento sobre aspectos básicos del cooperativismo en Argentina* Buenos Aires, 1980.

- SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN: *"Plan de desarrollo turístico: Turismo Rural en Colonia Andresito. Provincia de Misiones"*. 1996.

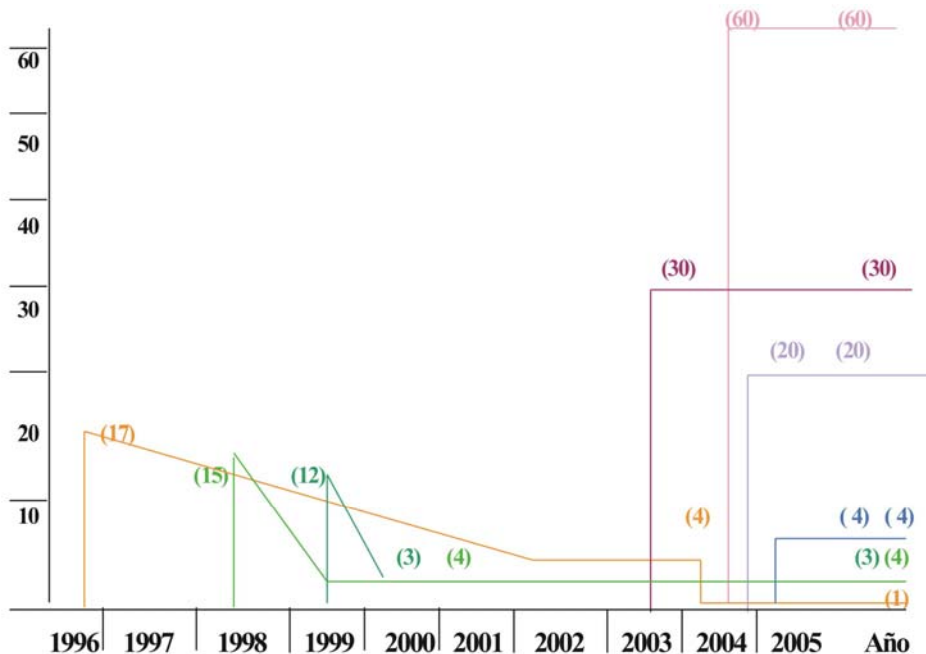
- Ley N°18829/ 80 de Agencias de Viajes.

- [www.consumaseguridad.com/Alimentación\\_y\\_turismosostenible.htm](http://www.consumaseguridad.com/Alimentación_y_turismosostenible.htm)

- [www.Consumaseguridad.com/Alimentación\\_y\\_turismosostenible.htm](http://www.Consumaseguridad.com/Alimentación_y_turismosostenible.htm).

- [www.zimmermann.gov.br](http://www.zimmermann.gov.br)

Figura N°1: Los grupos de Agroturismo en Misiones.  
 Cant. Productores.

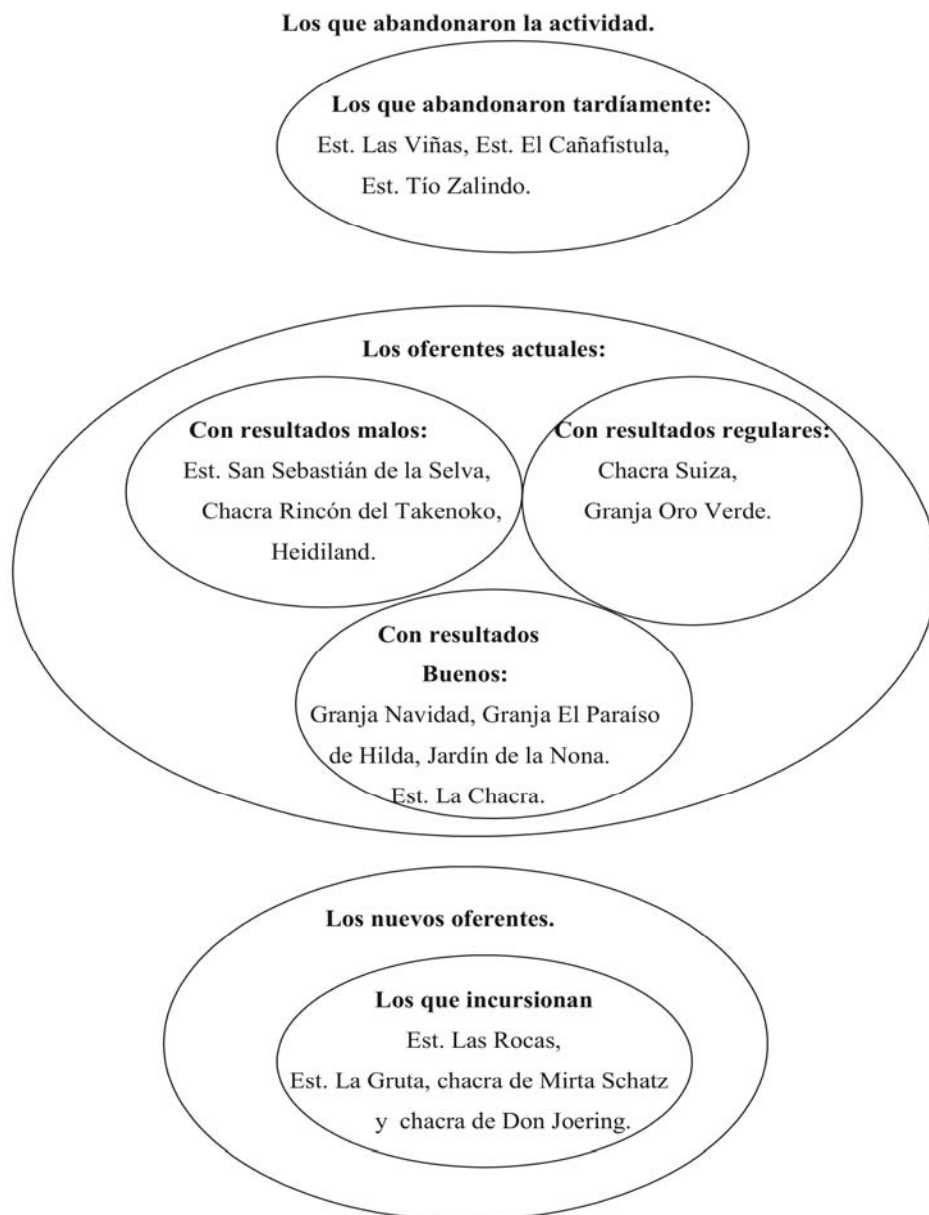


Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas. Octubre de 2004

Referencias:

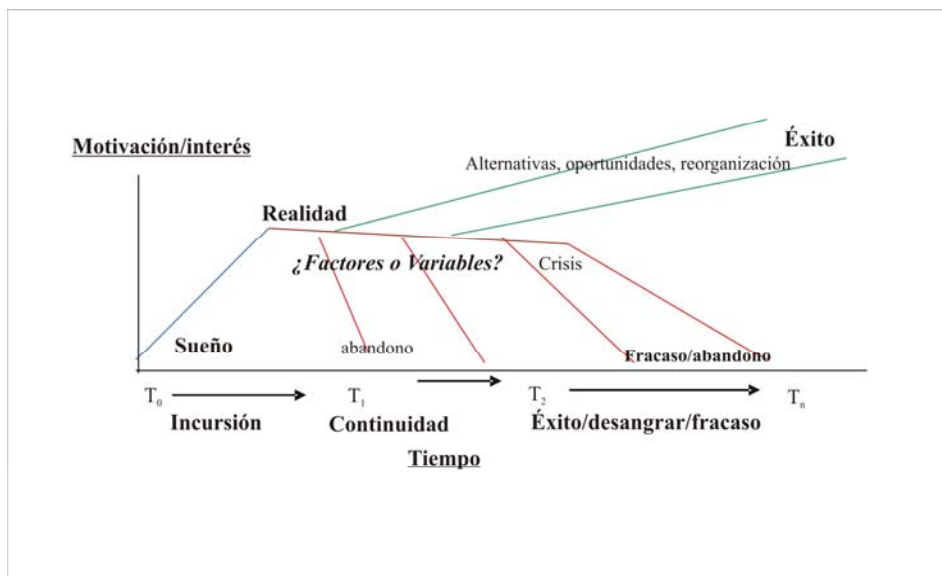
- ▭ Grupo La Aripuca (primera ola, extremo nordeste de la Provincia)
- ▭ Grupo Agroturismo Oberá (segunda ola, centro de la Provincia)
- ▭ Grupo Tierra Roja (segunda ola, centro oeste de la provincia)
- ▭ Grupo Los Frutales (tercera ola, sur y este de la provincia)
- ▭ Grupo Micro región de 2 de Mayo, San Vicente, San Pedro y El Soberbio.
- ▭ Grupo Agroturismo Campo Viera (tercera ola, centro norte de la provincia)
- ▭ Grupo Ruta de la Yerba Mate (tercera ola, sureste de Misiones y nordeste de Corrientes)

Figura Nº 2: Esquema metodológico



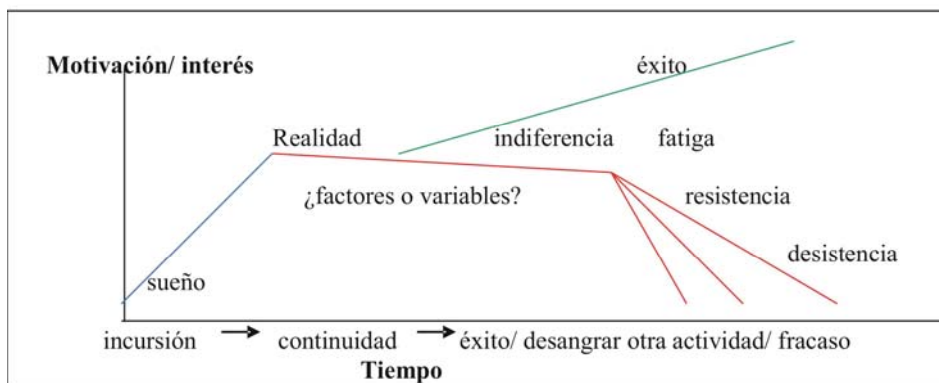
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: El desarrollo del Agroturismo en establecimientos rurales de Misiones.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas. Año 2004.

Figura 4: Ciclo de vida del Agroturismo en establecimientos de Misiones.



Fuente: Elaboración propia.