

UCI – UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
MAESTRÍA EN GESTIÓN EN TURISMO SOSTENIBLE

Turismo sostenible y áreas protegidas. Estudio de caso: Estancia La  
Oriental. Parque Nacional Perito Moreno (Argentina)

---

Susana Inés Sandoval

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN GESTIÓN EN TURISMO SOSTENIBLE

San José, Costa Rica  
2009

## Índice

Agradecimientos .....	3
Resumen ejecutivo .....	4
Referencias .....	6
1. Introducción.....	7
2. Antecedentes .....	10
2.1. Estancia La Oriental y “Asociación Estancias de Santa Cruz” .....	10
2.2. Parque Nacional Perito Moreno .....	15
2.2.1. Demanda turística.....	18
3. Problema y justificación de la investigación .....	18
4. Marco conceptual.....	21
5. Marco metodológico .....	25
5.1. Respecto de la ponderación .....	26
6. Análisis de aspectos sostenibles para Estancia La Oriental.....	28
6.1. Aspecto ambiental .....	28
6.2. Aspecto sociocultural .....	33
6.3. Aspecto Económico.....	38
6.4. Calidad .....	44
7. Evaluación del establecimiento.....	49
7.1. Resultados obtenidos según bloques evaluados .....	50
7.2. Resultados obtenidos según puntajes evaluados .....	52
8. Conclusiones .....	53
9. Recomendaciones .....	54
9.1. Aspecto ambiental .....	54
9.2. Área Sociocultural.....	55
9.3. Área económica .....	56
9.4. Mejoramiento de la calidad .....	57
Bibliografía.....	59
Anexos .....	61

## **Agradecimientos**

En primer lugar quisiera agradecer a mi directora de tesis, MSc. Beatriz Rivero, por su constante soporte y su valiosa ayuda a lo largo de esta investigación. En particular sus sugerencias y correcciones prácticas y certeras colaboraron ciertamente con la calidad final de este trabajo.

Agradezco a la familia Lada su apertura y cordialidad que hicieron posible un intercambio no solo profesional sino también humano. En especial agradezco la constante disposición de Eduardo Lada ante mis frecuentes preguntas y requerimientos.

Leo Montenegro, director del Parque Nacional Perito Moreno y su equipo de guardaparques aportaron datos valiosos para comprender las particularidades de la inhóspita región en la que se realizó esta investigación mientras el personal administrativo de la sede de APN Bariloche colaboró con información actualizada acerca de los proyectos efectuados en la zona con anterioridad.

Por último, esta tarea fue posible gracias a UNPA (Universidad Nacional de la Patagonia Austral), institución que brindó el apoyo económico necesario tanto para la visita al área protegida como para la asistencia al Seminario de Graduación de UCI que aportó elementos de valor aplicados en este trabajo.

## Resumen Ejecutivo

Estancia La Oriental es un alojamiento rural ubicado en la región patagónica de Argentina dedicado originalmente a la ganadería desde las primeras décadas del siglo XX. En la actualidad se presenta además como el único establecimiento turístico autorizado a ofrecer sus servicios en el interior del Parque Nacional Perito Moreno, una de las áreas protegidas con menor nivel de visitación en el país debido a la lejanía que detenta con los centros turísticos desarrollados de la provincia de Santa Cruz y sus dificultades de conectividad terrestre con las rutas nacionales cercanas. La empresa pertenece a la familia Lada, descendientes españoles originarios de la costa de la provincia quienes comienzan su actividad turística en 1996 con la oferta de servicios de alojamiento y comidas tradicionales del país y la región.

En los últimos años la estancia demostró una lenta pero constante disminución en sus visitantes no coincidente con el incremento que manifiesta el turismo en el área protegida, con expectativas de mayor crecimiento ante la inminente finalización en el próximo año de las tareas de pavimentación de su principal ruta de acceso. Un informe de la Administración de Parques Nacionales, en base a una encuesta en profundidad realizada a visitantes durante el año 2003, evidencia ya en aquel momento algunos inconvenientes del emprendimiento relacionados con la calidad de sus servicios y el nivel de sus instalaciones. Estas dificultades se hacen visibles en la actualidad, momento en que este organismo asume la responsabilidad de un Plan de Participación Social (PPS) que amplía sus objetivos a la inclusión de diferentes actores vinculados con las áreas protegidas en un claro posicionamiento de la institución en cuanto al logro de una gestión sostenible de las áreas nacionales para los próximos años.

Este proyecto de investigación evalúa la importancia de estancia La Oriental en un futuro desarrollo sostenible del parque mencionado debido, en primer lugar, a su condición de único establecimiento que ofrece sus servicios de alojamiento en el interior del área natural. Por este motivo se definió como objetivo general del trabajo establecer el grado actual de sostenibilidad turística del emprendimiento de manera tal de facilitar datos empíricos que sean de utilidad tanto para los propietarios como para las autoridades del parque, con el fin de guiar la implementación de acciones sostenibles de manera integral en un futuro cercano.

Para el logro del objetivo planteado se diseñó un cuestionario seleccionando preguntas relevantes a las áreas ambiental, económica, sociocultural y calidad del

establecimiento que acerquen información general pero puntual y permitan, a través de una ponderación de los temas tratados, una primera evaluación sostenible de la empresa. La información obtenida a partir del instrumento de recolección de datos elaborado se completó con entrevistas a actores pertinentes para los propósitos de la investigación, la observación personal de las instalaciones y la consulta a documentos institucionales del área protegida.

Los resultados obtenidos confirmaron los datos ofrecidos por la Administración de Parques Nacionales en cuanto a la calidad de servicios e instalaciones y ampliaron la información en los demás aspectos evaluados. De esta forma las debilidades máximas detectadas se asociaron con el personal destinado al servicio turístico en la estancia, el escaso mantenimiento de las instalaciones en algunos sectores y la falta de una planificación empresarial adecuada que incluya estándares reconocidos como sustentables en la actividad turística.

Por último, el análisis permitió utilizar herramientas diseñadas como guías para establecer los criterios válidos y necesarios que una empresa necesita demostrar de manera tal de integrarse actualmente al circuito de emprendimientos turísticos sostenibles. La evaluación comprobó las dificultades de extrapolar medidas evaluativas generales, en particular para alojamientos rurales y destinos locales específicos, aunque reconoce la importancia que adquiere el surgimiento de estos instrumentos de medición para la mejora en la implementación del turismo sostenible a escala global y local en los próximos años.

## **Referencias**

AP: áreas protegidas

APN: Administración de Parques Nacionales

GSTC: Global Sustainable Tourism Criteria

OMT: Organización Mundial del Turismo

PNPM: Parque Nacional Perito Moreno

PPS: Plan de Participación Social

RF: Manual de buenas prácticas turísticas de Rainforest Alliance

UICN: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza

UNPA: Universidad de la Patagonia Austral

## **1. Introducción**

Desde hace ya algunas décadas gran parte de la actividad turística mundial se orienta hacia objetivos sostenibles en sus distintos destinos y servicios. Aún reconociendo que la actividad turística incrementa su acercamiento a estándares reconocidos mundialmente como sustentables, uno de los máximos retos actuales se concentra hoy en obtener una mayor credibilidad del modelo a partir de su efectiva implementación práctica, mientras persisten dudas en algunos autores acerca de las capacidades reales disponibles en los destinos receptores para llevar adelante este proceso (Liu, 2003). El sector de alojamiento se presenta hoy como uno de los servicios turísticos con mayores ventajas para materializar de alguna manera criterios sostenibles, algunos acordados recientemente a nivel internacional (GSTC, 2008), en primer lugar a causa de su amplia diversificación y distribución en los territorios y países mas diversos y, en segundo término, debido a la importancia que detenta el componente físico y visible en su producto, hechos que lo convierten en un sector ideal para liderar el proceso de cambio hacia la sustentabilidad en la actividad. En resumen, aún sin necesidad de lograr el aval de certificaciones específicas, el sector de alojamiento ofrece condiciones óptimas para implementar medidas que el turista pueda evaluar con facilidad mientras el establecimiento se orienta hacia un mejoramiento continuo en los distintos aspectos vinculados con un turismo sostenible.

En Argentina se lanza en el año 2005 el Plan Federal Estratégico de Turismo Sostenible (PFETS) desde la Secretaría de Turismo de la Nación siendo innegable que el organismo estatal lidera desde aquel entonces los primeros pasos en la implementación de acciones en el sector en un país que se destaca tanto por su gran superficie territorial como por sus amplias diferencias regionales, culturales y económicas. El Plan se encuentra en las primeras fases del proceso que involucra la implementación del SIGO (Sistema Integral de Gestión y Operación) en empresas turísticas, herramienta que tiene por objetivo colaborar con las compañías, desde la Secretaría de Turismo de Nación, tanto en la dirección de sus negocios como en la adopción de sistemas de gestión y estándares de calidad y servicio.

Las áreas naturales protegidas del país no se encuentran ajenas al proceso de cambio generado desde la órbita estatal mientras su máximo organismo de gestión, la APN (Administración de Parques Nacionales), reconoce en la actualidad un rol destacado al turismo como promotor de crecimiento para comunidades y regiones, permitiendo además “la experiencia del contacto directo del turista con la naturaleza” y “posibilitando el acceso y conocimiento de las áreas protegidas a toda la sociedad”

(Declaración de Bariloche, 2007). No pocos son los retos que asume esta Administración, consciente hoy de la necesidad de integrar a los distintos actores sociales y turísticos, a partir de diferentes niveles de participación y gobernanza, mientras se busca articular estos nuevos objetivos con los paradigmas de conservación que dieron origen a la creación temprana en el país de las primeras áreas protegidas en las primeras décadas del siglo XX.

En el caso específico de los alojamientos relacionados con las áreas protegidas nacionales, el panorama de análisis presenta para la APN situaciones particulares a cada región, vinculadas con cuestiones históricas y aún administrativas, que suman mayor complejidad a las necesidades y urgencias del organismo en cuanto a la implementación de medidas sostenibles, en particular en aquellos casos en los que las áreas protegidas han sido designadas en territorios con propietarios previos de las tierras, hoy ocupadas por el organismo de conservación. Tal es el caso del Parque Nacional Perito Moreno, un área ubicada en el sur de la región patagónica en cuyo interior se encuentra Estancia La Oriental, objeto de estudio de esta investigación. Se trata de un área caracterizada por un bajo nivel de visitación aunque presenta atractivos naturales de gran jerarquía en excelente estado de conservación. Tanto las autoridades del parque como su personal consideran que esta situación se verá modificada en el corto plazo debido a que se logrará una mejor conexión con el resto de la región al ser finalizados los trabajos de pavimentación de la ruta nacional 40, eje que une el sector con su única ruta de acceso, hecho que se estima facilitará la llegada de un mayor número de turistas al lugar en los próximos años.

Estancia La Oriental es un emprendimiento familiar tradicionalmente dedicado a la ganadería que inició sus actividades turísticas en 1996 convirtiendo sus instalaciones principales en un alojamiento rural. El establecimiento pertenece a Don Primitivo Lada y su señora Gladys, aunque su hijo Eduardo es quien dirige la actividad turística en la actualidad, gestiona el alojamiento y recibe a los huéspedes en los meses de temporada. Parte de la superficie de la estancia se encuentra ubicada en el interior del Parque Nacional siendo el único alojamiento autorizado a recibir huéspedes en esta área protegida. La estancia ha adquirido una imagen de “alojamiento rural sencillo y familiar”<sup>1</sup> hecho que se transforma en una de sus máximas fortalezas en momentos en que la búsqueda de experiencias auténticas de parte de los visitantes evidencia niveles crecientes de demanda en el turismo mundial (OMT, 2002)

---

<sup>1</sup> Ganz, Hans. Marzo 2009, percepción de servicios, “comunicación personal”.

Sin embargo, el turismo también presenta una espiral creciente en las demandas de especialización, calidad y atención al cliente. En la encuesta de calidad de servicios efectuada a turistas en 2003 por la APN, surgen ya algunos reclamos en relación con los servicios de esta estancia que podrían haber sido resueltos a partir de una correcta implementación de acciones sostenibles en el establecimiento. Después de todo el marco de aplicación del turismo sostenible requiere de un mejoramiento continuo en los aspectos ambiental, económico y socio cultural acompañados de un nivel creciente en los estándares de calidad, transformación permanente que caracteriza a una empresa o emprendimiento considerados exitosamente sustentables.

Considerado el análisis previo, esta investigación surge como respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuán sustentable es la actividad turística de Estancia La Oriental? ¿Cuáles son los puntos prioritarios que la estancia debería modificar para orientar su actividad turística de manera sostenible? ¿Qué acciones se pueden recomendar en el corto plazo que permitan un mejoramiento del turismo sostenible en la estancia y por ende mejoren la implementación del desarrollo sostenible en el parque?

Para responder inicialmente a estas preguntas este trabajo de investigación se propuso los siguientes objetivos:

#### Generales

1. Establecer el grado actual de sostenibilidad turística para Estancia La Oriental de acuerdo a la evaluación de aspectos prioritarios seleccionados
2. Establecer recomendaciones y/o sugerencias generales que orienten los pasos posteriores del establecimiento en cada aspecto analizado.

#### Particulares:

1. Diseñar una herramienta de evaluación considerando la realidad particular del establecimiento
2. Analizar la información en función de aspectos turísticos sostenibles
3. Seleccionar puntos relevantes con el fin de establecer recomendaciones generales

## 2. Antecedentes

### 2.1. Estancia La Oriental y “Asociación Estancias de Santa Cruz”

La familia Lada, dueños de Estancia La Oriental, es propietaria de 7.000 ha ubicadas en el interior del Parque Nacional Perito Moreno, de las cuales 10 ha han sido autorizadas para el desarrollo de actividades turísticas a través de un Acta Acuerdo firmado originalmente en 1996 con las autoridades del área protegida. La estancia se encuentra en el departamento Río Chico, provincia de Santa Cruz, a 100 Km de la ruta nacional 40 y a 220 Km de Gobernador Gregores, su población mas cercana en dirección SE. Hacia el interior del parque su localización es privilegiada, a escasos metros del atractivo turístico de mayor relevancia del área, el Lago Belgrano, mientras a solo 8 Km se ubica el Destacamento Onelli, el único acceso al parque nacional. Limita al norte con las tierras de la vieja Estancia El Rincón, compradas por APN a sus dueños originales; al sur con Estancia Lago Belgrano, la única propiedad autorizada a conservar ganado en los límites del área protegida; al este con Río Belgrano, Estancia Menelik y Estancia Los Manantiales, y al oeste con el lago Belgrano y el límite con Chile.



Estancia La Oriental, PNPM. Foto: Windroads



Gladys y Primitivo Lada (centro) con familiares. Foto: Eduardo Lada

Estancia La Oriental es un antiguo establecimiento ganadero creado en 1915 por Alejandrino Núñez, un colono arribado desde Uruguay quien da el nombre original al establecimiento. En el año 1969, Don Primitivo Lada, originario de la localidad de Puerto San Julián en la costa de la provincia, compra las tierras que años posteriores formarán parte de los límites del Parque Nacional. La estancia inicia sus actividades turísticas durante la década del noventa como parte de la Asociación “Estancias de Santa Cruz”, un emprendimiento que agrupa en forma voluntaria a los primeros establecimientos ganaderos de la provincia que deciden iniciar actividades turísticas en la región.

Esta Asociación constituye hoy una marca reconocida en el mercado internacional de alojamientos turísticos rurales aunque sus antecedentes se remontan a 1992, año en que la Subsecretaría de Turismo de Santa Cruz, el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) y el Consejo Agrario provincial deciden realizar el primer relevamiento de oferta de servicios y recursos en las estancias provinciales con el fin de detectar la factibilidad de una diversificación en la producción ganadera a partir de los servicios turísticos.

Se destaca que gran parte de las tierras de Santa Cruz se destinaron históricamente a la cría extensiva de ganado ovino, introducido en el sur de Patagonia desde fines del siglo XIX. Los establecimientos ganaderos que se conformaron en la provincia, de acuerdo a Andrade (2005.) en concordancia con Barbería (1995) presentaron las siguientes características que aún predominan en la actualidad:

- Son establecimientos de ganadería extensiva con uso intensivo de la tierra

- La explotación de la tierra se realizó directamente por el adjudicatario del terreno
- La mano de obra utilizada es escasa. Se contrata mínimo personal permanente y mano de obra temporaria para trabajos estacionales
- Las estancias se destacan por la incorporación de escasa tecnología
- La inversión mas fuerte es la inicial, concentrada en las instalaciones y la compra del plantel ovino, mientras escasas reinversiones caracterizan los años sucesivos
- El manejo implementado de la hacienda es de gran sencillez, los ovinos se encuentran dispersos en el campo alimentándose exclusivamente de pastizales naturales.
- La mayor preocupación de los estancieros en relación a las majadas es el incremento de la cantidad

El esquema de producción desarrollado se caracterizó entonces sintéticamente en: utilización intensiva de la tierra, escasa inversión en tecnología y contratación mínima de mano de obra. Estos elementos constituyeron un débil sistema que décadas después dirigió a los productores y a la provincia en general a una situación de crisis, agravada por la eclosión de eventos naturales como las heladas de los años 1982,1983 y 1984 y la erupción del Volcán Hudson (Chile) en 1991 que afectaron fuertemente la estructura de producción conformada (Andrade, 2005).

El modelo descrito tuvo como resultado directo un intenso avance de la desertificación en gran parte de la superficie de la provincia motivo por el cual, durante la década del ochenta, los informes técnicos de parte de distintos organismos, sugieren a productores y departamentos de Estado establecer una diversificación productiva como alternativa de solución para el largo plazo. Tomando en cuenta este marco y de acuerdo a las recomendaciones establecidas por el INTA, surge un grupo de ganaderos que decide ingresar en la actividad turística bajo la forma de una asociación, considerando que esta figura de representación legal podría ayudarlos en las tareas de promoción e identificación de las estancias por parte de los mercados turísticos nacionales e internacionales.

Desde un punto de vista comercial, el producto “Estancias de Santa Cruz” fue definido por sus socios como “un establecimiento rural situado en la provincia que recibe huéspedes en temporada y les facilita la participación en los atractivos naturales y la apreciación de los valores históricos de la región en un ambiente en el que se

reconocen el trato al huésped, los rasgos de carácter y arquitectónicos tradicionales en Patagonia”<sup>2</sup> Los miembros acordaron pautas mínimas que identificaran la marca enfatizando el espíritu que se quería transmitir a los visitantes en cada lugar mas allá de las diferencias en las instalaciones y ubicación de los emprendimientos. De esta forma se determinaron “algunos puntos en común que permitan reflejar las particularidades de la geografía, la historia y la poesía de la Patagonia” (Quargnolo, Williams y Jansma, 2001):

- Atención personalizada y espíritu de familiaridad
- Respeto por las costumbres y el patrimonio cultural patagónicos
- Cuidado del medio ambiente
- Autenticidad de los servicios ofrecidos y la atención dispensada
- Oferta de comidas típicas en el menú
- Información fidedigna

El producto se estableció de acuerdo a los siguientes objetivos de la sociedad (Quargnolo, Williams y Jansma, 2001):

- Defender y representar a los asociados
- Ser responsables de la promoción y la reserva
- Impulsar y mejorar las estancias
- Proteger y conservar el medio ambiente
- Colaborar con la mejora administrativa y contable de cada integrante
- Mejorar los medios de producción
- Buscar y encontrar mercados turísticos

En general los estancieros guardan una imagen positiva de la incorporación de la actividad turística a la producción tradicional de sus establecimientos durante la década del 90. Desde el punto de vista financiero varios propietarios consideran que el ingreso obtenido por actividades turísticas proporcionó dinero líquido para el mantenimiento de los costos fijos durante los meses de temporada, aliviando la espera de los ingresos anuales por venta de lana esquilada<sup>3</sup>. La Asociación se mantiene hoy con tasas anuales que abonan sus socios y miembros y su objetivo prioritario se concentra en la venta y promoción de los servicios de las estancias que forman parte

---

<sup>2</sup> Leserovich, R. 2009, Asociación Estancias de Santa Cruz, “contacto personal”

<sup>3</sup> Lada, E. 2009, características Estancia La Oriental, “contacto personal”.

del grupo, en la actualidad no solo de la provincia de Santa Cruz sino incluso de Chubut y Tierra del Fuego, provincias ubicadas al norte y sur, respectivamente.

Desde el punto de vista comercial Estancia La Oriental es un alojamiento con dieciséis plazas distribuidas en cuatro habitaciones triples y dos habitaciones dobles. El producto se comercializa como un “all inclusive” y su tarifa incluye las cuatro comidas principales. Las comidas son sencillas aunque en general obtienen una amplia aceptación por parte de los turistas, en particular extranjeros, quienes suelen buscar el contacto con sabores regionales auténticos<sup>4</sup>. La estancia ofrece la posibilidad de realizar cabalgatas y una excursión en 4X4 hacia los campos que se encuentran fuera del parque nacional, ascendiendo una ruta de montaña con vistas magníficas del área hasta el arribo a una laguna en la que se puede realizar pesca deportiva.



Pasajeros frente a La Oriental. Foto: Eduardo Lada

La comercialización de la estancia se realiza a través de diferentes operadoras turísticas aunque la Asociación Estancias de Santa Cruz es la agencia que envía el mayor porcentaje de clientes al establecimiento. La relación de La Oriental con esta Asociación es importante considerando que, no solo ha sido uno de los establecimientos pioneros para la marca rural, sino que continúa hoy formando parte del directorio de la sociedad, conformada hace solo cuatro años, momento en que la Asociación modifica su figura legal de UTE (Unión transitoria de empresas) a Sociedad Anónima, compuesta por solo siete estancias de la provincia de Santa Cruz.

---

<sup>4</sup> Ganz, H. 2009, percepción de servicios, “contacto personal”

## 2.2. Parque Nacional Perito Moreno

El Parque Nacional Perito Moreno cuenta con una superficie de 115.000 ha y fue creado por Ley 13.895 en el año 1937 junto con los parques patagónicos Lanín, Los Alerces y Los Glaciares. La Ley 22.351 de 1980 estableció los usos y regulaciones del área que quedó dividida entonces en dos categorías, Parque Nacional y Reserva Nacional. Posteriormente se establecieron dos nuevas categorías para esta última Unidad de Conservación, la Reserva Natural Estricta y la Reserva Natural Silvestre, con usos y reglamentaciones específicos. El área cuenta con tres destacamentos encargados de la organización y control de diferentes sectores, Onelli en el ingreso, Burmeister en la zona sur y El Rincón en el sector norte. Sus oficinas se encuentran en Gobernador Gregores, localidad en la que vive el Director del parque, Sr. Leo Montenegro. El parque cuenta con una dotación fija de cinco guardaparques y recibe generalmente voluntarios durante los meses estivales.

De acuerdo a la Ley de creación, el objetivo del parque es “proteger y resguardar una muestra representativa del bosque subantártico, la estepa patagónica, sus especies de flora y fauna autóctonas, grandes espejos de agua, y garantizar la protección del patrimonio geológico y cultural” (APN, 2008). Los usos actuales de las tierras autorizados en la Reserva Nacional son la ganadería en Estancia Lago Belgrano, con poco más de 13.000 ha dedicadas al pastaje de ganado vacuno, y el turismo en la Estancia La Oriental. La situación de la ganadería en el parque se encuentra en constante revisión ya que las autoridades actuales quisieran disminuir e incluso finalizar esta utilización histórica de la tierra<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Montenegro, L. 2009, generalidades PNPM, “contacto personal”



gramíneas comunes en los pastizales provinciales. En relación a la fauna el parque alberga más de ochenta especies de aves, con gran diversidad de migratorias, quienes comienzan a llegar a la zona a partir de la finalización de la primavera. El puma (*Felis concolor*) demuestra su presencia a través de bosteos y huellas y comparte el espacio del área protegida con tropillas de guanacos (*Lama guanicoe*), avestruces enanos (*Pterocnemia pennata*), conocidos comúnmente como choiques, zorros grises (*Dusicyon griseus*) y colorados (*Dusicyon culpaeus*), entre otros animales. El parque es también uno de los pocos refugios en la montaña para el casi extinto huemul (*Hipocamellus bisulcus*), ciervo patagónico autóctono declarado Monumento provincial en Santa Cruz, el chinchillón anaranjado (*Lagidium wolffsohni*), y el macá tobiano (*Podiceps gallardoi*), especie endémica de la franja sur de la provincia (Trívez, 2008)

Desde el punto de vista paisajístico, el área despliega series de cordones montañosos que albergan valles, ríos y lagos de gran belleza. En el sector oriental del parque se eleva una planicie de altura que llega casi a los 900 m, mientras la cota máxima del área es el cerro Árido de 2.279 m, ubicado en su zona oeste. La hidrografía del parque está representada por siete lagos que desaguan en el Pacífico más el solitario lago Burmeister, único lago del parque conectado con el Atlántico a través del río Chico.

La zona de Reserva Nacional concentra las instalaciones e infraestructura del área en el espacio utilizado por los turistas durante su estadía. En relación con el alojamiento, además de Estancia La Oriental, existen dos áreas de acampe agreste con servicios básicos que incluyen reparos del viento, mesas, sillas y letrinas. El parque cuenta con una amplia red de caminos internos en buen estado de conservación que conectan las viejas estancias, hoy destacamentos del área protegida. En el acceso se encuentra el Centro de Informes “Guardaparque Ceferino Fonzo” inaugurado en 2005 con seis paneles interpretativos de la flora, fauna, arqueología y paleontología del lugar.

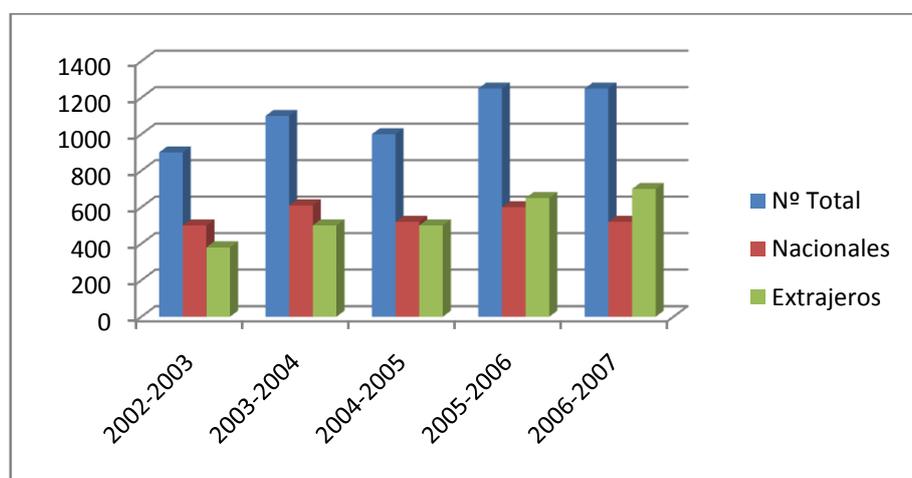
La red de senderos posibilita once caminatas de diferente duración y dificultad en el interior del parque. Los senderos de mayor visitación están señalizados y bien mantenidos. También existe cartelería en miradores y puntos panorámicos y recientemente se ha construido una cabina rústica con el fin de facilitar la observación de aves en el sector de lagunas ubicado en la zona previa al Lago Burmeister.

### 2.2.1. Demanda turística

Por último, de los registros y encuestas a visitantes de las temporadas comprendidas entre 2002 y 2007 se establecieron las siguientes características de la demanda (Trívez, 2008):

- El número total de visitantes manifiesta una tendencia creciente
- Un alto porcentaje de los visitantes llega en forma particular al parque (75%) y el resto a través de programas organizados por agencias de viajes.
- El tiempo promedio de estadía es de dos días
- En la temporada 2007 el parque recibió 1.308 visitantes
- El 55% de los turistas fueron extranjeros
- El número de turistas extranjeros creció en forma continua
- El atractivo mas visitado fue el Lago Belgrano
- Los atractivos que ocupan el segundo y tercer lugar son el lago Burmeister y la zona de El Rincón.

Número de visitantes del PNPM por temporada



Fuente: elaboración propia. Datos: Trívez (2008)

### 3. Problema y justificación de la investigación

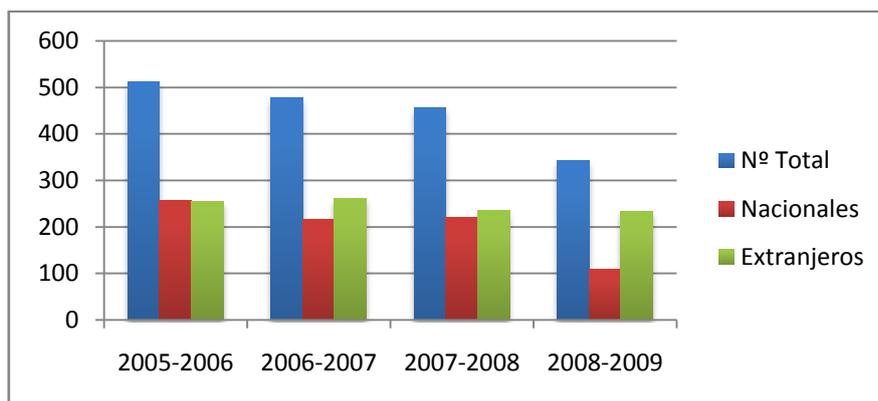
En la actualidad la APN se encuentra en un proceso de apertura de sus áreas protegidas a partir del análisis y la inclusión de los actores que las involucran, sean prestadores turísticos, pobladores originarios o comunidades cercanas, entre otros. La APN se encuentra implementando actualmente el Plan de Participación Social (PPS) que toma en cuenta actores sociales involucrados en el Proyecto "Desarrollo de

capacidades nacionales para el fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas”, proyecto que implica la participación de un entramado social compuesto por “pobladores, instituciones y organizaciones, cada uno de ellos con distintas racionalidades (política, administrativa, técnica, etc.) que expresan valores, tiempos para el logro de resultados, lenguajes y perspectivas diferenciadas de la realidad”. (PPS, 2008). Este proceso se vincula con las políticas generales desarrolladas desde APN en los últimos años adhiriendo a la necesidad de implementar un modelo de desarrollo sostenible en las áreas protegidas que conforman la red nacional.

Durante la temporada estival 2003/2004 APN implementó una nueva versión de encuesta a visitantes con el fin de obtener una evaluación más detallada de los sitios y servicios del PNPM (APN, 2004). Se entregaron 227 formularios y fueron devueltos 156 (68%). En relación con los objetivos de este proyecto es interesante destacar algunos de los resultados del Informe:

- La estancia “La Oriental” fue uno de los tres sitios del parque más visitados.
- La evaluación de los servicios y atención de la estancia no fue homogénea. Predominaron respuestas satisfactorias pero también algunas intermedias y aún malas
- Los motivos prioritarios de queja fueron las instalaciones, la comida y en algunos casos la atención del propietario.

Número de visitantes de Estancia La Oriental



Fuente: elaboración propia. Datos La Oriental

A diferencia de los números registrados por el parque, que manifiestan una tendencia creciente en los visitantes, La Oriental ha disminuido llamativamente el número de sus pasajeros en forma progresiva. Por otra parte, el Informe evidencia

algunos problemas del establecimiento, en particular vinculados con las expectativas de los huéspedes en relación con los actuales estándares de calidad y servicio.

A partir de la observación, conversaciones informales y entrevistas tanto con el Director del parque como con los guarda parques y los miembros de la familia Lada se establece además que la relación entre la estancia y las autoridades del área protegida es cortés aunque distante, mientras se perciben algunos roces vinculados a los diferentes puntos de vista en relación con los objetivos de trabajo en el área. Para el equipo del parque los objetivos relevantes se relacionan con la conservación y el seguimiento de las políticas definidas por la APN, mientras para la familia Lada el objetivo económico es prioritario considerando la vasta superficie que ocupan sus tierras en el interior del área protegida. Esta situación no es privativa de este parque nacional, sin embargo en este caso particular la diferencia de expectativas entre ambos actores podría dificultar el proceso de desarrollo sostenible al que se orienta la APN, en especial considerando el momento en que los trabajos presentes de pavimentación mejoren la conectividad del área y el arribo de visitantes sea aún mayor.

La Oriental se manifiesta como un eslabón de importancia en un futuro proceso de implementación de medidas sostenibles en el área protegida, siendo el único alojamiento privado en el interior del parque nacional. Por otra parte los datos obtenidos sugieren que algunos problemas del alojamiento, inicialmente vinculados a la calidad del servicio, podrían ser los causantes de la disminución de visitantes en los últimos años o al menos estarían afectando las posibilidades de crecimiento de la empresa.

Los resultados de esta investigación facilitarían un primer análisis del desempeño turístico sostenible del alojamiento con el objetivo de establecer recomendaciones que contribuyan tanto con su mejora de servicios como con el desempeño integral del área protegida. El proyecto no pretende en esta instancia lograr una evaluación exhaustiva del emprendimiento sino realizar un ejercicio de análisis cuyos resultados colaboren además con el conocimiento actual de la situación de las estancias de Patagonia Argentina en relación con el desarrollo turístico de manera sostenible en la región.

#### **4. Marco conceptual**

Tal cual se ha manifestado, los objetivos de este trabajo se relacionan con el mejoramiento en la implementación del turismo sostenible en alojamientos rurales. El estudio de caso efectúa una evaluación del establecimiento seleccionado con el objetivo de realizar recomendaciones posteriores que orienten la aplicación de acciones sostenibles en el establecimiento, proceso conocido como aplicación de “buenas prácticas”. Bajo este punto de vista se considera relevante en primer lugar definir los conceptos de turismo sostenible y turismo rural, ambos enlazados a través de la investigación llevada a cabo, mientras a continuación se define que se comprende por “Criterios Globales de Turismo Sustentable”, y “buenas prácticas turísticas”, ambos términos utilizados como marcos de referencia en el desarrollo de esta investigación.

El “turismo sostenible” fue definido inicialmente por la OMT (Organización Mundial del Turismo) como aquel que “atiende a las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de manera que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que sostienen la vida” (OMT, 1995).

Esta definición de la OMT establece la conexión del término con el concepto de desarrollo sostenible, en vigencia desde la década del ochenta y transformado en modelo que influyó ciertamente en diversos campos durante los últimos años, incluido el turístico. La definición posterior de “turismo sostenible” lanzada por el organismo en el 2004 clarifica aún más los puntos de acercamiento entre ambos conceptos. La idea de desarrollo sostenible surge por primera vez de parte de la UICN en su “Estrategia de Conservación Mundial” (1980) aunque el término es explicitado a través de la definición incluida en el Reporte de la Comisión Brundtland de 1987, asumida en el Principio 3º de la Declaración de Río (1992), que indica que desarrollo sostenible es aquel que “satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades” (Brundtland, 1987). En la definición actualizada de la OMT, el organismo se acerca al modelo descripto definiendo los objetivos que considera de interés con el fin de que la actividad turística se reoriente en los aspectos ambiental, sociocultural y económico, aspectos de análisis cruciales para la implementación del desarrollo sostenible a

escala planetaria. De esta forma los objetivos expuestos por la OMT para los diferentes sectores de actividad turística son:

“1) Dar un uso óptimo a los recursos ambientales que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.

2) Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales arquitectónicos y vivo y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y a la tolerancia intercultural.

3) Asegurar unas actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza” (OMT, 2004)”

Básicamente el turismo sostenible atiende al balance entre la relación beneficios económicos de una comunidad y los costos sociales y ambientales que suponen las actividades turísticas realizadas en ella (Mc. Kerscher, 2002). El eje tripartito economía, ambiente, sociedad se transforma entonces en el fundamento que destaca a los estudios del concepto, aunque en la actualidad persisten los debates en relación tanto a la forma de hacer operativo el término como a las maneras explícitas en que estos pilares logran combinarse en la práctica. Por otra parte, mientras para algunos académicos los medios e instrumentos de aplicación del turismo sostenible se asientan en gran medida en visiones ingenuas y simplistas de la realidad (Liu, 2002), para otros la fuerza del concepto reside en su capacidad de resolver de manera más equitativa la distribución de los beneficios generados. Su fuerza radica en el principio ético de solidaridad intergeneracional, ya que contempla en el horizonte de actuación los resultados actuales y los del futuro.

El turismo rural, por otra parte, surge como un concepto complejo que pone de manifiesto el papel relevante que juega el espacio geográfico en los procesos de producción y consumo turísticos. Este espacio geográfico constituye la base de algunas de las clasificaciones que distinguen un turismo rural de otros tipos de turismo, puntualizando experiencias privativas de este espacio y ajenas en principio al ámbito urbano. Debido a la importancia espacial del término algunos autores incluso han sugerido la acepción TER, “turismo en espacio rural” como mas apropiada para

describir este fenómeno. De esta forma “el espacio rural acoge múltiples actividades turísticas, entre ellas aquellas que se fundamentan en los atributos tradicionales del mundo rural: a estas actividades turísticas se las identifica como *turismo rural*” (Barrera, 2003)

Para Vera (*cit. en Pulido Fernández, 2008*) el turismo rural es un “concepto que abarca toda actividad turística endógena soportada por el medio ambiente humano y natural” mientras la Comisión de Comunidades Europeas lo define sencillamente como “cualquier actividad turística implantada en el medio rural” (1990). El concepto continúa aún bajo ciertas críticas y debido a que no todas las organizaciones o autores adhieren a una definición tan amplia y en consecuencia quizá confusa, otras definiciones intentan realizar algún recorte que convierta el término en un concepto útil desde el punto de vista operativo. Para el Programa de turismo rural “Raíces” en Argentina, el concepto adoptado establece que “los servicios turísticos son prestados por los habitantes del mundo rural y aunque participan habitantes rurales que no son productores agropecuarios, la participación de la familia del productor agropecuario es generalmente el principal factor que impulsa el desarrollo de la actividad” (Barrera, 2003). En esta explicación del término se manifiesta en forma explícita la importancia en la relación turismo rural-desarrollo local. El concepto de turismo rural se enlaza de esta forma con las políticas de desarrollo territorial esgrimidas en las últimas décadas en gran parte de los países latino americanos.

No podemos obviar además que el ingreso del turismo en el campo presenta un nuevo uso del territorio de acuerdo a recientes parámetros de producción y servicios. El concepto de “multifuncionalidad” del territorio rural justamente intenta dar cuenta de la diversidad de usos que podemos atribuir los seres humanos al suelo rural, usos que se modificarán en el tiempo de acuerdo a nuevos paradigmas y visiones culturales. “El suelo es el pilar en el que se asienta la producción agrícola, pero al mismo tiempo es sostén de naturaleza y cultura”. (Barrera y Muñoz, 2003). En la actualidad algunos autores sostienen que una forma de capitalizar cultura y paisaje se presenta precisamente a través del turismo rural:

“Una de las transformaciones mas importantes que se han producido en la agricultura de los últimos tiempos, es el desarrollo lucrativo de usos no agrícolas de la tierra: el turismo rural es un caso paradigmático” (Boix y Kurincik *cit. en* Barrera y Muñoz, 2003)

Finalmente y en particular en relación con la aplicación del turismo sostenible en las empresas, este trabajo considera que en el año 2008 se elaboran los “Criterios Globales de Turismo Sostenible”, un documento resultado del extenso trabajo de indagación de parte de la “Alianza para los criterios globales de turismo sostenible”, compuesta en forma inicial por 26 diferentes organizaciones, que analizaron numerosas normas de certificación, directrices, documentos previos sobre el tema y recepción de comentarios de partes interesadas. De esta forma, tal cual lo menciona el Preámbulo del documento, estos criterios

“Son un esfuerzo para alcanzar un entendimiento común del turismo sostenible, y representan los principios mínimos de sostenibilidad a los que una empresa turística debe aspirar. Estos se organizan alrededor de cuatro temas principales: la planificación eficaz para la sostenibilidad; la maximización de los beneficios sociales y económicos para la comunidad local; el mejoramiento del patrimonio cultural; y la reducción de los impactos negativos sobre el ambiente. Aunque los criterios se orientan inicialmente para el uso parte de los sectores de hoteles y operadores de turismo, tienen aplicabilidad en toda la industria turística”.

Si bien los criterios constituyen un marco general de acción, su poder de síntesis práctica los convierte en un material de orientación actualizado al momento de evaluar y aplicar hoy medidas de implementación sostenible en los emprendimientos turísticos, en particular alojamientos, y por este motivo fueron seleccionados para orientar este estudio de caso. Sin embargo cabe destacar que estos criterios aún no demuestran un específico valor de medición para cada aspecto sostenible de la actividad e incluso algunos investigadores han llamado la atención a lo que consideran sus puntos débiles, tales como la diversidad de propuestas que intentan incluir y la ausencia de una clara jerarquización entre ellas (Goodwin, 2009). Por supuesto estos motivos dificultan al presente su aplicación práctica en los diferentes servicios turísticos a escala local, aunque se debe evaluar que el proyecto original contempla nuevos aportes y mejoras del documento para los próximos años. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lanza en forma posterior y reciente un modelo de análisis para nuevos proyectos vinculados con turismo sostenible basado en los cincuenta y dos criterios del GSTC, herramienta que pretende ampliar la posibilidad de implementación de los GSTC en las empresas turísticas. Ambos materiales dan las primeras respuestas a la

necesidad de establecer parámetros de medición que faciliten la aplicación de los diferentes aspectos sostenibles en los diferentes servicios turísticos.

Por último, son numerosas las guías de buenas prácticas turísticas desarrolladas por distintos organismos internacionales, convertidas hoy en material constante de consulta debido a que brindan importantes aportes a la aplicación del turismo sostenible en los diferentes establecimientos y servicios. Las “buenas o mejores prácticas turísticas” relacionadas con los alojamientos se han definido como “aquellas medidas de corrección o mejoramiento que se implementan en todas y cada una de las áreas de gestión y operación de la empresa de hospedaje. Estas acciones tienen como meta garantizar que se está produciendo el menor impacto posible; mejorar la calidad del producto turístico, así como su imagen frente al cliente y hacer más eficiente el desarrollo empresarial y por ende, su desempeño socioeconómico” (Báez, 2003). De esa forma tanto los criterios como las buenas prácticas turísticas trascienden hoy el marco teórico aunque sin dudas son el resultado de años de debate y conceptualización previa del turismo sostenible y han sido considerados elementos valiosos para colaborar con los objetivos delimitados en este proyecto.

## **5. Marco metodológico**

La investigación se presenta como un estudio de caso que, en el marco denominado “paradigma pragmatista” (Tashakkori y Teddie, 1998), es definido básicamente como una “estrategia de investigación empírica” que aborda “fenómenos contemporáneos, en términos holísticos y significativos, en sus contextos específicos de acontecimiento, orientada a responder preguntas de cómo y por qué suceden las situaciones bajo examen” (Vasilachis de Gialdino, 2006).

Merriam (1991) clasifica los estudios de caso según la naturaleza del informe final o los objetivos en *descriptivos*, *interpretativos* y *evaluativos*. Específicamente para los estudios de caso evaluativos, de acuerdo al mismo autor, estos incluyen descripción, explicación y juicio. El diseño de la búsqueda está dirigido a obtener información necesaria para emitir el juicio o evaluación en distintos temas, campos o disciplinas. De acuerdo a este análisis el presente estudio de caso de Estancia La Oriental se clasifica como evaluativo a los fines definidos en el proyecto original.

Considerando los objetivos del trabajo, además de los GSTC descriptos, se seleccionaron dos manuales de buenas prácticas turísticas como materiales de

orientación para las tareas de recolección de datos, evaluación y posterior recomendación en la mejora sostenible del alojamiento. De esta manera tanto el diseño del instrumento de evaluación como las sugerencias establecidas, resultado del análisis previo, consideraron los siguientes materiales:

- Criterios Globales de Turismo Sostenible (GSTC, 2008)
- Buenas Prácticas para Turismo Sostenible (Rainforest Alliance, 2005)
- Una guía para el pequeño y mediano empresario de hospedaje. Mejores Prácticas para turismo sostenible (Báez, 2003)

El Manual de Buenas Prácticas Turísticas Sostenibles desarrollado por la organización Rainforest Alliance, ha sido utilizado por especialistas en el área en diferentes países de América Latina, mientras la guía de Báez es un material específico para el sector de alojamiento coordinado por un experto en implementación turística sostenible reconocido en el campo de investigación seleccionado. Sin embargo es importante destacar que este trabajo consideró condiciones particulares históricas, geográficas y aún culturales en el diseño del instrumento de evaluación, entendiendo que el desarrollo turístico sostenible debe actuar de lo global a lo particular para lograr mayor efectividad en los próximos años. En consecuencia los recursos y/o materiales descriptos no se aplicaron en forma crítica sino que, considerados como amplios marcos de referencia, se ajustaron a la realidad local y a los objetivos acotados del proyecto, con el fin de realizar un primer juicio acerca de la posibilidad de desarrollo sostenible de la estancia bajo estudio.

Como herramienta de evaluación se diseñó un cuestionario de sesenta preguntas desagregado en los aspectos ambiental, sociocultural, económico y de calidad con el fin de lograr una aproximación prioritaria a la situación actual del emprendimiento en relación con el desarrollo turístico de manera sostenible. Las fuentes primarias utilizadas fueron el cuestionario descripto, entrevistas personales y observación del lugar. Como fuentes secundarias se utilizaron documentos elaborados por APN de Argentina y folletos varios relacionados con el área protegida, documentos de comprobada confiabilidad como publicaciones institucionales.

#### 5.1. Respecto de la ponderación:

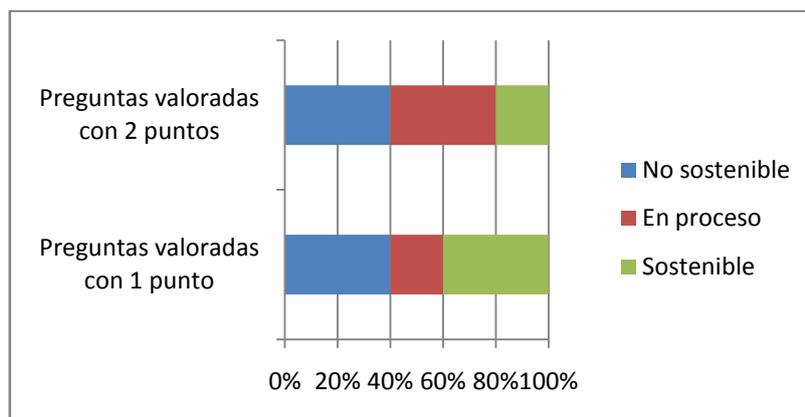
Se asignó un puntaje diferenciado a los aspectos que se consideran cruciales o relevantes, en particular atendiendo en principio a las sugerencias establecidas en los lineamientos generales estipulados en los Criterios Globales de Turismo Sostenible (GSTC) y en segundo término a los manuales de buenas prácticas seleccionados. Se

define que, en caso de que la estancia bajo estudio cumpliera con el requisito evaluado en la pregunta seleccionada se le asigna el puntaje correspondiente al ítem, caso contrario el puntaje sería 0 (cero). Puede verse en el Anexo el instrumento guía para la evaluación del establecimiento.

En cada bloque - ambiental, sociocultural, económico y calidad- algunos tópicos fueron considerados de mayor importancia atendiendo a los mismos parámetros mencionados y en consecuencia se les asignó el doble de puntaje (ponderación 2) que a los ítems secundarios (ponderación 1). Cada bloque cuenta con quince preguntas, los bloques de aspectos ambientales y socioculturales presentan siete preguntas con ponderación 2 y ocho preguntas con ponderación 1. Los bloques que evalúan aspectos económicos y de calidad cuentan con ocho preguntas con ponderación 2 y siete con ponderación 1 brindando un total equivalente para ambas ponderaciones (treinta preguntas para cada ponderación).

Para considerar “sostenible” el caso estudiado en cada uno de los aspectos o bloques temáticos, deben cumplirse al menos un 80% de los aspectos evaluados considerados fundamentales (ponderados con puntaje 2) y un 60% de los restantes aspectos (ponderados con 1). Si se diera el caso de que los aspectos reunidos por el estudio no superasen el 40% para cada tipo de pregunta o ítem, el establecimiento se considerará como “no sustentable”. Si las respuestas se encontraran en un rango comprendido entre el 40 y el 80% (ponderación 2) y entre un 40 y 60% (ponderación 1) el establecimiento se considerará como “en proceso”. El rango tiene objetivos orientadores para evaluar la situación actual de la estancia mientras se considera que el aporte sustancial de la investigación se encuentra en los datos obtenidos que sostienen el puntaje y ofrecen una aproximación de las formas en que se presenta el desarrollo turístico sostenible en un establecimiento rural patagónico.

Escala de sostenibilidad turística de referencia propuesta para  
evaluación de estancias patagónicas



Fuente: elaboración propia

## 6. Análisis de aspectos sostenibles para Estancia La Oriental

A continuación se efectúa una síntesis de la información obtenida para cada pregunta del cuestionario aplicado.

### 6.1. Aspecto ambiental

El análisis del aspecto ambiental consideró preguntas básicas sobre temas como el agua, la energía o los desechos, en primer lugar. Este aspecto es complejo y extenso en su tratamiento aunque existen temáticas de mayor importancia marcadas en los materiales de consulta que afectan a todas las empresas por igual. Por ejemplo, el agua es un elemento indispensable para la vida de todos los seres vivos (RF, 2003), en consecuencia el cuidado en su consumo y calidad son problemáticas que atañen a todos los alojamientos, en forma independiente de su ubicación geográfica y categoría, incluido el alojamiento bajo estudio.

#### A1. Registra el consumo de agua en el establecimiento.

El agua que se consume en La Oriental proviene de una laguna que se alimenta de un manantial, conectada a su vez con el lago Belgrano y ubicada a menos de un kilómetro hacia el este del establecimiento. Los propietarios no registran el consumo mensual de este recurso aunque no dudaron en aseverar que el consumo aproximado es de 10.000 litros por día, información que obtienen a través de la observación en el tiempo del nivel de los tres tanques de 35.000 litros de capacidad con los que cuenta

la estancia.<sup>6</sup> Los manuales de buenas prácticas consultados sugieren el registro del consumo mensual, en particular considerando “la información básica que se suministra en el recibo del servicio” (RF), sin embargo en este sector rural no existe una empresa a cargo del suministro de agua y aunque se consideró valioso el rústico control efectuado por la familia, el cual brinda información de los niveles de consumo de agua en la estancia, lo concreto es que no existe un sistema de registro, control y monitoreo en la actualidad. Por este motivo esta pregunta fue respondida con un NO.

#### A2. Posee un sistema de tratamiento de aguas residuales

En cuanto a las aguas residuales, el establecimiento posee un rústico sistema de tres tanques sépticos conectados entre sí ubicados en diferentes lugares alrededor de la casa principal, a falta de integración con un sistema colector municipal. En el fondo del primer tanque se colocaron algunas piedras con el fin de filtrar las aguas residuales que continúan hacia el segundo recipiente el que recibe a su vez las aguas del tanque restante. No se realiza ninguna separación de las aguas residuales provenientes de los servicios sanitarios y aquellas aguas consideradas “grises”, aguas jabonosas de sanitarios o cocina, entre otros. Esta medida es sugerida por los manuales de buenas prácticas y sería sencilla de implementar en la estancia. Tampoco se purifica el agua o se limpian los tanques en forma periódica, de forma tal que la respuesta en este caso fue un NO.

#### A3. Reutiliza aguas residuales o de lluvia

La estancia no utiliza las aguas residuales en áreas verdes y jardines mientras el agua proveniente del último tanque séptico llega a través de una manguera hasta un potrero en los límites de la estancia con el objetivo de generar abono para el crecimiento de los pastos en este sector. Debido a que no existe un tratamiento de las aguas residuales utilizadas en los límites del campo y cercanas a fuentes de aguas naturales, la respuesta en este caso es NO.

#### A4. Existe alguna estrategia de minimización del uso de la energía

La energía “representa uno de los rubros mas importantes en los costos de operación de un establecimiento” (RF) y las zonas rurales no son una excepción. En el caso de la región patagónica, gran parte de los alojamientos rurales no se encuentran integrados en las redes de distribución de energía del país, motivo por el cual los costos son aún mayores. En el caso de estancia La Oriental, la provisión de energía

---

<sup>6</sup> Lada, E. 2009, características generales Estancia La Oriental, “contacto personal”

eléctrica se efectúa a través de un generador de 17 KV con un consumo aproximado de 25 litros de gasoil por día. A valores actuales, esto implica un costo de \$ 1.800 al mes<sup>7</sup> con inconvenientes asociados a la utilización de un combustible contaminante y no renovable.

La estancia realiza un control de la iluminación, que “representa la tercera parte del consumo de energía” (RF), estableciendo un estricto horario para su uso durante los meses de temporada, período en el que el generador se encuentra encendido un promedio de 10 horas diarias, distribuidas a lo largo de la jornada considerando la cantidad de horas de luz natural en esta latitud y las necesidades de los huéspedes, en especial al regreso de sus excursiones diarias. Durante la noche el generador se apaga y una corriente continua de baja intensidad provee la energía eléctrica básica.

El frío intenso que caracteriza la zona aún durante los meses estivales colabora con un escaso consumo de energía de parte de los aparatos de refrigeración y de esta forma un pequeño depósito cercano al área de cocina es utilizado para conservar bebidas y envasados. La calefacción proviene de tres tipos de energía: kerosene, gas y leña. El kerosene se utiliza especialmente para alimentar la cocina económica, que da calor al área de cocina y comedor. El gas es envasado, se consume un tubo cada tres días (45 kilos) aún considerando que la familia realiza ahorro de esta energía con simples medidas como el cierre de puertas que separan áreas con mayor necesidad de calefacción o incluso utilizando el sector de comedor y cocina para diversas tareas, como las administrativas, por citar un ejemplo. Debido a que la familia ya efectúa algunas medidas de control del consumo de energía, la respuesta en este caso es SI.

#### A5. Utiliza fuentes de energía renovables

La estancia compró recientemente un pequeño molino eólico para reemplazar el motor a bomba que alimenta los tanques de agua, la que solía congelarse, logrando un importante ahorro del combustible que utiliza la estancia. Si bien aún no se utiliza un molino de estas características para reemplazar el generador que alimenta el sistema de electricidad, la familia no desestima la posibilidad de analizar una nueva inversión en el futuro, que en el caso de la región patagónica representa un costo en extremo elevado para un pequeño productor. En consecuencia la respuesta en este caso es SI.

---

<sup>7</sup> Lada, E. 2009, características generales de Estancia La Oriental, “contacto personal”

#### A6. Conoce la flora y fauna del área protegida

En este punto se destaca que Eduardo rindió un examen que lo habilita para cumplir funciones como guía de sitio del PNPM, hecho que establece su idoneidad en el conocimiento básico de la flora y fauna del área. La respuesta es SI.

#### A7. Evita mantener o reproducir flora o fauna exótica

La flora y fauna constituyen los componentes vivos del medio natural mientras la “destrucción de los hábitats naturales es una de las principales causas de pérdida de la biodiversidad en el mundo” (RF). Por este motivo los GSTC (2008) evalúan que las empresas deben “tomar medidas para evitar que se introduzcan especies exóticas invasoras”. En relación con este punto, la estancia cumple con las reglamentaciones del área protegida, evitando mantener o reproducir flora o fauna no autóctona, con la excepción de 15 caballos utilizados para las excursiones con autorización del parque al igual que la permanencia de 80 unidades de ganado ovino, gran parte para consumo de la familia y huéspedes. El ganado vacuno de la estancia se encuentra fuera del límite del parque nacional en su totalidad. La respuesta a esta pregunta es SI.

#### A8. Separa los residuos

Si bien el área no tiene un sistema de recolección de residuos la estancia separa los desechos sólidos de los orgánicos, éstos últimos utilizados como comida para las gallinas. El resto se entierra en un pozo fuera de los límites del área protegida con la excepción de papeles y cartones que son quemados en un tambor a cielo abierto. Sin dudas las medidas de tratamiento de los desechos aún requieren de una planificación, probablemente compartida con las autoridades del área protegida, pero en lo que respecta a esta pregunta la respuesta es afirmativa, considerando los recursos disponibles.

#### A9. Controla los ruidos fuertes y olores desagradables en áreas públicas

La estancia se encuentra en un lugar aislado y natural y los turistas aprecian la tranquilidad de este entorno, una de las atracciones del área protegida<sup>8</sup>. En este caso el ruido es ocasionado en gran medida por el generador de electricidad y algunos visitantes han llamado la atención a los propietarios por este motivo. El informe de PNPM del 2003 también establece algunas quejas vinculadas con “malos olores” en los alrededores de la estancia. Lamentablemente no se especifican las fuentes ni los

---

<sup>8</sup> Ganz, Hans. Marzo 2009, percepción de servicios, “contacto personal”

lugares específicos. De todas formas, atendiendo a estos datos, la respuesta en este caso es NO.

#### A10. Evita utilizar sustancias perjudiciales al ambiente

Tal cual lo definen los GSTC (2008) el “uso de sustancias perjudiciales, tales como plaguicidas, pinturas, desinfectantes de piscinas y materiales de limpieza, se minimizan y se reemplazan con productos inocuos, cuando éstos se encuentren disponibles”. En este caso se confirmó a través de la entrevista que la familia aún no ha tomado medidas para disminuir el uso de aerosoles o utilizar elementos de limpieza en lavandería y cocina que sean biodegradables. Considerando que estos productos ya se encuentran en el mercado regional, la respuesta en este caso es un NO.

#### A11. Conoce los planes y objetivos del área protegida

En este punto se consideró prioritario identificar en que medida la familia demuestra conocimiento acerca de los objetivos de conservación del área en la que se encuentra la estancia. Se comprobó un importante desconocimiento sobre el tema, con la excepción de información actualizada acerca de algunas de las actividades que efectúan los guardaparques. Por ejemplo, durante la temporada 2008 se realizaron arreglos en los alambrados de la zona sur que duraron varios días, en este caso la familia estuvo atenta para colaborar con las tareas realizadas. Sin embargo el desconocimiento del marco general de trabajo del PNPM es evidente en todos los miembros de la familia. Se destaca además que en las entrevistas se ha percibido un nivel bajo de acercamiento de parte del personal del área protegida con el fin de establecer una planificación que integre a esta estancia. En consecuencia la respuesta a esta pregunta es NO pero es importante destacar que los motivos de esta puntuación no parecen estar solo vinculados al establecimiento bajo estudio.

#### A12. Ofrece información sobre el área y sus atractivos

En este caso se verificó que la información que ofrece la estancia a los turistas es muy completa. No solo se encuentra folletería diseñada por el parque, sino información sobre otros destinos de la provincia. Una carta topográfica del IGM (Instituto Geográfico Militar) fue enmarcada y colocada en un punto estratégico del comedor de la estancia siendo un material de consulta permanente de pasajeros y guías. En el mismo espacio del establecimiento se colocaron fotos con descripciones breves de los atractivos más importantes del AP. Una imagen panorámica de la zona tomada por Eduardo, ocupa parte de una pared en el área de comedor y es admirada con frecuencia por los huéspedes. En este caso la puntuación es positiva.

#### A13. Utiliza plantas autóctonas en la decoración de áreas verdes

Los árboles y plantas colaboran con la conservación de la energía, influyen en la calidad del aire y equilibran la temperatura (RF). Los jardines en los alojamientos pueden ser lugares de descanso, contemplación, educación y recreación, con mayor razón en un área protegida. En La Oriental existe una plantación de árboles con especies exóticas en el sector oeste de la casa principal, utilizada como “corta viento”. No hay ningún sector con plantas autóctonas en las áreas verdes del establecimiento ni se ha diseñado aún un jardín. En consecuencia la respuesta en este caso es NO.

#### A14. Motiva a los turistas a contribuir con la conservación de los recursos naturales del área protegida

En los GSTC se estimula a las empresas “conservando la biodiversidad, los ecosistemas y los paisajes”, en particular en zonas vinculadas con áreas naturales protegidas. La implementación de medidas sostenibles requiere de un compromiso para la acción en relación con el cuidado de los recursos naturales y culturales sobre los que se puede ejercer alguna influencia. Para que este compromiso se realice en particular en los límites de AP, es necesario que el personal asesore y oriente a los pobladores, previa planificación que los incluya, si éstos no demuestran conocimiento o incluso interés suficiente. En este caso, tal cual se evaluó en el punto A.11, existe un fallo de comunicación del personal con los miembros de la estancia que articule ambos actores con los objetivos del área. Esta situación, sumada a cuestiones culturales propias del mundo rural patagónico, impide un mayor y mejor acercamiento al manejo de los recursos de forma organizada. En consecuencia, si bien los propietarios conocen los atractivos del lugar, no pueden ampliar la información con sus huéspedes relacionando el recurso con su cuidado. La respuesta en este caso es NO.

#### A15. Motiva a los turistas a contribuir con el cuidado del agua y la energía así como el manejo responsable de los desechos.

Una forma de “maximizar los beneficios para el medio ambiente y minimizar los impactos negativos” (GSTC, 2008) es conservar los recursos a través de diferentes medios y técnicas. Todos los actores turísticos vinculados con el uso de los recursos tienen responsabilidad sobre su cuidado bajo las consignas de un turismo responsable. En este caso, tal cual se evaluó en puntos anteriores, la estancia realiza medidas que pueden considerarse acciones de buenas prácticas para minimizar el consumo de diferentes energías sin embargo aún no se motiva al turista a ser parte del cambio. La respuesta en este caso es negativa.

## 6.2. Aspecto sociocultural

El análisis de este aspecto indagó en las formas de contratación de personal de parte del alojamiento, el nivel de consciencia en relación con la aplicación de códigos de conducta y el acercamiento del establecimiento al patrimonio cultural del área protegida y la región, entre otros, siguiendo en este aspecto en particular varios de los puntos sugeridos por los GSTC para el análisis del turismo sostenible en empresas.

### B16. Cumple las reglamentaciones para contratar personal

En este aspecto se evalúa que la empresa respete las reglamentaciones establecidas por leyes nacionales laborales, en el caso bajo estudio en cuanto a empleados temporarios. En este caso la estancia ha realizado aportes jubilatorios mas el pago de una cobertura de salud básica en todos los casos contratados para el trabajo estival. En la investigación se encontró que las horas de trabajo no están claramente estipuladas y de esta forma “el régimen es full time cuando hay trabajo y cuando disminuye la actividad se arreglan los feriados”<sup>9</sup>. Debido a que se cumplen los requisitos básicos en relación con la pregunta, la respuesta en este caso es sí, aunque sin dudas la estancia debe definir una política de trabajo con mayor nivel de transparencia, en particular en vinculación a la cantidad efectiva de horas trabajadas semanalmente.

### B17. Posee una política de contratación que incluya mujeres y minorías poblacionales

Los GSTC enfatizan la importancia en la “equidad” de las contrataciones por género en las empresas turísticas, sin embargo también la inclusión de minorías étnicas o discapacitadas se convierten en variables importantes para evaluar la integración de diferentes sectores sociales en los estándares de contratación de las compañías. Los propietarios de La Oriental aún no desarrollaron una política que trate esta problemática ni aún son conscientes de la importancia de la integración de diferentes géneros o grupos poblacionales en la actividad de la compañía. La respuesta en este caso es NO.

### B18. Sigue lineamientos o posee un código de conducta para minimizar impactos en el área protegida

De acuerdo a los GSTC las empresas turísticas responsables efectúan acciones concretas para minimizar el impacto ocasionado por los visitantes en sitios culturales, históricos y naturales. Por otra parte las áreas protegidas son espacios de especial

---

<sup>9</sup> Lada, E. marzo 2009, características generales Estancia La Oriental, “contacto personal”

conservación y cuidado en relación con las actividades efectuadas por los turistas, mientras una empresa puede colaborar en forma efectiva con los objetivos de protección a partir del seguimiento de un código de conducta que pueda ser transmitido a los visitantes, en este caso del PNPM. La Oriental no ha definido posiciones ni acciones que realicen una contribución al respecto, por este motivo la respuesta a esta pregunta es NO.

B19. Estableció una política de explotación comercial, en particular de niños, incluida la explotación sexual.

Debido a que la explotación comercial de niños y adolescentes ha sido una problemática en ascenso en los últimos años en la actividad turística mundial, los GSTC establecen como necesario que la empresa defina un código de conducta que evidencie su compromiso en relación con este tema. Este compromiso puede manifestarse desde la decisión de adoptar una política escrita al respecto hasta el establecimiento de campañas de sensibilización para empleados y sectores comunitarios. La familia Lada manifiesta su total adhesión a este código aunque lamentablemente aún no posee un registro de iniciativas realizadas. La respuesta es NO.

B20. Comparte su cultura con los huéspedes que recibe

En general los textos que analizan la implementación del turismo sostenible suelen enfocarse en la necesidad de comprensión y respeto de culturales locales, en algunos casos ancestrales. Sin embargo si consideramos que el eje de una empresa turística sostenible es el cliente (Báez, 2003), sería valiosa la identificación de actitudes que demuestren un nivel de aproximación al turista, más allá de su posición de cliente. A través de la observación personal durante la estadía en La Oriental en marzo de 2009, se pudo comprobar una interesante muestra de interacción con pasajeros extranjeros de parte de la familia Lada, aún considerando que ninguno de ellos habla el idioma Inglés. Por ejemplo, Eduardo compartió con un matrimonio suizo las fotos del cumpleaños de su hija y accedió a integrar a un par de huéspedes en la mesa familiar debido a que éstos solicitaron compartir este espacio personal. Si bien estas acciones no suelen distinguirse claramente en manuales o guías de buenas prácticas, se evalúan como valiosas para destacar en este trabajo. La respuesta a esta pregunta es SI.

B21. Integra redes, asociaciones u otros organismos que contribuyan al desarrollo local

El desarrollo sostenible de una región se fortalece a partir de la articulación de sus diferentes actores. En este caso no se pudo confirmar la participación en ningún organismo que contribuya al crecimiento comunitario y/o local. La respuesta es NO.

B22. Conoce, apoya y divulga actividades sociales y recreativas de las comunidades vecinas

En este punto se considera de interés evaluar en primer lugar el conocimiento de parte de los miembros de la familia en cuanto a las actividades realizadas en las comunidades cercanas, y posteriormente el interés demostrado por sus manifestaciones culturales y recreativas. En las zonas rurales suelen producirse eventos y fiestas regionales que integran a familias y gente de campo y constituyen atractivos turísticos culturales no consolidados en la mayoría de las ocasiones. Las empresas que ya han desarrollado una cadena de comercialización pueden contribuir al crecimiento ordenado y respetuoso del turismo en relación con estos eventos motivando el acercamiento de los huéspedes y colaborando de esta forma con el desarrollo económico y el intercambio cultural. El establecimiento no evidencia interés y/o conocimiento de estas actividades, en consecuencia la respuesta es NO.

B23. Integra a pequeños emprendedores en su cadena de comercialización

Los GSTC reconocen la importancia de integrar la producción de pequeños productores locales a las actividades de la compañía, estimulando a partir de esta actitud responsable las cadenas de comercialización regionales. Esta articulación favorece en primer lugar a los turistas que incrementan su experiencia a través del conocimiento de la producción artesanal de la región a la que difícilmente podrían acceder en sus lugares de origen mientras colabora con el crecimiento económico de las comunidades. En este caso no se pudo comprobar la inclusión de productos manufacturados en las comunidades cercanas, por lo que la respuesta es negativa a esta pregunta.

B24. Colabora con investigaciones que contribuyan al conocimiento local

La Oriental ha ofrecido su ayuda a antropólogos y arqueólogos que han investigado en el área durante años. Si bien su contacto con los centros de educación o Universidades es limitado, su apertura para recibir personal vinculado con investigación es importante. En concreto en relación con este trabajo se solicitó una visita al establecimiento para marzo de 2009 y los miembros de la familia ofrecieron su constante colaboración durante la estadía. La respuesta es SI.

B25. Las instalaciones incluyen elementos locales en su diseño, arquitectura o decoración.

La Oriental no posee una construcción diseñada en forma ambientalmente sostenible, sin embargo su construcción presenta la arquitectura clásica de una casa tradicional de campo, con excelentes espacios destinados a la cocina y comedor, en primer lugar. La decoración interior ofrece numerosos detalles que transmiten la vida de la familia en este lugar a lo largo de los años. Libros, fotos y obsequios de pasajeros pueden observarse en una pequeña sala ubicada previa al área de habitaciones, mientras en el exterior, y a pocos metros del establecimiento, los turistas pueden visitar o mejor aún disfrutar, de un “asador”, un espacio destinado a la preparación de la comida típica argentina. En las paredes de este asador o “quincho”, como se lo suele llamar en la región, se colocaron numerosos objetos relacionados con la vida rural patagónica. La respuesta en este caso es SI.

B26. Fomenta la compra de artesanías

Si bien Patagonia Sur es una región con escaso desarrollo de artesanías, en todas las poblaciones se suelen encontrar algunas muestras representativas del arte de la zona más una amplia diversidad de manualidades realizadas por miembros de las comunidades cercanas. En este punto los miembros de la familia demostraron un total desconocimiento de artesanías y manualidades locales y en consecuencia no pueden transmitir ninguna información válida a sus huéspedes, por lo que la respuesta a esta pregunta es negativa.

B27. Conoce los sitios arqueológicos del área protegida

En el PNPM se encuentran cinco sitios arqueológicos que incluyen siete cuevas y dos abrigos o aleros. En los sitios se han encontrado pinturas catalogadas en representativas, abstractas y simbólicas mientras algunos investigadores, en particular de la UBA (Universidad de Buenos Aires), han realizado diversos trabajos en los sitios desde la década del 80. Los miembros de la familia Lada, en particular Eduardo, han acompañado a los arqueólogos en algunas oportunidades y conocen la ubicación de los sitios y su importancia general. La respuesta es SI en este punto.

B28. Contribuye con la protección y conservación de los sitios arqueológicos

Los GSTC sugieren la evaluación de acciones concretas de parte de la empresa en relación a este tema. Por ejemplo, la comprobación de la contribución monetaria efectiva de parte de huéspedes-noche en un alojamiento. La Oriental no tiene

elaborado un sistema o política que incluya acciones de este tipo aún. La respuesta es negativa.

B29. Conoce la reglamentación que rige la protección del patrimonio en el país

En Argentina el patrimonio arqueológico y paleontológico, identificado como patrimonio cultural del país, se encuentra bajo la protección especial de la Ley 25.743, reglamentada en 2004. Esta reglamentación constituye la regulación más importante desarrollada en las últimas décadas en el país en relación con este concepto. Por otra parte esta reglamentación colabora con la gestión específica del patrimonio en el interior de áreas protegidas. La familia no manifestó un conocimiento de la reglamentación aunque conoce la importancia de los sitios arqueológicos y paleontológicos del parque y su necesidad de cuidado y protección. De todas formas la respuesta en este caso es NO.

B30. No vende o exhibe artefactos arqueológicos

No se observó una exhibición de este tipo ni se comprobó su venta. La respuesta es NO.

### 6.3. Aspecto Económico

En este bloque se completó información acerca de las características actuales de la estancia en cuanto a la contratación del personal mientras se indagó sobre algunas cuestiones vinculadas con la gestión y operación del emprendimiento y la planificación para la inversión sostenible, temáticas tratadas como ejes principales en varias de las preguntas.

C31. La empresa favorece la contratación de personal local

Se destaca que la contratación del personal en las estancias turísticas de Santa Cruz ha sido una debilidad para la mayoría de los emprendimientos. Al menos dos factores han colaborado con la dificultad para encontrar y retener personal capacitado en las zonas rurales, y en particular en estancia La Oriental. El primero se asocia al grado de aislamiento y soledad de estos establecimientos con importantes distancias a cubrir para arribar a los pueblos más cercanos. En segundo término, los salarios del personal doméstico en las zonas rurales compiten en relación desfavorable con aquellos ofrecidos en zonas urbanas de la misma provincia, asociadas al desarrollo de actividades petroleras y mineras, con mayores márgenes de rentabilidad y distribución.

La Oriental se encuentra además en un momento de transición en relación con la organización de sus roles laborales. Hasta el momento varias tareas han sido desempeñadas por miembros de la familia, como Eduardo a cargo de la gestión y atención al huésped y su madre Gladys, a cargo de la cocina, mientras cada temporada se contrató una pareja que cubriera las tareas básicas de mantenimiento y limpieza del establecimiento. Las personas contratadas no fueron residentes locales sino provenientes de provincias del norte del país, regiones con condiciones climáticas y aún sociales muy diferentes. En la última temporada se contrató un matrimonio que en menos de un mes decidió abandonar el lugar y obligó a la familia a un trabajo intenso durante los meses estivales. Los miembros de la familia Lada reconocen que esta situación no puede prolongarse en el tiempo, sin embargo aún no han encontrado una solución a este problema que demuestra ser una debilidad importante en el emprendimiento. En particular Eduardo manifestó en las entrevistas su interés por contratar un profesional en Turismo para delegar las tareas de operación del alojamiento y atención de los clientes, además de las dos personas que suele contratar cada temporada. Sin embargo en forma concreta la estancia aún no planificó este punto prioritario considerando que la próxima temporada se inicia en pocos meses. La respuesta en este caso es negativa.

#### C32. Ofrece capacitación al personal

Como se adelantó en el punto anterior, el personal contratado realiza tareas de mantenimiento y limpieza del establecimiento. En relación con las tareas de mantenimiento algunas de las responsabilidades implican el cambio de los tubos de gas, el despacho de combustible para vehículos turísticos o el arreglo de cercos y alambrados. Las tareas de limpieza incluyen las habitaciones, comedor y cocina de la estancia. Las personas que cubren estos roles reciben indicaciones básicas relacionadas con las particularidades del equipamiento e instalaciones del lugar cuando son contratadas pero no cuentan con una capacitación previamente elaborada. La respuesta en este caso es NO.

#### C33. La empresa colabora con iniciativas concretas para favorecer el desarrollo de las comunidades cercanas

En relación con este punto los GSTC (2008) evalúan que las acciones de la empresa deberían exceder las posibilidades de otorgar empleo y desarrollo económico a través del crecimiento esperado del emprendimiento. Por este motivo se evalúan en este punto las iniciativas y/o proyectos de la empresa que influyan con la mejora en la calidad de vida de los miembros de las comunidades vecinas, contribuyendo al

desarrollo de ámbitos como educación o salud a partir de la provisión de recursos o asistencia, entre otros. En el caso de Estancia La Oriental, no se evidencian acciones de esta clase tanto con la comunidad de Gobernador Gregores como con los vecinos directos del establecimiento rural. Los miembros de la estancia han demostrado una actitud colaborativa con distintos actores sociales (personal del parque, vecinos, visitantes institucionales, etc.) pero no han organizado iniciativas propias aún. En consecuencia la respuesta en este caso es negativa.

C34. Contrata a un asesor contable y/o organiza en forma regular los aspectos contables y financieros

El objetivo general del desempeño de toda compañía es “crear valor económico” (RF, 2003) y para lograrlo es indispensable establecer controles administrativos y financieros acordes a la dimensión del emprendimiento. En el caso de La Oriental se consideró apropiada la decisión de contratar un estudio contable externo para efectuar este control, debido a que nos encontramos frente a una empresa de neto corte familiar sin experiencia ni conocimientos empresariales y financieros. En consecuencia la respuesta a esta pregunta es afirmativa.

C35. Sigue un plan de comunicación y mercadeo

Un plan de comunicación está destinado a lograr la satisfacción continua del cliente interno de la empresa, sus empleados, hecho que contribuye a la mejora de la calidad y del servicio orientado al cliente externo, el huésped en este caso. Por otra parte el diseño de un plan de mercadeo es una herramienta de gestión que permite el mejoramiento continuo y facilita el desarrollo de productos turísticos sostenibles debido a que obliga a la empresa a un análisis constante de los entregables ofrecidos. La estancia realiza sus ventas a través de agencias de viaje instaladas en las ciudades de Buenos Aires, Trelew y Bariloche (Argentina) quienes tienen el contacto con los tour operadores internacionales. La Agencia de Viajes que envía mayor porcentaje de turistas a la estancia es Estancias de Santa Cruz, quien concentra la promoción y venta de gran parte de los establecimientos rurales patagónicos de la provincia, incluido La Oriental. Si bien una de las tareas prioritarias de esta asociación es la promoción, La Oriental no posee información actualizada acerca de un plan de mercadeo que articule a los socios y/o miembros del grupo. En forma particular este establecimiento no evidencia estrategias comerciales de promoción ni un plan de comunicación para los miembros de la familia o el personal contratado. La respuesta en este caso es negativa.

### C36. Utiliza un sistema para determinar el precio justo de los servicios

No existe un modelo único para determinar el precio de los productos o servicios en las empresas, sin embargo bajo una óptica sustentable es necesario que las compañías reconozcan las variables que afectan su producto o servicio y adopten un sistema para determinar precios justos, permitiendo la sostenibilidad del emprendimiento, sin guiarse en forma exclusiva por objetivos de rentabilidad a corto plazo. La definición del precio de un servicio turístico se relaciona en particular con los objetivos de la empresa, por este motivo es prioritario que las empresas turísticas operen con metas claras y estipuladas en un rango de tiempo que supere las expectativas del corto plazo.

En el caso de la estancia bajo estudio, de acuerdo a la información obtenida a través de las entrevistas y observaciones personales, nos encontramos con una operación tradicional ajena a códigos actuales de planificación empresarial, guiada por intuición antes que por estrategia comercial. Concretamente en relación con la definición de los precios, se destaca que el Administrador de Estancias de Santa Cruz, realizó en el año 2007 visitas a los establecimientos de la red con el fin de ofrecerles su ayuda en este aspecto<sup>10</sup> en especial considerando que los programas turísticos incluyen diversas estancias en su estadía, hecho que permite la comparación y posterior reclamo si los pasajeros evalúan una diferencia de calidad importante entre los establecimientos en particular en relación con sus precios. Estancia La Oriental ha sido considerada por algunos pasajeros como “excesivamente cara” en relación con sus expectativas (Informe 2003, PNPM) y en comparación con otras estancias de la provincia<sup>11</sup>. La estancia no aplica ningún sistema para definir claramente el precio de sus servicios, en consecuencia la respuesta a esta pregunta es NO.

### C37. Los salarios del personal se ajustan a la normativa vigente

El salario Mínimo Vital y Móvil en Argentina fue de \$ 1.240 hasta Agosto de 2009, momento en que subió a \$ 1.500. El personal contratado por Estancia La Oriental recibió este último pago en la temporada de trabajo anterior al estudio. La respuesta en este caso es afirmativa.

### C38. Realiza sus compras y/o utiliza servicios locales o regionales

Los GSTC claramente identifican el valor asignado a la generación de cadenas comerciales que incluyan la compra de productos y contratación de servicios locales.

---

<sup>10</sup> Paz, D. 2009, Asociación Estancias de Santa Cruz, “contacto personal”

<sup>11</sup> Ganz, H. 2009, percepción de servicios, “contacto personal”

La Oriental realiza la mayoría de sus compras en las localidades de Gobernador Gregores y Puerto San Julián, las poblaciones mas cercanas al parque en el área central de la provincia. Sus compras incluyen alimentos, bebidas, diferentes combustibles y repuestos, entre otros. El mantenimiento de los vehículos se realiza también en ambas localidades. La respuesta en este caso es SI.

C39. Tiene al día el pago de sus tasas para operar en el área protegida

Al momento del estudio la estancia cumplía los requisitos solicitados por la Administración del área protegida para la renovación del Acta Acuerdo por el que opera la estancia con un permiso de ocupación cedido por APN desde 1996, mientras el pago de sus tasas se encuentra al día. La respuesta es afirmativa en este punto.

C40. Documenta o registra información

Tal cual lo menciona Báez (2003) en su Guía de Mejores Prácticas, “uno de los principales obstáculos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas a la hora de aplicar para obtener algún tipo de reconocimiento por sus mejores prácticas es la ausencia de documentación y procedimientos por escrito”. Específicamente en relación con el aspecto económico, el registro de datos básicos como cantidad de pasajeros recibidos por mes, nacionalidades, duración de la estadía, envío de huéspedes por agencia o pago de comisiones son algunos de los temas que requieren registro frecuente de parte del establecimiento. Estancia La Oriental utiliza una planilla de Excel para registrar los datos mencionados en forma clara y concisa. Las planillas diseñadas permiten a la estancia el control de esta información mas la visualización inmediata de las reservas disponibles, la disponibilidad de habitaciones y las asignaciones de cuartos, entre otros. En este sentido se considera que el registro vinculado al aspecto económico es apropiado considerando los recursos disponibles. La respuesta es SI.

C41. Tiene por escrito su política de cancelaciones y reservas

La definición clara de una política de cancelación y reservas de parte de un alojamiento es un aspecto que no solo genera confianza en los clientes potenciales sino que colabora con la administración operativa y financiera del establecimiento. Esta política incluye, por ejemplo, las condiciones establecidas para el pago de las reservas o los reintegros en concepto de indemnización por reservas canceladas, temas que afectan la dinámica económica de la empresa sin dudas. La elaboración y registro de esta política contribuye además con la tarea de los operadores que envían

sus clientes al alojamiento evitando equívocos o malos entendidos. La Oriental no tiene elaborada esta política aún, en consecuencia la respuesta es NO.

#### C42. La empresa invierte en tecnología

Estancia La Oriental ha realizado algunas inversiones en tecnología que se consideran valiosas de destacar en este trabajo debido en particular a la pequeña dimensión del emprendimiento familiar. En los últimos tres años la empresa invirtió en la compra de teléfono e Internet satelital además del molino eólico para la generación de agua. Tanto el teléfono como Internet se incluyeron como servicios complementarios a la oferta de alojamiento y son valorados por algunos huéspedes, considerando el aislamiento que caracteriza el lugar<sup>12</sup>. La respuesta es SI.

#### C43. Mejora o diseña nuevos servicios

El cliente es la “razón de ser de toda empresa turística” (Báez, 2003) y en consecuencia se espera que un alojamiento que opere en forma responsable desarrolle y mejore sus servicios con el fin de lograr una mayor satisfacción de los huéspedes que arriban cada año. Por otra parte una empresa competitiva debe ofrecer en forma continua nuevos productos o servicios a sus canales de comercialización, en este caso las agencias de viaje y tour operadores. La inclusión y elaboración de nuevos productos puede representar nuevos ingresos para la empresa mejorando la sustentabilidad económica del emprendimiento. La Oriental ha diseñado una nueva excursión ofrecida a los huéspedes desde el año 2007 que incluye un paseo en 4x4 fuera de los límites del AP. La excursión no tiene muy buena acogida de parte de los huéspedes, muchos de los cuales consideran que su precio es elevado<sup>13</sup> Por otra parte este producto no ha sido presentado en forma adecuada a los operadores, algunos de los cuales solo han obtenido una información general de la excursión a través del intercambio informal de correos electrónicos con los propietarios. Desde el momento de su apertura el alojamiento no ha desarrollado mejoras destacadas o desarrollo de nuevos productos. La respuesta es NO.

#### C44. Destina un porcentaje de sus ingresos al mantenimiento de la infraestructura

Desde el punto de vista económico los alojamientos deben destinar un porcentaje de sus rentas al mantenimiento de instalaciones e infraestructura para operar en forma responsable, en particular debido a que este servicio presenta un alto componente tangible evidente en los diferentes espacios que utiliza el huésped, como las

---

<sup>12</sup> Ganz, H. Marzo 2009, percepción de servicios, “contacto personal”

<sup>13</sup> Ganz, H. 2009, percepción de servicios, “contacto personal”

habitaciones o el restaurante, por citar los ejemplos de mayor uso. Estancia La Oriental no posee una planificación del mantenimiento de sus instalaciones en relación con sus objetivos y esta debilidad se evidencia en la improvisación de los gastos realizados cada temporada en elementos de uso general (toma corrientes, cableados, accesorios de agua corriente, etc.). En este caso la inversión realizada se enlaza en forma directa con una mejora en la calidad del establecimiento y por este motivo este punto se amplía en la evaluación del siguiente aspecto. La respuesta de esta pregunta vinculada al aspecto económico es NO.

#### C45. Invierte en capacitación para el desarrollo del negocio

De acuerdo a los GSTC (2008) “el éxito del sistema de administración sustentable de una compañía depende de la integración efectiva y la internalización del mismo sistema de parte de sus empleados en todos los niveles”. La empresa debe contar con metas claras traducidas en programas de capacitación que faciliten su crecimiento. Estos programas requieren de una inversión de parte de la compañía pero son fundamentales para su desarrollo turístico sostenible. En el caso de La Oriental se confirmó a partir de las entrevistas que, no solo los empleados contratados para las tareas de temporada, no reciben una capacitación apropiada sino que los propietarios, en especial Eduardo a cargo de la gestión, tampoco ha seguido un plan de capacitación empresarial ni asistido a cursos de entrenamiento en forma frecuente. No se han contratado servicios de consultoría ni asesoría técnica. La empresa no ha destinado inversión en este aspecto. La respuesta es NO.

#### 6.4. Calidad

El producto turístico en las empresas de servicio, debe entenderse como “un paquete de bienes y servicios que se proporcionan en un ambiente determinado y puede ser percibido en forma diferente por el comprador y el vendedor” (RF, 2003). La calidad del producto se expresa en el nivel de satisfacción de un cliente en función de sus expectativas previas. En el caso puntual de los productos turísticos, la evaluación considera algunos puntos de sus elementos básicos: acceso, facilidades y equipamiento e infraestructura, tomando en cuenta además el componente intangible de los productos turísticos traducido en lo que llamamos servicio.

#### D46. El acceso está señalizado

El acceso es un componente importante del producto turístico, en particular considerando la infraestructura y el equipamiento de cada medio de transporte (Acerenza, 1998). El acceso a La Oriental es solo posible a través de una vía terrestre;

la estancia se comunica con la ruta nacional 40 a través de un recorrido de 100 Km, en su mayoría a lo largo de la ruta provincial 37, con excepción de los últimos 8 Km que discurren en el interior del parque. La ruta se encuentra en buen estado de mantenimiento gran parte del año aunque el alojamiento permanece cerrado desde los meses de Mayo a Octubre coincidentes con la etapa invernal en la región. El establecimiento ha diseñado cartelera propia que se acompaña a la excelente señalización del PNPM. En el ingreso a la ruta provincial, a solo 200 m de la ruta 40, el primer cartel señala los kilómetros distantes a la estancia. Se instalaron dos carteles más a lo largo de la misma ruta antes de llegar al ingreso del AP. En el interior del parque, existe señalización oficial del PNPM que incluye al establecimiento. Se considera que la señalización es correcta y suficiente, en consecuencia la respuesta en este caso es SI.



Acceso al PNPM. Foto: Susana Sandoval

D47. El edificio presenta un buen estado de conservación y mantenimiento

Para el Manual de RF (2003) las “instalaciones de apoyo”, entendidas como “la planta física donde se presta el servicio”, constituyen uno de los componentes primordiales que para establecer la calidad en un producto turístico. En este caso se evaluó el Informe de 2003 de APN junto con observaciones personales. La estancia no ha realizado inversiones en mantenimiento en los últimos años y se evidencia un deterioro general en las instalaciones que no afecta aún su capacidad para atender turistas pero que ha sido ya señalado por algunos pasajeros (APN, 2003). En particular el estado de la construcción requiere de arreglos de pintura o básicos de albañilería en algunos sectores. Debido a que estas tareas de mantenimiento son

sencillas de resolver aún en zonas rurales y no representan un costo elevado para la empresa, la respuesta en este caso es negativa.

#### D48. Las habitaciones son luminosas

Parte de la percepción de la calidad en las instalaciones se relaciona con la luminosidad y la calidad del aire, en particular en las habitaciones. Se destaca que para este trabajo se consideró necesario evaluar en una primera etapa los puntos básicos que atañen a la calidad de las habitaciones del establecimiento, debido a que este sector de las instalaciones constituye el componente fundamental en el servicio de alojamiento. Las habitaciones poseen en este caso ventanas con tamaño estándar para la zona y el tipo de construcción. El tamaño de las aberturas capta suficiente luz y permite retener calor por las noches, momento en que desciende la temperatura a valores entre 5-10° durante la temporada estival, sin embargo el aspecto general de las habitaciones es oscuro y este detalle ha sido señalado por algunos pasajeros<sup>14</sup> Existen técnicas de diseño y combinaciones de colores que suelen brindar mayor brillo a los lugares oscuros por naturaleza sin necesidad de realizar grandes inversiones presupuestarias. En este caso no se ha efectuado ningún tipo de arreglo de las instalaciones, ya señalado en un punto anterior, y este hecho afecta también la luminosidad del lugar. La respuesta es no.

#### D49. Los baños y sanitarios están en buen estado, limpios y sin malos olores

En este caso se evaluó que la estancia cumple con esta medida fundamental para todo tipo de establecimiento que reciba turistas. La limpieza de las habitaciones está a cargo de personal temporario contratado para el trabajo durante el verano y las tareas son supervisadas por la Sra. Gladys, madre de Eduardo.

#### D50. Las duchas en las instalaciones funcionan normalmente

En este caso se chequearon todas las duchas del establecimiento y se confirmó que el funcionamiento es normal, tanto en temperatura del agua como en cantidad. En el Informe de 2003 figura un reclamo de un huésped que menciona el mal funcionamiento de las duchas durante su permanencia en la estancia. Es probable que su estadía haya coincidido con días de baja temperatura y congelamiento de la bomba del motor de agua, reemplazada en 2009 por la energía del molino eólico. La respuesta en este caso es SI.

#### D51. Las puertas de las habitaciones están numeradas y tienen llave

---

<sup>14</sup> Ganz, H. 2009, percepción de servicios, “contacto personal”.

El establecimiento posee solo tres habitaciones en la casa principal y tres habitaciones más en un bloque construido posteriormente, ubicado a 200 m del casco de la estancia. Ninguna de las habitaciones está numerada ni posee llave o algún sistema de cerradura. Al consultar a los propietarios sobre este tema puntual, contestaron que la medida les parecía innecesaria. La numeración y/o identificación de las habitaciones no solo es una medida sugerida por cuestiones de seguridad sino para facilitar el registro de controles de calidad del alojamiento. La respuesta en este caso es NO

D52. Las habitaciones tienen recursos o diseño que invitan al cuidado sostenible del lugar

Tal cual lo adelanta la guía de Báez (2003) “las habitaciones son un excelente espacio para invitar a su cliente a cooperar con iniciativas de conservación y ahorro de recursos. Asegúrese de que cuentan con elementos que contribuyan a que el cliente se identifique con las políticas de sostenibilidad de la empresa y que lo motiven a participar activamente.” Este espacio del alojamiento es adecuado para establecer carteles informativos y/o un diseño interpretativo en sus instalaciones. En este caso en algunas habitaciones se incluyó un cartel sencillo solicitando el cuidado del agua, sin embargo es el único elemento en la habitación que motive o entusiasme al huésped en relación con la sostenibilidad del emprendimiento. En consecuencia la respuesta es NO.

D53. Las habitaciones conservan una temperatura agradable

Se evaluó la temperatura en días fríos y más cálidos y la temperatura se considera adecuada. La respuesta es SI.

D54. Dispone de un sistema o registro organizado de reservas

En este caso los dueños diseñaron una completa planilla Excel que les permite consultar con facilidad la disponibilidad en las distintas fechas de la temporada, asignar habitaciones e identificar los agentes de viaje que han enviado los huéspedes, entre otros datos. El registro de la información es organizado aunque sencillo y muy fácil de implementar por todos los miembros de la familia. La respuesta en este caso es SI.

D55. Tiene objetivos de calidad

Un sistema de calidad incluye “calificación, mejoramiento, control y ajuste” (RF, 2003). Para lograr cumplir estas fases del sistema una empresa determina los

objetivos de calidad esperados en plazos de tiempo estipulados. Estancia La Oriental no ha definido objetivos de calidad para ningún sector del alojamiento, aún considerando que no formen parte de un plan organizado. La respuesta de acuerdo a la situación actual es NO.

D56. Dispone de cuestionario de satisfacción al cliente y/o registro de quejas y reclamos

El eje de las acciones de una empresa orientada hacia la sostenibilidad es el cliente y en particular se “concentra en la forma en que el establecimiento administra su relación con los clientes” (Báez, 2003). Concretamente en relación con el mejoramiento de la calidad, es justamente el huésped de un alojamiento quien brinda la calificación mas apropiada en su rol de usuario de un servicio. Debido entonces a que el eje de un plan de calidad sostenible es el cliente y este cliente es quien brinda los elementos necesarios para que el emprendimiento mejore, se evalúa como prioritaria la aplicación de herramientas de medición de su satisfacción con el fin de facilitar el proceso de mejora del establecimiento. En el caso de La Oriental, no se han aplicado todavía instrumentos de medición en relación con la satisfacción del visitante ni se registran los comentarios por quejas y/ o reclamos. Por este motivo la respuesta en este caso es NO.

D57. Cumple las reglamentaciones para operar en el parque

La estancia cumple las reglamentaciones del área mientras en este momento puntualmente espera la renovación del Acta Acuerdo que se firmó originalmente en 1996. La Administración del PNPM solicitó al establecimiento algunas modificaciones en la infraestructura tales como certificar por gasista matriculado las instalaciones de gas, convertir el sistema eléctrico a cable subterráneo, colocar los matafuegos indicados por la Asociación de Bomberos de Gobernador Gregores y mejorar el tipo de cisternas para almacenamiento del combustible que alimenta el grupo electrógeno. La estancia se encuentra finalizando estas mejoras que estarán listas para la temporada que comienza en Noviembre de este año. La respuesta en este caso es afirmativa.

D58. Al menos una persona habla el idioma Inglés

Debido a que el AP recibe un porcentaje importante de visitantes extranjeros, un 55% durante la temporada 2007 (Trívez, 2008), y que parte de ese porcentaje proviene de países europeos que no tienen como lengua el idioma español, se considera que es de suma importancia contar con al menos un miembro del personal de contacto que hable este idioma. Bajo una mirada sostenible es importante la

interacción de los turistas con los residentes de los lugares visitados. En el caso bajo estudio, debido a las características de la ubicación del establecimiento, el alojamiento se convierte en un “segundo hogar” durante la estadía de los visitantes quienes comparten los mismos espacios que la familia que los recibe y permanecen en la estancia en algunas oportunidades si el clima no es adecuado para realizar las excursiones o actividades planeadas. La familia ha demostrado ser colaborativa realizando esfuerzos reconocidos en el análisis del bloque sociocultural, sin embargo el dominio del idioma inglés es fundamental en todos los sectores que operan con turismo, y este caso no es una excepción. La estancia no ha contratado aún personal bilingüe durante las temporadas de trabajo, por este motivo la respuesta a la pregunta es NO.

D59. Ha diseñado mapas, folletos o guías y los ofrece en diferentes idiomas

La estancia no desarrolló material personal para compartir con sus pasajeros, con la excepción de una página Web que, al momento del control para este estudio no se encontraba en funcionamiento. El objetivo de este punto es evaluar justamente la disposición de material específico diseñado por el establecimiento que incluya información de la estancia (croquis de las instalaciones, folletos interpretativos de los alrededores, historia familiar y local, etc.) y, considerando el amplio porcentaje de pasajeros provenientes de otros países, la disponibilidad de este material en diversos idiomas. En este caso la respuesta es NO.

D60. Ofrece comida casera y/o tradicional de la zona

La comida está a cargo de la Sra. Gladys, madre de Eduardo. Su comida es muy sencilla aunque tradicional de familias inmigrantes españolas en la región. Por este motivo se encuentran dos situaciones relacionadas con la satisfacción de los visitantes en relación con el menú. Los huéspedes extranjeros suelen apreciar la simpleza de los platos reconociendo los sabores de una cocina familiar de la región mientras el mismo menú suele decepcionar a los visitantes argentinos. Es innegable que, si bien la respuesta en este caso es afirmativa, esta situación merece un análisis ampliado para encontrar soluciones que integren ambos segmentos de visitantes.

## 7. Evaluación del establecimiento

Elaborando una síntesis del puntaje obtenido para cada uno de los bloques y para cada grupo de preguntas, el cuadro siguiente resume la situación particular de estancia La Oriental para cada uno de los aspectos analizados:

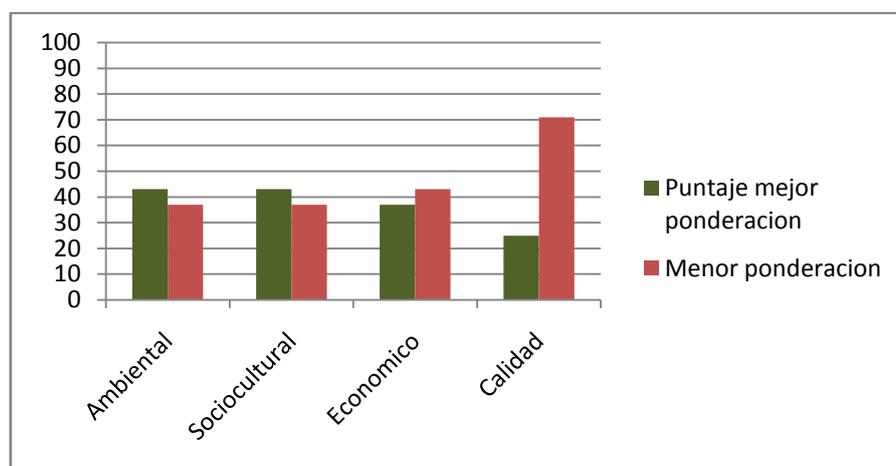
Aspecto	Ambiental	Sociocultural	Económico	Calidad	Total (promedio)
Puntaje					
Sumatoria puntaje ítems mejor ponderados (2)	43%	43%	37%	25%	37
Sumatoria puntaje ítems ponderación inferior (1)	37%	37%	43%	71%	47
Total (promedio)	40%	40%	40%	48%	

Notoriamente el bloque de calidad destaca por su mayor puntaje en una primera observación, sin embargo al mirar los grupos con detenimiento se puede comprobar que este resultado es obtenido a partir de la sumatoria de los puntajes de menor ponderación (1) mientras el puntaje correspondiente a los ítems de mayor relevancia establece en realidad a este bloque como el aspecto menos sostenible en el establecimiento bajo estudio, confirmando los inconvenientes detectados en sus servicios e instalaciones que figuran en los informes elaborados por APN, cedidos para este trabajo. Los bloques ambiental, sociocultural y económico presentan un resultado general similar aunque con algunas diferencias en relación con los grupos de puntajes que componen la sumatoria final los cuales determinan si el establecimiento responde positivamente a criterios evaluados como prioritarios para esta investigación. A continuación se ofrece una lectura general de los resultados observados en la tabla anterior analizando la información por bloques y por grupos de puntaje.

### 7.1. Resultados obtenidos según bloques evaluados

## Escala de sostenibilidad turística aplicada a Estancia La Oriental

(Según bloques evaluados)



Fuente: elaboración propia

Tal cual se adelanta en párrafos anteriores, el bloque de calidad demuestra un valor mayor en su puntuación en comparación con los resultados de otros bloques. La observación del gráfico en este caso resalta además el contraste entre ambas puntuaciones dejando al descubierto la menor ponderación de este bloque en las preguntas de mayor valor. De esta forma la escasa inversión en mantenimiento de la infraestructura y las debilidades detectadas en su departamento de habitaciones se hacen evidentes aún ante un excelente puntaje logrado a través de una buena señalización en el acceso, el cumplimiento de medidas básicas de limpieza o la oferta de comidas regionales en el menú, entre otros aspectos pertenecientes a la segunda condición.

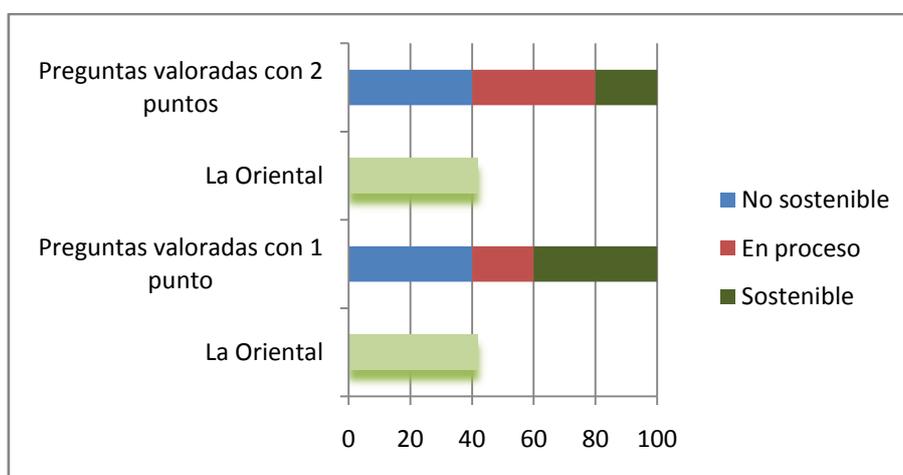
Los bloques ambiental y sociocultural, con mayores puntajes en las preguntas ponderadas con dos, ingresan al establecimiento en el rango de “en proceso”, al menos en estos aspectos y en una primera instancia. El puntaje obtenido por el bloque ambiental refleja en especial las acciones de minimización del consumo de energías de la familia en función de los recursos disponibles, que elevan la calificación general a pesar de los problemas detectados en relación con el consumo y tratamiento del agua en el establecimiento. La sumatoria lograda en el bloque sociocultural evidencia la actitud colaborativa de la familia con diferentes actores sociales (investigadores, turistas) y la comprobación del conocimiento básico del patrimonio cultural del área protegida. La estancia no logró un puntaje mayor en este bloque en particular debido a que las actitudes de colaboración identificadas aún no han sido trasladadas a la aplicación de códigos de conducta claros o la integración en diferentes redes

regionales con quienes construir un desarrollo en conjunto, características asociadas a un comportamiento empresarial responsable. El bloque económico refleja una puntuación total idéntica a los bloques ambiental y sociocultural, pero invertida en relación con sus ponderaciones. En este caso el establecimiento aún no lograría ser “sostenible” ni estar “en proceso” en los ítems considerados prioritarios. Los motivos se asocian en particular a una de las debilidades máximas del emprendimiento, la organización de su personal de servicio.

## 7.2. Resultados obtenidos según puntajes evaluados

Escala de sostenibilidad turística aplicada a Estancia La Oriental

(Según puntajes evaluados)



Fuente: elaboración propia

A partir del análisis de los bloques y la sumatoria de sus puntajes se obtiene una puntuación final para estancia La Oriental que establece su rango de sostenibilidad turística actual de acuerdo a la escala prevista. En este caso el porcentaje promedio obtenido, tanto para las preguntas ponderadas con 2 como para aquellas con puntuación 1, logra un valor del 42% que identifica al establecimiento en el rango general de “en proceso”, al superar el 40% que marca el límite inferior entre los rangos de la escala. Tal cual se ha destacado a lo largo de la investigación este rango se establece con el objetivo de definir una situación actual del emprendimiento y facilitar información que oriente sus pasos siguientes. El promedio obtenido, reflejado en el gráfico de este apartado, debe completarse sin dudas con la información analizada en cuanto a los resultados logrados por bloque y, en mayor profundidad, con la evaluación y análisis efectuado en relación con las sesenta preguntas que componen el desarrollo central de esta investigación.

## 8. Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo fue establecer un rango de sustentabilidad turística para la estancia bajo estudio mientras un fin particular se orientó al diseño de un instrumento de recolección de datos que permita la evaluación del establecimiento en los aspectos ambiental, sociocultural, económico y calidad de acuerdo a estándares que consideren tanto criterios referenciales globales como realidades regionales.

Los resultados obtenidos (42%) posicionan hoy a estancia La Oriental en el rango “en proceso” en relación con su desarrollo turístico de manera sostenible tanto en las preguntas ponderadas con mayor puntaje para la investigación, equivalentes a los temas evaluados de mayor importancia, como para las preguntas ponderadas con menor puntaje, considerados ítems secundarios. Si bien la estancia se establece en este segundo rango, el puntaje obtenido demuestra que sus acciones actuales la colocan casi en el límite considerado aceptable para esta segunda condición y cercana a ser evaluada como un alojamiento aún “no sostenible”.

Los problemas prioritarios detectados atraviesan el análisis de más de un aspecto en varias ocasiones y están relacionados con las características de contratación del personal en el establecimiento, la escasa inversión en las instalaciones y la falta de planificación empresarial, en primer lugar. En segundo término se ubicaron algunos inconvenientes que podrían vincularse a fallos de comunicación entre actores del área protegida y los miembros de la familia que no han permitido avances en temáticas de conservación, por ejemplo, y el correspondiente traslado de acciones de motivación y educación ambiental en miembros y visitantes del establecimiento, entre otras. Las fortalezas del emprendimiento se traducen en el conocimiento de los recursos patrimoniales del área protegida y la actitud colaborativa de la familia con personal del parque, investigadores y turistas que logren apreciar los valores auténticos del lugar, su historia y la región por sobre parámetros de calidad esperados en alojamientos turísticos de esta naturaleza.

Finalmente, si bien el alcance de este estudio de caso no contempló una aplicación directa de los Criterios Globales en Turismo Sostenible, el trabajo permitió de todas formas una reflexión en cuanto a su aplicación como instrumentos de medición generales y actuales, reconociendo que se han elaborado justamente con el objetivo de colaborar con evaluaciones como la llevada a cabo en este proyecto. Se destaca que el trabajo permitió confirmar la función “heurística” de estos criterios, difíciles de implementar a escala local en varios de sus puntos, motivo por el cual algunos no fueron seleccionados en el comienzo de la indagación, mientras otros temas fueron

agregados en función de las necesidades y realidades de los establecimientos rurales de la región. De esta forma el trabajo comprueba algunas de las debilidades de estos criterios, tales como la falta de indicadores concretos de medición válidos para aplicar en diferentes destinos, o la ausencia de una jerarquía que contribuya a decidir qué temas son prioritarios por sobre otros, con el fin de lograr una evaluación más certera de las empresas turísticas y una mejor orientación para los investigadores locales. Se considera que el trabajo realizado colabora no solo con la implementación directa del turismo sostenible en una empresa particular sino con el desarrollo integral de un área protegida mientras aporta una reflexión a los instrumentos de medición actuales del turismo sostenible y sus retos futuros.

## **9. Recomendaciones**

### **9.1. Aspecto ambiental**

A partir del análisis de este aspecto y las ponderaciones correspondientes se determinó que la debilidad máxima del establecimiento está relacionada con el cuidado del agua. El establecimiento no ha incorporado un registro para el consumo ni ha establecido medidas sencillas para mejorar el tratamiento de sus aguas residuales. Atendiendo a la problemática identificada, considerando la realidad de la estancia y la región en la que se localiza, algunas recomendaciones prioritarias plausibles de hacerse efectivas en el corto plazo son:

- Instalar un medidor en la tubería de ingreso del agua a la estancia. Esta instalación facilitará la medición y posterior control del consumo de agua.
- También en relación con este consumo se sugiere la colocación de rótulos o carteles que inviten a los huéspedes a colaborar con el ahorro del agua utilizando sábanas y toallas en más de una ocasión o atendiendo la cantidad de agua utilizada en las duchas de las habitaciones.
- En relación con el tratamiento de las aguas servidas se considera apropiado el agregado de cal o similar como medios de purificación económicos y accesibles, considerando que las condiciones climáticas del lugar no ponen en riesgo la propagación de bacterias y demás organismos.
- Para continuar colaborando con las estrategias que utiliza la familia con el fin de disminuir el uso de diferentes energías se sugiere: sustituir los focos incandescentes por lámparas ahorradoras de energía, revisar que no existan

fugas a tierra, revisar en forma periódica las instalaciones eléctricas, no sobrecargar las tomas de corriente.

- Consultar a un técnico acerca de la posibilidad de instalar interruptores en pasillos y demás áreas públicas
- Efectuar un relevamiento de flora en los alrededores de la estancia. Se sugiere realizar un acuerdo con institutos escolares de las comunidades cercanas o mejor aún con la Universidad Nacional que opera en la región.

En segundo término la investigación confirmó la debilidad en la comunicación entre el personal del área protegida y los miembros de la familia, adelantada en la justificación de la investigación, en especial en lo que respecta a cuestiones de planificación y organización del parque, situación reflejada en la vaga información que detentan los Lada acerca de los planes y objetivos actualizados del área. El problema se extiende a la inexistente motivación de los turistas en cuanto a la conservación de los recursos naturales del AP desde este emprendimiento. Este punto se presenta delicado en su tratamiento y requiere de un trabajo con objetivos de mediano plazo con ambos actores. En una primera instancia el proyecto colaborará con este punto enviando un breve informe al AP acerca de las primeras acciones emprendidas por La Oriental como resultado aplicado de la investigación. Se estima que este primer paso podría motivar una nueva comunicación entre ambos actores si el personal del parque confirma nuevos objetivos compartidos con el establecimiento.

Una segunda acción involucra a la UNPA colaborando con APN en el desarrollo de un plan de Educación Ambiental con los pobladores cercanos, que incluya a miembros de La Oriental. Este objetivo se menciona en el Plan de Uso Público del parque aunque aún no se han efectuado acciones al respecto. Se considera que existe un acuerdo previo de colaboración entre ambas instituciones, hecho que facilitará la planificación de trabajos conjuntos en el futuro.

## 9.2. Área Sociocultural

En relación con este aspecto se identificaron dos problemas básicos que requieren atención de parte del establecimiento. El primero se relaciona con la contratación de personal, campo que también expresa su debilidad en relación con el aspecto económico. Algunas de las recomendaciones que se evalúan como posibles de ser implementadas en el corto plazo son:

- Definir las funciones para cada una de las posiciones laborales requeridas durante el trabajo de temporada

- Establecer horarios de trabajo semanales para cada posición
- Justificar por escrito los posibles cambios de horario laboral durante la semana de trabajo
- Definir la posición de la empresa acerca de la explotación comercial y la inclusión de diferentes grupos en el personal contratado
- En función de la información anterior se recomienda elaborar una política de contratación de personal estableciendo sus reglas por escrito

La definición de una política como la sugerida constituiría no solo un avance real para la administración y gestión del establecimiento, sino que podría ser una excelente medida de acercamiento a las autoridades del AP. Una medida de este tipo interesa en forma particular a la APN de Argentina debido a que contribuye con los objetivos del PPS con el cual se encuentra comprometido este organismo en la actualidad además de colaborar en forma directa con su trabajo de integración del turismo en sus áreas desde una perspectiva sostenible.

En segundo término la investigación determinó también que la familia a cargo de La Oriental, si bien conoce las generalidades de los sitios arqueológicos del parque, no demuestra un conocimiento certero de las reglamentaciones que rigen su protección y la importancia específica de la conservación para cada sitio. Se destaca que esta situación nuevamente puede relacionarse con la escasa comunicación que detenta el personal del área con La Oriental, en este punto en particular brindando información actualizada de los recursos culturales que alberga el parque. Sin embargo también se evaluó a través de este trabajo que existe un vacío llamativo en cuanto a las publicaciones de material de divulgación y/o transferencia correspondientes a las investigaciones arqueológicas efectuadas en el área por un período superior a diez años. La implementación de un turismo sostenible requiere de la participación de numerosos actores que compartan sus conocimientos y necesidades. Las situaciones encontradas han colaborado con la reflexión acerca de los retos futuros para el área seleccionada, algunos de los cuales tendrán una respuesta efectiva en un tiempo mayor que aquel que involucra los límites de este proyecto.

### 9.3. Área económica

De acuerdo a la evaluación de las ponderaciones efectuadas las debilidades más importantes del establecimiento en este aspecto se encuentran en sus áreas de gestión y operación. En principio, y tal cual se indicó en el análisis del aspecto sociocultural, existen puntos sin definir en la contratación del personal que complejizan

la ya débil estructura laboral característica de los establecimientos rurales de la región, como La Oriental. Las recomendaciones prioritarias para este campo son:

- Atender las sugerencias establecidas en el apartado anterior en cuanto a la contratación del personal
- Analizar la posibilidad de incrementar el salario ofrecido durante la temporada en al menos un 20%
- Establecer un plan de contratación que incluya una estrategia para incluir personal perteneciente a las comunidades cercanas
- Incluir en el plan de contratación la capacitación mínima para cada posición laboral

Una planificación adecuada tanto para la contratación de personal como para su capacitación permitiría a la estancia establecer acuerdos de pasantías con instituciones educativas diversas y comenzar a generar un espacio mas profesionalizado en sus servicios. Las condiciones actuales no permiten una negociación ni convenio de colaboración entre partes. La estancia debe tomar decisiones inmediatas en cuanto a la organización del personal evitando improvisar cada comienzo de temporada.

En segundo término se recomienda a la estancia organizar un plan de mercadeo que incluya una mejor comunicación formal con las agencias y operadoras, una búsqueda de nuevos segmentos de mercado y un análisis y desarrollo de nuevos productos. Junto con la debilidad básica del establecimiento relacionada con el personal de servicio, se evalúa que este punto puede ser otra de las causantes directas del descenso de visitantes en los últimos años. No se han demostrado tareas de promoción realizadas durante los meses invernales, momento en el cual el establecimiento permanece cerrado y que se presenta como óptimo para el desarrollo de productos, el contacto con operadores y la asistencia a workshops o visitas comerciales.

Un punto anexo que surge en la lectura de los datos obtenidos para el análisis de este aspecto, es la falta de trabajo colaborativo y/o en red con otros prestadores turísticos, con miembros de la cadena de comercialización o con instituciones educativas o sin fines de lucro. En este caso la recomendación sería que los propietarios, en particular Eduardo, se unieran a cadenas de emprendedores locales, compartan experiencias y, en lo posible, realicen un plan de capacitación empresarial.

#### 9.4. Mejoramiento de la calidad

La investigación confirma los datos ofrecidos por el Informe de APN en relación a los estándares de calidad del establecimiento los que han dado lugar a algunas quejas y reclamos de pasajeros. Este aspecto es el que detenta mayores respuestas negativas a las preguntas ponderadas con dos en el instrumento de recolección de datos. En primer lugar se sugiere a La Oriental la elaboración de un plan de calidad como instrumento de gestión necesario en el corto plazo. Sin embargo, considerando la importancia del sector de habitaciones en un establecimiento que brinda alojamiento, algunas recomendaciones básicas para implementar en forma inmediata son:

- Colocar nombres y/o números en las puertas de las habitaciones
- Colocar llaves y/o cerraduras en las puertas de las habitaciones
- Comenzar por una inversión en las habitaciones que incluya colores de pintura que colaboren con el incremento de la luminosidad en este espacio
- Atender a las sugerencias establecidas para el aspecto ambiental en cuanto a la localización de carteles que inviten a los huéspedes a participar del desarrollo sostenible del emprendimiento, con medidas de ahorro en el consumo de agua o energía, por citar un ejemplo

Finalmente, el mejoramiento futuro de este aspecto, solo será posible a partir de la elaboración y seguimiento de un plan estratégico de calidad con sostén en el compromiso de los miembros de la familia a cargo del establecimiento. La definición a corto plazo de un plan de calidad como el mencionado es una recomendación prioritaria que surge como resultado de la investigación establecida.

## **Bibliografía**

Andrade, L. (2005). Sociología de la desertificación. Los productores ovino extensivos de la Patagonia Austral. Buenos Aires: Miño y Dávila Editores

APN (2003). Informe de satisfacción de turistas en PNPM. Buenos Aires: APN

Báez, A. (2003). Una guía para el pequeño y mediano empresario de hospedaje. Mejores Prácticas para Turismo Sostenible. San José de Costa Rica: PROARCA

Barbería, E. (1995). Los dueños de la tierra en la Patagonia Austral 1880/1920. Río Gallegos: UFGA.

Barrera, E. (2003) Rutas Alimentarias Argentinas. Asunción: Seminario sobre turismo rural y su contribución a la creación de empleo y a la conservación de patrimonio

Barrera, E. (2006). Rutas Alimentarias. Una estrategia cultural para el desarrollo rural mexicano. México: Consejo para la cultura y artes de México.

Barrera, E. Muñoz, Roberto (2003) Manual de turismo rural para micro pequeños y medianos empresarios rurales. PROMER.

Brundtland, G. (ed.), (1987). Our common future: The World Commission on Environment and Development. Oxford: Oxford University Press

Goodwin, H. (2009). The Weaknesses of the Global Sustainable Criteria Approach. Leeds: International Centre for Responsible Tourism. Leeds University.

Liu, Z. (2003). Sustainable Tourism Development: A Critique. Journal of Sustainable Tourism. Vol. 11, Nº. 6.

Mc.Kercher B. (2003). Sustainable tourism development: guiding principles for planning and management. Presentación en "National Seminar on Sustainable Tourism Development. Kyrgystan.

Merriam, Sharan B. (1991). Case study research in education: a qualitative approach. Editorial Jossey-Bass.

OMT (2002). Turismo: Panorama 2020. Previsiones Mundiales y perfiles de los segmentos de mercado. España: OMT

OMT (2004). Desarrollo sostenible del Turismo. Definición conceptual (agosto de 2004). OMT.

Pulido Fernández, J.I. (Coord.)(2008). El Turismo Rural. Estructura económica y configuración territorial en España. Madrid: Editorial Síntesis.

Quargnolo,E., Williams, M., Jansma, A. (2001). Estancias Turísticas de Santa Cruz. Documento UTE, Asociación Estancias de Santa Cruz.

Rainforest Alliance (2005). Buenas Prácticas para Turismo Sostenible. Una guía para el pequeño y mediano empresario. Costa Rica: Epicentro Publicidad.

Sandoval, S. (2009). Estudio de caso: Asociación Estancias de Santa Cruz-Argentina. Seminario Turismo Rural. MGTS-2008.

Trívez, I. (2008). Plan de uso público del PNPM. Seccional El Rincón: APN.

Vasilachis de Gialdino, I. (coord.), (2006). Estrategias de investigación cualitativa. España: Gedisa

Otras fuentes

Declaración de Bariloche (2007). II Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y otras Áreas Protegidas. Disponible en:

<http://www.ambiental.net/noticias/biodiversidad/DeclaracionBariloche.pdf>

Global Sustainable Tourism Criteria (2008). Disponible en:

<http://www.sustainabletourismcriteria.org/>

## ANEXOS

## ENCUESTA DE ASPECTOS SOSTENIBLES

### ESTANCIA TURÍSTICA LA ORIENTAL

AMBIENTAL			
Pregunta	SI	NO	Ponderación
A1. Registra el consumo de agua en el establecimiento		X	2
A2. Posee un sistema de tratamiento de aguas residuales		X	2
A3. Reutiliza aguas residuales y/o de lluvias		X	1
A4. Existe alguna estrategia de minimización del uso de la energía: eléctrica, gas, combustible.	X		2
A5. Cuenta con fuentes de energía renovables	X		1
A6. Conoce la flora y fauna del área protegida	X		2
A7. Evita mantener o reproducir flora o fauna exótica	X		1
A8. Separa los residuos	X		2
A9. Controla los ruidos fuertes y olores desagradables en áreas públicas		X	1
A.10. Evita utilizar sustancias perjudiciales al ambiente		X	1
A11. Conoce los planes y objetivos del AP		X	2
A12. Ofrece información sobre el AP y sus atractivos	X		1
A13. Utiliza plantas autóctonas en la decoración de áreas verdes		X	1
A14. Motiva a los turistas a contribuir con la conservación de los recursos del AP		X	2
A15. Motiva a los turistas a contribuir con el cuidado del agua y la energía así como el manejo responsable de los desechos		X	1
SOCIOCULTURAL			
Pregunta	SI	NO	Ponderación
B16. Cumple las reglamentaciones para contratar personal	X		2
B17. Posee una política de contratación que incluya minorías		X	2
B18. Sigue lineamientos o posee un código de conducta para minimizar impactos en el AP		X	1
B19. Sigue un código de conducta contra la explotación comercial, en particular de niños, incluida la explotación sexual		X	2

B20. Comparte su cultura con los huéspedes que recibe	X		1
B21. Integra redes, asociaciones u otros organismos que contribuyan al desarrollo local		X	2
B22. Conoce, apoya y divulga actividades sociales y recreativas de las comunidades vecinas		X	1
B23. Integra a pequeños emprendedores en su cadena de comercialización		X	1
B24. Colabora con investigaciones que contribuyan al conocimiento local	X		2
B25. Las instalaciones incluyen elementos locales en su diseño, arquitectura o decoración	X		1
B26. Fomenta la compra de artesanías		X	1
B27. Conoce los sitios arqueológicos del AP	X		2
B28. Contribuye con la protección y conservación de los sitios arqueológicos		X	2
B29. Conoce la reglamentación que rige la protección del patrimonio en el país		X	1
B30. No vende o exhibe artefactos arqueológicos	X		1
<b>ECONÓMICO</b>			
Pregunta	SI	NO	Ponderación
C31. La empresa favorece la contratación de personal local		X	2
C32. Ofrece capacitación al personal		X	2
C33. La empresa colabora con iniciativas concretas para el desarrollo de comunidades cercanas		X	2
C34. Contrata un asesor contable y/o administra en forma regular los aspectos contables y financieros	X		1
C35. Sigue un plan de comunicación y mercadeo		X	2
C36. Utiliza algún sistema para determinar el precio justo de los servicios		X	1
C37. Los salarios del personal se ajustan a la normativa vigente	X		2
C38. Realiza sus compras y/o utiliza servicios locales o regionales	X		2
C39. Tiene al día el pago de sus tasas para operar en el AP	X		1
C40. Documenta o registra información	X		2

C41. Tiene por escrito su política de cancelaciones y reservas		X	1
C42. La empresa invierte en tecnología	X		1
C43. Mejora o diseña nuevos servicios		X	1
C44. Destina un porcentaje de sus ingresos al mantenimiento de la infraestructura		X	2
C45. Invierte en capacitación para el desarrollo del negocio		X	1
<b>CALIDAD</b>			
Pregunta	SI	NO	Ponderación
D46. El acceso está señalizado	X		1
D47. El edificio presenta un buen estado de conservación y mantenimiento		X	2
D48. Las habitaciones son luminosas y ventiladas		X	1
D49. Los baños y sanitarios están en buen estado, limpios y sin malos olores	X		2
D50. Las duchas de las habitaciones funcionan normalmente y los colchones en buen estado	X		2
D51. Las puertas de las habitaciones están numeradas y tienen llave		X	2
D52. Las habitaciones tienen recursos o diseño que invitan al cuidado sostenible del lugar		X	2
D53. Las habitaciones conservan una temperatura agradable	X		1
D54. Dispone de un sistema o registro organizado de reservas	X		1
D55. Tiene objetivos de calidad		X	2
D56. Dispone de cuestionario de satisfacción al cliente y/o un registro de quejas y reclamos		X	2
D57. Cumple las reglamentaciones para operar en el parque	X		1
D58. Al menos una persona habla inglés		X	2
D59. Ha diseñado mapas, folletos o guías y los ofrece en diferentes idiomas		X	1
D60. Ofrece comida casera y/o tradicional de la zona	X		1

