

Grupos Asociativos de Turismo Rural en Argentina  
El Caso de los Grupos Cambio Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur  
del INTA

*Tesis presentada para optar al título de  
Magister de la Universidad de Buenos Aires,  
Área Agronegocios*

Raúl Cristian Mendivil  
Licenciado en Administración Agropecuaria  
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires- 2009

Lugar de trabajo: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía – Universidad de Buenos Aires

## COMITÉ CONSEJERO

Director de Tesis

**Evangelina Dulce**

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)  
Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)  
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Co-director de Tesis

**Gustavo Ramon Capece**

Contador Público (Universidad de Buenos Aires)  
Licenciado en Administración de Empresas (Universidad de Buenos Aires)  
Magíster en Gestión Pública del Turismo (Universidad Internacional de Andalucía)

## JURADO DE TESIS

JURADO

**Hernán Palau**

Ingeniero en Producción Agropecuaria, UCA.  
Magíster en Agronegocios y Alimentos, UBA.

JURADO

**Ana M. Bocchicchio**

Licenciada en Sociología (Universidad Católica Argentina)  
Diploma Superior en Estudios Sociales Agrarios (FLACSO)

JURADO

**Patricia Ercolani**

Licenciada en Geografía (Universidad Nacional del Sur)  
Doctora en Geografía (Universidad de las Islas Baleares-Universidad Nacional del Sur)

Fecha de defensa de la tesis: 06 de Diciembre de 2016

## **DEDICATORIA**

A mi familia y amigos quienes, a pesar de soportar los efectos colaterales del proceso de mi tesis, no dudaron ni dejaron de apoyarme para que pudiera lograr el objetivo.

A todos los productores y técnicos de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS, en mi opinión, verdaderos autores, maestros sin buscarlo ni desearlo.

*“Hace años aprendí, trabajando en el campo del emprendedurismo turístico, tanto a nivel de personas como de comunidades, que la historia la repiten los actores, pero la escriben los autores. Esas personas que no desean que otros les digan cuales son las palabras que deben usar, como comportarse, a quienes tener de socios estratégicos, etc. En síntesis, los autores son quienes rompen paradigmas, muestran nuevas verdades, descorren velos, y en definitiva, se vuelven maestros sin buscarlo, y muchas veces sin desearlo.”*

*Gustavo Capece*

## AGRADECIMIENTO

La última página que redacté en la tesis, pero la más importante. Un agradecimiento muy especial, en principio a mi familia, no solo por los motivos que esboce en la dedicatoria sino por permitirme estudiar, y de esa forma dedicarme a trabajar en lo que me apasiona. En especial a mi madre, Nancy y a mi hermano Federico, incansable lector de indescifrables versiones preliminares de mi tesis para que continuara al siguiente nivel de revisión de la forma menos indecente.

Justamente, el próximo agradecimiento es para ellos, mi Directora Evangelina y mi Co Director Gustavo, ya que, sin su guía, ayuda, paciencia, pedagogía, y templanza no hubiera tenido ninguna posibilidad de haber cumplido el objetivo. Dos directores de lujo que no tenían fines de semana ni feriados, y que me hacían las devoluciones prácticamente en simultáneo. Gracias Evangelina y Gustavo por haberme soportado y confiado en mí, cuando existían opciones mucho más cómodas.

Obviamente un agradecimiento más que especial a Julieta Colonnella, y a la red de técnicos de Turismo Rural del CeRBAS del INTA, Natalia Cubiatebehere, María Isabel Haag, María Emilia Martinese, Daniel Martínez, Marina Monje, Susana Schwerdt, María Elvira Ochoa y María Elena Valdez, no solo por el apoyo y la confianza para vincularme con los productores sino fundamentalmente porque a través de los más de 5 años de trabajo en conjunto me enseñaron que la riqueza está en trabajar asociativamente, más lento pero más sólido y por animarse a recorrer un camino más arduo (mucho más arduo), pero más sincero en esta actividad que nos apasiona, el Turismo Rural.

Otro gran agradecimiento a Mariano Villani, amigo, esposo y padre de 4 hijos, muy ocupado, pero siempre, siempre, con tiempo y predisposición para tener los debates necesarios para ayudarme a enfocar mi tesis. Para mí un referente tanto en lo profesional como en lo personal.

Por último, y no menos importante al Programa de Agronegocios, por haberme brindado la posibilidad de acceder a una beca y tener esta oportunidad única de formarme. A directivos, equipo del programa, compañeros y profesores.

Claramente, como se puede observar, apenas fui un coordinador de una innumerable cantidad de aportes de personas que, desinteresadamente me aportaron su ayuda, su confianza, y también el hombro. Muchísimos kilómetros recorridos, incontables horas de lectura y debate dan como resultado este centenar de páginas, en los que espero poder haber hecho un pequeño aporte para todos aquellos que confiaron en mí, en especial a los productores de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS. Gracias.

## **DECLARACIÓN**

*Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi mejor saber y entender, original producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifique explícitamente las contribuciones de otros), y que este material no lo he presentado, en forma parcial o total, como una tesis en ésta u otra institución.*

Raúl Cristian Mendivil

## ÍNDICE

RESUMEN.....	X
ABSTRACT:.....	XI
CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Situación problemática inicial .....	1
1.1.1 La adaptación a los cambios de la demanda a través del asociativismo: .....	1
1.1.2 El Turismo Rural. Origen y rol dinamizador .....	3
1.1.3 El Turismo Rural en Argentina .....	5
1.1.4 Grupos asociativos de Turismo Rural del INTA.....	9
1.2. Objetivos .....	11
1.2.1 Objetivo general .....	11
1.2.2 Objetivos específicos .....	11
1.3 Hipótesis: .....	12
1.3.1 Hipótesis general:.....	12
1.3.2 Hipótesis específicas:.....	12
CAPITULO II. METODOLOGÍA:.....	14
2.1. La población objetivo: .....	15
2.2. Las variables de estudio: .....	15
2.3. Procesamiento de la información: .....	17
CAPITULO III: RESULTADOS.....	18
3.1. Contextualización.....	18
3.1.1. Ambiente institucional del Turismo Rural en Argentina: .....	18
3.1.1.1 Ambiente institucional formal .....	19
3.1.1.2 Ambiente institucional informal: .....	22
3.1.2. Ambiente organizacional del Turismo Rural en la Argentina .....	23
3.1.2.1. Proveedores de insumos:.....	24
3.1.2.2. Productores: .....	25
3.1.2.3 Comercializadoras:.....	28
3.1.2.4 Consumidores: .....	29
3.1.3 Ambiente tecnológico del Turismo Rural en Argentina .....	30
3.1.3.1 Desarrollo tecnológico: .....	31
3.1.3.2. Ambiente institucional, organizacional y tecnológico según tipo de productor. 33	
3.1.4. Presentación del caso CeRBAS: .....	34
3.1.4.1 Los productores de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS .....	35
3.2. Ventajas y limitaciones de la dimensión tecnológica .....	36

3.2.1 Nivel de desempeño de los indicadores de la dimensión tecnológica. ....	40
3.3. Ventajas y limitaciones de la dimensión comercial .....	41
3.3.1 Nivel de desempeño de los indicadores de la dimensión comercial .....	42
3.4. Descripción de la dimensión actitudinal .....	43
3.5. Percepción de performance económica y resumen de resultados. ....	44
3.5.1. Resumen de los resultados de las diferentes dimensiones: .....	44
3.6. Identificación de sub grupos en relación a la calificación de las variables analizadas .	45
3.6.1. Descripción de las variables en la matriz primaria .....	45
3.6.1.1. Matriz primaria: .....	46
3.6.2. Análisis de Componentes Principales y Clúster.....	46
CAPITULO 4: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	48
4.1. El contexto de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS .....	49
4.2. La dimensión tecnológica de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS .....	55
4.3. La dimensión comercial de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS.....	56
4.4. La dimensión actitudinal de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS .....	60
4.5. La percepción de la dimensión económica de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS y su relación con las demás variables .....	62
CAPITULO V: CONCLUSIONES.....	65
CAPITULO VI: AGENDA DE FUTURAS INVESTIGACIONES .....	70
CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA: .....	72
CAPITULO VII. ANEXOS: .....	81

## ÍNDICE DE CUADROS:

<b>Cuadro 1.1.</b> Distribución según tipo y tamaño de los productores de Turismo Rural.....	8
<b>Cuadro 1.2.</b> Relación ente objetivos, unidades de análisis e hipótesis.....	13
<b>Cuadro 2.1.</b> Indicadores de la dimensión tecnológica y forma de medición.....	16
<b>Cuadro 2.2.</b> Indicadores de la dimensión actitudinal y forma de medición.....	16
<b>Cuadro 2.3.</b> Indicadores de la dimensión comercial y forma de medición.....	16
<b>Cuadro 2.4.</b> Indicadores de la dimensión económica y forma de medición.....	16
<b>Cuadro 2.5.</b> Herramientas metodológicas utilizadas para llevar adelante el estudio.....	17
<b>Cuadro 3.1.</b> Ambiente institucional formal del Turismo Rural en Argentina.....	21
<b>Cuadro 3.2.</b> Resumen Ambiente institucional, organizacional y tecnológico .....	34
<b>Cuadro 3.3.</b> Calificación de los indicadores de la dimensión tecnológica.....	41
<b>Cuadro 3.4.</b> Resultados de cada indicador de la dimensión tecnológica.....	42
<b>Cuadro 3.5.</b> Calificación de los indicadores de la dimensión comercial.....	44
<b>Cuadro 3.6.</b> Resultados de cada indicador de la dimensión comercial.....	44
<b>Cuadro 3.7.</b> Calificación de los indicadores de la dimensión actitudinal.....	45
<b>Cuadro 3.8.</b> Resultados de cada indicador de la dimensión actitudinal .....	45
<b>Cuadro 3.9.</b> Calificación de la performance económica.....	46
<b>Cuadro 3.10.</b> Resumen de los resultados .....	46
<b>Cuadro 7. 1:</b> Matriz primaria y secundaria para el procesamiento de las encuestas.....	83
<b>Cuadro 7.2:</b> Auto valores y varianza.....	85
<b>Cuadro 7. 3:</b> Variables y componentes principales.....	85
<b>Cuadro 7.4:</b> Matriz de correlación entre las variables analizadas.....	85

## ÍNDICE DE FIGURAS:

<b>Figura 1.1.</b> Distribución de los de los grupos asociativos Cambio Rural de Turismo Rural del INTA en las diferentes regiones en el año 2010 y evolución de los mismos a nivel país y CeRBAS.....	10
<b>Figura 3.1.</b> Mapa Organizacional de Turismo Rural en Argentina.....	24
<b>Figura 3.2.</b> Región CeRBAS con sus correspondientes estaciones experimentales y la distribución de los oferentes de Turismo Rural .....	35
<b>Figura 3.3.</b> Guías turísticas de los grupos asociativos del CeRBAS. ....	40
<b>Figura 3.4.</b> Distribución de banda ancha en la provincia de Buenos Aires .....	40
<b>Figura 7.1.</b> Representantes de los grupos y técnicos Turismo Rural del CeRBAS.....	82

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

<b>Gráfico 3.1.</b> Distribución de las Estancias en la Argentina .....	25
<b>Gráfico 3.2.</b> Distribución de las Bodegas en Argentina.....	26
<b>Gráfico 3.3.</b> Distribución de las chacras/granjas en la Argentina .....	27
<b>Gráfico 3.4.</b> Distribución de los grupos asociativos en la Argentina.....	27
<b>Gráfico 3.5.</b> Distribución del Turismo Comunitario en la Argentina .....	28
<b>Gráfico 3.6.</b> Representación de los productores en los encuentros regionales.....	39



## ABREVIATURAS

**ACHITUR:** Asociación Chilena de Turismo Rural  
**ACP:** Análisis de Principales Componentes  
**BID:** Banco Interamericano de Desarrollo  
**CABA:** Capital Autónoma de Buenos Aires  
**CeRBAN:** Centro Regional Buenos Aires Norte  
**CeRBAS:** Centro Regional Buenos Aires Sur  
**CN:** Constitución Nacional  
**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.  
**FAUBA:** Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.  
**FEBATUR:** Feria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires  
**FIT:** Feria Internacional de Turismo  
**FOMIN:** Fondo Multilateral de Inversiones  
**IDESTUR:** Instituto de Desarrollo de Turismo Rural  
**IICA:** Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura  
**INDAP:** Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario  
**INDEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censo  
**INTA:** Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria  
**IRAM:** Instituto Argentino de Normalización y Certificación  
**MINAGRI:** Ministerio de Agricultura  
**MINTUR:** Ministerio de Turismo  
**NEA:** Noreste Argentino  
**NOA:** Noroeste Argentino  
**OMT:** Organización Mundial de Turismo  
**ONG:** Organizaciones No Gubernamentales  
**OTA:** Online Travel Agency  
**PROFAM:** Programa para Productores Familiares  
**PROFEDER:** Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable  
**PRONATUR:** Programa Nacional de Turismo Rural  
**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas.  
**RATUR:** Red Argentina de Turismo Rural  
**RNT:** Registro Nacional de Turismo  
**SEBRAE:** Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas  
**SIET:** Sistema de Información y Estadística Turística  
**SIGO:** Sistema Inicial de Gestión Organizacional  
**TIC:** Tecnologías de Información y la Comunicación  
**UACH:** Universidad Austral de Chile  
**UTHGRA:** Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina

## RESUMEN

El Turismo Rural en la Argentina, surge acompañando los cambios en la demanda de los turistas que buscan formas de recreación en espacios abiertos. En esta actividad coexisten diferentes actores que llevan adelante la actividad. Si bien prevalecen los emprendimientos individuales y de baja escala de producción, existen grupos que trabajan en forma asociativa con la finalidad de facilitar la adaptación a los cambios y desafíos que plantea el nuevo escenario nacional y mundial. Dentro de estos, se destacan aquellos nucleados en la región del CeRBAS (Centro Regional Buenos Aires Sur) perteneciente al INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), por ser una región que logró mantener la cantidad de grupos asociativos; explicando en la actualidad el 20% del total a nivel país. En este sentido, surge como objetivo de investigación dilucidar qué aspectos ha logrado resolver el trabajo asociativo en este grupo y cuáles aún se presentan como desafíos a solucionar en pos del desarrollo sostenido de la actividad. Se utilizó como metodología el estudio de caso simple a partir del desarrollo del caso CeRBAS. Se seleccionaron tres variables: la tecnológica, la comercial y la actitudinal, las cuales se midieron a partir de encuestas semi estructuradas a 45 productores del grupo. Los resultados de las encuestas se procesaron con herramientas estadísticas multivariadas (Componentes principales y Análisis de Clúster), utilizando el software PC-ORD. En dos ejes se logró explicar el 64,5% de la variación total de la muestra. Del análisis de las variables se observa que la mayor limitante corresponde a la dimensión comercial y dentro de esta, el indicador de mayor peso, fue la dificultad de acceso al mercado (64%). El trabajo del grupo logró posicionarlos por encima de la media tecnológica del sector de Turismo Rural. Estos resultados se acompañaron de una actitud positiva frente al trabajo grupal (98% de los productores). La limitante comercial se correlacionó positivamente con la percepción de la performance económica por parte del productor que manifestó tener falta de fondos para inversión (91%) y retiros mensuales insuficientes (49%). Se concluye que los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del caso estudiado lograron ventajas tecnológicas, actitudinales y mostraron predisposición al trabajo en grupo, sin embargo, no logran resolver aspectos comerciales representando una de las principales limitaciones que dificulta la sostenibilidad de la actividad de los mismos.

**Palabras clave:** Turismo, Turismo Rural, grupos asociativos, INTA, CeRBAS, dimensión tecnológica, acceso a mercados, ventajas, limitaciones, sostenibilidad.

## ABSTRACT:

Rural Tourism in Argentina, arises accompanying changes in demand for tourists looking forms of recreation in open spaces. In this activity they coexist different actors who carry out the activity. While prevailing individual and small-scale production enterprises, there are groups working associatively in order to facilitate adaptation to changes and challenges of the new national and world stage. Among these, they highlight those nucleated in the region of CeRBAS (Buenos Aires Sur Regional Center) belonging to the INTA (National Institute of Agricultural Technology) as a region that managed to keep the amount of associative groups; currently explaining 20% of the total at country level. In this sense, it emerges as research objective elucidate what aspects has managed to solve the partnership working in this group and what challenges still present themselves as towards solving the sustained development of the activity. The simple case study methodology was used as from the development of CERBAS case. Three variables were selected: technological, commercial and attitudinal, which were measured from semi structured surveys 45 producers in the group. The survey results were processed using multivariate statistical tools (main and Cluster Analysis Components) using the PC-ORD software. In two axes it was achieved explaining 64.5% of the total variation in the sample. Analysis of the variables shows that the biggest limitation corresponds to the commercial dimension and within this, the greatest weight indicator, was the difficulty of market access (64%). The work of the group managed to position itself above the technological average rural tourism sector. These results were accompanied by a positive attitude towards group work (98% of producers). Limiting commercial was positively correlated with the perception of economic performance by the producer that reported having insufficient funds for investment (91%) and insufficient monthly withdrawals (49%). It is concluded that the producers grouped in the associative groups of Rural Tourism in the case study achieved technological, attitudinal advantages and showed willingness to work in a group, however, they fail to resolve trade issues represent one of the major constraints hindering the sustainability of the activity .

Keywords: tourism, rural tourism, associative groups, INTA, CeRBAS, technological dimension, market access, advantages, limitations, sustainability.

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Situación problemática inicial

#### 1.1.1 La adaptación a los cambios de la demanda a través del asociativismo:

El principal problema de la economía es la adaptación a las perturbaciones (Hayek, 1945; Williamson, 1999), y el principal problema en los negocios es la gestión. En economías turbulentas y en escenarios de negocios inciertos la adaptación resulta un tema clave siendo las principales causas de perturbación en el sector agroalimentario la globalización y los cambios en los hábitos de la demanda (Zylbersztajn, 1996).

En este marco, Paz (1997) destaca la exigencia de adaptación a nuevos modelos de organización productiva de los pequeños y medianos productores agropecuarios frente a este proceso. Según Zylbersztajn (1996) la adaptación a las perturbaciones que influyen en el sector agrario se resuelven a partir de diseños institucionales, organizacionales y tecnológicos, alineados con la estructura de gobernanca<sup>1</sup> y la estrategia de negocios, con el foco en el acceso al mercado y a las preferencias de los clientes. La alineación es una de las claves para reducir los costos de transacción, adaptarse y poder competir en mercados globalizados (Williamson, 1991).

Williamson (2002) menciona que la transacción es la unidad micro analítica de análisis en la economía de costos, que se resume en todo el conflicto del intercambio, la cooperación o rivalidad. Una transacción ocurre cuando un producto o servicio es transferido a través de una interfase tecnológica separada. Además, Coase (1988) menciona que una transacción trae consigo misma costos. Estos costos son porque en las negociaciones hay contratos que deben suscribirse, hay que hacer inspecciones, hay que hacer arreglos para solucionar disputas, etc. Williamson (2002) establece que los costos de transacción macro son las originadas principalmente en el marco del ambiente institucional, y que en el ambiente organizacional se generan los costos de transacción micro. En este sentido, North (1990) señala que las instituciones fueron creadas por el hombre para poner orden y reducir la incertidumbre en la transacción, es así que el ambiente institucional es el marco para el intercambio, que determina el costo de transacción; a menor seguridad jurídica aumentan los costos de transacción. Las instituciones son las reglas de juego formales e informales que dan marco a la interacción de agentes económicos. Las reglas formales - que definen el ambiente institucional formal - son las leyes, decretos resoluciones y normas, y las reglas informales – que definen el ambiente institucional informal - constituyen todo el marco cultural, hábitos y costumbres. Ambas reglas siempre van juntas.

---

<sup>1</sup> La estructura de gobernanca determina como las transacciones entre distintos agentes económicos son organizadas, monitoreadas y consumadas.

En el ambiente organizacional se destacan “los jugadores del juego”, que son las empresas, los organismos públicos y las ONG. Son los que llevan adelante la actividad socioeconómica y los negocios. Son los jugadores de la producción, el intercambio y la distribución; es la práctica del juego.

Por su parte, el abordaje de Joskow (1995), no solo se basa en la vía del ambiente institucional, y la estructura de gobernanza, sino en la vía de la moderna organización industrial. En este último enfoque cobra importancia lo que Porter (1985) define como modelo de rivalidad ampliada que establece el grado de rivalidad de las empresas del sector, asociado con las ventajas competitivas (dinámicas y estáticas), como así también con la identificación de barreras de entrada y de salida del negocio. Mientras las ventajas competitivas estáticas provienen principalmente de ciertos elementos como su localización y concentración geográfica, la disponibilidad de infraestructura (suelo, edificaciones, sistemas de comunicación y transporte) y estándares medio-ambientales aceptables, las ventajas competitivas dinámicas se promueven cuando se cuenta con una serie de factores como: Recursos humanos calificados (universidades, centros de investigación, cultura) • Costo de la fuerza de trabajo • Capacidad de innovación tecnológica y empresarial Cooperación inter empresarial •Gobiernos locales promotores del desarrollo económico •Entorno institucional propicio • Pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos (Porter, 1996 citado por Gonzales y Mendieta, 2009).

El Modelo de Rivalidad Ampliada se completa con la identificación de barreras de entrada y salida. Las barreras de entrada están dadas por economías de escala, diferenciación de productos, requisitos de capital, acceso a los canales de distribución, curva de aprendizaje o experiencia, y políticas gubernamentales. Así como el modelo plantea barreras de entrada para reducir la amenaza de nuevos competidores, también se destacan barreras de salida, constituida por factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector económico, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. Las barreras de salida son: regulaciones laborales, activos poco realizables o de difícil reconversión, activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, barreras emocionales y restricciones sociales y gubernamentales. En el mismo sentido, Porter (1985) establece que cuando un sector tiene bajas tanto las barreras de entrada como las de salida, las empresas tienen rendimientos bajos y estables.

En este sentido, hay tres maneras básicas a través de las cuales los pequeños y medianos productores pueden adaptarse a un ambiente globalizado: a) Pueden fortalecer sus intenciones de convertirse en proveedores preferenciales de grandes corporaciones mejorando sus estándares de calidad y plazos de entrega, b) Pueden tratar de competir "individualmente" en mercados finales, probablemente en nichos específicos o c) Pueden buscar fortalecerse colectivamente asociándose con otros productores pequeños (Pyke, 1994 citado por Perego L., 2003).

Funes y Monferrer (2003) definen al asociativismo como “toda acción conjunta que persigue intereses comunes y que para conseguirlos desarrolla prácticas de movilización concretas. El objetivo de la adaptación en el marco del asociativismo es diseñar e implementar un ambiente organizacional eficiente que apunte a la reducción de los costos de transacción micro (North, 1990).

Al actuar de manera colectiva, los pequeños productores podrán reducir los costos de transacción para los intercambios comerciales, obtener la información comercial necesaria, asegurar el acceso a nuevas tecnologías y aprovechar los mercados de más alto valor (Elgue y Chiaradia, 2007; Markelova y Meinzen, 2009; Ordoñez, 2009). De hecho, en Europa, la mayoría de los pequeños productores trabajan en asociaciones (Mondelli y Failde, 2011).

En torno al trabajo asociativo, se conocen varios intentos de estrategias colectivas que luego no continuaron<sup>2</sup>, otros que siguen, pero con objetivos reducidos y muy pocos que puedan considerarse exitosos. La asociatividad es un proceso complejo que involucra construcción de confianza y sobre el cual no se tienen certezas. Las principales dificultades están relacionadas con la actitud de los productores, con la adopción de mejoras tecnológicas y a una cierta resistencia al cambio que conspira contra la adaptación a los requerimientos de mercados exigentes y cambiantes (Mondelli y Failde, 2011). Otros autores también incorporan la falta de espíritu empresarial, las barreras para compartir información y la falta de confianza mutua (Dirven, 2006 citado por Quintana, Nieto y Scala, 2008). Los mismos autores, citando a Meyer (2005), destacan que cuando se inicia un proceso asociativo la mayor preocupación debe concentrarse en los cambios actitudinales de la gente y sus relaciones; con el eje principal en la generación de credibilidad, relaciones y confianza. Estos cambios actitudinales se pueden clasificar en actitudes<sup>3</sup>, valoraciones<sup>4</sup> y relaciones<sup>5</sup>, entre otros aspectos (Quintana et. al, 2008). Para que los mismos se den, se debe encontrar y diseñar actividades que permitan a las personas ser capaces de transformar algo codificado (dato, imagen, sentidos, etc), en algo propio de ellas. Algo que se refleje en sus capacidades<sup>6</sup>.

### 1.1.2 El Turismo Rural. Origen y rol dinamizador

El Turismo Rural aparece por primera vez en el continente europeo en la década del 1950; básicamente en países como España y Francia que se encontraban con un incremento de los niveles de educación en la sociedad, cambios en las escalas de valores, aparición de nuevas necesidades de ocio, y nuevas demandas en términos de productos y servicios. La saturación de destinos tradicionales y la incorporación de otros, el querer conocer nuevos destinos y el fraccionamiento de las vacaciones, han beneficiado el desarrollo turístico en general y del Turismo Rural en particular (OMT, 2000).

---

<sup>2</sup>“A Río Revuelto, Ganancia De Pescadores”. El Proceso Asociativo En Turismo Rural: El Caso De SUTUR”

<sup>3</sup> Actitudes: respecto de la información para incorporar tecnología

<sup>4</sup>Valoraciones: del Asociativismo, de la capacitación, de la tarea grupal y de la autoestima.

<sup>5</sup>Relaciones: de los niveles de confianza propia, y grupal, del afecto y las emociones.

<sup>6</sup> : <http://redextensionrural.blogspot.com.ar/2016/03/para-no-confundir-informacion-con.html#sthash.J46oQQ9g.dpuf>

Debido a todos estos cambios en las necesidades del turista por querer conocer otro tipo de turismo diferente al de “sol y playa”, es que el Turismo Rural surgió y creció de manera acelerada alrededor del mundo. La actividad de Turismo Rural se presenta como una modalidad del llamado turismo alternativo que, sin más, es aquel turismo que se especializa en realizar actividades al aire libre priorizando el contacto de la naturaleza. Este permite dinamizar las actividades económicas tradicionales y valorizar las particularidades culturales locales, ofreciendo al mismo tiempo posibilidades de empleo a la población, ayudando a frenar el éxodo rural (Cuesta, 1996).

En la actualidad desde una perspectiva tanto económica como social, el turismo es considerado como un instrumento de desarrollo, e impulsor de la reactivación de las economías de los espacios rurales. El Turismo Rural 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 forma 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<sup>7</sup>.

Si bien abundan las definiciones, se puede establecer que el Turismo Rural es toda modalidad turístico-recreativa que se desarrolla en establecimientos del ámbito rural o en sus inmediaciones y que permite al visitante conocer, compartir y aprender otras costumbres, tradiciones, a través de actividades cotidianas, productivas y culturales, sensibilizándolo sobre el respeto y valor de la identidad cultural de las comunidades y pueblos rurales. El Turismo Rural puede asumir diversas modalidades de operación, transacción y comercialización, que pueden combinarse, de acuerdo a la demanda de los turistas y a las posibilidades de los oferentes (Pronatur, 2009).

En América Latina, el Turismo Rural surgió por dos factores: la crisis sectorial que motivó a los productores a buscar otras alternativas, y la visualización de una demanda creciente a partir de un sector dinámico vinculado a lagos, ríos, reservas y parques, y al conocimiento de diversas culturas. Se trata de una actividad que puede generar externalidades positivas, tales como la protección de los recursos naturales, la generación de empleos, y la creación de mercados de alimentos. No obstante, debe considerarse que las iniciativas de Turismo Rural en los sectores más perjudicados por la globalización mundial surgen como una alternativa de subsistencia, de generación de ingresos suplementarios e, incluso en algunos casos, con el objeto de evitar la desaparición de pueblos (Responde, 2007 citado en IICA, 2010).

Los cambios en la demanda generados por la globalización mundial también ofrecen oportunidades como la nueva concepción del espacio rural. La sociedad se ha vuelto más urbana con una mayor necesidad de contacto personal, autenticidad y experiencias demandadas por un consumidor de un mayor nivel de educación y consciente de la salud. Estos requerimientos revalorizan la potencialidad natural y cultural hasta ahora infrutilizada del espacio rural (paisajes, arquitectura popular, fiestas y rituales, artesanías, gastronomía, etc.) a través de experiencias turísticas (Long & Lane, 2000; Aguilar Criado, 2003). En algunos casos, la mejora del sistema del transporte y los avances tecnológicos, han hecho que

---

<sup>7</sup> UNID (2014). Material de Licenciatura en Turismo. México.

el Turismo Rural sea más accesible a una población más amplia (Hall, Roberts, y Mitchell, 2003)

Sin embargo, para los productores, el Turismo Rural también supone desafíos debido a que hay una multiplicidad de aspectos relevantes que están relacionados con la adaptación de los emprendimientos y su perduración. Se destaca la carencia de experiencia de los productores en administración hotelera, gastronómica y de prestación de servicios (Posada, 1999), en la participación en mercados no spot<sup>8</sup> (Mondelli y Failde, 2011), y en las tecnologías aplicadas<sup>9</sup> como las principales (Traverso 1996, Pronatur 2009, Niggli 2012). También tiene vital importancia la conectividad<sup>10</sup> de las áreas rurales, principalmente lo relacionado a vías de acceso, y las telecomunicaciones. (Gorenstein, 2007 citado por Varisco, 2016).

Revisando antecedentes, el Turismo Rural en Europa involucra actualmente a más de 110 mil productores los que representan el 2 % del total de la región. Con respecto a las explotaciones agrarias con actividad turística Austria lidera con un 10%, le sigue Alemania con un 5%, y Francia con un 2% de productores dedicados al Turismo Rural (Ehlich, 2014).<sup>11</sup>

En Estados Unidos, en promedio, el 2% de los productores se dedican al Turismo Rural, ascendiendo al 7% en los estados ubicados en el Midwest (Hellerstein, 2006). Si bien el número de oferentes de Turismo Rural durante la década 2002<sup>12</sup>/2012 se mantuvo estable, es destacable que el volumen de negocio se triplicó pasando de 230 MM a 700 MM de dólares (NASS, 2002;2007;2012).

**En Latinoamérica**, Argentina fue punta de lanza con respecto al desarrollo del Turismo Rural. Los primeros registros de establecimientos agropecuarios en dedicarse a la actividad turística datan del año 1973, convirtiéndose junto a Panamá en 1970 en los primeros países americanos en dedicarse a esta modalidad turística. Luego Uruguay en 1980, Brasil en 1986, México en 1988, Colombia en 1991, Chile en 1995 y Paraguay en 1997 (Barrera, 1997).

### 1.1.3 El Turismo Rural en Argentina

El Turismo Rural ha sido objeto de investigación en nuestro país durante los últimos años, y su interés nacional e internacional crece exponencialmente (Santana Talavera, 2002; Haag, 2003; Aguilar Criado, 2003; Bustos Cara, 2004; Barrera, 2006; Román y Ciccolella, 2009; Guastavino; Rozenblum; Trímboli, 2010; Nogar y Jacinto, 2010; Scalise, 2012; citado por Iparraguirre, 2014).

---

<sup>8</sup> Tradicionalmente, los mercados agrícolas se conciben de acuerdo con las características del mercado spot donde la identidad de las partes no tiene valor para la comercialización y se trata de productos homogéneos con bajos atributos de calidad y de fácil medición (Failde y Mondelli, 2011)

<sup>9</sup>En su mayoría se vinculan con la promoción y comercialización del producto.

<sup>10</sup> Aspectos de infraestructura básica (red eléctrica, red de gas, cloacas, etc.) y de infraestructura de conectividad (rutas nacionales, aeropuertos, puertos, ferrocarril, etc.). Otras fuentes en conectividad agregan Internet. (Cepal,2005)

<sup>11</sup>Rural Tourism in Europe: State of Art. V Congreso Europeo de Turismo Rural. Año 2014.

<sup>12</sup> Como referencia, se estima que 62 millones de turistas norteamericanos - 30% del mercado interno – contrataron servicios de turismo rural en el año 2000 (Carpio, 2004).



El surgimiento del Turismo Rural como sector en Argentina, puede contextualizarse en la nueva organización socioeconómica de la transición acontecida en nuestro país a fines de los 80 y principios de los 90, que dio lugar a modalidades alternativas como el “turismo de nichos” (Bertoncello, 2002). En Argentina, la nueva ruralidad, la multifuncionalidad de los espacios rurales y la importancia del empleo rural no agrícola se han combinado con “procesos de degradación de los destinos y modalidades turísticas tradicionales” que implican la elección y promoción, desde distintos sectores, de nuevos destinos y formas de hacer turismo.

Así, el Turismo Rural se presentó como una segunda actividad que permitiría no dejar de lado la actividad principal, representando una nueva alternativa económica para el sector. La crítica situación de una parte del sector agropecuario argentino fue lo que dio impulso al Turismo Rural, configurándose, en algunos casos, como la única manera viable de mantener sus establecimientos.

La diversificación de la agricultura ha sido un patrón que se dio, principalmente, entre los productores de menor escala, quienes, precisamente por producir a menor escala, pierden competitividad para la producción de commodities. Se señala que la modificación de la función productiva tradicional entre las que se encuentra la incorporación de actividades no agrícolas y servicios, en muchos casos, surge debido a la necesidad de diversificación del riesgo y de generación de ingresos adicionales a los agrícolas (Barrera, 2006). Se produce con ello un aumento de los encadenamientos de la agricultura con otros sectores y el aumento de las ocupaciones no agrícolas de los habitantes rurales, incrementándose con ello los niveles de pluriactividad del sector (Craviotti, 2002).

El Turismo Rural nació en Argentina como estrategia de supervivencia para los productores de menor escala y existen ciertos aspectos críticos que definen la sostenibilidad de los mismos en el sector. Los principales están básicamente relacionados con el ambiente institucional informal (falta de habilitación y seguros), los aspectos comerciales (ausencia de promoción e información) y la conectividad (marcados desequilibrios regionales en acceso de banda ancha e infraestructura vial) (Pronatur, 2009; Niggli, 2012; Marin J., Creus R. y Zaballo A. 2013, Consejo Vial Federal 2014<sup>13</sup>, Brawerman, 2015, Varisco 2016).

Entre las primeras iniciativas de Turismo Rural de la Argentina, se destacan las de la región patagónica, que comenzaron principalmente como una alternativa a la reducción de ingresos que generó la caída en los precios de la lana (principal actividad productiva de la región), configurándose como actividad de subsistencia en las explotaciones agropecuarias, combinando la búsqueda de una mayor rentabilidad y el fortalecimiento de las unidades. En numerosos casos, los emprendimientos se han localizado sobre infraestructuras preexistentes, con acervos culturales propios de las zonas donde se llevaban a cabo. En general, se reasignan lugares en la casa para compartir (habitaciones que pasan a ser para huéspedes, se comparte la mesa, etc.), así como alguna de las actividades de la unidad productiva, es decir, que muchos productores comenzaron a volcarse al Turismo Rural utilizando la capacidad instalada ociosa de sus establecimientos (Barrera, 2006).

---

<sup>13</sup>[http://www.cvf.gov.ar/red\\_vial\\_provincial.php](http://www.cvf.gov.ar/red_vial_provincial.php)

A su vez, un número importante de medianos y grandes productores de diversas regiones del país adecuaron sus estancias para recibir turistas. En algunos casos, a esta variante se agrega la posibilidad de realizar y participar activamente en las tareas de campo y cabalgatas, entre otras modalidades. En resumen, la oferta de Turismo Rural en la Argentina es muy variada y es llevada a cabo por una heterogeneidad de actores sociales, entre los que se incluyen actores provenientes de sectores no agropecuarios que incursionan en esta actividad realizando una diversificación de sus actividades o reorientándolas hacia este tipo de emprendimientos que muestran un mercado en expansión.

El crecimiento de la oferta de Turismo Rural en nuestro país se dio a partir del año 2000, año que según información del registro de prestadores de la web del Ministerio de Turismo se registraron 461 emprendimientos, para casi duplicar su número en el año 2003 a 867 emprendimientos y llegar en el 2007 a 1061 establecimientos<sup>14</sup>. Los datos más actuales son los de Pelliza y Ercolani (2013), que basadas en el SIET<sup>15</sup> aseveran que para ese año la cantidad de emprendimientos alcanzaban 1419. Con respecto al volumen de demanda, según datos de organismos oficiales se estima que en el periodo 2006/2013<sup>16</sup> se mantuvo estable, en alrededor de 3 millones de turistas (Pronatur, 2009; Mintur, 2014; Bodegas de Argentina, 2013).

Los productores pueden clasificarse en diferentes tipologías teniendo en cuenta los servicios que ofrecen y la escala de producción. Una de las clasificaciones los agrupa<sup>17</sup> en 5 tipos: 1) Estancias, 2) Bodegas, 3) Chacras y Granjas, 4) Grupos Asociativos y 5) Turismo Rural Comunitario (Niggli, 2012; Pelliza y Ercolani, 2013). A su vez estas, se pueden dividir según la escala de producción en grandes, medianos y pequeños y en microempresarios<sup>18</sup>.

El primer caso se corresponde con las estancias y las bodegas; el segundo caso (medianos y pequeños) se dividen en aquellos que desarrollan su actividad asociativamente y aquellos que lo realizan individualmente – Chacras y Granjas - y la tipología de microempresarios que representa al Turismo Rural Comunitario (Cuadro 1.1)

---

<sup>14</sup>Barrera (2006), destaca que los datos están “subvaluados”<sup>14</sup>, aunque si se pueden considerar las tendencias transitadas como una aproximación.

<sup>15</sup> Sistema de Información y Estadística Turística.

<sup>16</sup> La demanda específica de Turismo Rural antes del 2006 no se media. La multiplicidad de tipos de cambio que caracterizo a la Argentina en dicho periodo dificulta la medición y la comparación del negocio en dólares.

<sup>17</sup> Como toda clasificación, sabemos que esta encierra arbitrariedades y posiblemente superposiciones de categorías en algunos casos.

**Cuadro 1.1:** Distribución según tipología y tamaño de los productores de Turismo Rural.

Tamaño	Tipología	% según tipología	% según tamaño
Grandes	Estancias	39	58
	Bodegas	19	
Pequeños y medianos	Chacras y Granjas	26	39
	<b>Grupos Asociativos</b>	<b>13</b>	
Microempresarios	Turismo Rural Comunitario	3	3
<b>Total</b>		100	100

Fuente: Elaboración propia en base a Pelliza y Ercolani (2013).

Con excepciones (básicamente bodegas y turismo de estancias), la mayoría de los establecimientos de Turismo Rural son emprendimientos medianos y chicos. La diferencia entre ambos es básicamente que estos últimos no cuentan con los recursos humanos y de capital suficientes como para encarar profesionalmente el desarrollo del negocio. Tampoco poseen la escala necesaria para diseñar y ejecutar acciones de promoción, capacitación, asesoramiento legal y contable y/o diseño de políticas de comercialización. Estas carencias demandan la necesidad de contar con un fuerte programa de apoyo y promoción para los pequeños y medianos productores (Desk Research del Pronatur, 2011).

Muchos de los pequeños y medianos productores, se han organizado a través de grupos asociativos, y han recibido la asistencia técnica y financiera del sector público. En dicha categoría se ubican los emprendimientos de un mismo territorio que conforman un producto con identidad territorial. En este tipo de grupos asociativos se agrupan prestadores de servicios de alojamientos, prestadores de servicios complementarios, artesanos, restaurantes, agroindustrias, etc. (Niggli, 2012).

El INTA viene promoviendo el desarrollo del Turismo Rural desde principios de la década de 1990, como una actividad agraria y económica que posibilita el agregado de valor a la producción primaria. El equipo de trabajo interdisciplinario de Turismo Rural del INTA, conformado en el ámbito de la Coordinación Nacional del PROFEDER, lleva a cabo sus acciones a través de los 4 subprogramas que lo componen. Sin embargo, el principal apoyo al Turismo Rural que brinda la institución se encuentra enmarcado a través del Programa Cambio Rural<sup>19</sup>, que asiste específicamente a aquellos pequeños y medianos productores de Turismo Rural que eligieron el asociativismo como estrategia de adaptación a la realidad cambiante y las exigencias que tiene asociada (Guastavino, Rozenblum y Trimboli, 2010). Actualmente, existen 84 experiencias asociativas apoyadas por la Institución en el marco del PROFEDER, repartidas en todo el territorio nacional. El 82% de estas experiencias corresponde a grupos asociativos de Cambio Rural y el resto se reparte entre Proyectos Integrados, Proyectos Regionales, PROFAM y Proyectos de Apoyo al Desarrollo Local.

---

<sup>19</sup>El INTA cuenta con sus primeras experiencias en Turismo Rural desde 1994 en la Patagonia Argentina y sostiene formalmente el apoyo a la formación de grupos asociativos de turismo rural desde el año 2004, a partir de la implementación del Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder), enmarcado este último en el Plan Estratégico Institucional 2005-2015 de INTA (Guastavino; Rozenblum; Trimboli, 2010)

Los grupos y proyectos de Turismo Rural que son apoyados por los Centros Regionales del INTA se localizan, principalmente, en la provincia de Buenos Aires, con una participación del 24% del total del país y un total de 21 experiencias. La siguen, en orden de importancia, la región del litoral, que sumando a todas sus provincias alcanzan a 33 experiencias asociativas, o sea, que entre ambas regiones nuclean el 65% de los proyectos del INTA en dicha actividad (Fabbiani, 2015).

Entre las acciones de apoyo del INTA se encuentran:

- Apoyo para la organización de grupos de productores agropecuarios que entre sus actividades agropecuarias contemplen al Turismo Rural.
- Capacitación de productores sobre: experiencias productivas asociativas, planificación de la actividad como negocio, organización de muestras de productos turísticos, tecnologías de alimentos, etc.
- Contribución en la articulación con fuentes de financiación.
- Asistencia técnica a través de los técnicos asesores.
- Organización de encuentros nacionales de Turismo Rural<sup>20</sup>: “Reunión Anual de Técnicos de Turismo Rural” (desde el año 2008 al 2013) y “Encuentro Nacional de Emprendedores de Turismo Rural” (desde el año 2005 al 2010).

Estos grupos de emprendedores de Turismo Rural están integrados por diferentes actores del territorio: productores agropecuarios, artesanos rurales, miembros de “granjas escuelas”, comunidades campesinas, propietarios de museos rurales, operadores turísticos (propietarios de emprendimientos gastronómicos rurales, de hospedajes rurales, de transporte de turistas, guías de turismo, baqueanos, propietarios de agencias de viajes, oferentes de actividades recreativas rurales tales como cabalgatas, paseos en sulqui, etc.)(Lance y Rozenblum, 2015).

#### 1.1.4 Grupos asociativos de Turismo Rural del INTA

Mediante este programa, muchos de los grupos pertenecientes han logrado organizar sus ofertas, articular con dependencias municipales y provinciales de turismo, crear sitios web para promoción, contratar seguros de responsabilidad civil en forma conjunta, iniciar el funcionamiento de una red intergrupala para el intercambio de información y productos, crear marcas y nuevos destinos, entre otros logros. (Román y Ciccolella, 2009).

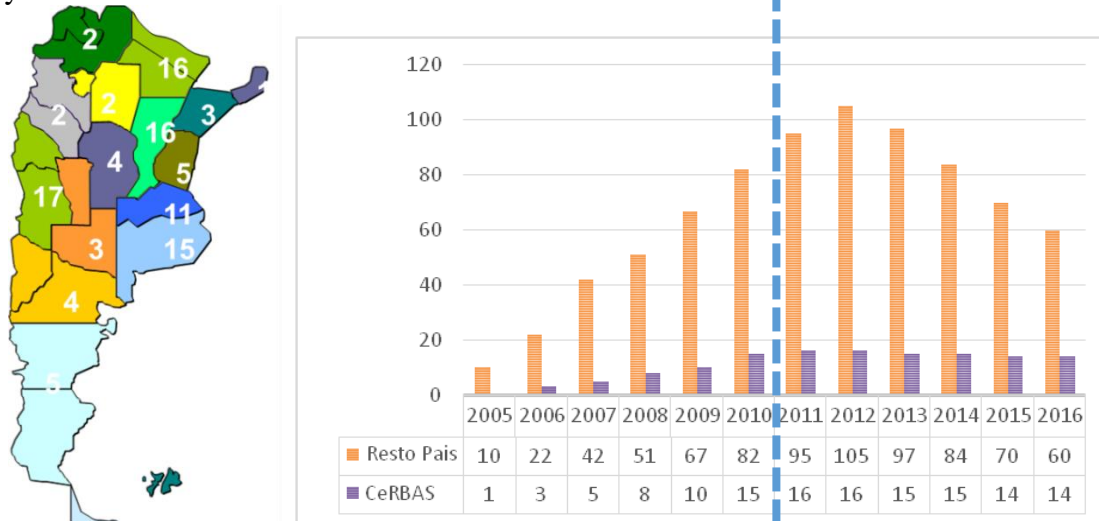
La evolución de los grupos asociativos de Cambio Rural de Turismo Rural del INTA tuvo dos etapas muy marcadas, la primera de crecimiento desde el 2006 al 2010, y la segunda de estancamiento y decrecimiento, del 2010 a la actualidad. En la primera etapa según Gargicevich y Arroquy (2012), el Turismo Rural llega a un nivel de 96 grupos en el año 2010, los cuales se distribuyen de la siguiente manera en las diferentes regiones del INTA (Figura 1).

---

<sup>20</sup> Estas instancias se constituyeron espacios de intercambio de experiencias y capacitación en temas relacionados a la actividad, los mismos son de ámbito estrictamente institucional, y no están abiertas al público en general.

En la segunda etapa - en el lapso 2010/2016- , se ve reflejado un notable estancamiento y reducción acumulada del 40% en la cantidad de grupos asociativos de Turismo Rural pasando del máximo de 121 grupos en el año 2012 a solo 74 en Julio del año 2016.

**Figura 1.1. :** Distribución de los de los grupos asociativos Cambio Rural de Turismo Rural del INTA en las diferentes regiones en el año 2010 y evolución de los mismos a nivel país y del CeRBAS



**Fuente:** Elaboración propia en base a Gargicevich y Arroquy (2012); a Guastavino, Lance y Rozenblum; y Colonnella (2015).

En dicho periodo, la provincia que más grupos tiene es la de Buenos Aires con 20 grupos asociativos; el 28 % del total país. La provincia está dividida administrativamente por el INTA en dos sub regiones, el CeRBAN al norte, y el CeRBAS, al sur. El Centro Regional Buenos Aires Sur (CeRBAS) fue la única región que prácticamente no disminuyó la cantidad de grupos, y que actualmente representa el 20 % del total país (Figura 1).

La particular evolución de los grupos asociativos apoyados por el INTA, visibiliza, que, si bien asociarse aparece como una solución que se ha creado para cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente, es necesario conocer cuáles son los problemas que los “hombres” han tratado de resolver a través de ellas y cuáles son las dificultades - restricciones que de ello deriva (Friedberg y Crozier, 1990). Tomando como estudio de caso a la región del CeRBAS se propone estudiar qué aspectos ha logrado resolver el trabajo asociativo y cuáles se presentan como desafíos a solucionar para mejorar el desarrollo de la actividad para estos productores.

## 1.2. Objetivos

### 1.2.1 Objetivo general

*El objetivo del presente trabajo es analizar las ventajas y limitaciones en la dimensión tecnológica, comercial, y actitudinal de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur y su relación con la percepción de performance económica de los mismos.*

Para el logro del objetivo general se plantean los siguientes objetivos específicos:

### 1.2.2 Objetivos específicos

- **Objetivo Específico 1:** Contextualizar el ambiente institucional, organizacional y tecnológico del Turismo Rural en Argentina en el cual se enmarcan los grupos asociativos del Centro Regional Buenos Aires Sur del INTA y presentar el estudio de caso.
- **Objetivo Específico 2:** Identificar las ventajas y las limitaciones en la dimensión tecnológica de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS.
- **Objetivo Específico 3:** Identificar las ventajas y las limitaciones en la dimensión comercial de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS.
- **Objetivo Específico 4:** Describir la dimensión actitudinal de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS.
- **Objetivo Específico 5:** Establecer la percepción de la performance económica de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS.
- **Objetivo Específico 6:** Identificar los diferentes sub grupos de productores que se originan a partir de la combinación y el peso relativo de las variables en relación con las ventajas y limitaciones identificadas en los objetivos anteriores.

### 1.3 Hipótesis:

#### 1.3.1 Hipótesis general:

*Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur tienen ventajas tecnológicas apalancadas en una dimensión actitudinal positiva, pero no logran resolver aspectos comerciales relacionados al acceso a mercados, generando una percepción de performance económica que condiciona el desarrollo sostenido de la actividad.*

#### 1.3.2 Hipótesis específicas:

Para el primer objetivo no hay hipótesis ni resultado específico, sin embargo, la descripción de este ambiente nos otorga un marco referencial para la investigación.

**Hipótesis específica 1:** Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur tienen resuelto aspectos tecnológicos como el manejo de herramientas tecnológicas disponibles, el acceso a insumos clave y el know-how turístico (especialización en la actividad). Sin embargo, no resuelven aspectos relacionados con la conectividad necesaria para la actividad.

**Hipótesis específica 2:** Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur tienen resuelto aspectos comerciales como la calidad mínima de servicio ofrecido, sin embargo, no logran resolver aspectos relacionados con el acceso a mercados.

**Hipótesis específica 3:** Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur presentan una actitud proactiva frente al cambio y de predisposición al trabajo grupal como a la adopción de nuevas tecnologías, facilitando un posicionamiento del grupo por encima de la media tecnológica del sector.

**Hipótesis específica 4:** Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur presentan una performance económica limitada que condiciona su desarrollo sostenido en la actividad de Turismo Rural.

Para el sexto objetivo no hay hipótesis ni resultado específico, sin embargo, la descripción de los sub grupos de productores originados por la combinación de las variables analizadas nos aporta un enfoque exploratorio para describir las principales dinámicas establecidas entre los mismos.

Resumen de las relaciones ente el objetivo general, los objetivos específicos, las dimensiones de análisis e hipótesis específicas que se plantean en el estudio (Cuadro 1.2).

**Cuadro 1.2: Relación ente objetivos, dimensiones de análisis e hipótesis**

OBJETIVO GENERAL							
El objetivo del presente trabajo es analizar las ventajas y limitaciones en la dimensión tecnológica, comercial, y actitudinal de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur y su relación con la percepción de performance económica de los mismos.							
OBJETIVO 1							
Contextualizar el ambiente institucional, organizacional y tecnológico del Turismo Rural en Argentina en el cual se enmarcan los grupos asociativos del Centro Regional Buenos Aires Sur del INTA y presentar el estudio de caso.							
OBJETIVO 2		OBJETIVO 3		OBJETIVO 4		OBJETIVO 5	
Identificar las ventajas y las limitaciones en la dimensión tecnológica de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS.		Identificar las ventajas y las limitaciones en la dimensión comercial de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS.		Describir la dimensión actitudinal de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS.		Establecer la percepción de la performance económica de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS	
DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	HIPÓTESIS	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	HIPÓTESIS	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	HIPÓTESIS	DIMENSIÓN DE ANÁLISIS	HIPÓTESIS
TECNOLÓGICA	Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur tienen resuelto aspectos tecnológicos como el manejo de herramientas tecnológicas disponibles, el acceso a insumos clave y el know-how turístico (especialización en la actividad). Sin embargo, no resuelven aspectos relacionados con la conectividad necesaria para la actividad.	COMERCIAL	Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur tienen resuelto aspectos comerciales como la calidad mínima de servicio ofrecido, sin embargo, no logran resolver aspectos relacionados con el acceso a mercados.	ACTITUDINAL	Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur presentan una actitud proactiva frente al cambio y de predisposición al trabajo grupal como a la adopción de nuevas tecnologías, facilitando un posicionamiento del grupo por encima de la media tecnológica del sector.	ECONÓMICA	Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur presentan una performance económica limitada que condiciona su desarrollo sostenido en la actividad de Turismo Rural.
OBJETIVO 6							
Identificar los diferentes sub grupos de productores que se originan a partir de la combinación y el peso relativo de las variables en relación con las ventajas y limitaciones identificadas en los objetivos anteriores.							

Fuente: Elaboración Propia.



## CAPITULO II. METODOLOGÍA:

Según Yin (1989), el estudio de caso surge como método potencial de investigación cuando se desea entender un fenómeno social complejo. Tal complejidad presupone un mayor nivel de detalle de las relaciones dentro y entre los individuos y organizaciones, así como de los intercambios con el medio ambiente en los cuales están insertos.

Así, los estudios de casos pueden ser empleados para documentar las experiencias que se llevan a cabo en las empresas y permiten obtener explicaciones ricas y convincentes de los resultados basados en los datos y en la documentación existente. Si bien el método de estudio de caso no es una técnica específica de recolección de datos, se trata de un modo de organizar a estos, en términos de una determinada unidad elegida (Goode&Hatt, 1969).

Cada vez cobra mayor importancia el estudio de caso como metodología para llevar adelante investigaciones en el área de las ciencias sociales, y más específicamente, en el área de los Agronegocios. Los estudios de caso no permiten generalizaciones estadísticas, sino que las generalizaciones que proporcionan son analíticas. Es decir, permiten ampliar y generalizar teorías y no enumerar frecuencias (Dulce, 2014)

Para el logro del objetivo de este trabajo de investigación se seleccionó el caso simple, con múltiples unidades de análisis, es decir, en un diseño incrustado. Para el desarrollo de esta metodología, se recopilaron fuentes primarias de información (encuestas y entrevistas a los principales actores del caso estudiado) y fuentes secundarias (publicaciones y datos estadísticos de los principales organismos públicos relacionados al sector).

Se seleccionó el caso de los productores de Turismo Rural nucleados en el Centro Regional Buenos Aires Sur del INTA (CERBAS) debido a que fue la única región que prácticamente no disminuyó la cantidad de grupos, y que actualmente representa el 20 % del total país, más aun teniendo en cuenta la particular evolución (Crecimiento – Decrecimiento) que tuvieron las experiencias asociativas apoyadas por el INTA a nivel país.

Las variables de estudio seleccionadas abarcaron las siguientes dimensiones: tecnológica, actitudinal, comercial y de percepción económica.

Previo a la descripción del caso se realizó una contextualización del mismo mediante la descripción del subsistema de Turismo Rural en la Argentina de forma de conocer el desempeño medio del subsistema como marco de referencia para comparar con los resultados propios del caso bajo estudio. Esta descripción diagnóstica se realizó utilizando el Análisis Estructural Discreto (Simon, 1962). De este modo se abordó el primer objetivo específico: sistematizar el abordaje de los ambientes organizacional (jugadores y sus relaciones), el ambiente institucional (las reglas de juego) y el ambiente tecnológico del subsistema del Turismo Rural en la Argentina. También se abordó la descripción del ambiente comercial (Ordóñez, 2000).

Se relevó la información a partir de fuentes bibliográficas como libros especializados, publicaciones técnicas, informes anuales, diagnósticos sectoriales, boletines mensuales y estadísticas de organizaciones privadas y entidades gubernamentales relacionadas al sector de Turismo Rural, tanto a nivel nacional como internacional. Información secundaria referida a distintos aspectos institucionales, organizacionales, tecnológicos y comerciales. Entre las entidades gubernamentales se tomó como referencia los informes y publicaciones vertidos por el INTA, Minagri, Mintur. A nivel internacional, se tomó como fuentes de información los datos y documentos publicados por el IICA<sup>21</sup>, FAO<sup>22</sup> y SCOPUS<sup>23</sup>.

Para cumplir con los objetivos 2, 3, 4 y 5 se desarrolló un análisis cuantitativo a través de encuestas a una muestra aleatoria de 45 productores de Turismo Rural nucleados en el Centro Regional Buenos Aires Sur del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

#### 2.1. La población objetivo:

Henry (1990), define a la población como el conjunto de todos los casos de interés para los objetivos de la investigación planteada. Distingue entre población objetivo y población muestreada. La población objetivo se entiende como aquel conjunto de individuos al que se quiere generalizar los hallazgos obtenidos. El tamaño de la muestra se definió en función del error de muestreo tolerable según antecedentes bibliográficos y del nivel de significación deseado (Weiers et al. 2006). La muestra seleccionada de 45 productores explica el 30 % de los productores de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur, donde se localizan el 20% de los grupos asociativos del INTA del país. La encuesta se realizó en base a un muestreo aleatorio simple.

#### 2.2. Las variables de estudio:

Para analizar el caso bajo estudio se seleccionaron como variables de estudio (dimensiones de análisis): la dimensión tecnológica, la dimensión comercial, la dimensión económica, y la dimensión actitudinal.

A continuación, se describen los indicadores y la forma de medición de cada una de las variables (Cuadro 2.1, 2.2, 2.3, 2.4).

---

<sup>21</sup> Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

<sup>22</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

<sup>23</sup> Base de datos de resúmenes y citas de literatura e investigación científica.

**Variable: Dimensión tecnológica:**

**Cuadro 2.1:** Indicadores de la dimensión tecnológica y forma de medición.

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE MEDICIÓN</b>
➤ Manejo de herramientas informáticas disponibles	Uso de correo electrónico, redes sociales, ausencia de web
➤ Acceso a insumos clave	Disponibilidad de seguros, insumos de servicios y personal
➤ Know-How turístico <sup>24</sup>	Nivel de conocimiento sobre aspectos clave de la actividad
➤ Conectividad	Estado de la infraestructura vial, acceso a luz e internet

Fuente: Elaboración Propia.

**Variable: Dimensión actitudinal**

**Cuadro 2.2:** Indicadores de la dimensión actitudinal y forma de medición.

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE MEDICIÓN</b>
➤ Actitud frente al cambio	Actitud frente a la autogestión.
➤ Actitud frente a las innovaciones tecnológicas	Actitud frente a la adopción de herramientas informáticas.
➤ Predisposición al trabajo asociativo	Nivel de confianza (alta, media y baja)

Fuente: Elaboración Propia.

**Variable: Dimensión comercial**

**Cuadro 2.3:** Indicadores de la dimensión comercial y forma de medición.

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE MEDICIÓN</b>
➤ Acceso a Mercados <sup>25</sup>	Capacidad de acceso al mercado local, regional, nacional y existencia de estacionalidad de la demanda.
➤ Calidad Mínima de Servicio	Habilitación. Medición de la satisfacción del cliente Nivel de cumplimiento con requisitos de higiene y seguridad

Fuente: Elaboración Propia.

**Variable: Percepción económica por parte del productor:**

**Cuadro 2.4:** Indicadores de la dimensión económica y forma de medición.

<b>INDICADOR</b>	<b>FORMA DE MEDICIÓN</b>
➤ Percepción de la Performance económica	Suficiencia de retiro mensual, fondos para capital de trabajo y para inversión.

Fuente: Elaboración Propia.

El desempeño de los indicadores de cada dimensión se clasifico en las siguientes categorías: 1: Nivel de Desempeño BAJO, 2: Nivel de Desempeño MEDIO, 3: Nivel de Desempeño BUENO, 4 Nivel de Desempeño MUY BUENO. A mayor puntuación, mejor performance, la misma depende de la acumulación de problemas expresados para cada indicador.

<sup>24</sup>Conocimientos específicos en provisión de servicios de alojamiento, gastronómicos y de atención al cliente.

<sup>25</sup> Participación significativa en la afluencia de turistas de diversos mercados. A nivel local se refiere a los turistas del mismo municipio; regional a los que se originan en los lindantes y nacional a los que se originan en AMBA y GBA. Relacionado al concepto de "Notoriedad" en la clasificación de inventarios turísticos.

### 2.3. Procesamiento de la información:

La información proporcionada por las encuestas se analizó a partir de herramientas de la estadística descriptiva simple y de herramientas de la estadística multivariada. Para el caso del último objetivo específico, los datos recopilados de las encuestas realizadas a los productores se sistematizaron mediante herramientas de la estadística descriptiva multivariada. Los datos se procesaron utilizando como herramientas el método de Componentes Principales y su combinación con el Análisis de Clúster; Para esto se utilizó el programa PC - ORD (Weiers, 2006). El método estadístico multivariado de Componentes Principales, permitió ordenar la información primaria y reducir la dimensión de análisis mediante la definición de nuevas variables que explican la mayor parte de la varianza total (Terrádez, 2001).

En el cuadro 2.5 se encuentran resumidas las herramientas metodológicas utilizadas para llevar adelante los diferentes objetivos que se plantea el estudio.

**Cuadro 2.5:** Herramientas metodológicas utilizadas para llevar adelante el estudio

Objeto de Estudio	Metodología	Fuente
1) Análisis Cualitativo : Contextualizar el estudio describiendo los ambientes institucional, organizacional y tecnológico del Turismo Rural en Argentina	Análisis Estructural Discreto	Simon, 1962; Williamson, 1996
2) Análisis cuantitativo a través de encuestas a los productores de Turismo Rural nucleados en el CeRBAS	Encuesta	García Ferrando ,1993
3) Identificar los diferentes grupos de productores que se originan a partir de la combinación y el peso relativo de cada uno de los ventajas y limitaciones analizados en los objetivos anteriores	Análisis de Componentes Principales (ACP) y Análisis Clúster	Terrádez, 2001; De la Fuente, 2011

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes de información.

## CAPITULO III: RESULTADOS.

### 3.1. Contextualización

Este capítulo presenta la primera parte de los resultados con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 1 que contextualiza este estudio. Se describe el ambiente institucional, organizacional y tecnológico del Turismo Rural en Argentina en el cual se enmarca el Centro Regional Buenos Aires Sur del INTA. La metodología utilizada fue el Análisis Estructura Discreto. Las variables utilizadas fueron los tres ambientes del subsistema: el institucional, el organizacional y el tecnológico.

Este capítulo se divide en 4 secciones: la descripción del ambiente institucional, la descripción del ambiente organizacional, la descripción del ambiente tecnológico, junto con las particularidades de los diferentes tipos de productores frente a los ambientes antes mencionados- oficiando de resumen - y por último la presentación del caso de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS.

#### 3.1.1. Ambiente institucional del Turismo Rural en Argentina:

El Turismo en la Argentina se rige, incluida la modalidad de Turismo Rural, por la Ley Nacional de Turismo N° 25.997, y por la Ley de Alojamientos Turísticos N° 18828<sup>26</sup>. Existe también un marco normativo de calidad de carácter no obligatorio a través de las normas IRAM-SECTUR (IICA, 2010). La legislación laboral se rige por los Convenios Colectivos de Trabajo de la actividad número 337/01 (U.T.H.G.R.A. - Rama: Empresas de viajes y turismo) y 125/90 (U.T.H. G.R.A.- Rama-Hoteleros). Y con respecto a la comercialización rige la Ley de Agencias de Viaje N° 18.829. En el ambiente institucional formal específico del Turismo Rural coexisten numerosas leyes y regulaciones provinciales de dicha modalidad, existiendo en muchos casos, disparidades entre las mismas (Pezzoni, 2014).

El ambiente institucional informal, por parte de la oferta, presenta una gran cantidad de productores que no están inscriptos y no cumplen los requisitos legales de habilitación, (Niggli, 2012). También existen terceros que, bajo figuras informales, - llámese free lance, portales webs, hoteles, etc. comercializan múltiples “paquetes” de Turismo Rural sin ser agencias de viajes, y que por ende están fuera de la ley.

---

<sup>26</sup> Es importante destacar que esta ley sólo se aplica en aquellas provincias que se mantienen adherida a la misma. La mayoría tiene su propia Ley de Alojamientos Turísticos, con lo cual aplican la propia. En algunos casos contemplan los alojamientos rurales.

### 3.1.1.1 Ambiente institucional formal

#### **Regulación del Sector Turístico**

La prestación de servicios y comercialización del sector turístico, así como las acciones de apoyo al desarrollo del mismo, están sujetas a las regulaciones impuestas por la Ley Nacional de Turismo Nro. 25.997 sancionada en el año 2005. Esta ley declara de interés nacional al turismo, como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país, declarándose a la actividad turística como prioritaria dentro de las políticas de Estado.

El objeto de la ley es el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad<sup>27</sup>.

La autoridad de aplicación es el Ministerio de Turismo de la Nación. Se establecen también las diferentes modalidades que se encuadran dentro de la actividad turística y aquí aparecen diferentes formas de Turismo Rural como ecoturismo, pesca deportiva, alojamiento en estancias, refugios de montaña, turismo salud, turismo termal, turismo aventura y/o similares, entre otras. A partir de esta ley se crearon el Instituto Nacional de Promoción Turística y el Fondo Nacional de Turismo. Asimismo, se instruyó a Ministerio de Turismo de la Nación a realizar un Plan Federal Estratégico de Turismo.

En la misma se incorporó como Anexo I las actividades comprendidas conforme la clasificación internacional uniforme de las actividades turísticas de la Organización Mundial de Turismo existen puntos de vinculación al hospedaje rural en el punto: 1.1.4. Servicios de hospedaje en estancias y albergues juveniles. Y puntos de vinculación al turismo en espacios rurales en: 1.5.1. Servicios de centros de esquí. 1.5.2. Servicios de centros de pesca deportiva. 1.5.3. Servicios de centros de turismo salud, turismo termal y/o similares. 1.5.4. Servicios de centros de turismo aventura, ecoturismo o similares. 1.5.5. Servicios de otros centros de actividades vinculadas con el turismo. 1.5.6. Alquiler de bicicletas, motocicletas, equipos de esquí u otros artículos relacionados con el turismo.

Existe también un marco normativo de calidad para los servicios turísticos, de carácter no obligatorio, pero con gran utilidad para las empresas del sector, las normas IRAM- Sectur y las directrices de calidad. Tienen por objetivo que empresas de servicios turísticos y consultores en materia de calidad, ambiente y seguridad cuenten con las pautas de calidad necesarias para implementar un sistema de gestión y mejorar su competitividad (IICA, 2010).

También tiene vigencia nacional la Ley N° 18828 de Alojamientos Turísticos. En efecto, esta ley es particular del sector hotelero y como no se especifica en su articulado que solo se aplique en zonas urbanas, los establecimientos hoteleros que se encuentren dentro de las

---

<sup>27</sup>[http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/gestion\\_turismo/pdf/ley\\_nacional\\_turismo\\_2005\\_01\\_07.pdf](http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/gestion_turismo/pdf/ley_nacional_turismo_2005_01_07.pdf). Ley Nacional de Turismo n° 25997. Promulgada en enero del 2005

características determinadas por el artículo primero de la ley, aunque estén ubicados en zona rural, quedan comprendidos en la normativa.

Con respecto a la legislación laboral, el régimen aplicable a los trabajadores afectados al turismo en el ámbito rural es el general regulado por la Ley 20.744 de Contrato de Trabajo y los Convenios Colectivos de Trabajo de la actividad número 337/01 (U.T.G.R.A. -Rama: Empresas de viajes y turismo) y 125/90 (U.T.G.R.A.- Rama-Hoteleros).

En relación a la comercialización, está vigente la Ley de Agencias de Viaje, Ley 18.829 en donde se describe las funciones de las agencias de viaje, principales y accesorias o subsidiarias. Pero fundamentalmente cita la obligatoriedad para terceros de comercializar todo producto turístico (incluido el Turismo Rural) a través de las agencias de viajes. Es importante destacar que esta ley sólo se aplica cuando se comercializa a través de terceros (agencias de viajes y turismo) o se arman paquetes. Cualquier persona puede comercializar por cuenta propia sin incumplir la ley.

### **Regulación del Turismo Rural**

Con respecto al ambiente institucional formal específico del Turismo Rural, es importante destacar que según la Constitución Nacional, Argentina adopta para su gobierno la forma republicana, representativa y federal (art 1 C.N.) y las provincias conservan todo el poder no delegado al gobierno federal (art 121 C.N). Por esta razón las provincias crean sus propias instituciones y dictan su propia Constitución (art 122 y 123 C.N.).

Es decir, las provincias tienen autonomía y conservan la potestad para legislar sobre aspectos específicos de Turismo Rural. La Nación tiene competencia para la promoción del turismo, la elaboración de estadísticas, la planificación de la gestión turística, etc., pero las provincias y los municipios son quienes definen las reglas específicas de la actividad y controlan que se cumplan los requisitos de habilitación (Pezzoni, 2014).

A nivel provincial existen normativas que regulan las diferentes categorías de alojamientos turísticos, incluyendo los alojamientos rurales, que es la única que puede vincularse directamente con el Turismo Rural. Es decir que la ley N° 18828 sólo se aplica en aquellas provincias que se mantienen adheridas a la misma. La mayoría tiene su propia Ley de Alojamientos Turísticos, con lo cual aplican la propia. En algunos casos contemplan los alojamientos rurales. Hay que destacar que 15 provincias cuentan con leyes o decretos relacionados a Turismo Rural. Las mismas se dividen entre aquellas que reglamentan u ordenan la actividad (8) y aquellas que solo incentivan y promocionan la misma (7).

Aquellas que cuentan con normativas específicas de Turismo Rural son, Neuquén (Ley n° 2173/96, declaración de Interés Provincial al Turismo Rural; Resolución n° 816/2005, Turismo Rural; Resolución n° 792/2006, reglamentación Turismo Rural), La Pampa (Ley n° 1984, declaración de Interés Provincial al Turismo Rural), Río Negro (Ley n° 3883, turismo activo y Turismo de Estancia), Mendoza (Ley n° 6420, Agroturismo; Resolución n° 208/06, registro de prestadores de turismo rural), Chubut (Resolución n° 138/02, emprendimientos turísticos en espacios rurales; Decreto n° 1636/02, turismo rural; Decreto n° 2294/05, regulación del desarrollo turístico en áreas agrestes), Tucumán (Ley n° 7105, ecoturismo y

agroturismo), Córdoba (Resolución n° 214/06), Salta (Resolución 195/13 de Turismo Rural Comunitario N. 7025) y Buenos Aires<sup>28</sup> (Dec. 13/2014 Ley 14.209 Programa turismo comunitario. Pueblos Turísticos. Registro de Prestadores. Clasificación y categorización).

Otras provincias cuentan con leyes y decretos que incentivan y promocionan el Turismo Rural como La Rioja (Ley n° 5495, promoción del desarrollo turístico), Misiones (Decreto n° 2542/2007, turismo ecológico; Ley n° 3736, emprendimientos turísticos alternativos), Formosa (Ley 1418 – Declara de interés al turismo rural), Corrientes (Ley n° 5565, declaración de Interés Provincial al Turismo Rural), Catamarca (Ley n° 5267, turismo y tipos de turismo: científico, de aventura, ecológico, agropecuario o agroturismo, cultural, histórico, otros tipos de turismo; Ley n° 5007, turismo ecológico), Entre Ríos (Decreto n° 4200/1989, turismo aventura), y Jujuy (Ley n° 5372, emprendimientos turístico alternativos; Ley n° 5428, fomento y promoción del desarrollo turístico).

Con respecto a las normas IRAM-SECTUR, detalladas con anterioridad, aquellas que referencian directamente al Turismo Rural y a sus modalidades son las relacionadas a alojamiento rural, a servicios turísticos en Áreas Naturales Protegidas, cabalgata, canotaje, senderismo y travesías. (Cuadro 3.1)

**Cuadro 3.1:** Ambiente institucional formal del Turismo Rural en Argentina

<b>AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL DEL TURISMO RURAL</b>	
Ley Nacional de Turismo N° 25.997. Ley de Alojamientos Turísticos N°18828. Ley de Agencias de Viaje N° 18.829. Ley 20.744 de Contrato de Trabajo	
<b>LEYES PROVINCIALES DE TURISMO RURAL<sup>29</sup></b>	
Constitución Nacional Argentina adopta para su gobierno la forma republicana, representativa y federal (art 1 C.N.) y las provincias conservan todo el poder no delegado al gobierno federal (art 121 C.N). Por esta razón las provincias crean sus propias instituciones y dictan su propia Constitución (art 122 y 123 C.N.).	
<b>Tendencia a la reglamentación</b>	<b>Tendencia a la promoción</b>
Neuquén La Pampa, Río Negro, Mendoza, Chubut, Tucumán, Córdoba, Salta y Buenos Aires.	La Rioja, Misiones, Formosa, Corrientes, Catamarca, Entre Ríos, y Jujuy.
<b>Marco normativo de calidad de carácter no obligatorio a través de las normas IRAM-SECTUR</b>	
Modalidades relacionadas a alojamiento rural, a servicios turísticos en Áreas Naturales Protegidas, cabalgata, canotaje , senderismo y travesías.	

Fuente: Elaboración propia en base a fuentes de información.

<sup>28</sup> Es importante destacar que, en el caso de la provincia Buenos Aires fue la última en migrar de un régimen de promoción hacia uno de reglamentación. La aprobación ha sido muy reciente y actualmente se está desarrollando el proceso de enforcement para cumplir con la misma. En los próximos años se podrá visualizar el grado de cumplimiento y su posterior efecto en el sector.

<sup>29</sup> Si bien el objetivo de la tesis no es realizar un análisis exhaustivo de las normas que se establecen en cada provincia se puede establecer tendencias en las leyes provinciales. Una tendencia a la reglamentación (definir ciertos estándares en la actividad, desarrollo de registros de prestadores específicos, etc) y aquellas tendientes a la promoción (se limitan a declaraciones de interés provincial, promoción de señalética, definición conceptual de modalidades)



### 3.1.1.2 Ambiente institucional informal:

Con respecto al ambiente institucional informal del sector, se puede describir el mismo en base al comportamiento de sus principales actores, los relacionados a la producción, la comercialización y al consumidor final.

En el primer caso, la gran mayoría de los productores no se encuentran inscritos<sup>30</sup> ni habilitados, carecen de seguros de responsabilidad civil y en numerosos casos las ventas se realizan sin facturación. En el caso de los emprendimientos en los que se ofrece gastronomía típica (dulces, quesos, salames, etc.), existen casos en los cuales no se cumplen con las normas de higiene y bromatología (Niggli, 2012). La informalidad se da principalmente en los medianos y pequeños productores (Desk Research Pronatur, 2009).

Con respecto a la comercialización, hay que destacar que la ley de agencias de viajes exige que la comercialización de ofertas asociadas se haga a través de ellas - los productores individualmente se puedan integrar verticalmente hacia adelante y comercializar de forma directa - .Sin embargo, suele suceder que se desarrolle material promocional en conjunto entre varios emprendimientos direccionando a un solo dato de contacto que oficia de comercializador, por ende, desarrollándose fuera de la ley.

En cuanto al comportamiento de la demanda, se están produciendo cambios culturales que repercuten en las decisiones de compra de los turistas, como por ejemplo la mayor exigencia de la calidad, sofisticación y acceso a información valiosa; desestacionalización de la demanda y un mayor número de viajes de menor cantidad de días (COTEC, 2007). Como así también la incorporación al mercado de nuevas clases de consumidores, como los jubilados, LGBT, las parejas ricas sin hijos, las clases medias emergentes en los países en desarrollo (particularmente China), etc. (Garrido, 2011).

Las nuevas costumbres en general y de los turistas en particular, también merecen ser tenidas en cuenta como parte de un proceso de evolución de las costumbres. En el turista tuvo mucha relevancia la globalización y el uso de internet, existe hoy un consumidor digital que privilegia el uso intensivo de información e intercambio de información entre usuarios ya que reduce el riesgo inherente a un consumo que no puede ser pre-testeado, como es el caso de las experiencias turísticas (Cenit, 2013). Algunas características del consumidor digital es que son clientes híper conectados y más informados, más exigentes, valoran su tiempo libre (cada vez más escaso), y premian a quien brinde una experiencia simple que supere sus expectativas (Vexina,2015).

---

<sup>30</sup> Según Barrera (2004) los motivos por el cual la diferencia es considerable son que, además de que todos los productores no están informados sobre la posibilidad de inscribirse, no existe obligación de hacerlo.

<sup>30</sup> Sistema de Información y Estadística Turística.

### 3.1.2. Ambiente organizacional del Turismo Rural en la Argentina

El ambiente institucional, - tanto formal como informal – da el marco y establece las reglas de juego que enmarcan la interacción de los principales actores del ambiente organizacional (jugadores) que son los proveedores, productores, comercializadores y el consumidor final.

Las relaciones entre los diferentes actores, dependen básicamente del tipo de productores y su forma de organización. Recordemos que se los divide según sus características en grandes; medianos y pequeños; y en microempresarios. Los grandes productores de Turismo Rural se ubican mayoritariamente en Mendoza (69 % Bodegas), norte de Buenos Aires y Patagonia (61% Estancias). Mientras que los Medianos y Pequeños lo hacen en la región del Litoral y Centro-Sur de Buenos Aires (60 % promedio entre aquellos que forman parte de grupos de productores y los que no). Los microempresarios que se dedican al Turismo Rural comunitario se ubican en el NOA y en la Patagonia (70%) (Pelliza, y Ercolani, 2013).

Los grandes productores están representados por organizaciones formales específicas; y parte de los medianos y pequeños productores se organizaron asociativamente (sin formalidad) a través de grupos Cambio Rural del INTA. La capacidad de organización de los diferentes tipos de productores influye en el posicionamiento<sup>31</sup> frente al consumidor final – que condiciona la relación con los comercializadores.

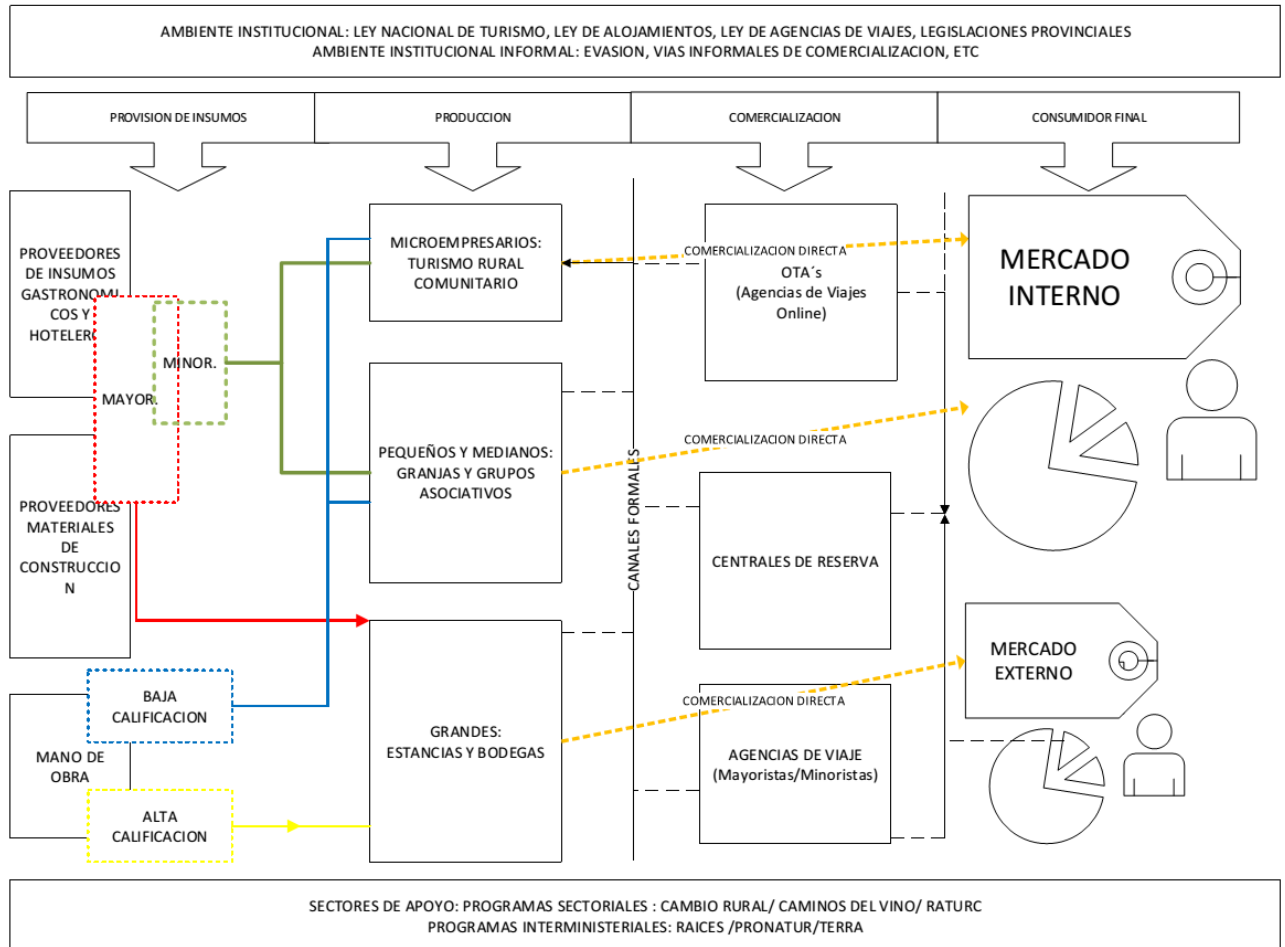
Algunos de los diversos actores que pueden emplearse como canal para comercializar el Turismo Rural, son la agencia de turismo tradicional, las OTA y las centrales de reserva. Con respecto al consumidor de Turismo Rural en Argentina; la procedencia es un 91 % Mercado Interno, su distribución difiere mucho del posicionamiento desarrollado por la oferta; como así también las motivaciones según grupo etario (Pronatur 2009; Pronatur 2011).

---

<sup>31</sup>Muchas experiencias internacionales muestran que para que el proceso sea exitoso suele ser necesaria la capacidad de generar organizaciones, en especial porque muchas veces los productores rurales no aprecian cabalmente el nivel de interdependencia que poseen con otros servicios y el rol que estos últimos tienen también en el desarrollo del destino turístico rural. De modo tal que, cuanto más involucradas están los productores con el desarrollo de la actividad turística, mayores suelen ser las probabilidades de éxito (Haven-Tang y Jones, 2012). Al respecto, los pocos estudios disponibles de casos en Europa encuentran que la capacidad de innovación varía según los diferentes destinos turísticos y que aquéllos que tienen la mejor performance son los que tienen mejores organizaciones locales dedicadas al turismo.

Mapa Organizacional de Turismo Rural en Argentina (Figura 3.1).

**Figura 3.1:** Mapa Organizacional de Turismo Rural en Argentina.



Fuente: Elaboración propia en base a Niggli, Ercolani, Pelliza.

A continuación, se describen los actores:

3.1.2.1. Proveedores de insumos:

Los principales proveedores están relacionados al acceso de recursos humanos especializados (profesionales del servicio, manejo de idioma, etc.), insumos gastronómicos y hoteleros (cortinas, blancos y mantelería, amenities, artículos promocionales, alimentos y bebidas) y materiales de construcción (Niggli, 2012). Con respecto a los recursos humanos, los grandes productores se proveen de mano de obra de alta calificación. Tienen mano de obra capacitada y especializada en el caso del Turismo de Estancia (Niggli, 2012); y en el caso de las Bodegas, el 72% tiene personal especializado y bilingüe (Informe Nacional de Enoturismo, 2013).

En el caso de los pequeños y medianos productores de Turismo Rural, las chacras que ofrecen servicios de Turismo Rural poseen una organización del trabajo centrada en la mano de obra familiar, con mínima contratación de recursos humanos externos, generalmente de baja calificación y temporarios (Rodil, 2010).

Con respecto a los insumos en general, los que tienen mayor nivel de demanda (grandes) y están más cercanos a urbes como mayor densidad demográfica se aprovisionan con proveedores mayoristas y especializados, mientras que los pequeños y medianos se aprovisionan en el mercado local con proveedores minoristas. Existiendo, según el caso, diferencias de calidad y precio entre los mismos (Comunicación personal Colonnella<sup>32</sup>, 2016).

### 3.1.2.2. Productores:

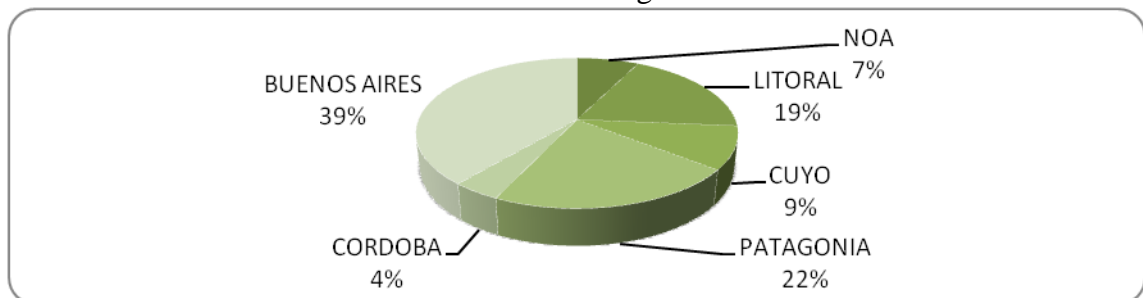
A continuación, se describirán las diferentes tipologías de productores, o sea, los grandes; medianos y pequeños; y a los microempresarios.

#### **Grandes productores:**

Se define a grandes productores, básicamente a las estancias y las bodegas. En la tipología de Estancias, se trata de ofertas relacionadas con las características de predios (grandes extensiones de tierras) surgidos de producciones agropecuarias. Cascos originales, antiguos, fincas lujosas, etc. (Pronatur, 2011).

Las estancias están representadas parcialmente por la Red Argentina de Turismo Rural (RATUR) que nuclea a más de 40 establecimientos.<sup>33</sup> Tienen un claro posicionamiento relacionado al “Status” (Pelliza; Ercolani; 2013). En el año 2013 había 554 estancias y se puede destacar que 338 pertenecían al norte de Buenos Aires y Patagonia (Gráfico 3.1).

**Gráfico 3.1.** Distribución de las Estancias en la Argentina.



Fuente: Elaboración propia en base a Ercolani, Pelliza (2013).

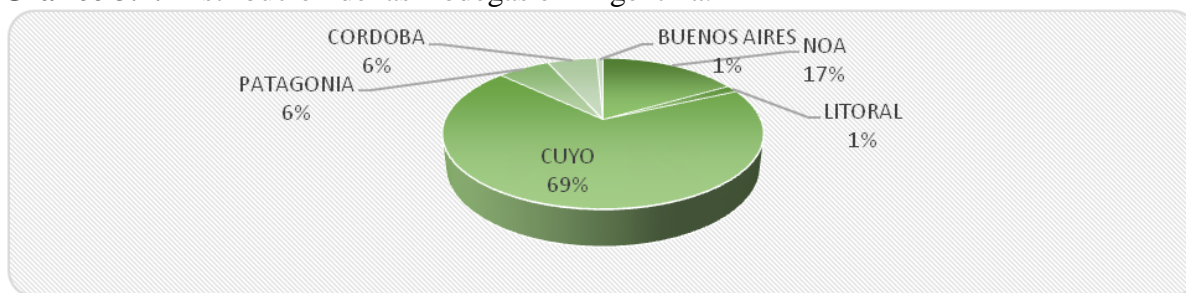
<sup>32</sup> Licenciada en Turismo Julieta Colonnella, Agente de Proyecto de Turismo Rural del CeRBAS.

<sup>33</sup> Las estancias las primeras que utilizaron una organización que las nucleara, en 1997 se creó la Red Argentina de Turismo Rural (RATUR) de cuya asamblea inaugural participaron 50 estancias. Se conformó como una asociación civil sin fines de lucro (Barrera, 1996), en ese año había aproximadamente 300 establecimientos de turismo rural (Prieto y Prieto, 1997) pero la mayor concentración se observaba en la provincia de Buenos Aires y en las provincias patagónicas bajo la modalidad de Turismo de Estancia (como en la actualidad).

En la tipología Bodegas, se agrupan las ofertas relacionadas con el vino en sus fases agrarias y/o de elaboración a escala artesanal e industrial. Se destaca que, para las bodegas, la diversificación en este tipo de turismo no nació solo por el desarrollo de un ingreso adicional, sino también como herramientas de construcción de imagen de marca (Pronatur, 2011). Las bodegas que conforman la oferta enoturística argentina están agrupadas en la Asociación Civil Bodegas de Argentina<sup>34</sup>, que representa a más de 220 bodegas de todas las provincias vitivinícolas del país (Salta, Catamarca, La Rioja, San Juan, Mendoza, Córdoba, Neuquén y Río Negro). Desde el 2006, esta asociación desarrolla el Programa de Consolidación del Turismo del Vino en Argentina pasando de 117 a 227 bodegas en el año 2015.<sup>35</sup> Su posicionamiento está relacionado a la focalización y la especialización vitivinícola (Pelliza; Ercolani; 2013).

Es destacable que, en el año 2013, el 17 % del total de bodegas inscriptas diversificaba su producción con el Turismo y de las cuales el 69 % de las bodegas son de Cuyo y el 17 % corresponden al noroeste argentino (Salta y Catamarca principalmente). En el año 2013 según Pelliza y Ercolani, había 269 bodegas a nivel nacional, se puede destacar que 185 pertenecían a Cuyo (Gráfico 3.2.).

**Gráfico 3.2.** Distribución de las Bodegas en Argentina.



Fuente: Elaboración propia en base a Ercolani, Pelliza (2013).

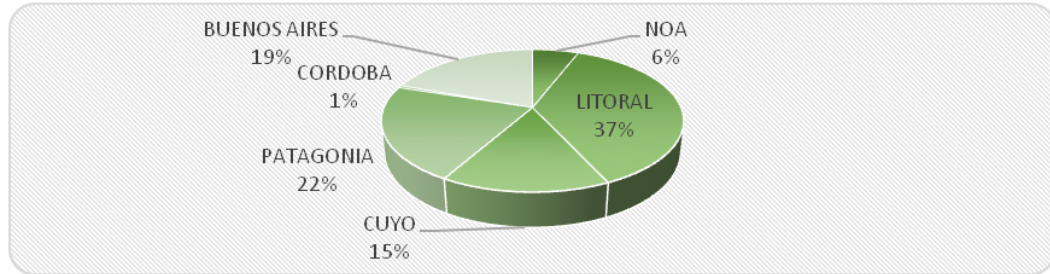
### **Medianos y pequeños productores:**

Los medianos y pequeños productores se dividen, tal como se mencionó en apartados anteriores, en aquellos que trabajan individualmente y aquellos que lo hacen de forma asociativa. En la tipología de chacras/granjas se ubican los establecimientos medianos y pequeños que brindan alojamiento o actividades complementarias (Pronatur, 2011). En el año 2013 había 374 productores de las cuales 210 pertenecen a la región del Litoral y a Buenos Aires<sup>36</sup> (Gráfico 3.3.).

<sup>35</sup> Hay que destacar que el Observatorio de Enoturismo mide una parte representativa de las bodegas, pero no su totalidad, de esa manera se explica la diferencia entre la cantidad determinada por esta organización y las del SIET que detallan Pelliza y Ercolani (2013)

<sup>36</sup> El estudio de DeskResearch del Pronatur del año 2011 estima que solo el 50 % de los pequeños y medianos productores esta formalizado.

**Gráfico 3.3.** Distribución de las chacras/granjas en la Argentina.

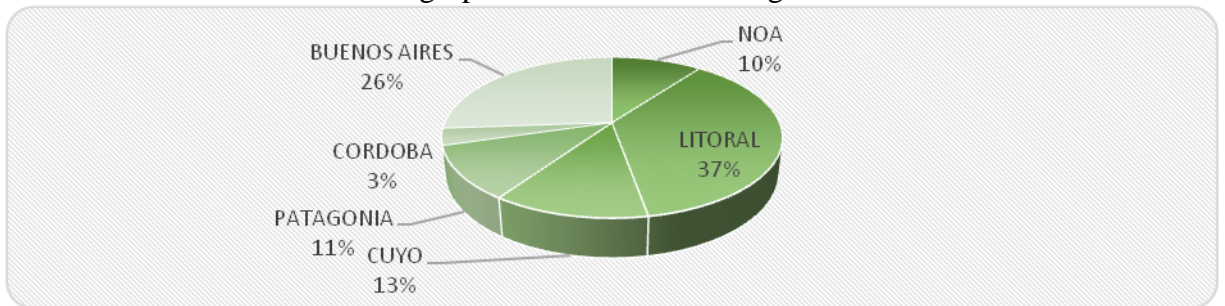


Fuente: Elaboración propia en base a Ercolani, Pelliza (2013).

La tipología Grupos Asociativos, que ya fue definida anteriormente, se destaca por la complementariedad de servicios turísticos, el aprovechamiento de sinergias para organizar la oferta turística haciendo foco en el conocimiento y la integración de las partes; además tienen en general asesoramiento institucional (Pelliza; Ercolani; 2013).

Según Pelliza y Ercolani (Op. Cit.), en el año 2013 había 176 experiencias asociativas de las cuales, en ese año, 111 pertenecían a la región del Litoral y Buenos Aires. Es importante destacarlo porque en esta tipología y en esta región se centra el análisis del caso bajo estudio (Gráfico 3.4.).

**Gráfico 3.4.** Distribución de los grupos asociativos en la Argentina.

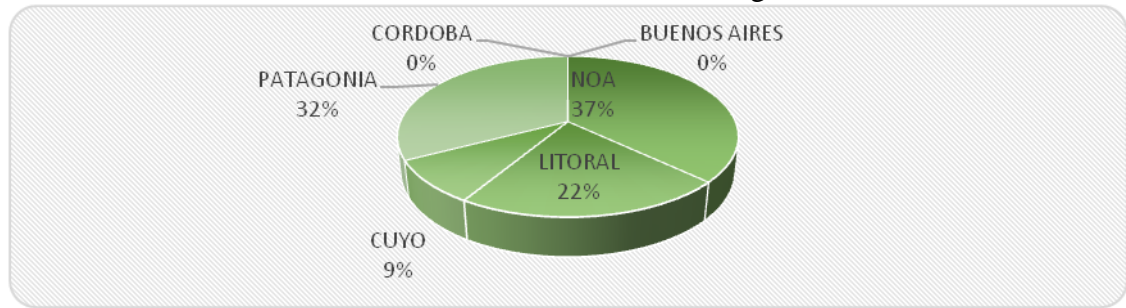


Fuente: Elaboración propia en base a Ercolani, Pelliza (2013).

### **Microempresarios:**

Con respecto al Turismo Rural Comunitario, se trata de ofertas auto gestionadas protagonizadas por pueblos originarios y grupos de campesinos. Hasta el año 2010 había 22 ofertas trabajando y 9 en desarrollo en todo el país (IICA, 2010). Según Pelliza y Ercolani (2013) en el año 2013 había 46 experiencias de Turismo Rural Comunitario de las cuales 32 pertenecían al NOA y a la Patagonia (Gráfico 3.5.).

**Gráfico 3.5.** Distribución del Turismo Comunitario en la Argentina.



Fuente: Elaboración propia en base a Ercolani, Pelliza (2013).

### 3.1.2.3 Comercializadoras:

Hay que destacar que el papel coordinador ejercido por los oferentes inhibe posibles comportamientos oportunistas de los comercializadores turísticos, o sea, que del posicionamiento desarrollado por la oferta depende el poder de negociación que tienen los actores del sector. Si la oferta tiene un sub posicionamiento el sector de comercialización tiene más poder, mientras que si la oferta tiene un sobre posicionamiento la relación es inversa (Caleman, De Olivera Arruda y Mariani, 2013).

Algunos de los diversos actores que offician de canales para comercializar el Turismo Rural son las agencias de turismo tradicionales (mayoristas y minoristas), las OTA's (online travel agency) y las centrales de reserva. A continuación, se describen los mismos:

**Agencias de turismo:** Sectur (2009) brinda un listado con un total de 89 operadores de Turismo Rural en la Argentina. Cabe destacar que estos operadores son especializados en Turismo Rural, nada impide que agencias de turismo en general también comercialicen el mismo, hay registradas un total de 6.040 agencias de viajes en todo el país (Anuario Estadístico de Turismo 2014). El 54% de los operadores se ubican en Buenos Aires, el 9% en San Juan, y el 37% en el resto del país.

**Agencias de viajes online (OTA's):** Las agencias de viajes online conocidas como OTA son sitios web dedicados principalmente a la venta de servicios dentro del sector económico de los viajes. Este tipo de sitios se pueden basar en comentarios y críticas de destinos turísticos, hoteles y restaurantes como es el caso de **TripAdvisor** o **Booking.com**. También en la venta de vuelos y hoteles como sucede con **despegar.com**, incluso pueden ser una combinación de ambos (PRONATUR, 2009).

**Centrales de reserva:** Una central de reserva es una asociación que tiene por finalidad principal la promoción y comercialización turística, en este caso específico a la modalidad de Turismo Rural. Las centrales de reserva suelen surgir como una necesidad de los propios prestadores que se organizan de manera directa, pero también existen otras formas que nacen de iniciativas públicas (PRONATUR, 2009). A diferencia de la mayoría de los países, en la Argentina las centrales de reserva deben tener ciertos convenios o ser agencias de viajes.

Normalmente la central de reserva es la encargada de elaborar folletos y comercializar los productos turísticos rurales en su ámbito de actuación, tanto de forma directa como a través de intermediarios. Las Centrales de Reservas ofrecen al cliente toda la información que demande sobre cada producto - características, tarifas, información, consejos útiles, etc (PRONATUR, 2009).

#### 3.1.2.4 Consumidores:

Tomando como base los estudios relacionados al consumidor que desarrolló el Observatorio de Enoturismo, el Mintur<sup>37</sup> y el Pronatur<sup>38</sup> a continuación, se describe el origen de los turistas, las motivaciones y la temporalidad del consumo (estacionalidad) del consumidor de Turismo Rural de Argentina.

**Origen de los turistas:** En el año 2013, el 91% del mercado de Turismo Rural era mercado interno (2,8 MM). Con respecto al 9% restante, los turistas extranjeros que realizaron Turismo Rural, solo un 30% provenían de Latinoamérica (principalmente Brasil y Chile), un 55% de Europa, Estados Unidos y Canadá, y el resto, del resto del mundo. Es importante destacar que las principales regiones visitadas fueron Cuyo (66%), CABA (22%) y Patagonia (11%), regiones que se caracterizan por tener la oferta de las estancias y las bodegas<sup>39</sup> (Mintur, Informe Nacional de Enoturismo; 2013).

Con respecto al turismo interno, la demanda tiene su origen en los grandes centros urbanos - capitales provinciales-, pero con fuerte foco en Capital Federal (Pronatur, 2011). Con respecto a los medianos y pequeños productores se destacan por un turismo regional, con foco en la propia zona de incumbencia, se estima que en la región litoral no menos del 60% de los visitantes se originan en la zona y sus alrededores (Pronatur, 2011).

---

<sup>37</sup>A través de la ETI y la Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares

<sup>38</sup> A través del Estudio de Demanda (2009) y el Estudio Cualitativo de Demanda (2011)

<sup>39</sup>En el caso de las bodegas, según el Observatorio de Enoturismo, en 2013 llegó a recibir 1,5 millones de turistas representando un crecimiento positivo de 241% de visitas enoturísticas con respecto al año base (2004) y la mitad de la demanda de Turismo Rural (tanto interna como externa) del sector.



**Motivaciones:** Se reconoce una gran heterogeneidad en cuanto a las motivaciones para consumir Turismo Rural, el estudio de demanda cualitativo del Pronatur (2011) definió las motivaciones del viajero rural según tres segmentos: los jóvenes (25 a 30 años) relacionadas con la desconexión, las familias (35 a 45 años) con foco en lo educativo, y los adultos mayores (de 55 a 65 años) basado en una reconexión con el ser social.

**Estacionalidad:**<sup>40</sup>En cuanto a la afluencia de turistas en los diferentes períodos del año, se evidencia que el factor climático juega un rol substancial pues se observa que la primavera y el otoño aparecen como las épocas ideales para ir ya que el verano como el invierno las temperaturas son más extremas que en la ciudad. También atrae ir en fechas especiales, por ejemplo, en navidad, como excusa para juntarse con la familia (Pronatur, 2011), semana santa y los fines de semana largo (Pronatur, 2009).

En el caso de las bodegas, las curvas mensuales de visitas a escala nacional, demuestran que el producto ofrece una relación con la estacionalidad muy baja, hecho que permite mantener una demanda estable durante todo el año, con leves picos en enero y julio (Informe Nacional de Enoturismo, 2013).

### 3.1. 3 Ambiente tecnológico del Turismo Rural en Argentina

**Con respecto al ambiente tecnológico,** es importante destacar el nivel de conectividad que tiene la Argentina. En infraestructura vial, según el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (2015), la Argentina se ubica en la posición N° 114 – de 141 países –. Comparándolo con algunos países limítrofes estamos muy cerca en el ranking de Bolivia, y por debajo de países como Brasil que tiene el puesto N° 85, y aún más alejados de Chile y Uruguay que tienen el puesto N° 75 y N° 76 respectivamente.

En las zonas rurales, según datos del Consejo Vial Federal (2014), la red de caminos de la Argentina suma 622.527 kilómetros, de los cuales 38.744 son nacionales (red primaria), 183.643 provinciales (red secundaria) y a la red terciaria, conocida como caminos rurales 400.140. Sólo el 10,6% está pavimentado entre la red nacional y provincial.

En relación a la infraestructura de telecomunicaciones, en Argentina, la media nacional de energía facturada a través de electrificación rural es apenas un 1,1 % del total (Informe del Sector Eléctrico, 2014). También se evidencian marcados desequilibrios regionales en el despliegue de infraestructura y el acceso a telecomunicaciones, en especial los relacionados con los de banda ancha (Marin J., Creus R., Zaballos A., 2013).

Con respecto a la diferencia en el acceso entre áreas urbanas y rurales, según el INDEC, casi el 80 por ciento de los accesos a internet residenciales y de organizaciones se concentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza – en las áreas urbanas. (CELE, 2013).

---

<sup>40</sup> La estacionalidad esta medida teniendo en cuenta el periodo ocioso de la prestación de los servicios del oferente.

Según el Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo del Foro Económico Mundial (2015) Argentina tiene una cobertura de ancho de banda del 32% de su territorio mientras que países limítrofes como Brasil y Uruguay tiene un 50% y un 45% respectivamente.

En relación al ambiente tecnológico específico del Turismo Rural, en principio se destaca a la incorporación del conocimiento turístico y su posterior aplicación (Know-How) a la actividad productiva previa de los establecimientos. Las demás tecnologías aplicadas por los emprendedores del sector, son en su gran mayoría tecnologías blandas vinculadas con los aspectos de gestión del negocio, la promoción y comercialización del producto. Se pueden enumerar como las principales el desarrollo de folletería, web, participación en ferias, guías turísticas, fam press y en casos muy puntuales, investigación & desarrollo (Traverso 1996, Pronatur 2009, Niggli 2012).

La adopción según los diferentes actores está íntimamente relacionada con la capacidad de organización de los mismos. El mayor desarrollo tecnológico se observa en el caso de los grandes productores, allí, el uso de TIC se ha incorporado para el desarrollo de bases de información estadística como así también para los servicios de back-office<sup>41</sup> y de front office<sup>42</sup>. Con respecto a los demás actores el desarrollo tecnológico que se ha observado es (en pequeña escala) de la mano de innovaciones de proceso (tanto front-office como back-office) y de uso de TIC limitados al desarrollo de sitios web como estrategia de marketing (Niggli 2012, Pelliza y Ercolani; Informe Nacional de Enoturismo; CENIT 2013).

Un aspecto tecnológico relevante para el sector fue la internacionalización del Turismo Rural que promovió, a través del desarrollo de internet, la comercialización directa en el Turismo Rural (Martin Fuentes, 2008). En relación a las innovaciones tecnológicas, la principal es el uso de TIC, en segundo lugar, se encuentran la incorporación de nuevos servicios o la mejora en los servicios existentes, y en tercer lugar la introducción herramientas informáticas para la gestión de la empresa (Weiermair 2004, Thorburn 2005, Cenit 2013).

#### 3.1.3.1 Desarrollo tecnológico:

Dentro del desarrollo tecnológico del sector turístico rural se puede resaltar que su objetivo es captar la atención del público y esforzarse en transmitir un mensaje coherente y posicionarlo (Traverso, 1996). Hay una alta correlación entre el desarrollo tecnológico y la performance comercial derivada del posicionamiento, por eso es importante no solo destacar la tecnología disponible y su grado de adaptación por los actores sino el uso que hace de la misma la demanda (Caleman, De Olivera Arruda y Mariani, 2013). Las principales son las siguientes:

---

<sup>41</sup> Conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas

<sup>42</sup> Conjunto de acciones de una organización que gestionan la interacción con el cliente.

Investigación & Desarrollo<sup>43</sup>: El único que ha transitado este camino son las bodegas, que a través de la asociación que las nuclea, surge el Observatorio de Enoturismo<sup>44</sup> donde se generan herramientas estadísticas para el desarrollo del turismo del vino en la Argentina. Desde el 2006 se realiza anualmente los Informes Nacionales de Enoturismo que cuentan con información estadística tanto de la oferta como de la demanda. También en relación al concepto de Protocolos de Calidad desarrollaron las “Directrices de calidad para bodegas con apertura turística” que incluyen 38 puntos de calidad a ser evaluados que se relaciona con Club de producto que el desarrollo de la oferta conjunta y complementaria bajo requisitos de calidad. A nivel de Gestión desarrollaron el SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) dirigido a mejorar la organización de los establecimientos<sup>45</sup>.

Sitios web (Internet): La utilización de esta herramienta se ha incrementado significativamente en los últimos años, pudiendo identificarse: páginas web de emprendimientos individuales, fundamentalmente estancias; sitios web de asociaciones y redes de Turismo Rural; sitios web de organismos públicos nacionales que mayor incumbencia tienen en esta actividad (Niggli, 2012).

Entre los más posicionados se encuentran los relacionados al Turismo de Estancias a través de la organización RATUR <http://www.raturestancias.com.ar/> desarrollado en el año 2008, y el de las Bodegas, a través de los Caminos del Vino <http://www.caminosdelvino.org.ar/> desarrollado en el 2012. El uso por parte de la oferta, o sea de los emprendedores es muy difundida y llega a ser del 85% y su aplicación por parte de la demanda escala a un 60% por parte de los consumidores internos y de un 40 % de los externos (PRONATUR, 2009). Hay fuentes que establecen que el uso para el mercado interno asciende al 77% (Barrera, 2006).

Guías turísticas impresas, digitales y virtuales. (Guías de Viajes): Las guías de Turismo Rural existentes hasta el momento están desarrolladas por el Turismo de Estancia (RATUR), por el Turismo Comunitario (RATURC) y por las bodegas. Por parte de la oferta tienen el mismo uso que las ferias, pero su aceptación en la demanda es del 8,5 % por parte del mercado interno y del 6% en el mercado externo (PRONATUR, 2009).

Folletería: Es posible identificar diversos tipos de folletería que promocionan, tanto emprendimientos individuales como de asociaciones y redes. Asimismo, los organismos provinciales de turismo cuentan con folletos que incluyen información acerca de las propuestas de Turismo Rural, y en algunos casos de las rutas alimentarias existentes (Niggli, 2012).

Tiene el mismo nivel de uso que los sitios webs por parte de la oferta, sin embargo, solo el 14% de los turistas nacionales y el 9 % de los turistas internacionales lo toman como medio de información para contratar el servicio (PRONATUR, 2009).

---

<sup>43</sup> Entre los aportes más destacados que desarrollo el Pronatur se pueden nombrar: Estudio de Demanda Turismo Rural (2009), “Manual del Buen Emprendedor (2009), Manual de Marketing para oferentes de Turismo Rural (2010), Estudio Cualitativo de Demanda en Turismo Rural (2011) (IICA, 2010). Es importante destacar que recién se dieron a conocer con disponibilidad limitada (solo a los grupos asociativos del INTA) a finales del año 2012 a partir de una demanda generada por los mismos a través del Convenio Interministerial de Turismo Rural desarrollado en el citado año.

<sup>44</sup> El objetivo es minimizar las fallas de coordinación de la asimetría de información entre oferta y demanda.

<sup>45</sup> [www.enoturiscopio.org.ar](http://www.enoturiscopio.org.ar)

Participación en eventos de turismo (Ferias de Turismo, Workshops y Encuentros de Turismo Rural): Probablemente el que más haya desarrollado la participación en este tipo de eventos sean los grupos asociativos. También emprendimientos privados participan a través de stands institucionales de sus municipios o provincias. Su uso está un poco menos difundido desde la oferta – 54% - y se relaciona más a los grupos asociativos o aquellos establecimientos que reciben cierta asistencia del estado. Sin embargo, su uso como referencia para la demanda interna y externa es de apenas un 5% y un 6% respectivamente (PRONATUR, 2009).

Organización de fam press (Diarios/Revistas): En general son organizadas por los privados junto con los municipios o grupos asociativos, básicamente consisten en ofrecer viajes de cortesía a periodistas con una combinación de actividades lúdicas y profesionales para que puedan vivir la experiencia de un producto turístico en persona, mejorando su comunicación y publicidad a futuro. Tiene el mismo uso por parte de la oferta que las ferias y las guías, pero el producto de sus utilización (notas en medios, diarios y revistas especializadas) es más efectiva que la opción anterior, para el mercado interno asciende a un 22,5 % y para el externo un 14,7% (PRONATUR, 2009).

Con respecto a las innovaciones tecnológicas, el uso de TIC se da con mayor frecuencia en el área de marketing y difusión (37%)<sup>46</sup>. En segundo lugar, se encuentran la incorporación de nuevos servicios o la mejora en los servicios existentes (28%)<sup>47</sup>. En tercer lugar, la introducción herramientas informáticas para la gestión de la empresa y otras actividades de back-office como la organización de las compras y el contacto con proveedores y la contabilidad (16 %) <sup>48</sup>.

### 3.1.3.2. Ambiente institucional, organizacional y tecnológico según tipo de productor.

---

<sup>46</sup> Las más mencionadas son el material promocional impreso, la incorporación de medios electrónicos como páginas *web* y redes sociales, la participación en ferias turísticas, la publicidad en TV, Internet o revistas especializadas y señalética y los acuerdos con agencias de viaje.

<sup>47</sup> Ya sea en lo referido a la experiencia del turista o a los cambios en la conectividad del establecimiento.

<sup>48</sup> Los mayores cambios se observan en los procesos de back-office, como cambios en la gestión de la empresa y la introducción de TICs para la gestión, contabilidad, organización de las compras y contacto con los proveedores. No obstante, el control de calidad y la obtención de certificaciones, que a priori parecerían ser cruciales para el negocio turístico, están últimas en el ranking de innovaciones introducidas por los grupos, pese a que, como mencionamos más arriba, eran uno de los focos originales de las políticas destinadas a promover el sector. Con respecto a las innovaciones en los procesos de front-office, se observa la introducción de TICs para realizar ventas de productos regionales y reservas online de los servicios turísticos pero la incidencia de esta subcategoría en las innovaciones es muy baja.

A continuación, se detalla las principales diferencias de los tipos de productores divididos en Grandes; Medianos y Pequeños en el ambiente institucional, organización y tecnológica del sector. (Cuadro 3.2).

**Cuadro 3.2** Ambiente institucional, organizacional y tecnológico según tipo de productor.

<b>Ambiente/Tipos</b>	<b>Grandes</b>	<b>Medianos y Pequeños</b>
<b>Ambiente Institucional</b>	Normativas provinciales tendientes a la reglamentación y alta formalidad	Normativas provinciales tendientes a la promoción e informalidad
<b>Ambiente Organizacional</b>	Representados por organizaciones (RATUR y Caminos del Vino).	Sin representación gremial, pero con estrategias asociativas no formalizadas
<b>Ambiente Tecnológico</b>	I & D, Front y Back Office Conectividad deficiente	Incipiente adopción de tecnología Conectividad deficiente

**Fuente:** Elaboración propia.

En este contexto, los pequeños y medianos productores de Turismo Rural buscan en el asociativismo una alternativa para sortear sus restricciones de escala, las problemáticas de la informalidad del sector, la falta de representación (ya que el asociativismo y la organización deberían ser procesos complementarios<sup>49</sup>), el incipiente desarrollo tecnológico asociado a ello, y al estado deficiente de la conectividad a nivel nacional en general.

#### 3.1.4. Presentación del caso CeRBAS:

En abril de 2015, la provincia que posee más grupos asociativos de Turismo Rural del citado Programa Cambio Rural del INTA es la de Buenos Aires con 20 grupos asociativos; el 28% del total país. La misma está dividida administrativamente por el INTA en dos sub regiones, el CeRBAN al norte, y el CeRBAS, al sur.

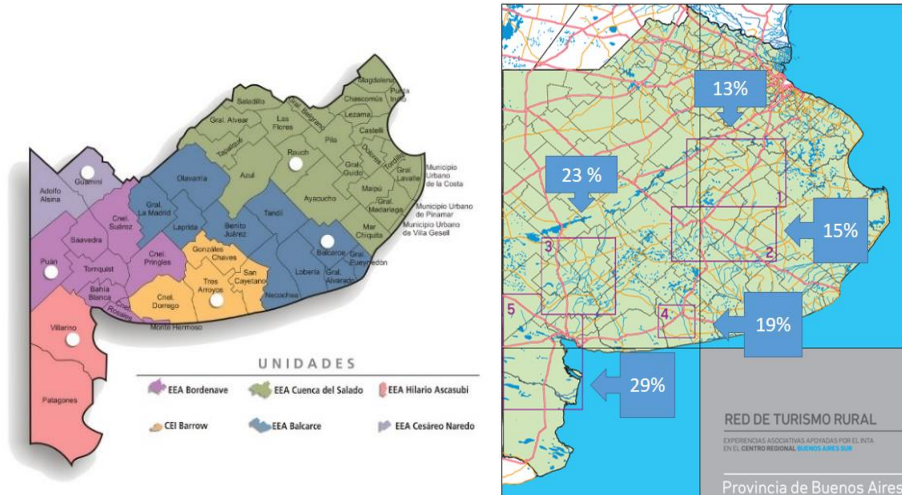
El estudio de caso se basa en el Centro Regional Buenos Aires Sur, que cuenta con el 20% de los grupos de Turismo Rural del país que nuclea a 135 productores. El área incluye 50 partidos del centro y sur bonaerense con una extensión de 19 mil has y representa el 60% de la superficie provincial. Incluye seis estaciones experimentales: Hilario Ascasubi, Balcarce, Chacra Experimental Integrada Barrow, Bordenave, Cuenca del Salado y Cesáreo Naredo (Figura 3.2).

Cabe destacar que en el 2004 uno de los primeros Grupos Cambio Rural de Turismo Rural se desarrolló en el CeRBAS siendo, esta región, pionera en la actividad en el país. Experiencias y grupos de trabajo han ido creciendo constantemente en cantidad y por sobre todo, descubriendo una forma de trabajar en RED entre los hoy más de 100 emprendedores y el cuerpo de técnicos. Es importante destacar que solo un 21 % lo tiene como actividad

<sup>49</sup> “A Río Revuelto, Ganancia De Pescadores”. El Proceso Asociativo En Turismo Rural: El Caso De SUTUR.

principal. Los mismos se distribuyen en 5 regiones de la provincia de Buenos Aires (Figura 3.2.) (Colonnella, 2015).

**Figura 3.2.** Región CeRBAS con sus correspondientes estaciones experimentales y la distribución de los oferentes de Turismo Rural



Fuente: [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)

La finalidad y los objetivos de la red son<sup>50</sup>:

**Finalidad:**

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población de las pequeñas localidades y territorios rurales del Centro Regional Buenos Aires Sur.

**Objetivos:**

- Operacionalizar la red de interacción entre los emprendedores y técnicos que constituyen la oferta de Turismo Rural en el CeRBAS mediante un activo trabajo de gestión interna.
- Desarrollar la identidad de la actividad y su reconocimiento institucional como sector económico y promotor del desarrollo local.
- Identificar los canales de complementación y sinergia que permitan mejorar la oferta y atraer mayor cantidad de visitantes.

**3.1.4.1 Los productores de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS**

En base a los resultados provenientes de las encuestas realizadas a 45 productores de Turismo Rural del CeRBAS se obtuvo que el 51% de los encuestados corresponde al género masculino; el 67% tiene más de 45 años, y el 78% realiza la actividad en superficie propia.

<sup>50</sup> Proyecto: Fortalecimiento y ordenamiento de la oferta turística de los grupos de turismo rural del CeRBAS. Región: BUENOS AIRES SUR - Provincia: BUENOS AIRES - EEA: BORDENAVE. Código: 787217

En relación a la educación, el 11% finalizó la primaria, el 38% la secundaria, el 33% tiene título terciario y un 18 % tiene educación universitaria. La población encuestada realiza diversas actividades relacionadas al Turismo Rural, un 36% realiza alojamiento, el 24% realiza ventas de productos regionales, un 22% se dedica a actividades recreativas y un 13 % a la gastronomía, por último, el 4 % restante se dedica a ser guías de turismo y otros.

### 3.2. Ventajas y limitaciones de la dimensión tecnológica

Este apartado se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 2, el cual es identificar las ventajas y las limitaciones en el nivel de adopción de tecnologías disponibles de los productores asociados en los Grupos Cambio Rural de Turismo Rural de la región del CeRBAS. En el mismo se describe el desarrollo tecnológico del grupo asociativo CeRBAS, se identifican los diferentes niveles de problema expuestos (a través de las medidas de estadística descriptiva de cada indicador) y las principales problemáticas con la que están relacionados los mismos.

Teniendo en cuenta que en Argentina la media tecnológica de los pequeños y medianos productores de Turismo Rural tiene un grado de desarrollo incipiente, es importante destacar que, del análisis de los datos provenientes de las encuestas realizadas, los productores nucleados en el CeRBAS se encuentran por encima de la misma. El estudio de los indicadores arroja que la mayoría **de los productores reconoce tener resuelto aspectos relacionados al manejo de herramientas tecnológicas disponibles (82%), el acceso a insumos claves (80%) y el know how turístico (82%), sin embargo, existen ciertas desventajas parciales relacionadas a la conectividad (42%) destacándose problemas específicos en la infraestructura vial, la cobertura de ancho de banda y de electrificación rural.**

En principio se puede destacar que a través de las relaciones interinstitucionales<sup>51</sup> desarrolladas se han logrado resultados beneficiosos para el desarrollo tecnológico de los productores del CeRBAS, donde se puede destacar especialmente el esfuerzo conjunto a nivel promoción, habiendo facilitado la participación anual de los grupos de la Red CeRBAS a ferias sectoriales como “Caminos y Sabores”, FEBATUR (Feria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires), Festival Raíz, y FIT (Feria Internacional de Turismo) desarrolladas en Capital Federal. También se ha abierto un vínculo con las universidades plasmado en proyectos de extensión, visitas a campo por parte de alumnos y docentes como el nexo entre emprendedores y ministerios a la hora de gestionar financiamiento (Colonnella, 2015).

El nivel de adopción de tecnología disponible de los productores de CeRBAS se puede describir fundamentalmente a través de los siguientes rubros específicos; 1) desarrollo de know – how turístico y 2) manejo de herramientas tecnológicas disponibles.

En el primer caso, el mismo se genera a través de la asistencia técnica de los asesores que son facilitadores de capacitaciones, de visitas de intercambio entre grupos, y a través de la

---

<sup>51</sup> Según el Informe de Avance del Proyecto Integrado del CeRBAS se han generado relaciones con más de 19 instituciones relacionadas al sector.

realización de encuentros regionales anuales de actualización y capacitación específicas del sector. Con respecto al segundo caso es básicamente a través del desarrollo de webs grupales, y de guías turísticas regionales (impresas y digitales).

### **Desarrollo de Know How Turístico:**

Además de las capacitaciones a los productores sobre experiencias productivas asociativas, planificación de la actividad como negocio, organización de muestras de productos turísticos, tecnologías de alimentos, tecnologías de manejo de recursos naturales se participaron de todos los encuentros nacionales de Turismo Rural del INTA, hasta el año en que se discontinuaron.

A partir del año 2010 se comenzó con una iniciativa (única en el país) de desarrollar encuentros regionales anuales. La metodología utilizada para el proceso de elección de los temas de capacitación y formación turística nace de las demandas manifiestas de los productores tanto en las reuniones grupales, intergrupales como en los mismos encuentros regionales de Turismo Rural del CERBAS que se realizan año tras año (Colonnella, 2015). En general las capacitaciones específicas las dan profesionales de renombre nacional e internacional, y se consolidan con el desarrollo de un taller en donde se trabajan problemáticas cuellos de botella que el asesor técnico local de cada el grupo no haya podido destrabar. Por este motivo es importante que el encuentro sea regional, ya que las problemáticas deben ser similares y las reglas del juego las mismas.

A continuación, se pueden ver las temáticas desarrolladas en cada uno de los encuentros:

2010: Contextualización sector Turismo Rural.

2011: Formalización y aspectos normativos.

2012: Desarrollo de oferta.

2013: Demanda.

2014: Estructura de costos y empresas familiares.

2015: Capitalización de experiencias asociativas logradas con énfasis en lo comercial.

Es interesante ver cómo año tras año la representatividad de los productores en los encuentros regionales aumenta. En el primer año apenas asistían 2 productores por grupo, mientras que en el último llegaron a duplicar su participación - todos los años participaron todos los grupos - (Gráfico 3.6.). Este es un dato importante ya que en los encuentros nacionales de Turismo Rural ocurrió la tendencia inversa en relación a la representatividad de los grupos, comenzó teniendo un 100% en el 2008 y en el último año (2013), solo la mitad de los grupos existentes participaron de la misma (Guastavino M., Lance F y Rozenblum C., 2015).

Las visitas de intercambio<sup>52</sup> han sido un gran aporte para generar know how turístico en los productores. Su objetivo es generar espacios de aprendizaje a partir del intercambio de experiencias entre los emprendedores y productores involucrados, tanto anfitriones como

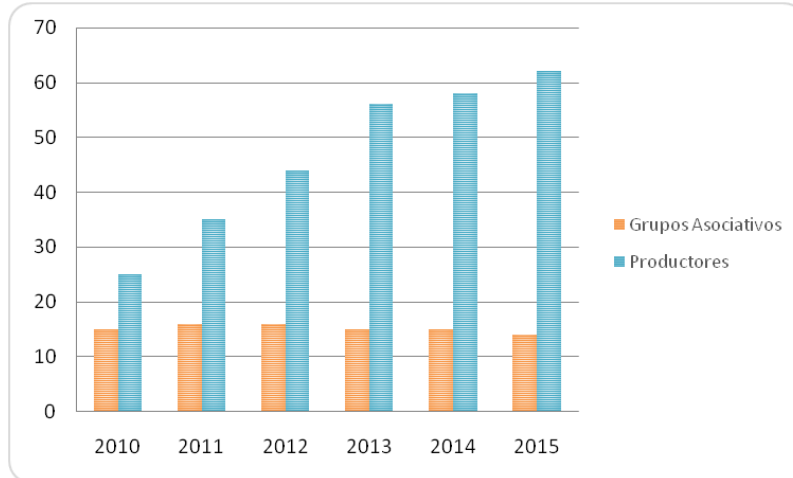
---

<sup>52</sup> Las visitas de intercambio, que también se denominan “viajes de estudio”, tratan de mejorar los conocimientos y las prácticas de los visitantes y las organizaciones a las que pertenecen, y de integrar la experiencia adquirida con la visita en su vida cotidiana. Una visita de intercambio consiste en organizar un encuentro entre, por un lado, un grupo de visitantes de entre cuatro y 30 personas, tanto hombres como mujeres, y, por el otro, un grupo de acogida (o anfitrión). El objetivo es intercambiar experiencias y descubrir nuevos puntos de vista y enfoques acerca de un tema específico.



visitantes. Además, las actividades propuestas permiten intercambiar conocimientos mediante la experiencia y producir herramientas de trabajo a partir de la visita a emprendimientos turísticos de comunas rurales a fin que puedan crear, asimilar y adaptar modelos de gestión innovadores en sus emprendimientos y transmitir la experiencia a otros emprendedores para impulsar su posicionamiento como destino turístico. Las mismas se comenzaron a realizar en el año 2006 y a partir del 2012 se realizan en promedio 3 por año. Se continúan en la actualidad acumulando más de 20 visitas realizadas (Comunicación personal Martínez<sup>53</sup>, 2016).

**Grafico 3.6.:** Representación de los productores en los encuentros regionales del CeRBAS.



Fuente: Elaboración propia en base a Informes de Encuentros Regionales del CeRBAS 2010/2015.

### **Manejo de herramientas tecnológicas disponibles:**

A nivel grupal se han desarrollado una serie de webs, que si bien la mayoría están actualizadas carecen de presupuesto de marketing para generar posicionamiento en el buscador, y por ende son poco competitivas. Los dominios son los siguientes:

<http://www.circuitoturisticoalosalivares.blogspot.com.ar>

<http://pampavasca.blogspot.com.ar/>

<http://www.copetonaturismorural.blogspot.com.ar/>

<http://www.lasfloresnatural.com.ar/>

<http://turismoruraltandil.blogspot.com.ar/>

<http://www.aguasturisticas.com.ar/>

<http://www.arenasyaromas.com.ar/>

Aquellos grupos que no han podido desarrollar una web grupal trabajan de la misma forma con perfiles en las redes sociales. También todos los grupos desarrollan folletería a nivel grupal con la misma identidad de la web. A nivel regional, se han publicado e impreso dos guías turísticas de los grupos asociativos del CeRBAS que contienen la información y los datos de contactos del centenar de productores de Turismo Rural de la región (Figura 3.3).

**Figura 3.3:** Guías turísticas de los grupos asociativos del CeRBAS.

<sup>53</sup> Licenciado en Turismo Daniel Martínez, Agente de Proyecto de Turismo Rural del CeRBAS.

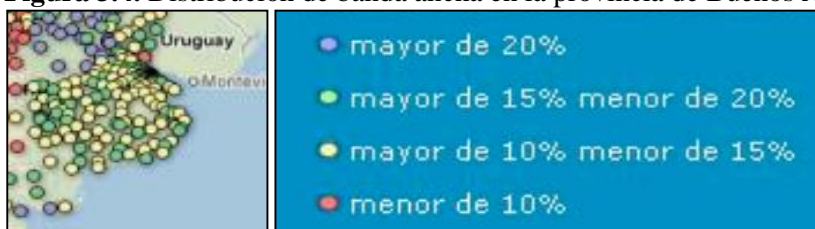


Fuente: Guías de la Red de Turismo Rural CeRBAS 2015/2016.

En aquellos indicadores que representan limitantes, en este caso la conectividad, es importante profundizar acerca de cuáles son los principales problemas expresados por los productores. Los mismos son internet, acceso a luz, y accesos; es importante destacar que la existencia de los mismos está íntimamente relacionada con insumos públicos derivados del estado. A continuación, se describe brevemente su situación.

**Internet:** La distribución de banda ancha en la provincia de Buenos Aires es de apenas entre el 10 % y el 20%, el cual se encuentra mayoritariamente ubicado en las zonas urbanizadas, no teniendo acceso las áreas rurales de la provincia (Marin J., Creus R., Zaballos A., 2013). (Figura 3.4.)

**Figura 3.4.** Distribución de banda ancha en la provincia de Buenos Aires.



Fuente: (Marin J., Creus R., Zaballos A., 2013)

**Accesos viales:** La problemática se identifica básicamente en el deterioro no solo de los caminos rurales, sino de las rutas provinciales. En la provincia de Buenos Aires el 71,4 % no están ni pavimentadas ni mejoradas; o sea son de tierra, lo que hace muy dependiente de la condición climática a la actividad de Turismo Rural de la región. Esta cifra está por encima de la media nacional de las rutas provinciales sin mejorado ni pavimento que es del 57,6 % (Informe Anual de Vialidad Nacional, 2014)<sup>54</sup>.

**Accesos a la luz:** Con respecto al acceso a luz, hay que destacar que solo el 1,8 % de la energía facturada corresponde a electrificación rural en la región del CeRBAS, mientras que en la región norte de la misma provincia asciende al 2,6 % y recordemos que la media nacional es de un 1,1 % (Informe del Sector Eléctrico, 2014).

### 3.2.1 Nivel de desempeño de los indicadores de la dimensión tecnológica.

En esta sección se analizaron el promedio, la desviación estándar y el coeficiente de variación de los resultados encontrados para los indicadores estudiados en la dimensión tecnológica, con la finalidad de encontrar cual tiene mayor dispersión y cuales representan mayor nivel de problema para los productores<sup>55</sup>. A mayor puntuación, mejor performance, la misma depende de la acumulación de problemas expresados para cada indicador. A continuación, en el cuadro 3.3 se muestra los resultados.

**Cuadro 3.3.:** Clasificación de los indicadores de la dimensión tecnológica.

	Manejo de herramientas Inf. Disp.	Acceso a Insumos Clave	Know-How Turística	Conectividad
<b>CLASIFICACIÓN DESEMPEÑO</b>	BUENO	BUENO	BUENO	MEDIO
<b>PROMEDIO</b>	3,24	3,18	3,00	2,64
<b>DESVÍO ESTÁNDAR</b>	0,92	0,56	0,32	1,19
<b>COEF VARIACIÓN</b>	28%	18%	11%	45%

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas (matriz primaria), 2016.

En el cuadro 3.3 se aprecia que la variable tecnológica en términos generales representa un nivel bajo de limitantes, aunque es preciso destacar cierta precaución en relación a la clasificación (promedio) en el indicador de conectividad, en el cual no solo se observa mayor variabilidad (coef. de variación), sino la mayor limitación dentro de la variable tecnológica.

**Cuadro 3.4.:** Resultados de cada indicador de la dimensión tecnológica.

<sup>54</sup> [http://www.cvf.gov.ar/red\\_vial\\_provincial.php](http://www.cvf.gov.ar/red_vial_provincial.php)

<sup>55</sup> El desempeño de los indicadores de cada dimensión se clasificó en las siguientes categorías: 1: Nivel de Desempeño BAJO, 2: Nivel de Desempeño MEDIO, 3: Nivel de Desempeño BUENO, 4 Nivel de Desempeño MUY BUENO.

Indicador	Frecuencia de respuestas positivas <sup>56</sup>	Principales problemas expresados <sup>57</sup>
Manejo de herramientas informáticas disponibles	82%	Ausencia de web (42%)
Acceso a insumos claves	80%	Ausencia de seguros (49%)
Know How Turístico	83%	Actualización de conocimientos (82%)
Conectividad	58%	Ancho de Banda (49%) Acceso vial (22%) Acceso a luz (22%)

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas 2016.

En el cuadro 3.4 se puede exponer con mayor claridad que el indicador con menor performance es el de conectividad mientras que los demás indicadores no tienen grandes problemas.

### 3.3. Ventajas y limitaciones de la dimensión comercial

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 3 el cual consiste en identificar las ventajas y las limitaciones en la dimensión comercial de los productores asociados en los Grupos Cambio Rural de Turismo Rural de la región del CeRBAS. En el mismo se describe el desarrollo comercial del grupo asociativo CeRBAS, como así también se detallan las medidas de dispersión de cada indicador identificando los diferentes niveles de problema expuestos y las principales problemáticas con la que están relacionados los mismos.

**Del estudio de los indicadores se desprende que la mayoría de los productores reconocen como principal limitación el acceso a mercados (64%), básicamente al mercado nacional y estacionalidad. Como contraparte, los productores reconocen tener resuelto aspectos relacionados con la calidad del servicio ofrecido (82%).**

Con respecto a la calidad mínima de servicio, es importante destacar que todos los asesores técnicos de la región del CeRBAS son implementadores de normas IRAM ISO 9001:2008 y que han desarrollado talleres con los productores, aunque sin llegar a una directriz específica de calidad.

En dichos talleres se han privilegiado temas como las condiciones de higiene, seguridad, procesos y el valor del feed back de la información de demanda para establecer procesos de mejora continua (Comunicación personal Colonnella, 2016).

La principal problemática de dicho indicador es la falta de habilitación. Si bien a través de las relaciones interinstitucionales antes mencionadas se han hecho avances en la elaboración de ordenanzas municipales que reglamentan la actividad comercial en espacios rurales y la

<sup>56</sup> Corresponde a 1: Nivel de Desempeño BAJO, 2: Nivel de Desempeño MEDIO, 3: Nivel de Desempeño BUENO, 4 Nivel de Desempeño MUY BUENO.

<sup>57</sup> Sobre el total de la muestra de productores.

gestión de habilitaciones de emprendimientos de municipios como Olavarría (Colonnella, 2015). El escollo básico en relación a esta problemática es la falta de planos en la ruralidad, para la explotación tradicional de producción de alimentos de la actividad agropecuaria a los productores no se les pide este requerimiento específico (hay casos de parajes rurales de más de 200 habitantes en donde ni la delegación municipal tiene planos). El hecho de pasar de ser un productor de bienes primarios a uno de servicios requiere la habitación comercial, y como requisito fundamental son los planos (Comunicación personal Martínez, 2016).

En aquellos indicadores que representan limitantes es importante profundizar acerca de cuáles son los principales problemas expresados por los productores. Los mismos están relacionados al acceso al mercado nacional y problemas con la estacionalidad, tal como se mencionó más arriba; es destacable que la existencia de los mismos está en concordancia con la realidad del resto de los pequeños y medianos productores de Turismo Rural de nuestro país. Solo los grandes productores (bodegas y estancias) tienen buena penetración de mercado nacional y no sufren estacionalidad (Desk Reaserch Pronatur, 2011).

La forma de comercialización más utilizada por los productores de turismo rural del CeRBAS es “boca en boca”, y la comercialización directa. Existe una incipiente participación de OTAS (especialmente Booking.com) en el sector Alojamiento que termina siendo pivote de las demás actividades (Comunicación personal Martínez, 2016) que suele estar limitado por el nivel de conectividad de cada emprendimiento. Sin embargo, no se han logrado identificar canales de comercialización para atraer una demanda que tenga una mayor propensión a pagar (Colonnella, 2015). En el año 2013 se recibieron en la tipología Gastronomía (580) y Alojamiento (215) en promedio 390 turistas anuales por emprendimiento<sup>58</sup>, pero la tendencia es alcista desde el año 2010.

### 3.3.1 Nivel de desempeño de los indicadores de la dimensión comercial

En esta sección se analizaron el promedio, la desviación estándar y el coeficiente de variación de los resultados encontrados de todos los indicadores estudiados, con la finalidad de encontrar cuál tiene mayor dispersión y cuáles representan mayor nivel de problema<sup>59</sup> para los productores (Cuadro 3.5).

**Cuadro 3.5:** Clasificación de los indicadores de la dimensión comercial.

	<b>Acceso a Mercados</b>	<b>Calidad Mínima de Servicio</b>
<b>CLASIFICACIÓN DESEMPEÑO</b>	MEDIO BAJO	BUENO
<b>PROMEDIO</b>	2,18	3,29
<b>DESVÍO ESTÁNDAR</b>	1,07	0,87
<b>COEF VARIACIÓN</b>	49%	26%

<sup>58</sup> Revelamiento de indicadores productivos del Programa Cambio Rural del INTA 2012/2013.

<sup>59</sup> El desempeño de los indicadores de cada dimensión se clasificó en las siguientes categorías: 1: Nivel de Desempeño BAJO, 2: Nivel de Desempeño MEDIO, 3: Nivel de Desempeño BUENO, 4 Nivel de Desempeño MUY BUENO. En el caso de la puntuación MEDIO BAJO, está relacionado a aquellos valores entre 2,5 y 1.

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas (matriz primaria), 2016.

Se aprecia que la variable comercial en Calidad Mínima de Servicio representa un nivel bajo de limitantes, sin embargo en relación al indicador de Acceso a Mercados, no solo se observa mayor variabilidad (coeficiente de variación), sino la mayor limitación dentro de la variable comercial. En el cuadro 3.6. se pueden exponer los problemas expresados en cada indicador.

**Cuadro 3.6:** Resultados de cada indicador de la dimensión comercial.

Indicador	Frecuencia de respuestas positivas <sup>60</sup>	Principales problemas expresados <sup>61</sup>
Acceso a mercados	36%	Mercado Nacional (62%) Estacionalidad (78%)
Calidad Mínima de servicios	83%	No usa encuestas para medir satisfacción del cliente (47%) Habilitación (53%)

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas, 2016.

### 3.4. Descripción de la dimensión actitudinal

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 4, el cual es describir la dimensión actitudinal de los productores asociados en los Grupos Cambio Rural de Turismo Rural de la región del CeRBAS.

En el mismo se detallan las medidas de dispersión de cada indicador identificando los diferentes niveles de problema expuestos y las principales problemáticas con la que están relacionados los mismos.

De las encuestas se desprende que la mayoría **de los productores tienen una actitud positiva frente al cambio (83%), frente a innovaciones tecnológicas (87%) y frente al trabajo en grupo (98%).**

**Cuadro 3.7.:** Clasificación de los indicadores de la dimensión actitudinal.

	Actitud frente al Cambio	Actitud frente a las innovaciones tecnológicas	Actitud al trabajo en grupo
<b>CLASIFICACIÓN DESEMPEÑO</b>	BAJO	BAJO	BAJO
<b>PROMEDIO</b>	2,93	2,90	3,33
<b>DESVÍO ESTÁNDAR</b>	1,14	1,03	0,82

<sup>60</sup> Corresponde a 1: Nivel de Desempeño BAJO, 2: Nivel de Desempeño MEDIO, 3: Nivel de Desempeño BUENO, 4 Nivel de Desempeño MUY BUENO.

<sup>61</sup> Sobre el total de la muestra de productores.

<b>COEF VARIACIÓN</b>	39%	36%	25%
-----------------------	-----	-----	-----

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas 2016.

En el cuadro 3.7 se aprecia que la variable tecnológica en términos generales representa un nivel bajo de limitantes. En el cuadro 3.8 se pueden exponer los problemas expresados en cada indicador.

**Cuadro 3.8.:** Resultados de cada indicador de la dimensión actitudinal.

<b>Indicador</b>	<b>Frecuencia de respuestas positivas <sup>62</sup></b>	<b>Principales problemas expresados<sup>63</sup></b>
<b>Actitud frente al cambio</b>	82%	Ningún tipo de autogestión (18%) Individualmente si a la autogestión, pero no cree eso de los demás (36%)
<b>Actitud frente a innovaciones tecnológicas</b>	87%	Actitud reacia a las TIC (13%)
<b>Actitud al trabajo en grupo</b>	98%	

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas 2016.

### 3.5. Percepción de performance económica y resumen de resultados.

Con respecto a la percepción de performance económica se puede exponer que el indicador económico representa una limitación para los productores (Cuadro 3.9) y los problemas están relacionados con la falta de fondos para inversión (91%), y con los retiros mensuales insuficientes (49%).

**Cuadro 3.9.:** Clasificación de la performance económica.

	<b>Dimensión Económica</b>
<b>CLASIFICACIÓN DESEMPEÑO</b>	MEDIO BAJO
<b>PROMEDIO</b>	2,39
<b>DESVÍO ESTÁNDAR</b>	1,05
<b>COEF VARIACIÓN</b>	44%

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas, 2016.

#### 3.5.1. Resumen de los resultados de las diferentes dimensiones:

A continuación, y a modo de resumen se expresan los resultados de cada indicador evaluado en cada variable (tecnológica, actitudinal, económica y comercial). Cuadro 3.10.

**Cuadro 3.10.:** Resumen de los resultados.

<b>DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</b>	<b>DIMENSIÓN COMERCIAL</b>	<b>DIMENSIÓN ACTITUDINAL</b>
------------------------------	----------------------------	------------------------------

<sup>62</sup> Corresponde a 1: Nivel de Desempeño BAJO, 2: Nivel de Desempeño MEDIO, 3: Nivel de Desempeño BUENO, 4 Nivel de Desempeño MUY BUENO.

<sup>63</sup> Sobre el total de la muestra de productores.

INDICADORES	CLASIFICACIÓN DESEMPEÑO	INDICADORES	CLASIFICACIÓN DESEMPEÑO	INDICADORES	CLASIFICACIÓN DESEMPEÑO
Manejo de herramientas informáticas disponibles	BUENO	Acceso a Mercados	MEDIO –BAJO	Actitud frente al Cambio	BUENO
Acceso a insumos clave	BUENO			Actitud frente a la innovación tecnológica	BUENO
Know–How turístico	BUENO	Calidad Mínima de Servicio	BUENO	Predisposición al trabajo en grupo	BUENO
Conectividad	MEDIO				
<b>DIMENSIÓN ECONÓMICA</b>					
<b>PERCEPCIÓN DE PERFORMANCE ECONÓMICO CON CLASIFICACIÓN DE DESEMPEÑO MEDIO – BAJO</b>					

**Fuente:** Elaboración propia en base a los resultados de las encuestas, 2016.

### 3.6. Identificación de sub grupos en relación a la calificación de las variables analizadas

Este capítulo se presenta con la finalidad de desarrollar el objetivo específico 6, el cual consiste en identificar grupos de productores en base a las características diferenciales respecto a su respuesta frente a las variables de la dimensión tecnológica, comercial, y económica para los productores de Turismo Rural de los grupos asociativos del CeRBAS. La metodología utilizada fue el Análisis de Componentes Principales (ACP) combinado con el análisis de Clúster.

El ACP permitió reducir la dimensión de los datos e identifican los factores de más peso agrupando a los productores en base a las variables en las cuales se parecen. A su vez, mediante el Análisis de Clúster, se pudo complementar la identificación de los grupos y mejorar su descripción.

Este capítulo se divide en 2 secciones: la primera muestra la descripción de las variables e indicadores utilizada en la matriz principal y la segunda describe los grupos que se formaron en torno a las nuevas variables obtenidas a partir del ACP.

#### 3.6.1. Descripción de las variables en la matriz primaria

Como se mencionó en la metodología, en el capítulo correspondiente, este trabajo se enfocó en una población de 135 productores de los cuales se tomó una muestra representativa de 45 escogidos al azar, a los cuales se realizó varias preguntas, para evaluar los indicadores de cada variable que se está estudiando. Las variables se ordenaron en una matriz primaria (Tabla 12.1- sección del Anexos-), y se presentan a continuación.



### 3.6.1.1. Matriz primaria:

A partir del análisis de los datos se obtuvo que el **64,49 % de la varianza total** pudiera explicarse en dos ejes, en los cuales se ubican las dimensiones tecnológica, comercial y económica. Los indicadores estudiados para analizar la dimensión tecnológica, comercial y económica de los productores de Turismo Rural del CeRBAS fueron:

#### **Dentro de la dimensión tecnológica:**

**M\_H:** Manejo de herramientas tecnológicas disponibles.

**A\_I:** Acceso a insumos claves

**KH\_T:** Know- How turístico.

**C:** Conectividad

#### **Dentro de la dimensión comercial :**

**A\_M:** Acceso a mercados

**C\_S:** Calidad de Servicio

#### **Dentro de la dimensión económica:**

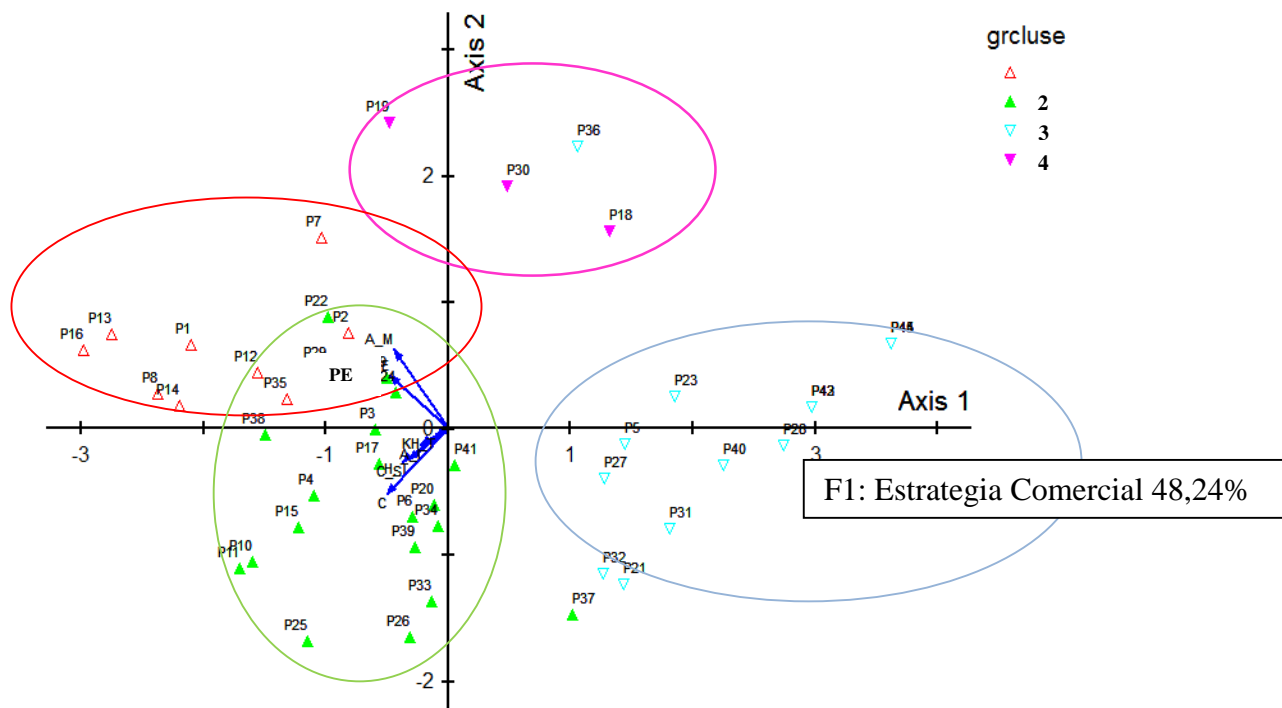
**P\_E:** Percepción de la Performance Económica

### 3.6.2. Análisis de Componentes Principales y Clúster

En base al procesamiento de la matriz de datos originales (matriz principal), se obtuvo que los dos primeros auto valores acumularon el 64,49% del total de la varianza (Tabla 12.2 - sección del Anexo-), por lo cual se consideró conveniente retener las dos primeras componentes. Las componentes son F1 interpretada como **Estrategia Comercial** y F2 interpretada como **Conectividad**. Estas definen un espacio de dos dimensiones en el que se pueden ubicar los 45 productores, obteniéndose el gráfico 3.7.

**Gráfico 3. 7:** Mapa en dos dimensiones con ubicación de los grupos formados

F2: Conectividad: 16, 25%
---------------------------



**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de encuestas mediante el Análisis de componentes principales – programa PCORD, 2016.

Los indicadores de mayor peso en el eje X son el Acceso a Mercados (A\_M) y la Percepción de Performance Económica (PE), ambos tienen alta correlación entre sí ( $r: 0,5937$ ), mientras que en el eje Y son Calidad Mínima de Servicio (CS) y Conectividad (C) que tienen alta correlación ( $r: 0,6144$ ).

El Análisis de Componentes Principales y su combinación con el análisis de Clúster, permitió identificar cuatro grupos de productores que se parecen en las variables cuyos vectores están cercanos.

En función de la intensidad de los vectores que definen las variables para los dos componentes principales, se identificaron aquellas variables de mayor peso con cada componente principal. Las variables de mayor correlación con F1 fue la comercial y en el caso de F2, las variables de mayor peso fue la tecnológica.

En función de las variables anteriores, y tal como se mencionó anteriormente, se asoció a F1 como **Estrategia Comercial** a F2 se lo interpretó como **Conectividad**. De este modo los cuatro grupos de socios identificados (Gráfico 3.7) se definieron como:

- **Grupo 1: “Superior a la media”:**

Los productores que nuclea este grupo son superiores al promedio en todas las dimensiones analizadas en el análisis de clúster, tanto en la dimensión tecnológica, en la comercial, como en la de percepción de performance económica.

Lo integran 9 productores que en su mayoría son hombres, mayores de 45 años y que desarrollan su emprendimiento en superficie propia. Con respecto a la educación

la distribución es homogénea y se caracteriza porque la mayoría (5) son alojamientos.

- **Grupo 2: “Similar a la media”:**

Los productores que nuclea este grupo son similares al promedio en todas las dimensiones analizadas en el análisis de clúster, tanto en la dimensión comercial, como en la de percepción de performance económica; salvo en la dimensión tecnológica donde están levemente por encima de la misma. Lo integran 20 productores que en su mayoría son mujeres que desarrollan su emprendimiento en superficie propia. Con respecto a la edad y a la educación la distribución es homogénea y se caracteriza porque la mayoría se dedica al alojamiento (6), gastronomía (4), y a actividades recreativas (4).

- **Grupo 3: “Inferior a la media”:**

Los productores que nuclea este grupo son inferiores al promedio en todas las dimensiones analizadas en el análisis de clúster, tanto en la dimensión tecnológica, comercial, como en la de percepción de performance económica. Lo integran 13 productores que en su mayoría son mayores de 45 años que desarrollan su emprendimiento en superficie propia. Con respecto al género la distribución es homogénea y con respecto a la educación se caracteriza por tener educación secundaria (5) y terciaria (5). La mayoría se dedica a las actividades recreativas (5) y al alojamiento (4).

- **Grupo 4: “Outsiders”:**

Los productores que nuclea este grupo se caracterizan por ser casos “raros” en el aspecto comercial y económico están por encima de la media, pero expresan tener graves problemáticas en relación a la tecnología especialmente en el indicador de manejo de herramientas tecnológicas y conectividad. Lo integran solo 3 productores. Con respecto a la edad, el género a la educación se caracteriza por una distribución homogénea. Lo compone dos productores dedicados al alojamiento, y otro a la gastronomía.

## CAPITULO 4: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La discusión de los resultados se organizó en cinco secciones en concordancia con los objetivos planteados y los resultados encontrados:

4.1. El contexto en el cual tiene lugar los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS.

4.2. La dimensión tecnológica de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS.

4.3. La dimensión comercial de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS.

4.4. La dimensión actitudinal de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS.

4.5. La percepción por parte de los integrantes del grupo asociativo respecto a la performance económica de la actividad.

#### 4.1. El contexto de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS

El contexto en el cual se enmarcan los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS se analizó desde el ambiente institucional, organizacional y tecnológico. A continuación se discutirán los principales resultados encontrados en los tres ambientes:

**El ambiente institucional** que enmarca el desarrollo del Turismo Rural en Argentina tiene características particulares que definen sus aspectos formales e informales. En relación al ambiente institucional formal específico del Turismo Rural, actualmente las reglas de juego de la actividad las definen las constituciones provinciales, no existiendo una ley nacional específica para la actividad.

Se puede distinguir dos “sub-ambientes” institucionales que comparte el sector debido a la disparidad entre las reglas de juego definidas por las diferentes provincias. Hay determinadas provincias que establecen normas tendientes a la reglamentación que dan cierta respuesta a las demandas del sector, como Chubut (2002), Neuquén (2005), Mendoza (2006) y recientemente Salta (2013). Mientras que hay provincias, en especial las de la región del litoral, en donde la actividad no tiene reglamentación específica; las leyes y decretos se han limitado a declaratorias de interés provincial o a la promoción sectorial.

Hay que destacar que en las provincias donde existen normas tendientes a la reglamentación específica para la actividad se concentran los productores que tienen mejor desarrollo (los grandes productores; bodegas y estancias), mientras que en la región del litoral se concentra la mayoría de los medianos y pequeños productores (tanto aquellos que realizan la actividad de forma individual, como los que lo realizan de forma asociativa).

La presencia de “sub ambientes” institucionales diferenciados dentro de un mismo sector ha sido estudiado por autores como Abadía y Napolitano (2011) para el sector de la miel, en donde, se observa que las empresas grandes buscan desarrollar sus negocios en aquellos

ambientes institucionales en los que el enforcement de las leyes es mayor. Un caso similar ocurre cuando observamos el caso del desarrollo del Turismo Rural en Brasil, los estados que tienen un mayor desarrollo son los ubicados en el sur y sudeste, y coincide en que son los que también tienen una reglamentación específica de la actividad (Espírito Santo, Santa Catalina, y Rio Grande do Sul) (Roque, 2011; Comunicación personal Cobello, 2016)<sup>64</sup>.

Otro caso destacable es el del eje cafetero en Colombia que involucra tres departamentos (Quindío, Risaralda y Caldas), que no solo cuentan con una reglamentación específica, sino que también han aumentado considerablemente el enforcement de los RNT (Registro Nacional de Turismo) por los establecimientos de Turismo Rural en dicha región. De esta manera, el agroturismo se ha consolidado en el Eje Cafetero como alternativa de desarrollo, convirtiéndose prácticamente en el único destino turístico rural consolidado de Colombia (Urte Duis, 2006).

Es importante destacar que, en ambos países, y tomando como base las normativas de las regiones antes mencionadas, recientemente se han establecido normas que intentan reglamentar y atender las demandas del sector a nivel nacional, en Colombia a fines del 2014 (reglamentada<sup>65</sup>), y en Brasil a fines del 2015 (Comunicación personal Ramírez Echeverry<sup>66</sup> y Cobello, 2016). Es fundamental ver cómo evoluciona la actividad del Turismo Rural frente a estas modificaciones, ya que tanto la reglamentación, su implementación y el desarrollo del enforcement en nuevas legislaciones es un proceso que lleva cierta cantidad de años.

North (1990) determina, que la plena vigencia de las instituciones se garantiza una mejor performance económica. Las mismas, agrega, fueron creadas por el hombre para imponer un orden, reducir la incertidumbre en las transacciones, esto define la toma de decisiones de las empresas y su mejor rivalidad empresarial (North, 1990; citado por Cutri, 2001). Porter (1985), también relaciona el entorno institucional con las ventajas competitivas dinámicas abonando a la misma teoría. Pareciera que los cuerpos legislativos de Brasil y Colombia dieron cuenta de dicha característica para promover una reglamentación a nivel nacional.

Si vemos la realidad de Argentina se puede observar que los grandes productores, que se ubican en regiones con normativas específicas de la actividad, tienen un alto grado de formalidad; mientras que los pequeños y medianos, incluidos los grupos asociativos, se ubican en regiones sin normativa específica y coexisten con un alto grado de informalidad.

Los resultados encontrados están en línea con lo planteado por Barrera (2006) quien señala que es indispensable para el Turismo Rural la ejecución de una Ley Nacional que regule la actividad y la fomento, como también una política activa para el sector, ya que, sin ellas, el desarrollo espontáneo de la actividad conducirá a que se incorporen al negocio principalmente los productores con mayor capacidad empresarial, en tanto la participación de los pequeños agricultores, campesinos y pueblos originarios se volverá marginal.

---

<sup>64</sup> Investigador del IDESTUR; Ex Director de Turismo de Sao Roque.

<sup>65</sup> Dan 36 meses a partir de la reglamentación, caso similar que Brasil.

<sup>66</sup> Pionero en el desarrollo del Turismo Rural en el Eje Cafetero. Ex Director de Turismo de Armenia. Fundador Eje Cafetero Tours. Premio Colombiano Ejemplar.

Mientras que Pezzoni (2014), también advierte sobre las siguientes limitaciones del actual ambiente institucional, a) Legislación dispar, b) Falta de coordinación de programas públicos entre sí y entre dichos programas y la norma, c) Falta de control y de fiscalización a los productos ofrecidos. En consecuencia, falta de calidad y competencia desleal, que redundan en una deficiente imagen del destino (relacionada con la dimensión comercial).

En relación **al ambiente organizacional**, los grupos asociativos tienden a utilizar estrategias de diversificación, careciendo de una organización que los nucleee y los represente, esto inhibe la rivalidad entre las empresas del sector. El grado de rivalidad en sentido amplio se presenta especialmente en el campo turístico, por la ocurrencia de una serie de hechos: las bajas barreras de entrada de muchos de los mercados turísticos, el alto poder de negociación de los proveedores dada la especificidad de los servicios y su caducidad; y finalmente, también la propia rivalidad característica del sector (Gonzales y Mendieta, 2009).

Es interesante destacar el caso de regiones como la provincia de Buenos Aires (Argentina) y el estado de Sao Paulo (Brasil) que, sin tener reglamentación específica adaptada al sector, tienen un desarrollo del Turismo Rural dicotómico basado en lo que Porter (1985) define como ventajas competitivas estáticas, las cuales se derivan de la aglomeración o concentración geográfica, donde existe una mayor rivalidad de las empresas. En el caso del norte de Buenos Aires es notable el desarrollo del Turismo de Estancia por su cercanía a CABA, y en el caso de Sao Paulo, el mayor desarrollo también se focaliza en el radio de los 150 km de su capital (Roque, 2011).

El ambiente organizacional se puede conectar con el ambiente institucional antes descrito en relación a que la existencia de “sub-ambientes” institucionales frágiles inhibe la rivalidad de las empresas y los procesos de especialización. Los mismos suelen fomentar nichos de oportunismo que conspiran contra las relaciones de largo plazo y con la falta de previsibilidad para realizar nuevas inversiones. Mientras que se produce el proceso inverso en aquellos que tienen claridad en sus reglas de juego, más que nada en aquellas estrategias de negocios basadas en la diferenciación, pues estas requieren de inversiones continuas en activos específicos relacionados con la calidad de los productos. También se puede analizar en dirección inversa, puede pensarse que la implementación de sistemas de calidad derivados de la especialización desarrollados por las organizaciones contribuye al fortalecimiento institucional (Abadía y Napolitano, 2011).

Mondelli (2011) destaca que los productores con mayor desarrollo y que a su vez tienen mayor certidumbre en las reglas claras o mejores ventajas comparativas estáticas suelen especializarse, aumentando la especificidad de activos. Esto pareciera relacionarse con el mayor desarrollo tecnológico que han logrado las estancias y, en especial, las bodegas, a través de diferentes organizaciones (RATUR y Caminos del Vino).

Pareciera estar en línea con lo que Cutri (2001), basado en un análisis del sistema mayorista de comercialización mayorista de frutas y hortalizas, destaca sobre que el aspecto competitivo más destacado de las empresas especializadas es, justamente, la intervención en el plano institucional. Esta se realiza liderando las políticas de asociaciones gremiales en que

participan, y también interviniendo activamente en la definición de las políticas públicas relacionadas con el sector. Para el caso específico de Turismo Rural, Saxena, (2007) citado en Saez Cala (2009), destaca que la premisa es que las áreas rurales pueden especializarse en algún tipo de producto turístico, organizando su producción de forma flexible, generando redes, que permita explotar sus ventajas comparativas, convirtiéndolas en competitivas.

Es importante destacar que según cifras oficiales de Ercolani (2013) los grupos asociativos no representan una parte importante del sector (13%) y pareciera ser que la tendencia es a la disminución de los mismos. Aunque sea, ese parece ser el caso de los grupos asociativos Cambio Rural de Turismo Rural a nivel nacional del INTA, los cuales a fines del 2012 eran 121 grupos y actualmente existen apenas 74- Julio de 2016- y en donde nuestro estudio de caso, la región del CeRBAS fue la única región que prácticamente no disminuyó la cantidad de grupos en este periodo, y que actualmente representa el 20 % del total país.

Con respecto al **ambiente tecnológico**, recordemos que está íntimamente relacionado a la comercialización y a la relación con el consumidor final. Según un estudio de CENIT (2013), la oferta turística rural esta segmentada en dos grupos: por un lado, aquel conformado por el turismo de estancia y el enoturismo y, por el otro, la oferta turística de pequeños grupos o productores rurales que diversificaron su actividad. En el primer caso, el mercado objetivo es principalmente el turismo extranjero o el turismo local de mayor poder adquisitivo – aunque obviamente existen excepciones- en tanto el segundo apunta en general a otro perfil de turista, mayoritariamente local y cuya búsqueda es la de vivir una experiencia rural o un turismo “auténtico” a bajos precios. Esta segmentación coincide con la estructura del sector en Chile (INDAP, 2008).

Curti (2002), destaca que dentro de aquellas empresas que no se especializan, se encuentran aquellas que no poseen un perfil competitivo definido. Son firmas que no consiguen insertarse competitivamente en el sistema, lo que explica su baja rentabilidad. Este tipo de organización es característica del posicionamiento a la mitad y por lo tanto no se lo identifica como un grupo estratégico. La falta de rivalidad de este tipo de empresas explica la falta de competitividad.

Con respecto al desarrollo tecnológico del sector, la cooperación parece estar en el centro del desarrollo del Turismo Rural, de ahí su estrecha relación con el ambiente organizacional. Weiemair (2004) señala que todos los expertos entrevistados en Europa para la realización de su estudio coincidieron en que los vehículos más promisorios para la innovación son la cooperación y las alianzas o redes en diversos campos (tecnología, marketing, distribución, recursos humanos, etc.) están relacionadas con la cooperación.

En la misma línea, los estudios empíricos realizados por (Rønningen, 2010) para Noruega muestran que el grado en que las empresas de Turismo Rural están involucradas en acuerdos de cooperación con otras firmas influye sobre su capacidad de innovación y desarrollo tecnológico.

Esto se expresa claramente si se compara el caso de los pequeños y medianos productores (que son los que tienen mayor nivel de informalidad y menor desarrollo tecnológico), quienes han optado básicamente por la diversificación de las actividades, utilizando el asociativismo - sin formalidad - como medio para mantenerse en el sector. Mientras que los grandes

productores se especializaron, y establecieron cierta cooperación a través de organizaciones que representaban los intereses de los productores nucleados, con el objetivo de ser más competitivos y posicionar sus productos (estancias y bodegas).

Esto parecería coincidir con lo que Williamson (2000), plantea que el correcto diseño organizacional posee una importancia decisiva en la competitividad de las empresas. Formento (2003), también destaca que, si bien el área jurídica no soluciona todos los problemas del asociativismo, en cierta medida los condiciona directamente. Agrega también que la coordinación y articulación ha motivado el resurgimiento de actividades asociativas y alianzas estratégicas con disímiles objetivos que, deben enmarcarse en un contexto jurídico preciso para instrumentar la cooperación entre los participantes, dando así seguridad a los negocios. La especialización tiende a facilitar la posibilidad de utilización de herramientas legales para la conexión entre empresas, posibilitando la incorporación de ventajas diferenciales en su accionar y la articulación entre ellas.

Recordemos, que en el caso de las bodegas, través de la organización que las nuclea, surge el Observatorio de Enoturismo donde se generan herramientas estadísticas para el desarrollo del turismo del vino en la Argentina, desde el 2006 se realiza anualmente los Informes Nacionales de Enoturismo que cuentan con información estadística tanto de la oferta como de la demanda. También en relación al concepto de Protocolos de Calidad desarrollaron las “Directrices de calidad para bodegas con apertura turística” que incluyen 38 puntos de calidad a ser evaluados que se relaciona con Club de producto que el desarrollo de la oferta conjunta y complementaria bajo requisitos de calidad. A nivel de Gestión desarrollaron el SIGO (Sistema Inicial de Gestión Organizacional) dirigido a mejorar la organización de los establecimientos (Cenit, 2013).

Caso similar se puede observar en el eje cafetero, donde el trabajo entre la Federación Nacional de Cafeteros y la Secretaria de Turismo y Cultura de Quindío impulso el Programa ‘Alojamientos Rurales del Eje Cafetero’, el Programa ‘Clubes de Calidad’, como sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad coherente con la norma ISO 9000/2000, y el lanzamiento de la marca “Haciendas del Café” a nivel nacional e internacional (Soto Uribe, 2006).

El caso de las bodegas en Argentina, o el caso de las fincas cafeteras en Colombia se basa en lo que Porter (1995) define como ventajas competitivas dinámicas (a diferencia del caso del Turismo Rural del norte de la provincia de Buenos Aires o Sao Paulo), provenientes de la capacidad innovadora y emprendedora, las cuales son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones, o redes de ciudades.

Dicho concepto de competitividad debe integrarse con el de cooperación, o sea que la misma genera condiciones de competitividad pues puede reducir costos de transporte, proveer a la firma insumos de superior calidad o de menor costo y, algo importante para el turismo, la creación de valor asociada a la imagen del territorio. El clúster regional permite que se produzca lo que Porter denomina la paradoja de la economía regional en la era de la competencia global. En el clúster las empresas compiten y cooperan entre sí. A mayor competencia, mayor estímulo al desarrollo tecnológico. El intercambio de información y el



acceso a los mercados internacionales son las áreas más frecuentes de cooperación. (Ibañez y Barrera, 2007).

Con respecto al desarrollo tecnológico es importante destacar que la ausencia de ciertos bienes públicos (áreas de transporte, infraestructura y conectividad TIC) también se erige como barreras significativas para el desarrollo de los emprendimientos y que las organizaciones influyen en la mejora de la conectividad de las regiones. En el caso de las bodegas, a través de su organización ha logrado posicionar a la provincia, mejorando la conectividad para el sector (Cenit, 2013). Tal como ha sido el caso del eje cafetero colombiano, donde resultado de la gestión realizada por el comité de cafeteros cuenta con una infraestructura vial importante, básicamente dirigida a consolidar la red veredal<sup>67</sup> de carreteras y desarrollar la Autopista del Café que une las tres ciudades del Eje Cafetero permitiendo un enlace más rápido y seguro (Obando, Cardona y Saffon, 2013).

**Resumiendo**, parecería coincidir que dado determinado marco institucional, las unidades económicas resuelven o no realizar ciertos intercambios en razón de sus costos de transacción, comparando así los diversos mecanismos de gobernanza, su nivel de especialización y como esto determina las posibilidades de organización de las empresas. Es el Estado el llamado a fijar instituciones, principalmente a través de la construcción normativa, y proveer insumos públicos que modifiquen el proceso de actividad económica, facilitando la generación de complejos productivos dinámicos e incentiven el fortalecimiento de los aspectos determinantes de las ventajas competitivas de Porter como un todo sistémico, impulsando de esa forma la rivalidad interna (Arcil, 2015).

Zylbersztajn (2005), abona a la misma teoría afirmando que, por el contrario, cuando los mecanismos de coordinación no funcionan de forma adecuada, los agentes enfrentan mayores costos de transacción lo cual limita el número de transacciones y, por tanto, los agentes y la cadena en forma agregada no materializan los beneficios potenciales de la especialización económica. Definitivamente, un ambiente institucional favorable a los negocios facilita el desarrollo de mecanismos de coordinación que permiten reducir incertidumbre y costos de transacción, los agentes se especializan y contribuyen al proceso de desarrollo económico.

Por lo tanto, existe una realidad en donde aquellos productores grandes, organizados y especializados que se ubican en regiones turísticas tradicionales y que poseen una normativa clara para la actividad son protagonistas. Los mismos suelen estar formalizados y a través de determinadas organizaciones que los representan lideran el desarrollo tecnológico del sector, con el consecuente desarrollo comercial que eso representa. Es importante destacar que no se puede definir – ya que no es el foco de nuestro análisis- si el citado “sub ambiente” institucional de dichas regiones es el generador de esta dinámica o si es consecuencia de la existencia de organizaciones representativas.

Paralelamente, existe otra realidad, la de aquellos pequeños y medianos productores, que en general se ubican en regiones que no tienen reglamentaciones adaptadas a la actividad específica, como consecuencia son empujados a coexistir en un alto grado de informalidad, que no los motiva a especializarse, por el contrario, la opción elegida por los mismos es la

---

<sup>67</sup> Las veredas son los parajes rurales o asentamientos rurales en Colombia.

diversificación. Tampoco los representa ninguna organización y tienen un incipiente desarrollo tecnológico.

#### 4.2. La dimensión tecnológica de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS

Del contexto del sector se debe tener en cuenta que la media del desarrollo tecnológico de los pequeños y medianos productores de Turismo Rural tiene un grado de desarrollo incipiente. Es importante destacar que los productores nucleados en el CeRBAS se encuentran por encima de la misma, pero a su vez por debajo de la tecnología desarrollada por los grandes productores (en especial, en el caso de las bodegas).

El estudio de los indicadores expone que la mayoría **de los productores reconocen tener resuelto el manejo de herramientas tecnológicas disponibles (82%), el acceso a insumos claves (80%) y el know how turístico (82%), sin embargo, existen ciertas desventajas parciales relacionadas a la conectividad (42%)**. Es importante, comenzar en focalizarse en las problemáticas de los grupos asociativos del CeRBAS de la dimensión tecnológica, las mismas están relacionadas a la conectividad, o sea, a la falta de infraestructura vial, cobertura de ancho de banda y electrificación rural.

Con respecto a la electrificación rural y la cobertura de ancho de banda (que tienen mucha relación), el Informe Región Centro del PRONATUR<sup>68</sup> (2008), destaca que las diferencias regionales de conectividad impactan directamente sobre aquellos actores marginales, menos accesibles a infraestructuras de comunicación, poco conectados o alejados de los centros emisores, lo cual conlleva el crecimiento y la acumulación para aquellos actores menos vulnerables y más visibles, por ejemplo, los del norte de la Provincia de Buenos Aires. En estos casos la proximidad territorial mejora la competitividad. Esto se puede relacionar con lo mencionado anteriormente por Porter (1985) en relación a las ventajas competitivas estáticas, y que tiene como antecedente también en el estado de Sao Paulo en Brasil.

La accesibilidad, conectividad, distancia a un aeropuerto, ruta o ciudad importante, entre otros posiciona un destino en detrimento de otro similar o mejor. Para hacer tangible la importancia de la conectividad para un destino rural se puede ver que, en el principal lugar de pernoctaciones de Turismo Rural en España, Castilla y León, más del 85% de las empresas dispone de PC, acceso a Internet y e-mail como vía de comunicación con los clientes o posibles clientes<sup>69</sup>, marcando una notable diferencia con respecto al 51% expresado por los productores del CeRBAS. Es interesante destacar la alta correlación ( $r: 0,6144$ ) entre los indicadores de conectividad y la calidad mínima de servicio de los mismos.

Esto reviste especial interés, ya que los clientes (en especial los Millennials), tienen la característica de que son clientes hiper conectados, más informados, más exigentes, valoran

---

<sup>68</sup> Informe desarrollado por 136 participantes de la Región Centro compuesta por la Provincia de Buenos Aires y de Córdoba. Los talleres se desarrollaron en algunos nodos que fueron seleccionados por cada una de las dos Provincias. En Buenos Aires se desarrollaron en Monte, San Antonio de Areco, Pigüé, Tandil

<sup>69</sup> I Taller Nacional de Tecnologías aplicadas al Sector del Turismo Rural que organizaron la Junta de Castilla y León y Fundetec, en colaboración con la Asociación Española de Turismo Rural (ASETUR), la Asociación de Profesionales del Turismo Rural (AUTURAL).

su tiempo libre (cada vez más escaso), y premian a quien brinde una experiencia simple que supere sus expectativas. Los consumidores en general tienen cada vez menos tolerancia al tiempo perdido, lo que hace que se pueda hablar ya de la generación impaciente, un nuevo grupo de consumidores que, más allá de su edad, lo que tienen en común es que no les gusta esperar (Vexina, 2015).

Con respecto a los aspectos resueltos, los principales están relacionados al **manejo de herramientas tecnológicas disponibles (82%), en el acceso a insumos clave (80%) y en el know how turístico (82%)**. Este último reviste importancia por lo que Porter (1980) conoce como el Modelo de Rivalidad Ampliada en donde se incorpora a las barreras de entrada como determinantes de competitividad, una de las principales barreras de entrada es justamente la curva de aprendizaje, o el know how fundamentalmente en los productos diferenciados. Es interesante destacar en este punto la alta correlación entre el manejo de herramientas tecnológicas y el nivel de conectividad ( $r: 0,441$ ).

En definitiva, la mayoría de los problemas relacionados a la dimensión tecnológica de los grupos asociativos del CeRBAS se relaciona con lo que Porter (1985) define como ventajas competitivas estáticas y dinámicas, en el caso de las últimas cobra fundamental relevancia la incapacidad de los grupos asociativos de pequeños y medianos productores (como es el caso del CeRBAS) en organizarse con una ingeniería jurídica más evolucionada, con mayor representación, que le permita intervenir en aspectos de conectividad.

#### 4.3. La dimensión comercial de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS

Del contexto del sector se debe tener en cuenta que el desarrollo comercial de los pequeños y medianos productores de Turismo Rural es incipiente y está muy relacionado a su desarrollo tecnológico. Es importante destacar que los productores nucleados en el CeRBAS se encuentran por encima de la media de los pymes, pero a su vez por debajo de los grandes productores, en especial en el caso de las bodegas que han logrado tener acceso a todos los mercados (la mitad de la demanda de Turismo Rural la absorbe los Caminos del Vino) y solucionado los problemas de estacionalidad que tenían hace una década.

**Del estudio de los indicadores se desprende que la mayoría de los productores reconocen tener resuelta la calidad mínima del servicio ofrecido (82%), aunque con alguna problemática en la falta de habilitación, sin embargo, reconocen como principal limitación el acceso a mercados (64%),** básicamente en relación al acceso al mercado nacional y a su estacionalidad (esto último está más relacionado a una amenaza de todo el sector que como una debilidad propia).

Con respecto a la habilitación, es fundamental la adaptación en la regulación de la legislación provincial, en este caso la de Buenos Aires. Este tipo de regulación tiene sus bases en los países europeos con mayor arraigo y oferta de Turismo Rural, a decir: Francia, Alemania, y Austria. La misma establece la seguridad en cuanto a equipamientos y evita implicaciones que resultan inviables, a la vez que desproporcionadas, para instalaciones con facturación reducida en relación a la normativa fiscal, el procedimiento de alta y demás normas genéricas de “establecimientos abiertos al público”. Esta adaptación está acompañada por un sistema

único de aseguramiento de calidad fiscalizada a los emprendimientos formales (Eurogites, 2011).

La laxitud en las regulaciones del Turismo Rural de ninguna manera es negativa, al contrario, queda patente que tal adaptación de las mismas es precisamente la condición y base imprescindibles para una oferta amplia y de calidad en este sector (Red de Turismo Rural de Andalucía, 2011). El caso de España es interesante porque no copia el caso de los demás países europeos y tiene diferentes “sub-ambientes” institucionales como en Argentina. Casualmente, el último informe del Observatorio del Turismo Rural revisa las grandes preocupaciones para los empresarios del sector, situando a la oferta ilegal como principal problema del sector a nivel nacional después del aumento excesivo de la oferta (factor que guarda estrecha relación).

Con respecto a la calidad del servicio ofrecido, si bien tienen resuelta la condición mínima de la misma, esta no es capitalizada ya que no se ha desarrollado ningún sello o certificación de calidad que el turista pueda identificar, Fontenla, (2016) destaca su enorme potencial en el caso del Sello de Calidad Certificada Tierra del Fuego – Fin del Mundo, que es una distinción provincial para aquellas PyMES, cooperativas que hayan implementado un sistema de calidad de acuerdo a los criterios establecidos en los protocolos específicos de los diferentes sectores productivos.

El autor agrega que desde su génesis ha utilizado la identidad de territorio para configurar una imagen que permita agregar valor a los productos propios del territorio, teniendo como eje de desarrollo la calidad de los mismos, además de rescatar aspectos diferenciadores como la cultura, el saber hacer, la tradición, la actividad asociada, las prácticas y los modos de trabajo. Esto parecería relacionarse con las directrices de calidad desarrolladas para la actividad de Turismo Rural tanto por la Ruta del Vino en nuestro país, como por el eje cafetero en Colombia que tan bien se han posicionado.

Es importante destacar la relación entre normas de calidad y existencia de regulación específica. Esto lo expresa el INDAP de Chile (2008) al pedir por una normativa apropiada que encamine al sector a lograr cierta certificación de calidad de destinos, productos y servicios agro turísticos. El Programa RUTAS: Turismo Comunitario con Calidad Sostenible en América Latina (2013) también incorpora a la normatividad y la formalización como uno de los tres principales aspectos para desarrollar un sistema de calidad.

También se puede citar a la Asociación para la Calidad del Turismo Rural<sup>70</sup> (2004), en el caso de España, en donde cada comunidad autónoma tiene sus propias regulaciones en las que se establecen diferentes tipologías. Esto provoca una cierta desorganización en la imagen ya que es difícil mostrar al público la realidad de cincuenta nombres o modalidades distintas. Esto verdaderamente es un grave problema, sin formalidad no se pueden establecer normas de calidad creíbles. Según la Asociación “la normativa debe ser rigurosa y precisa, debemos ofrecer las máximas garantías a nuestros usuarios y la ley nos debe obligar y controlar”. El sector demanda esta consolidación de la imagen del producto como el primer paso para poder promocionarse en el exterior.

---

<sup>70</sup><http://www.uhu.es/uhutur/documentos/npturisticos2/Turismo%20rural.pdf>

El caso de España es muy similar al de Argentina en donde (según datos oficiales de cada país<sup>71</sup>) en la última década el aumento de oferta fue considerable, en Argentina se duplicó y en España se triplicó, a diferencia de Estados Unidos, en donde la oferta se mantuvo estable. Pero en donde hay que focalizar para determinar si ha sido positivo o negativo este proceso es en la evolución de la demanda, en Estados Unidos y en España prácticamente se triplicó mientras que en Argentina se mantuvo estable. Claramente los productores de Turismo Rural en Estados Unidos están mejor, los de España igual, mientras que los argentinos están peor que hace una década (Carpio, 2012, Ercolini y Pelliza, 2013; Observatorio de Turismo Rural de España, 2015; Mintur, y Observatorio de Enoturismo, 2016).

Es fundamental discutir brevemente el concepto de imagen en el caso del Turismo Rural, Morales (2014), establece tres condiciones que diferencian al producto turístico del cultural<sup>72</sup> (que puede aplicarse al rural): 1) reconocimiento multi-localizado de los actores que participan en la producción-consumo (traducido en información que circula: folletos, videos, fotografías, páginas web) 2) mercantilización (traducido en la generación de ingresos por visitantes y/o consumo, consecuencia de actividades económicas relacionadas con el turismo) y por último, y no menos importante, estandarización<sup>73</sup> (el producto sufre modificaciones contradictorias, tales como la adaptación a ciertos parámetros de calidad, o sea, homogeneización de estándares) y reinención y/o sobredimensionamiento (de sus peculiaridades, así como del imaginario relacionado con el objeto de diferenciarse de productos similares). Es importante destacar la necesidad de estandarización de los productos turísticos rurales, condición necesaria para la comercialización en este tipo de actividad.

Este concepto de la imagen justamente, es la principal problemática que se avizora en el acceso a mercados y su estrecha relación con el posicionamiento. Esto parecería relacionarse con lo que Porter (1985), define como una de las principales barreras de entrada que influyen en el modelo de rivalidad ampliada, donde sostiene que el éxito empresarial depende del efecto posicionamiento, referido a la posición relativa que la empresa ocupe en el mercado. Esto se puede ver claramente si se compara la realidad de los productores del CeRBAS con la realidad los grandes productores. Cenit (2013) destaca el contraste entre aquellos segmentos de la oferta turística que han despegado básicamente por impulso de la iniciativa privada –como la ruta del vino o el turismo de estancia- de aquellos grupos asociativos más

---

<sup>71</sup>Los datos disponibles para cada país son los siguientes; Argentina: Periodo 2003/2013. España: 2005/2015. EEUU: 2002/2012.

<sup>72</sup>Un ejemplo de esto son los quesos de Tafí se venden en otras partes del país, aparecen en guías turísticas, revistas de viaje, folletos, páginas web, la feria en su honor y son mencionados por los visitantes, o sea, tiene un reconocimiento multi localizado. Por otra parte, los quesos generan ingresos económicos, ya sea por la venta del mismo, como por la visita a sus centros de producción. El queso del Tafi ha sido estandarizado y reinventado, por ejemplo, la hechura de los quesos obedece en calidad y dimensión a estándares de mercado (se hacen con pimienta, Morrón, tienen un mismo peso, etc). El queso del tafi cumple con la característica del producto turístico y además refleja la participación de actores, colectivos, discursos, patrimonio e imaginarios; o sea, representan el resultado negociado entre las partes que intervienen en el entramado turístico, ya sea, del oferente, del intermediario y del consumidor.

<sup>73</sup>“Ficción de Independencia”, porque el turista sigue un camino muy andado, pero que al mismo tiempo le ofrece la seguridad que el – ficción de aventurero – requiere. En estas guías, los sitios que se presentan como opciones infinitas de visita son justamente lo opuesto: una especie de check list finito y predefinido. Algo que Capece llama “Producción simbólica personalizada” y ejemplifica así: “Los sistemas de producción en masa siguen, solo que ahora los operarios son los clientes y eso les da la sensación de que se atiende “su gusto personal”, un ejemplo relacionado a las bodegas es el de los vinos con los nombres y foto. ¿Cambio el vino? No, solo cambio la etiqueta. La producción es estandarizada, los “efectos especiales” están en la estética, en los detalles.

pequeños que dependen en gran medida del apoyo público –técnico y también financiero– para poder consolidarse.

Agrega al análisis, el hecho de que las políticas de promoción se hayan centrado fundamentalmente en el primer segmento<sup>74</sup> podría ser considerado una mala asignación de recursos públicos. Este es un punto controvertido puesto que también es preciso decir que este segmento tenía también mayores probabilidades de éxito puesto que su nivel de desarrollo, las competencias del sector privado y el tipo de oferta turística disponible acrecentaban su potencial de posicionarse. Si se lo ve desde este último punto de vista, desarrollar una política de marketing que posicione fuertemente a un sector que pueda servir como ejemplo o generador de reputación para otros podría ser una asignación eficiente de recursos (Cenit, 2013).

También hay que tener en cuenta que uno de las principales limitantes para la adopción de innovaciones en el sector parece ser el limitado tamaño de los agentes que operan en él. Esto se traduce en problemas para financiar las innovaciones y en limitaciones para acceder a información crítica, en particular sobre el mercado, de hecho ocurre pese a que la mayor parte de ellos ha recibido capacitación en el área de marketing (Cenit, 2013).

Esto también guarda relación con que estos actores, al no tener definida una estructura de gobernanza en particular se vuelcan hacia la diversificación (Mondelli, 2000). El caso de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS pareciera ser este, en general la comercialización se desarrolla a través del boca en boca sin definirse ninguna estructura de gobernanza ni relaciones formales o informales con operadores turísticos.

Es interesante comparar nuestro estudio de caso con la experiencia de los pequeños y medianos productores de Turismo Rural apoyados por el INDAP de Chile de la región de Los Lagos. Los mismos en el año 2015 desarrollaron una guía comercial de Turismo Rural muy similar a la de la región del CeRBAS, “Chile Turismo Rural: Una experiencia a la chilena”<sup>75</sup>, ya sea por la forma de organizar a los productores por regiones como así también por la cantidad de emprendedores incorporados (el caso chileno son 83 y el del CeRBAS 99). La gran diferencia es que ellos la desarrollaron en conjunto con dos operadores turísticos privados, Turismo Pacífico, y Petrels Tour, denotando un nivel más avanzado de relacionamiento con los mismos.

Con respecto al estacionalidad, es bueno destacar que si bien en Argentina, los grandes productores (estancias y bodegas) no tienen esa problemática, no es exclusivo de los productores del CeRBAS, ya que en España<sup>76</sup>, sólo algunas regiones (por ejemplo Castilla y León) carecen de estacionalidad, siendo excepciones, ya que según el Observatorio de Turismo Rural (2015), la estacionalidad es una preocupación para los propietarios que se mantiene siempre en el podio, junto con la ilegalidad y el exceso de oferta.

---

<sup>74</sup>Que contaba desde sus inicios con mayores capacidades para consolidarse en forma autónoma

<sup>75</sup>[https://issuu.com/fon\\_jovi/docs/guia\\_turismo\\_rural](https://issuu.com/fon_jovi/docs/guia_turismo_rural)

<sup>76</sup><http://www.escapadarural.com/observatorio/el-problema-de-la-estacionalidad/>

En el caso de Chile prácticamente la mayoría de las iniciativas de agroturismo funcionan durante todo el año. Sin embargo, la demanda se concentra en el período estival, debido a las condiciones climáticas favorables y a la asociación entre vacaciones y práctica del turismo, por tanto, están sujetas a los mismos problemas y amenazas que genera la estacionalidad al sector turístico (UACH; 2008).

Por su parte, Mondelli (2011) advierte que la inclusión de los pequeños productores en cadenas de valor agrícolas depende, en gran medida, de las habilidades de los pequeños productores de participar en los mercados. El desarrollo de cadenas de valor agrícolas representa oportunidades potenciales de inserción para pequeños productores pero también representa desafíos en términos de los mecanismos de comercialización que facilitan este proceso. Tradicionalmente, estos aspectos organizacionales han recibido muy poca atención debido a que los mercados agrícolas se concebían de acuerdo con las características del mercado *spot* donde la identidad de las partes no tiene valor para la comercialización y se trata de productos homogéneos con bajos atributos de calidad y de fácil medición.

Capece (2004), hace un enfoque muy interesante para resolver las cuestiones de modelo y formas asociativas, argumentando que la historia turística nos muestra que se han ensayado varias opciones, las que pueden agruparse según propugnen desarrollos (y planificaciones) centrados en el destino, en el trayecto–destino, o en el origen–trayecto–destino. Las diferencias, por cierto, no son sutiles sino de fondo. En el primer caso la planificación se hace con centro en la oferta. En el segundo, con centro en los desplazamientos físicos del turista, y en el tercero, con centro en los flujos y, sobre todo, en los mercados.

En definitiva, si bien los productores del CeRBAS han resuelto aspectos relacionados con la calidad mínima de servicio, la misma no tiene un sistema de calidad que la avale y que le de visibilidad con respecto a la demanda, esto determina que no resuelvan el acceso a mercados (en especial el nacional) y los problemas de estacionalidad (este aspecto lo suelen compartir con el resto de los pequeños y medianos productores del sector).

#### 4.4. La dimensión actitudinal de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS

La dimensión actitudinal se puede clasificar en actitudes<sup>77</sup>, valoraciones<sup>78</sup> y relaciones<sup>79</sup>, entre otros aspectos (Quintana, Nieto y Scala, 2008). En el primer aspecto se midió la actitud frente a innovaciones tecnológicas, en el segundo la predisposición al cambio y en el tercero la predisposición al trabajo en grupo.

En nuestro caso de estudio los indicadores exponen que la mayoría de los productores reconocen tener una actitud positiva frente a la predisposición al cambio (83%), a innovaciones tecnológicas (87%) y frente al asociativismo (98%). Este resultado positivo en relación a la dimensión actitudinal coincide con experiencias de productores de grupos

---

<sup>77</sup> Actitudes: respecto de la información para incorporar tecnología

<sup>78</sup> Valoraciones: del Asociativismo, de la capacitación, de la tarea grupal y de la autoestima.

<sup>79</sup> Relaciones: de los niveles de confianza propia, y grupal, del afecto y las emociones.

asociativos de Cambio Rural (de diferentes actividades agropecuarias tradicionales) de la zona central de Santa Fe (Schneider, 1998); como así también de grupos asociativos de productores lecheros de la zona extra pampeana del NEA (Quintana, Nieto y Scala, 2008).

Es importante destacar que Fukuyama (1995), define a la confianza como el resultado de las interacciones entre las personas y que la experiencia acumulada anticipa como responderán los unos con los otros alimentando así el vínculo. La confianza se construye en base a las expectativas sobre las conductas futuras de los demás, o sea, qué es lo que esperan unos de los otros. En la construcción de la confianza hay un paso donde una parte siempre se hace vulnerable ya que se revela información propia y se confía en las promesas del otro.

En definitiva, el autor establece que el nivel de confianza está determinado por cuán sólidas y profundas son estas expectativas y cuán extendidas y compartidas están entre los integrantes de nuestro entorno. Mientras que Landini (2004), establece que la desconfianza y la falta de normas grupales son los mayores problemas que se presentan en las dinámicas grupales que contemplan esquemas asociativos.

Mondelli (2011) destaca que los problemas de excesiva diversificación van de la mano con los que se refieren a la poca asociatividad entre los productores pequeños. Agrega que suelen tener problemas para trabajar en grupo: son desorganizados, desconfiados, egoístas y sin conexión entre sí. El autor resalta la importancia de reconocer la heterogeneidad entre pequeños productores, en particular en lo que refiere a los aspectos actitudinales. Agrega que los mayores cuellos de botellas que se encuentran en este tipo de productores son la falta de espíritu empresarial, las barreras para compartir información, la falta de confianza mutua e impedimentos similares. Este parecería ser el caso de los pequeños y medianos productores de Turismo Rural de Chile que han sido apoyados a través del INDAP<sup>80</sup>, y que hoy uno de sus principales desafíos es la generación de confianza entre los prestadores (Zamora y Perez, 2014).

En dicho caso se ha detectado un capital social muy frágil, con bajo nivel de compromiso y con un asociativismo que se ha estructurado en base a objetivos coyunturales para obtener recursos. Se ha privilegiado la cantidad por sobre la calidad de los socios, y el alto nivel de fracaso de las organizaciones ha generado desprestigio y desconfianza en el trabajo asociativo, provocando desinterés en participar. Se exhibe un bajo nivel de integración entre las redes y las asociaciones para complementar la oferta turística (UACH, 2008). Por esta cualidad Meyer (2005), destaca que cuando se inicia un proceso asociativo la mayor preocupación debe concentrarse en la gente y las relaciones con el eje principal la generación de credibilidad, relaciones y confianza.

En relación a las ventajas que han representado los grupos asociativos de turismo rural del CeRBAS, se han manifestado otras experiencias de cambios tecnológicos y organizativos que disminuyeron la vulnerabilidad de las empresas, siendo muy relevante el cambio

---

<sup>80</sup> Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap). Depende del Ministerio de Agricultura de Chile, su objetivo es principalmente fomentar y apoyar la agricultura familiar campesina y de pequeños productores, promover el desarrollo tecnológico del sector para mejorar su capacidad comercial, empresarial y organizacional.



actitudinal positivo de los integrantes de los grupos a partir de su incorporación al programa (INTA, 1999 citado por Cristo 2010).

Los resultados obtenidos muestran que las explotaciones familiares capitalizadas favorecieron la persistencia de las mismas durante el período analizado mediante el trabajo grupal, desarrollando confianza y mecanismos de acción colectiva, lo que contribuyó positivamente a la puesta en marcha de prácticas que favorecieron la persistencia de las explotaciones (Quintana, Nieto y Scala, 2008).

Es importante destacar que los autores hacen foco en las ventajas básicamente tecnológicas que generan los cambios actitudinales, aplicadas a actividades agropecuarias tradicionales, en donde en general existe un precio establecido y la posibilidad de aumentar el margen de ganancia es establecido por ser eficiente en sus costos o aumentar el volumen de producción (a través de tecnología). Esta es una característica que no comparte el negocio del Turismo Rural, el aumento de margen en esta actividad no tradicional se focaliza especialmente en el posicionamiento de una marca que establezca una imagen particular en el cliente, no en la eficiencia de los costos. Esto pareciera ser importante en relación a la dinámica de su performance económica.

#### 4.5. La percepción de la dimensión económica de los grupos de Turismo Rural del CeRBAS y su relación con las demás variables

De los resultados obtenidos se puede observar que la percepción de los indicadores económicos representa una condicionante para los productores y los problemas están principalmente relacionados con la percepción de falta de fondos para inversión (91%), y con la percepción de retiros mensuales insuficientes (49%).

Teniendo en cuenta el contexto que inhibe la rivalidad de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas en la región estudiada, y las problemáticas expresadas por los productores en relación a la dimensión tecnológica (conectividad) y a la dimensión comercial (acceso de mercados) es importante destacar que pareciera coincidir con lo que Alternburg (1999), establece que en aquellos sectores donde predominan los micros y pequeños productores que producen productos o servicios que se conciben de baja calidad para el mercado y que se comercializan bajo el sistema informal, el objetivo de los mismos se limita a mantenerse en el sector.

Presumiblemente el ambiente institucional esta en cierta medida condicionando la situación de los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS y esto se puede observar en la percepción de la performance económica que tienen los productores. En este sentido, por ejemplo, Murmis (1993) agrega que la **ausencia de una normativa** que de transparencia a la acción económica determina efectos distintivos en las posibilidades de rendimiento económico según la escala de organización. La tendencia hacia el aumento de las exigencias se traduce en una inhibición de las posibilidades de organización de estructuras basadas en pequeños y medianos productores.

También parecería relacionarse con lo que Mondelli (2011) detalla, de que las formas contractuales entre agentes especializados son un factor estratégico de la vida económica y

empresarial. Cuando los mecanismos de coordinación no funcionan de forma adecuada, los agentes encuentran mayores dificultades para realizar transacciones, lo cual limita los beneficios de la especialización económica y la rivalidad entre las empresas.

En este aspecto, Porter (1985), complementa el análisis de ventajas competitivas y dinámicas con el análisis de las barreras de salida y las barreras de ingreso, que aunque conceptualmente son distintas, su nivel conjunto es un aspecto importante del análisis de un sector como el del Turismo Rural fundamentalmente por su relación con la rentabilidad.

El mejor caso desde el punto de vista de las utilidades del sector es uno en el cual las barreras de ingreso son altas pero las barreras de salida son bajas. Aquí el ingreso será desanimado y los competidores fracasados abandonarán el sector industrial. Mientras que el peor caso es aquel en el cual las barreras de ingreso son bajas y las de salida son altas. Aquí el ingreso es fácil y será atraído por alzas en las condiciones económicas o por otros atractivos temporales. Como resultado la capacidad se acumula en el sector y por lo general la rentabilidad es crónicamente mala. En el caso de los grupos asociativos de turismo rural del CeRBAS, es de barreras, tanto de entrada como de salida relativamente bajas, resultando una actividad poco rentable pero estable.

Mondelli (2011), señala que es importante destacar la tensión existente entre los beneficios de la especialización productiva y el correspondiente aumento en los costos de transacción asociados al proceso de especialización; siendo uno de los factores relevantes que explican las estrategias de diversificación productiva que se observa en pequeños productores agrícolas. Esto reviste particular importancia si recordamos que solo el 21% de los productores de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS lo tienen como actividad principal.

Omamo (1998) explica las causas que llevan a pequeños y medianos productores a no adoptar estrategias productivas que son técnicamente viables y permiten obtener mayores rendimientos, es porque aumenten en mayor medida los costos de transacción. Debido a que el proceso de especialización implica intercambio (transacciones), la estrategia de diversificación productiva permite reducir costos de transacción.

Mondelli, (2011) destaca que la incorporación en el análisis de los problemas y costos de transacción permite entender la lógica de las decisiones de pequeños productores. En esta línea de análisis, las estrategias de desarrollo productivo de los pequeños productores deben incluir no solo los aspectos tecnológicos para obtener mayores índices productivos, sino también los aspectos de comercialización que viabilizan la estrategia de especialización productiva.

El mismo autor enfatiza que el fortalecimiento de la relación puede lograrse mediante mecanismos que promuevan la existencia de contratos, sean formales o informales. Es interesante citar el caso de las bodegas y las agencias de viajes existe una relación informal, tan sólo en el 7% predomina una relación contractual (Bodegas, 2006).

Sin embargo, esta relación coexiste por un claro beneficio mutuo a través de acuerdos informales. Entre bodegas y hoteles también existen acuerdos informales. El informe de

Bodegas Argentinas afirma que el 97% de las bodegas no tiene contratos o convenios firmados con Hoteles, pero que se desarrollan informalmente.

Mondelli destaca que si de alguna manera se les aseguraría la colocación de la producción en forma consistente con el esfuerzo realizado, y el acceso a mecanismos de comercialización que le permitan bajar los grados de incertidumbre, de esa forma el pequeño productor tendería a especializarse y captar las ganancias asociadas a ello. Lo ejemplifica con un caso de pequeños productores frutícolas, en donde la estrategia de diversificar se explica en parte porque es lo que pueden hacer con mano de obra familiar, y con las limitantes de comercialización. El caso de especializarse incrementa el riesgo asociado a la comercialización.

El FOMIN del BID<sup>81</sup> se hizo eco de que la comercialización era el punto débil de muchas experiencias asociativas del sector y elaboró un proyecto junto con la Fundación canadiense Planeterra, en donde, a partir del año 2012, se embarcaron en una iniciativa de probar un nuevo modelo de desarrollo de turismo en áreas rurales liderado por el sector privado. Esta iniciativa de 3 años y con casos de 4 países (Perú, Costa Rica, Nicaragua y Guatemala) fue impulsado por la necesidad de conectar a los oferentes con la cadena de suministros de la industria del turismo, básicamente porque veían que el fracaso de la mayoría de las experiencias era conectar los atractivos turísticos con las demandas del mercado (FOMIN, 2016).

El proyecto se basó en trabajar con 50 empresas PYMES del sector, las bases estuvieron relacionadas con el desarrollo de productos turísticos que mantengan la cultura local pero que respondan específicamente a las necesidades del mercado, y en la firma de contratos formales con agencias de viajes asegurando un flujo constante de turistas mínimo a dos años. En promedio, las empresas pasaron de recibir 600 turistas anuales a 6000 al final de proyecto (Planeterra, 2015). Es importante destacar este dato puntual ya que el nivel promedio de turistas de los productores de los grupos asociativos del CeRBAS es de 390 turistas como así también que el indicador de acceso a mercados y el de percepción de performance económica tienen una alta correlación ( $r: 0,5937$ ).

Los pequeños y medianos empresarios, se especializaron y respondieron perfectamente a la constante retroalimentación de los guías turísticos sobre la calidad de los productos funcionando como un catalizador de las mejoras requeridas en las empresas apoyadas, mientras que la formalización de los negocios (con un abanico de agencias de viajes), mediante el manejo de cuentas bancarias formales, contratos y manejo de registros de visitas y contables, resultaron de vital importancia para la sostenibilidad y desarrollo futuro de los emprendimientos (Planeterra, 2015).

Los pequeños productores buscan constantemente nuevas alternativas para mejorar sus medios de vida, pero rara vez innovan e invierten en esas nuevas alternativas hasta que estén seguros que producirán resultados. Esto obedece a la tensión que existe entre los beneficios

---

<sup>81</sup><http://www.fomin.org/enus/Home/FOMINblog/Blogs/DetailsBlog/ArtMID/13858/ArticleID/3834/Turismo-rural-191con-visi243n-de-mercado-o-atrapado-en-ilusiones.aspx>

de la especialización productiva y el correspondiente aumento en los costos de transacción asociados al proceso de especialización, salvo que identifiquen canales de comercialización que puedan establecer un flujo futuro constante seguirán optando por la diversificación, sin invertir en activos específicos ni en estrategias de diferenciación (Mondelli, 2011).

Parecería estar en la misma línea con lo que Ehlich K. (2015)<sup>82</sup> menciona que está pasando en el desarrollo del Turismo Rural en Europa, el autor hace un interesante paralelismo entre el perfil característico de los productores, el aspecto tecnológico y comercial del Turismo Rural en Europa del año 2000, y en la actualidad (2015).

Al primero se lo caracteriza con un perfil con poca o nula integración en las estructuras turísticas profesionales, con respecto a la tecnología, por un uso de internet básico o directamente sin uso, solo como complemento de promoción, con respecto a lo comercial el acceso es liderado por un mercado interno o del mismo idioma. Con respecto a los programas públicos, el autor denomina que es un sector favorecido y “metido en algodón” por las políticas de desarrollo.

Mientras que en el del año 2015, se lo caracteriza por un perfil basado en la especialización y la diferenciación, con respecto a la tecnología, las reservas “online” dan máximo poder al cliente, los intermediarios desaparecen y las OTAs dominan y en el aspecto comercial, el mundo de las marcas y sellos de calidad son fundamentales para garantizar visibilidad teniendo cada vez mayor participación el mercado internacional.

## CAPITULO V: CONCLUSIONES

En las últimas décadas tuvo lugar un proceso de cambios en la demanda de los turistas cobrando importancia los espacios rurales como forma de recreación. Frente a esta nueva

---

<sup>82</sup> “Cambios de Paradigma en la Gestión de Destinos de Turismo Rural”. 1º Congreso Internacional de Turismo Rural. Armenia. Colombia. 2015.

demanda, se destaca al Turismo Rural como una oportunidad. En Argentina, el organismo público que más apoyó al sector del Turismo Rural fue el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), particularmente para aquellos actores que se apalancaron en la acción colectiva como mecanismo de adaptación ante el nuevo escenario. Sin embargo, el número de grupos asociativos del INTA descendió prácticamente a la mitad en los últimos 3 años, en todas las regiones menos en el Centro Regional Buenos Aires Sur (CeRBAS). Esta región actualmente representa el 20 % del total país.

La particular evolución de los grupos asociativos apoyados por el INTA, visibiliza que, si bien asociarse aparece como una solución que se ha creado para cumplir objetivos comunes, aunque de orientación divergente, es necesario conocer cuáles son los problemas que los “hombres” han tratado de resolver a través de ellas y cuáles las dificultades - restricciones que de ello deriva. (Friedberg y Crozier, 1990). Tomando como estudio de caso a la región del CeRBAS se propone estudiar qué aspectos ha logrado resolver el trabajo asociativo y cuáles se presentan como desafíos a solucionar para mejorar el desarrollo de la actividad para estos productores.

Para atender a la pregunta de investigación se utilizó como metodología un estudio de caso simple, utilizando herramientas metodológicas de tipo cualitativas como cuantitativas. Para el análisis cualitativo se utilizó la descripción de los ambientes antes mencionados mediante un Análisis Estructural Discreto y los aspectos cuantitativos se resolvieron mediante entrevistas a los productores de los grupos asociativos de Turismo Rural de la región del CeRBAS. Los resultados fueron analizados a partir de herramientas de estadística descriptiva y multivariada.

El trabajo plantea una hipótesis general y 5 hipótesis específicas. De los resultados se desprende que no existen evidencias derivadas de este estudio para rechazar la hipótesis general ni las específicas. ***La hipótesis general plantea que:***

***“Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur tienen ventajas tecnológicas apalancadas en una dimensión actitudinal positiva, pero no logran resolver aspectos comerciales relacionados al acceso a mercados, generando una percepción de performance económica que condiciona el desarrollo sostenido de la actividad.”***

Para el primer objetivo no hay hipótesis ni resultado específico, sin embargo, la descripción de este ambiente nos otorga un marco referencial para la investigación. El contexto en el cual se enmarca los grupos asociativos del CeRBAS coexisten “sub ambientes institucionales” que dividen al sector fundamentalmente entre los grandes (bodegas y estancias) y los medianos y pequeños (aquellos que lo realizan de forma asociativa y aquellos que no).

Al comparar los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS con los productores individuales, independientemente de su escala de producción, los pequeños y medianos

representan una comparación de “mínima”<sup>83</sup>, mientras que los grandes una de “máxima” destacándose por ser los de mejor desarrollo del sector.

Los productores grandes, en general suelen desarrollarse en regiones con una normativa clara y específica para el sector<sup>84</sup>, también suelen estar formalizados y especializados. Los mismos, a través de determinadas organizaciones que los representan, intervienen en mayor o menor medida en el entorno institucional, en la mejora de insumos públicos como los relacionados a la conectividad y lideran el desarrollo tecnológico del sector, con el consecuente posicionamiento<sup>85</sup> en la mente de los consumidores.

Paralelamente, existe otra realidad, la de aquellos pequeños y medianos productores, que en general se ubican en regiones que no tienen reglamentaciones adaptadas a la actividad específica, como consecuencia son empujados a coexistir en un alto grado de informalidad, que no les permite establecer estándares de calidad creíbles ni los motiva a especializarse, por el contrario, a través de la diversificación, algunos optan por el asociativismo para mantenerse en el sector, pero con fuertes condicionamientos para el mediano y largo plazo.

Esto parece coincidir con lo que North (1990) determina, que dada la plena vigencia de las instituciones se garantiza una mejor performance económica. Las mismas, agrega, fueron creadas por el hombre para imponer un orden, reducir la incertidumbre en las transacciones, esto define la toma de decisiones de las empresas y su mejor rivalidad empresarial (North, 1990; citado por Cutri, 2001). Por su parte Porter (1985) también relaciona el entorno institucional con las ventajas competitivas dinámicas abonando a la misma teoría.

Con respecto a la hipótesis específica 1 que plantea:

***“Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur tienen resuelto aspectos tecnológicos como el manejo de herramientas tecnológicas disponibles, el acceso a insumos clave y el know-how turístico (especialización en la actividad). Sin embargo, no resuelven aspectos relacionados con la conectividad necesaria para la actividad.”***

Los resultados demostraron que los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS, resuelven aspectos tecnológicos “micro”<sup>86</sup> y están por encima de la media de los pequeños y medianos productores, sin embargo no logran hacer lo mismo con aspectos tecnológicos más “macro”<sup>87</sup> que son los que se relacionan con la performance comercial (conectividad).

Se puede observar que aspectos antes mencionados como el “sub ambiente institucional” en el cual se enmarcan, sumado al limitado tamaño de los emprendimientos y a la falta de

---

<sup>83</sup>A diferencia de países como Chile – a través de ACHITUR y la UACH-; y Brasil – a través de SEBRAE e IDESTUR- , en Argentina no hay estudios que nos den mayores precisiones de los pymes del sector.

<sup>84</sup> Al ser grandes tienen más herramientas y posibilidades de adaptarse a reglas.

<sup>85</sup> Hemos hecho hincapié que en este sector el desarrollo tecnológico y el posicionamiento tiene íntima relación.

<sup>86</sup> Aquellos relacionados al manejo de herramientas tecnológicas, acceso a insumos y know how turístico.

<sup>87</sup> Aquellos relacionados a habilitaciones y conectividad (infraestructura vial, acceso a luz e internet).

rivalidad empresarial inhiben el proceso de especialización. Esto se presenta como una incapacidad para generar organizaciones que los representen, y que impongan una agenda propositiva en relación a la necesidad de adaptar las reglas de juego, como así también mejorar insumos públicos como los relacionados a la conectividad.

Recordemos que para el desarrollo tecnológico del sector la cooperación a través de organizaciones formalizadas es clave, tal como lo hacen las bodegas en Argentina o las fincas cafeteras en Colombia y parecería coincidir con lo que Williamson (2000) plantea que el correcto diseño organizacional posee una importancia decisiva en la competitividad de las empresas. En base a los resultados obtenidos no existen argumentos para rechazar la hipótesis específica 1.

Con respecto a la hipótesis específica 2 que plantea:

***“Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur tienen resuelto aspectos comerciales como la calidad mínima de servicio ofrecido, sin embargo, no logran resolver aspectos relacionados con el acceso a mercados.”***

Los resultados demostraron que los productores nucleados en los grupos asociativos del CeRBAS tienen resuelto aspectos relacionados a la calidad mínima del servicio, pero hay que destacar que esto no tiene un correlato con la imagen que tiene el consumidor, y esto se refleja en un problema de acceso de mercado.

El principal problema relacionado a la calidad es que el 47% de los productores no está formalizado. Existe una correlación directa entre la informalidad, la inhibición hacia la especialización que esto genera y la ausencia de estándares de calidad que puedan generar cierto posicionamiento en la imagen del consumidor (se abusa de conceptos como experiencias únicas, o auténticas, sin que tenga esto una imagen en la mente del turista). En relación a este último aspecto, se puede establecer que no cumplen ciertas condiciones que convierten a un producto rural en un producto turístico rural, en especial el de estandarización (Morales, 2014).

Este concepto de imagen, justamente, es la principal problemática que se avizora en el acceso a mercados y su estrecha relación con el posicionamiento. Esto parecería relacionarse con lo que Porter (1985), define como una de las principales barreras de entrada que influyen en el modelo de rivalidad ampliada, donde sostiene que el éxito empresarial depende del efecto posicionamiento, referido a la posición relativa que la empresa ocupe en el mercado. Porter (1995) afirma que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado, que fomenta la especialización y la eficacia local. Por el contrario, esto promueve la diversificación, y guarda relación con lo que argumenta Mondelli de que esta es la opción de aquellos actores que no tienen definida una estructura de gobernanza específica.

El autor también advierte que la inclusión de los pequeños productores en cadenas de valor agrícolas depende, en gran medida, de las habilidades de los pequeños productores de

participar en los mercados. En base a los resultados obtenidos no existen argumentos para rechazar la hipótesis específica 2.

Con respecto a la hipótesis específica 3 que plantea:

***“Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur presentan una actitud proactiva y de predisposición al trabajo grupal como a la adopción de nuevas tecnologías, facilitando un posicionamiento del grupo por encima de la media tecnológica del sector.”***

Los productores que forman parte de los grupos asociativos del INTA tienen ventajas actitudinales tales como la predisposición frente a las innovaciones tecnológicas (87%), al trabajo en grupo (98%) y a la predisposición al cambio (83%). Los aspectos actitudinales relacionados a los grupos asociativos revisten peculiar interés debido a que existe cierta relación entre los productores que tienden a la diversificación, con aquellos que no tienen desarrollado estos aspectos.

Esto se ve reflejado en forma particular en el caso de los pequeños y medianos productores de Turismo Rural de Chile, el cual pone a los aspectos antes mencionados como la principal problemática del sector (junto con la falta de adaptación de las reglamentaciones vigentes), destacan que existe una oferta muy individualista y descoordinada en donde la mayoría no se conocen entre sí; sin interés ni compromiso para asociarse (INDAP, 2008).

Por su parte, Mondelli (2011) destaca que los problemas de excesiva diversificación van de la mano con los que se refieren a la poca asociatividad entre los productores pequeños. Por esta cualidad Meyer (2005), destaca que cuando se inicia un proceso asociativo la mayor preocupación debe concentrarse en la gente y las relaciones con el eje principal la generación de credibilidad, relaciones y confianza. En base a los resultados obtenidos no existen argumentos para rechazar la hipótesis específica 3.

Con respecto a la hipótesis específica 4 que plantea:

***“Los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur presentan una performance económica limitada que condiciona la sostenibilidad en la actividad del Turismo Rural.”***

Los resultados mencionados en las conclusiones de las hipótesis específicas anteriores, ya sea las ventajas actitudinales, como las tecnológicas hacen que los productores hayan podido mantenerse en el sector, pero sin resolver aspectos tecnológicos macro, ni un correcto acceso al mercado. Esto se puede observar cuando se expresan los resultados de la performance económica, solo la mitad de los productores perciben que tienen retiros mensuales suficientes.

El autor señala que es importante destacar la tensión existente entre los beneficios de la especialización productiva y el correspondiente aumento en los costos de transacción asociados al proceso de especialización. Esta tensión es uno de los factores relevantes que



explican las estrategias de diversificación productiva que se observa en pequeños productores agrícolas.

En particular, el contexto y el entorno institucional de los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS no colaboran con la especialización, tomando este proceso como un aumento de los costos de transacción y explicando las estrategias de diversificación que plantean hoy en día los productores. Existe una lógica que promueve la diversificación en vez de la especialización. El problema es que el negocio del Turismo Rural es una especialidad, y sigue la lógica de la segunda en vez de la primera.

El mismo autor enfatiza que el fortalecimiento de la relación puede lograrse mediante mecanismos que promuevan la existencia de contratos, sean formales o informales, o sea, si se establecieran canales de comercialización que generen certidumbre con respecto al volumen de demanda, el productor se especializaría. De este modo lograría modificar ese círculo vicioso basado en la diversificación y transformándolo en un círculo virtuoso de especialización. Es importante destacar que este proceso, pareciera similar al que describe Ehlrich K. (2015) que experimentó el Turismo Rural en Europa desde el 2000 hasta la actualidad.

También parecería ser el caso del reciente ejemplo que desarrolló el proyecto entre FOMIN-BID y la Fundación Planeterra en Latinoamérica, con pequeños y medianos productores de turismo rural, en donde los mismos lograron a través de desarrollo de producto según necesidades de mercados específicos, estándares de calidad y desarrollo de contratos formales; un aumento considerable de la demanda. Esto permitió que los productores se especializaran y pudieran establecer un negocio con un horizonte a mediano plazo. En base a los resultados obtenidos no existen argumentos para rechazar la hipótesis específica 5.

## CAPITULO VI: AGENDA DE FUTURAS INVESTIGACIONES

Como puntos relevantes de investigación que se desprenden de este trabajo, se plantea una agenda futura, con la finalidad de mejorar el análisis del estudio de caso de los productores nucleados en los grupos asociativos de Turismo Rural del CeRBAS y del sector en su conjunto.

La posible agenda futura podría ser la siguiente:

- *Estudiar qué factores han sido determinantes para que en solo 3 años se registre una caída del 40% de los grupos asociativos de Turismo Rural del INTA a nivel país.*
- *Realizar un análisis exhaustivo de la relación entre el desarrollo o adaptación de normas provinciales para el Turismo Rural, su enforcement, la existencia de ciertas organizaciones representativas del sector, y la competitividad de los representados por las mismas.*
- *Analizar cuáles serían los puntos ineludibles a la hora de diseñar un Programa de Turismo Rural basado en el asociativismo, enfocado en el rol de los técnicos o extensionistas para trabajar en base a los requerimientos de la cadena de suministro.*
- *Realizar un benchmarking de las experiencias desarrollados en la última década en el sector de Turismo Rural de los diferentes países latinoamericanos para identificar aspectos claves para el desarrollo de la actividad en nuestro país.*
- *Identificar porque, a pesar de que la Argentina tiene una extensa trayectoria en la actividad, no se ha generado conocimiento traducido en publicaciones<sup>88</sup> teniendo en cuenta que la existencia de datos es crucial para el diseño de políticas y la toma de decisiones.*

---

<sup>88</sup> A pesar de que tanto el INTA como la Universidad de Buenos Aires hace más de una década tienen áreas que trabajan específicamente en Turismo Rural y numerosas veces se los identifica como instituciones claves para el desarrollo del sector no hay prácticamente generación de información, datos e investigación para la toma de decisiones del sector.

## CAPITULO VII: BIBLIOGRAFÍA:

ABADÍA M. Y NAPOLITANO G. 2011. Sistemas de aseguramiento de calidad: Alineación de los entornos organizacionales y tecnológicos para la creación de ventajas competitivas. VIII International Agribusiness PAA-PENSA Conference. "The multiple agro profiles : How to balance economy, environment and society".

AGUILAR CRIADO, E. Coord. 2003. Las expresiones locales de la globalización: México y España. CIESAS: Universidad Iberoamericana: Ed.Porrúa. p. 405-423.

ALTENBURG Y MEYER-STAMER. 1999. How to promote clusters: policy experiences from Latin America, World Development vol 27 n° 9.

ARCIL G. 2015 .Institucionalidad e innovación: Un cambio de foco al modelo de desarrollo actual. Universidad de Chile

BARRERA E. 1997. Turismo Rural en la Patagonia. Situación Actual y sugerencias para su desarrollo. Informe preparado para la Secretaria de Turismo de la Nación.

BARRERA E. 2006. Turismo Rural en Argentina y su potencial en Mexico. Colección para emprender. Serie 1.

BARRERA, E. 2006. Turismo rural: nueva ruralidad y empleo rural no agrícola. Buenos Aires: CINTERFOR/OIT.

BERTONCELLO, R. 2002. "Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas". En: Aportes y Transferencias. Universidad Nacional de Mar del Plata. P.1

BODEGAS DE ARGENTINA A.C. 2013. VIII Informe Nacional de Enoturismo. Departamento de Turismo. Club de los Caminos del Vino.

BRAWERMAN J. 2015. Las nuevas generaciones de mujeres rurales como promotoras de cambio. Un estudio cuanti-cualitativo de la situación de las mujeres rurales jóvenes, de sus necesidades y oportunidades en Argentina / Silvina Alegre ; Patricia Lizárraga ; Josette Brawerman ; - 1a ed ilustrada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. MAGyP., Unidad para el Cambio Rural, UCAR.

CALEMAN S., MARIANI M., DE OLIVEIRA ARRUDA, D. 2014. Coordinación y estructuras de gobernanza en un sistema productivo de turismo. Estudios y Perspectivas en Turismo Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180730867007>> ISSN 0327-5841

CAPECE G. 2004. Desarrollo turístico en el Corredor de Los Lagos. La necesidad de abandonar los dogmas

CARPIO, C. E. 2008. The demand for agritourism in the United States. J. Agr. Resour. Econ., 33 (2), 254-269.

- CELE . 2013 . Internet en Argentina: ¿cómo estamos hoy? Mapeo de la situación en materia de acceso, regulación, y derechos humanos
- CENIT .2013. Innovación y productividad en el sector turismo: El caso del turismo rural en Argentina
- COASE, R. H. 1988. "The Nature of the Firm: Origin, Meaning, and Influence". Journal of Law, Economics, and Organization. 4 (1): 3-59.
- CODESPA y CAF (2013) `Programa RUTAS: Turismo Comunitario con Calidad Sostenible en América Latina´ Primera edición © Fundación CODESPA © CAF
- COLONNELLA, J. y otros. 2015. Guía de Servicios Turísticos Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur. Ediciones INTA.
- COLONNELLA, J. y otros. 2015. INFORME FINAL: Proyecto Integrado de fortalecimiento y ordenamiento de la oferta turística de los grupos de turismo rural del CerRBAS. Código: 787217. Documento Interno. INTA.
- COLONNELLA, J. y otros. 2016. INFORME FINAL: VI Encuentro Regional de Turismo Rural CerBAS. Documento Interno. INTA.
- COTEC.2007. "Innovación en el sector hotelero". Fundación para la Innovación Tecnológica.
- CRAVIOTTI, C. 2002. "Configuraciones socio-productivas y tipos de pluriactividad: los productores familiares de Junín y Mercedes" Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios y Agroindustriales, número 17.
- CRISTO J. 2010. El grupo operativo de productores agropecuarios como estrategia de intervención en el programa cambio rural. Identificación de factores que condicionan su funcionamiento. Estudio del caso trenque lauquen
- GONZALES R. y MENDIETA M .2009. Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos.
- CUTRI, S. 2003. Análisis institucional de estrategias competitivas en el sistema de comercialización mayorista de frutas y hortalizas. Revista de Investigaciones de la Facultad de Ciencias Agraria UNR. Año 3 . 069/086
- DE LA FUENTE, S. 2011. Componentes principales ACP. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- DULCE, E. 2014. El estudio de caso como metodología para abordar investigaciones en agronegocios. Material didáctico correspondiente a la Maestría en Agronegocios.

ELGUE Y CHIARADIA. 2007. Formas Asociativas para la Agricultura Familiar: Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas - 1a ed. - Buenos Aires: Prodernea/Prodernoa, 2007

EUROGITES . 2010. "Is Rural Tourism considered a Business Activity?" Disponible en: [http://safety.eurogites.org/download/manual/files/SafetyAndSecurityEU\\_en\\_regulation\\_InspectionManual.pdf](http://safety.eurogites.org/download/manual/files/SafetyAndSecurityEU_en_regulation_InspectionManual.pdf)

FABBIANI E. 2015. Ponencia VI Encuentro Regional de Turismo Rural del Centro Regional Buenos Aires Sur.

PRONATUR . 2008. Informe Región Centro. PRONATUR.

FOMIN . 2015. Plan tour operador para el desarrollo del turismo sostenible. BID.

FONTENLA E. 2016. Cooperativas Agropecuarias Argentinas. Nueva Generación de Cooperativas; Serie Documentos N° 1; Ediciones CGCyM; Buenos Aires.

FORMENTO S. 2003. Material del Posgrado en Alta Dirección de Turismo Rural del Área de Turismo Rural de la Facultad de Agronomía de la UBA.

FORO ECONÓMICO MUNDIAL. 2015. Reporte de Competitividad de Viajes y Turismo 2015.

FRIEDBERG, E., CROZIER, M. 1990. El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva, Alianza Editorial Mexicana, Primera Edición, México.

FUKUYAMA, F. 1995. Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity. NY: Free Press.

FUNES RIVAS, M.J. Y MONFERRER TOMÁS, J. 2003. "Perspectivas teóricas y aproximaciones metodológicas al estudio de la participación" en Funes Rivas, M.J. y AdellArgiles, R. (Eds.), Movimientos Sociales: cambio social y participación. Madrid, UNED.

GARCÍA CUESTA, J. L. 1996. «El turismo rural como factor diversificador de rentas en la tradicional economía agraria», en: Estudios Turísticos, n.º 132.

GARCÍA FERRANDO, M. 1993. La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación (pp. 123-152). Madrid, España: Alianza Universidad.

GARGICEVICH, A; ARROQUY; G. 2012. Evolución y potencialidad del programa cambio rural. Edición INTA.

- GARRIDO C. 2011. Análisis estratégico sobre competitividad e innovación en los sectores de telecomunicaciones y turismo: Posibilidades y desafíos en América Latina y el Caribe – BID
- GOODE, W. J. & HATT, P. K. 1969. Métodos em Pesquisa Social. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional. p. 428.
- GUASTAVINO M., LANCE F Y ROZENBLUM C. 2015. Reunión anual de técnicos de turismo rural RAT-TUR : seis años de encuentros e intercambios. 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones INTA.
- GUASTAVINO, M., ROZENBLUM, C y TRÍMBOLI, G. 2010. El turismo rural en el INTA. Asociación Argentina de Extensión Rural, Primer Encuentro de Economía Agraria y Extensión Rural, San Luis, Argentina, 6-8 de octubre.
- HALL, D.; MITCHELL M.; ROBERTS,L. 2003. Tourism and the countryside: dynamic relationships. New Directions in Rural Tourism.Aldershot. UK: Ashgate. Pp 3 - 15.
- HANSEN L Y HELLERSTEIN .2006 . Conservation Reserve Program Design. Better Target, Better Outcomes. Economic Research Service.Economic Brief Number 2.
- HAYEK, F. 1945. The Use of Knowledge in Society.American Economic Review 3.
- HENRY, G.T. 1990. Practical sampling. Newbury Park, CA: Sage.
- IBAÑEZ J. y BARRERA E. 2007. Rutas alimentarias: El caso del Programa Saborea Río Negro.
- IICA. 2010. Sistematización de instrumentos de promoción del turismo rural en la Argentina
- IPARRAGUIRE G. 2014. Dinámica socio-territorial del turismo rural: imaginarios y rítmicas culturales. Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Revista de Antropología Social
- JOSKOW. P. 1995. The New Institutional Economics: Alternative Approaches. Journal of Institutional and Theoretical Economics. JITE 151/1.
- LANDINI, F. 2004. Aportes para una conceptualización holística y multidimensional del desarrollo humano. VI Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires
- LONG, P., LANE, B. 2000 .Rural Tourism Development. In Trends in Outdoor Recreation, Leisure and Tourism. W.C. Gartener D.W. Wallingford, UK:CABI Publishing,pp. 299-308.
- MARIN J., CREUS R., ZABALLOS A. 2013 . Informe situación de conectividad-internet-banda ancha en Argentina. BID

MARKELOVA Y MEINZEN. 2009. Food Policy. Volume 34, Issue 1, February 2009, Pages 1–7. Collective Action for Smallholder Market Access. Collective action for smallholder market Access

MARTÍN FUENTES, M. T. 2002. Internacionalización del turismo rural español vía internet: una perspectiva de marketing. Congreso Internacional Turismo y Mediterráneo. Almería.

MEYER, J; HARMES, U. 2005. Cómo promover clúster. Documento de trabajo. [www.mesopartner.com](http://www.mesopartner.com)

MINISTERIO DE ENERGIA Y MINERÍA. 2014 . Informe del Sector Eléctrico. Año 2014. Disponible en: <http://www.energia.gov.ar/contenidos/verpagina.php?idpagina=4020>.

MINTUR. 2014. Anuario Estadístico de Turismo 2014

MONDELLI, M. P. 2007. Coordenação do sistema agroindustrial da carne bovina: determinantes dos arranjos contratuais entre produtores e processadores no Uruguai (Universidade de São Paulo, São Paulo).

MONDELLI, PEIXELLE, Y FAILDE 2011. Inserción de la agricultura familiar en los modelos de gobernanza de las cadenas agroindustriales: casos en Uruguay y Paraguay. FAO.

MORALES, S. 2014. La Sherazade del desarrollo. Redes y actores en la construcción del entramado turístico en el espacio rural. Dos casos de estudio en Perú y Argentina: el Valle del Colca y Tafi del Valle. Tesis Doctoral sin publicar. FLACSO. Sede académica Argentina.

MURMIS, M. 1993 . "Ajuste y pobreza campesina" en Revista Debate Agrario N° 16. Ed. CEPES, Lima.

NASS.(2002, 2007, 2012). Census of Agriculture, Limited States Summary and State Data .US Department of Agriculture Link. [https://www.agcensus.usda.gov/About\\_the\\_Census/](https://www.agcensus.usda.gov/About_the_Census/)

NIGGLI, M. 2012. Análisis comparativo y potencialidades del turismo rural en la Argentina, Paraguay y Uruguay. Universidad de Buenos Aires.

NORTH, D. 1990. Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. 1990

OBANDO, CARDONA Y SAFFON . 2013. Turismo, una alternativa de desarrollo para el municipio de Santuario en Risaralda. Universidad Nacional de Colombia.

ORDOÑEZ, H. 2000. NENA “Nueva Economía” Y “Negocios Agroalimentarios” Versión Preliminar. Pabellón de Agronegocios y Alimentos, Agosto, 2000. Facultad de Agronomía, Argentina.

ORDOÑEZ, H. 2003. Aportes metodológicos de estudio e intervención en los agronegocios: Una teoría, tres modelos y tres casos en Argentina. Cátedra de comercialización. FAUBA.

ORDOÑEZ, H. 2009. La Nueva Economía y los Negocios y Agroalimentarios. Editorial Facultad de Agronomía.

OMT . 2010. Panorama OMT del turismo internacional Edición 2010

PAZ, R. 1997. Pobreza rural, campesino y medio ambiente. Su análisis en un contexto globalizado. Revista Realidad Económica. N° 152. Noviembre/Diciembre. IADE. Buenos Aires. Pp. 74-93.

PELLIZA, V; ERCOLANI, P. 2013. Gestión Pública del Turismo en el Espacio Rural: Proyecto TERRA. XII Jornadas Nacionales de Investigación en Turismo. VI Simposio Ushuaia 2013.

PEREGO , L .2003. Competitividad a partir de los agrupamientos industriales, un modelo integrado y replicable de clúster productivos. Universidad Nacional de La Plata.

PEZZONI M. 2014. Informe del Observatorio de Derecho del Turismo de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. Directora: Dra Graciela Güidi. TURISMO RURAL, su tratamiento a través de la normativa.

PORTER, M. E.1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York

PORTER, M. E. 1996. What is Strategy?. Harvard Business Review.

PORTER, M. E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review

PORTER, M. 2008. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Trigésima Séptima edición, edición revisada, México, Grupo Editorial Patria.

POSADA, M. 1999. El espacio rural entre la producción y el consumo: algunas referencias para el caso argentina. Revista eure (Vol.XXV N° 75). Pp 63-76. Santiago de Chile.

PRONATUR . 2011 . Desk Research del Pronatur.

PRONATUR .2009.Estudio de Demanda sobre Turismo Rural

PRONATUR .2009. Marketing del Turismo Rural. Manual del Emprendedor de Turismo Rural. Fascículo 7.

PRONATUR .2011. Estudio Cualitativo sobre Turismo Rural



QUINTANA, NIETO Y SCALA. 2008. Manual de procedimientos para la intervención en cuencas lecheras de regiones extra pampeanas del NEA. Programa de Cooperación Técnica entre La FAO y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimento

RED DE ALOJAMIENTOS RURALES DE ANDALUCÍA. 2011. Dossier Técnico. Problemática de la regulación de Turismo Rural en el proyecto de Ley de Turismo de Andalucía

RODIL, D. Y ALEMANY, C. 2010. "La Ruta del Vino. Un caso de autonomización de los actores locales". En: Primer encuentro nacional de Economía Agraria y Extensión Rural AADER (Asociación Argentina de Extensión Rural) AAEA (Asociación Argentina de Economía Agraria) XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VII del MERCOSUR XLI Reunión Anual de Economía Agraria.

ROMAN, F. Y CICCOLELLA, M. 2009. Turismo rural en la Argentina. Concepto, situación y perspectivas. Oficina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Argentina. Buenos Aires. P. 10, 31 y 32.

RØNNINGEN M. 2010. Innovative Processes in a Nature-Based Tourism Case: The Role of a Tour-operator as the Driver of Innovation

ROQUE A. 2013. Estudo preliminar da cadeia produtiva: turismo rural Brasil IICA Brasil - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura

ROQUE A. 2012. Panorama Empresarial de Turismo Rural (2012). IDESTUR

SÁEZ CALA, A. 2009. Los micro-clúster turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas. Semestre Económico

SCALA, M. 2003. Influencia del Programa Cambio Rural en la transformación de las estrategias de persistencia de los productores familiares capitalizados de la Zona de Rafaela. Tesis de Maestría. INTA, Universidad Nacional del Litoral, Facultad de Agronomía. Rafaela Agosto de 2003.

SCHNEIDER G. 1998. Evaluación del programa Cambio Rural en la zona central de la provincia de Santa Fe. Ediciones INTA.

SEBRAE . 2013. Retrato do turismo rural no Brasil com foco nos Pequenos Negócios. SEBRAE

SIMON, H.A. 1962. New developments in the theory of the firm. American Economic Association, Vol. 52.

SOTO URIBE D. 2006 La identidad cultural y el desarrollo territorial rural, una aproximación desde Colombia. RIMISP.

- TERRÁDEZ G. 2001. Análisis de componentes principales. U.O.C.
- THORBURN, L. 2005. "Knowledge Management and Innovation in Service Companies – Case studies from Tourism, Software and Mining Technologies". Innovation Dynamics Pty Ltd.
- TRAVERSO, C. 1996. “Comunicación interpretativa: variable clave en el marketing-mix de las empresas de turismo rural”. Estudios Turísticos, 130, pp 37-50.
- UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE . 2008. Agroturismo en Chile. Caracterización y perspectivas. Fundación para la Innovación Agraria Universidad Austral de Chile
- URTE DUIS . 2006. Plan Estratégico de Desarrollo Turístico frente a la Competitividad. Gobernación de Risaralda. Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad
- VARISCO N. 2015. Turismo Rural: Propuesta Metodológica para un Enfoque Sistémico. PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. 14 N° 1.
- VEXINA . 2015. Material de Seminario de la Maestría en Agronegocios de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires.
- WALLINGRE N. 2013. Limitaciones del Transporte Aerocomercial al desarrollo del Turismo. Análisis de caso: Transporte interno en Argentina
- WEIEMAIR, K. 2004. "Product improvement or innovation: What is the key to succes in tourism?".Center for Tourism and Service Economics University of Innsbruck.
- WEIERS R. 2006. “Introducción a la Estadística para Negocios” – Ed. Thomson.
- WILLIAMSON O. 2000. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. Journal of Economic Literature, 38, 595-613.
- WILLIAMSON, O. 1991. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. Administrative science quarterly 36:269-296.
- WILLIAMSON, O. 1999. Strategy Research: Governance and Competence Perspectives. Strategic Management Journal, 20: 1087-1108.
- WILLIAMSON O. 2002. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. In: The Journal of Economic Perspectives, Vol. 16, No. 3 (Summer, 2002), pp. 171-195
- YIN, R. 1989. “Case study research: Design and methods”. Newbery Park: SAGE Publications. Edición Cultural

ZAMORA, J. Y PÉREZ, S. 2014. Turismo Rural de campesino a anfitrión turístico. Necesidades de Investigación-Acción del proceso de adquisición de competencias en Chile CHILE (IV CLAIT Neuquén, 2014)

ZYLBERSZTAJN D. 2005. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados, Revista de Economia e Sociologia Rural 43, 385-420.

ZYLBERSZTAJN, D. 1996. "Governance Structure and Agribusiness Coordination: A Transaction-Cost Economics Based Approach" in R.A. Goldberg (ed.) Research in Domestic and International Agribusiness Management, vol. 12, pp 245-310.

## CAPITULO VII. ANEXOS:

**Figura 7.1.** Representantes de los grupos y técnicos Turismo Rural del CeRBAS



### Encuesta:

#### Caracterización

SUPERFICIE	
Propia	
No propia	

PRODUCTOR	
Edad	
Género	
Nivel educativo	

#### TIPOLOGIA

Alojamiento	
Gastronomía	
Actividades recreativas	
Productos Regionales y Artesanías	
Guías de turismo, empresa de viajes y turismo	
Otros	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**DIMENSION TECNOLÓGICA**

	SI/NO	Problema	MARQUE	Nivel del problema (Alto/Medio/Bajo)
¿Usted tiene problemas en el uso de correo electrónico, redes sociales, o ausencia de web?		Uso de mail		
		Uso de Red Social		
		Tiene Web		
¿Usted tiene problemas con el acceso a seguros, insumos de los servicios o a personal para trabajar?		Acceso a Seguros		
		Acceso a insumos		
		Acceso a RRHH		
¿Que nivel de conocimiento sobre aspectos clave de la actividad tiene, básicos, específicos o solo necesita de actualización?		Básicos		
		Específicos		
		De Actualización		
¿Tiene problemas con el acceso en los caminos, a la luz o a internet?		Accesos viales		
		Acceso a la luz		
		Acceso a Internet		

**DIMENSION COMERCIAL**

	SI/NO	Problema	MARQUE	Nivel del problema (Alto/Medio/Bajo)
¿Tiene problemas para captar clientes de origen local, regional o nacional? ¿ Existe periodos prolongados ociosos de prestación de servicios?		Acceso a M. Local		
		Acceso a M. Regional		
		Acceso a M. Nacional		
		Estacionalidad		
¿Esta habilitado? ¿Utiliza encuestas de satisfacción al cliente? ¿Cumple con los requisitos de Higiene y seguridad? (Buenas practicas, botiquín, matafuegos, etc?)		Higiene/ seguridad		
		Habilitacion		
		Encuestas de Satisfaccion		

**DIMENSION ECONÓMICA**

	SUF/INSUF	Problema	MARQUE	Nivel del problema (Alto/Medio/Bajo)
¿Usted percibe que sus retiros mensuales, fondos para capital de trabajo y para inversión son suficientes o insuficientes?		Retiros Mensuales		
		Capital de Trabajo		
		Fondos para Inversion		

**DIMENSION PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO**

	PRO/IND/REACIO	NIVEL	MARQUE	Nivel del problema (Alto/Medio/Bajo)
¿Cree que se puede generar autogestión en un corto plazo? ¿Cree que los demás creen que se puede generar autogestión a corto plazo?		Usted Autogestion Grupal		
		Demas Autogestion Grupal		
¿Como es su actitud frente a la adopción de herramientas informáticas.¿ Le gusta, acepta las necesarias, o no le interesa?		Proactiva		
		Indiferente		
		Reacia		
¿Como es el nivel de confianza con la mayoría del resto de los integrantes del grupo, alta, media o baja?		Baja Confianza		
		Media Confianza		
		Alta Confianza		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Matriz de los resultados de las encuestas:

**Cuadro 7. 1:** Matriz primaria y secundaria para el procesamiento de las encuestas

Casos	Genero		Edad		Educacion				Superficie		Tipología						DIMENSIÓN PREDISPOSICIÓN AL CAMBIO			DIMENSIÓN TECNOLÓGICA				DIMENSIÓN COMERCIAL		ECONÓMICA
	Femenino	Masculino	Hasta 45 años	Más de 45 años	Primario	Secundario	Técnico superior	universitario	Propia	No Propia	Alojamiento	Gastronomía	Act. Recreativas	Prod. Regionales	Guías de Turismo	Otros	Actitud frente al Cambio	Actitud frente a las TICS	Actitud al asociativismo	Manejo de Herramientas Tecnológicas	Acceso a Insumos Clave	Know How Turístico	Conectividad	Acceso a Mercados	Calidad Mínima de Servicio	Performance Económica
P1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
P2	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	4	4	4	4	3	3	2	3	4	3
P3	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2,5	1	2,5	4	4	3	2	2	4	3	
P4	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	2,5	4	2,5	4	4	3	3	2	4	3	
P5	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	4	1	1	4	3	3	1	1	3	2	
P6	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	4	2,5	4	3	4	3	3	2	4	2	
P7	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2,5	4	2,5	4	2	3	2	4	4	3	
P8	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	2,5	2,5	2,5	4	3	4	4	4	4	3	
P9	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2,5	2,5	2,5	4	3	2	2	2	4	3,5	
P10	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	
P11	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4	2,5	4	4	4	4	4	4	2	4	3
P12	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	2,5	4	3	3	3	3	4	3,5	
P13	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	
P14	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	4	2,5	4	4	3	2	4	3	4	4	
P15	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	
P16	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	4	2,5	4	4	4	3	4	4	4	4	
P17	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	4	2,5	4	2	4	3	4	2	3	3	
P18	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	4	4	4	2	4	3	1	2	2	3	
P19	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	4	1	4	1	4	4	2	4	3	3,5	
P20	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	2,5	2,5	2,5	4	3	4	3	2	3	2	
P21	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	4	2,5	4	2	2	3	3	1	4	1	
P22	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	4	2,5	4	3	4	2	3	3	3	3,5	

P23	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2,5	1	4	1	3	4	2	2	3	1
P24	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2,5	4	4	4	3	3	3	4	3	1
P25	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4	4	2,5	4	4	3	4	1	4	3
P26	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2,5	2,5	2,5	3	4	3	4	2	4	1
P27	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	2,5	4	3	3	3	2	1	3	2
P28	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	2,5	2,5	3	2	3	2	1	1	1
P29	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3
P30	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2,5	2,5	2,5	2	4	3	1	3	3	3
P31	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	2,5	2,5	4	3	3	2	1	2	1
P32	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	4	2,5	4	3	3	4	2	1	4	1
P33	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	4	4	4	4	3	3	2	4	1
P34	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	4	4	3	3	3	3	1	4	3
P35	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2,5	4	4	4	3	3	3	3	4	3
P36	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	4	4	4	4	2	3	1	3	1	3
P37	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2,5	2,5	2,5	3	4	3	3	1	3	1
P38	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	2,5	4	3	3	3	4	3	4	3
P39	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2,5	4	2,5	4	2	3	4	2	3	2
P40	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	4	2,5	3	3	3	1	1	3	1
P41	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	4	4	4	3	3	3	3	1	3	3,5
P42	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2,5	2,5	2,5	3	2	2	1	1	2	1
P43	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	4	2,5	4	3	2	2	1	1	2	1
P44	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2,5	2,5	2,5	1	2	2	1	1	2	1
P45	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	2,5	1	2,5	1	2	2	1	1	2	1

Fuente: Elaboración propia en base al procesamiento de encuestas, 2016.

## **Salidas de computadora correspondiente al procesamiento de datos:**

**Cuadro 7. 2:** Auto valores y varianza.

VARIANCE EXTRACTED, FIRST 7 AXES

AXIS	Eigenvalue	% of Variance	Cum.% of Var.	Broken-stick Eigenvalue
1	2.889	48.242	48.242	2.218
2	0.973	16.252	64.493	1.363
3	0.701	11.715	76.208	0.935
4	0.505	8.435	84.643	0.650
5	0.401	6.696	91.339	0.436
6	0.318	5.308	96.647	0.265
7	0.201	3.353	100.000	0.122

**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de encuestas mediante el Análisis de componentes principales – programa PCORD, 2016.

**Cuadro 7. 3:** Variables y componentes principales.

coefficient between scores for rows in the main matrix and the column variables.

species	Eigenvector					
	1	2	3	4	5	6
H_T	-0.5554	-0.2454	0.7106	0.0145	0.1856	-0.0871
A_I	-0.3945	-0.1314	-0.3549	0.2036	0.3563	-0.2393
KH_T	-0.1759	-0.0551	-0.1590	-0.2335	0.2407	-0.1315
C	-0.8498	-0.5181	-0.1566	-0.1220	-0.3713	-0.1445
A_M	-0.7670	0.6151	-0.0023	-0.4087	0.0126	-0.0241
C_S	-0.6458	-0.2688	-0.1440	-0.0282	0.1749	0.4627
P_E	-0.8161	0.4165	0.0014	0.4755	-0.1140	0.0102

**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de encuestas mediante el Análisis de componentes principales – programa PCORD, 2016.

**Cuadro 7. 4:** Matriz de correlación entre las variables analizadas.

CROSS-PRODUCTS MATRIX

	H_T	A_I	KH_T	C	A_M	C_S	P_E
H_T	0.1000D+01	0.1285D+00	0.8419D-01	0.4118D+00	0.2667D+00	0.3776D+00	0.3331D+00
A_I	0.1285D+00	0.1000D+01	0.3235D+00	0.4140D+00	0.2149D+00	0.4439D+00	0.3735D+00
KH_T	0.8419D-01	0.3235D+00	0.1000D+01	0.2587D+00	0.2631D+00	0.2781D+00	0.5760D-01
C	0.4118D+00	0.4140D+00	0.2587D+00	0.1000D+01	0.3275D+00	0.6144D+00	0.4017D+00
A_M	0.2667D+00	0.2149D+00	0.2631D+00	0.3275D+00	0.1000D+01	0.3582D+00	0.5937D+00
C_S	0.3776D+00	0.4439D+00	0.2781D+00	0.6144D+00	0.3582D+00	0.1000D+01	0.4222D+00
P_E	0.3331D+00	0.3735D+00	0.5760D-01	0.4017D+00	0.5937D+00	0.4222D+00	0.1000D+01

Trace of cross-products matrix: 0.700000D+01

**Fuente:** Elaboración propia en base al procesamiento de encuestas mediante el Análisis de componentes principales – programa PCORD, 2016.