



Universidad Nacional
de Mar del Plata



Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA



INNOVACIÓN EN TURISMO RURAL EN DESTINOS EMERGENTES, EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA RURALIDAD



Tesis de maestría
Diego Rodil

Marzo 2014



**Universidad Nacional
de Mar del Plata**



**Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales**

Escuela de Posgrado y Educación Profesional Continua

MAESTRÍA EN DESARROLLO TURÍSTICO SUSTENTABLE

Cuarta Cohorte

Tesis

**INNOVACIÓN EN TURISMO RURAL EN DESTINOS
EMERGENTES, EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA
RURALIDAD**

Área de estudio: Alto Valle y Valle Medio de la Provincia de Río Negro

Autor: Lic. Diego Rodil (INTA)

Director: Dr. Adriana María Otero (CEPLADES - Turismo)

Co-director: Dr. Carlos Alemany (INTA)

Mar del Plata, marzo 2014

Dedicada a la memoria del trabajador rural Daniel Solano.

“A dos años de su desaparición, el caso Daniel Solano abarcaría muchos delitos que parecían haber quedado atrás: desaparición de personas, trabajo esclavo, trata de personas, connivencia policial, empresarial, judicial y política, desprecio a comunidades originarias y a inmigrantes”¹.

¹ Sergio Escalante, periodista del Diario Río Negro.

Índice

	Pág.
Resumen	8
Reconocimientos	9
Introducción	10
Antecedentes de investigación y desarrollo del turismo rural en Argentina	12
Justificación del tema elegido	13
Planteamiento del problema	15
Objetivo general y específicos	17
Unidad de análisis y de relevamiento	18
Capítulo 1. Marco teórico	19
1.1 Cambios económicos, políticos y sociales	19
1.2 Transformaciones territoriales	21
1.3 Identificación de la problemática en un espacio rural transformado	24
1.4 Nueva ruralidad	27
1.5 Desarrollo territorial rural	33
1.6 Agricultura familiar	39
1.7 Trabajo no agrícola y pluriactividad	41
1.8 Migración por estilos de vida	42
1.9 Revalorización de lo rural	46
1.10 Conceptualización de innovación	51
1.11 Dinámicas de innovación territorial. Turismo como agente innovador de los espacios rurales	57
1.12 Competitividad y sostenibilidad	62
1.13 Conceptualización de turismo rural y modelo alternativo de desarrollo	64
1.14 Turismo rural desde la economía del trabajo y la economía social	69

1.15 Necesidad de ordenamiento territorial para turismo	72
1.16 Desarrollo sustentable. La sustentabilidad como proyecto de cambio	74
Capítulo 2. Metodología de investigación	80
2.1 Fases del estudio	82
2.2 Muestreo teórico	83
2.3 Selección de los casos de estudio	85
Capítulo 3. Resultados	86
3.1 Presentación de la definición y distribución de cada una de las variables estudiadas	86
3.2 Análisis estadístico y cualitativo	90
3.2.1 Análisis de correspondencia	90
3.2.2 Análisis de cluster o dendograma	94
3.2.3 Análisis de contingencia	97
Capítulo 4. Conclusiones del análisis estadístico y selección de casos	102
4.1 Planificación de muestreo y justificación de la elección	103
Capítulo 5. Descripción y análisis de los resultados	106
5.1 Historia de la empresa	106
5.2 Descripción de la experiencia turística ofrecida	108
5.3 Comienzo del proceso estudiado	109
5.3.1 ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?	111
5.3.2 Aportes de los integrantes de la empresa	112
5.3.3 Recursos externos requeridos	114
5.3.4 ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?	116
5.3.5 Principales barreras	117
5.3.6 ¿Cómo se solucionaron esos problemas?	119
5.3.7 Financiamiento	120
5.3.8 Plan de negocios	121
5.4 Evolución del proceso de innovación	121

5.4.1	Personas involucradas en el proyecto turístico	121
5.4.2	Evolución del negocio	123
5.4.3	Intervención del Estado	124
5.4.4	Trabajo asociativo	126
5.4.5	Inversiones para la actividad turística	127
5.4.6	Espacio que ocupa el turismo dentro de la empresa	128
5.4.7	Influencia del turismo rural en el perfil del negocio tradicional	129
5.5	Consecuencias	131
5.5.1	Beneficios logrados con la complementación con turismo rural	131
5.5.2	Rentabilidad	134
5.5.3	El futuro de la empresa	135
5.5.4	La evolución de los que participan en el proyecto	137
5.5.5	Expectativas sobre el INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural	139
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones		143
6.1	Conclusiones	143
6.2	Conclusiones respecto a la relación entre los privados y las instituciones del Estado que trabajan en turismo rural	150
6.3	Aportes específicos	151
6.4	Factores claves que hicieron posible la innovación con turismo rural	155
6.5	Recomendaciones de política pública	160
Bibliografía		163
Anexos		173
I.	Construcción de la tipología	173
II.	Análisis estadístico	181
III.	Construcción del instrumento de recolección de datos	190
IV.	Estudios de caso	192

Lista de tablas

Nº		Pág.
1	Significancias de las tablas de contingencia realizadas entre las variables	99
2	Comienzo de la actividad turística según grupo	113

Lista de gráficos

Nº		Pág.
1	Curva de adopción de la innovación de Rogers	54
2	Distribución de la variable Origen	88
3	Distribución de la variable Agregado de valor	88
4	Distribución de la variable Organización laboral	89
5	Distribución de la variable Asociatividad	89
6	Distribución de la variable Antigüedad del establecimiento	90
7	Distribución de la variable Edad del propietario	90
8	Análisis de correspondencia	92
9	Selección de los grupos A y B	94
10	Diagrama de árbol para los 70 casos analizados	97
11	Representación de los clusters en el gráfico de correspondencia	98
12	Relación entre las variables Origen y Agregado de valor	100
13	Relación entre las variables Origen y Organización laboral	101
14	Relación entre las variables Agregado de valor y Organización laboral	102
15	Relación entre las variables Edad del propietario y Antigüedad del establecimiento	103
16	Distribución de la variable Antigüedad del establecimiento	113
17	Evolución de la cantidad de experiencias asociativas de turismo rural apoyadas por el PROFEDER, entre los años 2004 y 2013	147
18	Evolución de la cantidad de integrantes de las experiencias asociativas de turismo rural, entre los años 2004 y 2013	147

Lista de abreviaciones

AFIP	Administración Federal de Ingresos Públicos
ANR	Aporte No Reintegrable
CEDRSSA	Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (ONU)
CEPLADES	Centro de Estudios para la Planificación y el Desarrollo Turístico Sustentable (FATU)
CLACSO	Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales
CREAR	Agencia Provincial de Desarrollo Económico Rionegrino
ECOSUR	Ecología, Cultura y Educación desde los Pueblos del Sur
ERNA	Empleo rural no agropecuario
FATU	Facultad de Turismo (Universidad Nacional del Comahue)
FONAF	Foro Nacional de la Agricultura Familiar
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
LI	Línea de Indigencia
LP	Línea de Pobreza
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PIB	Producto Interno Bruto
PNADT	Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial (INTA)
PROFEDER	Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural (INTA)
PRONATUR	Programa Nacional de Turismo Rural
RATURC	Red Argentina de Turismo Rural Comunitario
SECyT	Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

Resumen

El propósito de este estudio es identificar los factores claves que hicieron posible la innovación en turismo rural en establecimientos agropecuarios del Alto Valle y Valle Medio de Río Negro, como complemento de las actividades tradicionales del espacio rural, y conocer las acciones que hacen sostenible la actividad desde 1995 hasta la actualidad; para, luego de comprender los factores de innovación, elaborar recomendaciones que orienten políticas de desarrollo sobre la temática.

Se trata de un trabajo de carácter exploratorio – descriptivo, que complementa métodos de investigación cuantitativos y cualitativos. El primero, se desarrolla con la construcción de una tipología que incluye el universo en estudio y su análisis estadístico. La tradición cualitativa aparece con la selección de doce casos que se estudian en profundidad, a partir del recorte realizado en el diagrama de árbol, que arrojó la formación de cuatro *cluster*.

Solo el 3% de los productores agropecuarios del Alto Valle y Valle Medio del Río Negro, innovaron con turismo rural, pero los que lo hicieron, lograron beneficios económicos y socioculturales que lo justifican, además de generar un impacto positivo en el entorno de desarrollo. Por todo esto, se considera que las instituciones del Estado involucradas en la actividad, deben articular y definir una política que impulse el turismo rural, como complemento de las producciones agropecuarias regionales.

Reconocimientos

A la Educación Pública Argentina que permitió mi formación, desde el preescolar hasta el posgrado.

Al INTA, personalizado en Lidia Lugano y Carlos Alemany. También a todos mis compañeros que, a pesar de no entender que hacía en el INTA un Licenciado en Turismo, me brindaron su apoyo.

Al Director de la Maestría, Juan Carlos Mantero y la Coordinadora Académica, Ana Maria Biasone por hacer tan gratificante nuestro cursado. A los buenos docentes que supieron inspirarme con su ejemplo. Y a los compañeros de maestría, por el clima de camaradería que supimos crear.

A Adriana Otero por dirigirme de manera extraordinaria y ayudarme a encontrar nuevos desafíos.

A César y Cristina, mis viejos; a Karina, mi mujer y en especial a Sofía y Victoria, mis hijas, que no entendían porque su papá viajaba tanto a Mar del Plata, y a pesar de eso, siempre me alentaron.

Introducción

El propósito de este estudio es identificar los factores claves que hicieron posible la innovación en turismo rural en establecimientos agropecuarios del Alto Valle y Valle Medio de Río Negro, como complemento de las actividades tradicionales del espacio rural, y conocer las acciones que hacen sostenible la actividad desde 1995 hasta la actualidad; para, luego de comprender los factores de innovación, elaborar recomendaciones que orienten políticas de desarrollo sobre la temática.

Se trata de un trabajo de carácter exploratorio - descriptivo. Exploratorio porque tiene la intención de indagar el estadio de una situación específica, con escasa producción científica en la zona en estudio. Descriptivo porque pretende indicar cuál es la situación en el momento de la investigación. La descripción permitirá interpretar, inferir y evaluar, a la vez que se espera que sea la base y fundamento de otras investigaciones.

Desde lo conceptual, con la diversificación del sector rural aparece el empleo rural no agropecuario (ERNA), que constituye una oportunidad para complementar el ingreso familiar, sobre todo en aquellas poblaciones rurales donde la tenencia de la tierra generalmente es minifundista o donde se presentan campesinos asalariados, por lo que el ERNA ha cobrado gran auge como estrategia de vida, tanto que recientemente se ha difundido la idea de la viabilidad de las actividades no agropecuarias como medios para atenuar la pobreza rural (CEPAL, 2001:43 y CEPAL, 2003:2, en: Pérez Serrano, 2010:61).

En este sentido, destaca Freiria (2003:24, en: Pérez Serrano, 2010:61) que: “el turismo rural cobra gran importancia como parte de las estrategias de vida y de generación de ingreso rural no agrícola desarrollado en las comunidades rurales y a través de éste es posible aprovechar

sustentablemente los recursos naturales y el medio ambiente propio del territorio, a la vez que se fomenta la participación de las personas. Las actividades turísticas son consideradas de gran importancia debido al efecto multiplicador que éstas generan, de manera que permiten la dinamización e integración de diversos sectores socioeconómicos, lo que podría converger en el desarrollo local”.

De esta manera, el ámbito rural deja de ser considerado únicamente como espacios que sustentan la producción de alimentos, tal como se lo veía hasta no hace mucho tiempo. “Hoy se lo concibe (y percibe) como un ámbito de múltiples actividades, entre las cuales la producción alimenticia en su primera fase es sólo una más, quizás aún la más importante, pero no ya la única. De hecho, esta circunstancia alcanzó tal magnitud que se ha constituido una nueva noción sociológica en el abordaje de los procesos sociales agrarios: *la agricultura a tiempo parcial*. La pluriactividad conlleva, las más de las veces, al pluriempleo, y esto no puede desconocerse al momento del análisis de la acción social de los actores” (Posada, 1999a:64 y 65).

Por otro lado, el abordaje metodológico utilizado es de tipo cualitativo, a través del cual se intenta comprender la realidad social desde la perspectiva que los propios actores tienen de los hechos. El trabajo se inició con una búsqueda bibliográfica, para determinar el estado del arte y establecer el marco conceptual necesario. Luego se accedió a los hechos mediante el contacto con las manifestaciones, a través de distintas técnicas que consisten principalmente en la consulta de los actores sociales.

El método de investigación social elegido es la construcción de una tipología y el estudio de casos. El caso resulta fundamental para tomar contacto directo con el fenómeno estudiado y poder responder las preguntas planteadas en esta investigación, es la manera de desarrollar teorías con consecuencias verificables empíricamente.

La construcción de la tipología, antes de la selección de los casos para el estudio en profundidad, permitió conocer el universo de los establecimientos

en estudio, clasificados a través de seis variables. El análisis estadístico generó un conocimiento de interés, ya que no existen antecedentes de un trabajo de estas características en la región, que abarque la totalidad de la población de establecimientos dedicados al turismo rural.

Antecedentes de investigación y desarrollo del turismo rural en Argentina

Los primeros programas gubernamentales de turismo rural en la Argentina comienzan en la Patagonia, a principios de la década del 90 (Barrera 1992, 1994 y 1995; Río Negro, 1995) pero recién a partir del año 2000 se institucionaliza a nivel nacional con la creación del Programa *Raíces* y más tarde del Programa Nacional de Turismo Rural (PRONATUR), a cargo del Ministerio de Turismo, el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, ambos nacionales, y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (Posada, 1999; Román y Ciccolella, 2009).

En la Norpatagonia los primeros antecedentes vinculados a la realización de trabajos de investigación en turismo, datan de 1977 y tienen como referencia a la Facultad de Turismo (FATU) de la Universidad Nacional del Comahue. El primer trabajo de extensión sobre turismo rural comienza en 1996². Además se registran por lo menos siete trabajos de alumnos entre tesinas y trabajos de la cátedra Investigación Turística realizadas por estudiantes de la Carrera Licenciatura en Turismo³.

En la provincia de Río Negro se destaca el Programa de Rutas Alimentarias *Saborea Río Negro*, creado en 2005 por el Ministerio de Turismo (Río Negro, Provincia y Consejo Federal de Inversiones, 2006). A instancias del mismo

² Turismo Rural: "Identificación y relevamiento de la oferta de Alojamientos Servicios complementarios: modalidad Agroturismo" (1998). Directora María Alejandra Gazzera. Turismo Rural Modalidad Agroturismo: "Una alternativa de Desarrollo para la Zona Norte de la Provincia de Neuquén" (2003) Directora Mónica Vogel. Facultad de Turismo, Universidad Nacional del Comahue.

http://www.ceciet.com.ar/cet/listado.php?seccion=seccion&id_seccion=6

³ Archivo Bibliográfico y Documental de la FATU.

se proponen cinco rutas alimentarias. La Ruta del Vino nace en Alto Valle y la Ruta de Manzanas y Peras se implementaría en Valle Medio. Para asesorar y acompañar técnicamente a los emprendedores se solicita la colaboración del INTA Alto Valle.

En la actualidad existe en la región la Asociación Ruta del Vino, un grupo de turismo rural asesorado por un técnico del programa Cambio Rural (PROFEDER) y diferentes emprendedores que trabajan de manera independiente o vinculados a las áreas de turismo municipales. Entre el año 2000 y el 2006, el turismo rural en Argentina registró un significativo crecimiento, pasando de 320 a 1064 establecimientos (332,5%), según información de la Secretaría de Turismo de la Nación (Román y Ciccolella, 2009).

Justificación del tema elegido

Durante las últimas décadas se vienen produciendo profundos cambios en las relaciones económicas, sociales y políticas, lo que determina nuevas formas de organización del territorio. Los espacios rurales han desarrollado nuevas funciones que van más allá de la lógica productivista y cortoplacista. A partir del concepto de nueva ruralidad se expresa la ruptura de la idea que relaciona lo rural con lo agrícola. Este nuevo escenario ha contribuido a la puesta en valor de recursos ignorados o poco considerados, que a través de diferentes estrategias reorientan la innovación, la formación de capital humano, así como la consolidación de un tejido socio-productivo rural-urbano (Nogar y Jacinto, 2010). De esta manera aparece el turismo rural como estrategia potenciadora, que contribuye con la diversificación y la pluriactividad, convirtiéndose en una herramienta de desarrollo rural sustentable (Nogar y Capristo, 2011). Al mismo tiempo, el turismo rural responde también a una demanda urbana creciente, asociada a la pérdida de seguridad y calidad de vida en las grandes ciudades.

Por su parte, Bertoncello (2006) advierte que: "las profundas transformaciones sociales y económicas que tienen lugar en la Argentina a partir de la segunda mitad de los años setenta, y que se consolidan en los años noventa, van a expresarse también en el turismo y en su dimensión territorial, definiendo un nuevo mapa turístico del país". De esta forma, tras la redefinición de la Argentina turística, se valorizan nuevos espacios y elementos patrimoniales que determinan el surgimiento de nuevos destinos y modalidades turísticas, donde el Alto Valle del Río Negro y el turismo rural encuentran un lugar. "El mapa turístico actual muestra, precisamente, esta característica de contar con infinidad de lugares valorizados como destinos turísticos, que coexisten y compiten con los tradicionales" (Ibídem, 2006).

Estos cambios y transformaciones del territorio obligan a estudiar el turismo de manera integrada: "...la comprensión del fenómeno turístico y sus relaciones con el territorio exige comprender las características sociales generales en las cuales ellos están inmersos. La falta de esta articulación ha llevado a que muchos de los trabajos sobre el turismo hayan tenido un corte fuertemente voluntarista, analizando al turismo más desde lo que se espera de él o lo que se quiere que sea. En muchos casos, inclusive, el turismo se ha visto desde un lugar de excepcionalidad, lo cual ha impedido su articulación con las dinámicas sociales más amplias en las cuales cobra sentido y puede ser analizado" (Bertoncello, 2002).

En términos generales el desarrollo de la investigación turística en Argentina es incipiente (Castellucci, 2001), aunque a partir del comienzo del nuevo siglo se observa un crecimiento de la actividad científica en relación al turismo (Castellucci, 2005). A su vez, Bertoncello reconoce que: "...el turismo ha adquirido una visibilidad inédita en Argentina. En general, las miradas que en él se depositan le asignan un marcado valor positivo. A pesar de esto el conocimiento disponible sobre turismo en Argentina es escaso, careciéndose de un corpus de investigaciones que ofrezcan teorías, metodologías y antecedentes reconocidos como válidos y compartidos ampliamente por quienes se ocupan del tema" (Ibídem, 2005). El autor continúa su reflexión en torno a la producción de conocimientos en turismo,

proponiendo un diálogo crítico con los saberes sobre el turismo consolidados en los ámbitos de investigación, formación y gestión, "...asumiendo que en muchas ocasiones estos saberes son aceptados de modo acrítico, lo que suele dificultar la profundización conceptual y el avance del conocimiento" (Bertoncello, 2002).

La investigación sobre turismo rural en Argentina no escapa a estas cuestiones, pero si se considera que el país es pionero en el desarrollo del turismo rural en América Latina y experimenta un crecimiento sostenido (Román y Ciccolella, 2009), se puede concluir que merece ser abordado desde el sistema de producción científica.

Por todo esto, se espera que el aporte que se genere con este trabajo de tesis colabore a entender mejor el fenómeno turístico y se convierta en insumo para la toma de decisiones de técnicos, funcionarios y productores relacionados con el turismo rural. En el ámbito académico y científico, es deseable que este trabajo estimule la realización de nuevas investigaciones sobre turismo rural, profundizando así el conocimiento sobre la actividad.

Planteamiento del problema

Son pocos los productores agropecuarios de los Valles Medio y Alto del Río Negro que innovaron con turismo rural, sin embargo los que lo hicieron, lograron insertarse en el mercado turístico – recreativo de manera adecuada y competitiva (Rodil, 2008; Rodil y Alemany, 2010). Se percibe que el turismo rural presenta un grado de complejidad tal que reduce su adopción a un porcentaje pequeños de productores. A su vez, se advierte que la innovación es necesaria para anticiparse y adaptarse a los nuevos escenarios, que se encuentran en pleno proceso de cambio.

Entonces, ¿por qué el turismo rural, si es una actividad que puede generar beneficios, no tuvo el desarrollo que se esperaba en la región en estudio? ¿Cuáles son los factores determinantes que garantizan la continuidad de los establecimientos rurales que incursionan en el negocio del turismo rural?

¿Responde a una iniciativa rural genuina o se trata de una demanda urbana que no representa necesariamente una alternativa viable de desarrollo?
¿Qué tipo de innovación representa para el productor rural el desarrollo del turismo rural? ¿Cuáles son las estrategias que utilizan para desarrollar la actividad? ¿Trabajan de forma asociativa? ¿Quiénes son los que se agrupan y por qué? ¿Por qué parecen prevalecer entre las personas que innovaron con turismo rural, determinadas características, como el predominio de neo rurales migrantes de grandes ciudades?

En este sentido, se advierte que las personas que ingresan al mercado del turismo rural comparten algunas características que parecieran respetar determinados patrones. Por ejemplo muchas de estas personas son migrantes por estilo de vida. McIntyre (2011) destaca que la investigación en el campo del turismo ha descubierto un tipo particular de emprendedor, que denomina “emprendedor por estilo de vida” (Ateljevic y Doorne, 2000; Dewhurst y Horobin, 1998, en: McIntyre, 2011). “Un número desproporcionado de propietarios de pequeñas a medianas empresas en este sector están motivados por una combinación tanto de estilos de vida como de intereses económicos, y no es raro que prevalezca la primera de estas motivaciones en la toma de decisiones en este sector” (McIntyre, 2011).

De esta forma, se espera abordar el objeto de estudio desde un enfoque inductivo, valorando la experiencia realizada por el autor, desde el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), como punto de partida para la generación de conocimiento. El problema planteado desde la observación de la realidad, permitirá reflexionar sobre el trabajo realizado como promotor del desarrollo del turismo rural en Alto Valle y Valle Medio de Río Negro y, a través de esto, mejorar ésta práctica profesional. Bertoncello (2005) reconoce que un punto de partida para generar información básica sobre turismo en el país es recurrir al relevamiento de experiencias existentes, su comparación y sistematización.

La curva de adopción del turismo rural como innovación en los establecimientos agropecuarios de los valles Alto y Medio de la provincia de

Río Negro es aplanada, evidenciando una escasa aceptación. Son pocos los que innovaron con turismo rural, sin embargo los que lo hicieron, lograron insertarse en el mercado turístico – recreativo de manera adecuada y competitiva. A partir de la sistematización de casos realizada en los últimos años por el autor, se observa que el turismo rural puede aportar beneficios económicos y sociales a las familias que lo implementan, convirtiéndose en algunos casos, en una innovación muy conveniente para complementar la economía principal de los establecimientos agropecuarios de la zona de estudio. A pesar de esto llama la atención la escasa oferta de turismo rural existente en la región, más aun considerando la crisis estructural que atraviesa el sistema frutícola, como motor de la producción regional.

Algunos autores enfatizan en la resistencia al cambio de los productores, entendiendo que puede tener diferentes explicaciones. Una de ellas puede ser la curva de adopción de la innovación de Everett Rogers (2003), que clasifica a los adoptantes de innovación en varias categorías, basado en la idea que ciertas personas son más abiertas a la adopción de nuevas tecnologías que otras.

Objetivos

Objetivo general

Identificar los factores claves que hicieron posible la innovación en turismo rural en establecimientos agropecuarios del Alto Valle y Valle Medio de Río Negro, como complemento de las actividades tradicionales del espacio rural, y conocer las acciones que hacen sostenible la actividad desde 1995 hasta la actualidad.

Objetivos específicos

- Describir los distintos tipos de actores que innovaron en Alto Valle y Valle Medio de Río Negro con turismo rural, desde 1995 hasta la actualidad.

- ☑ Establecer una tipología de los actores que innovaron con turismo rural.
- ☑ Caracterizar los emprendimientos elegidos como casos de estudio en función a los factores claves de la innovación en turismo rural y las acciones que hacen sostenible la experiencia en el tiempo.
- ☑ Proponer conclusiones que permitan orientar las políticas de desarrollo del turismo rural en la región.

Unidad de análisis: establecimientos agropecuarios de la región que innovaron con turismo rural.

Unidad de relevamiento: propietarios / encargados de establecimientos agropecuarios.

Capítulo 1

Marco teórico

1.1 Cambios económicos, políticos y sociales

El medio rural ha experimentado cambios muy importantes en los últimos cuarenta años, en los distintos continentes y con efectos muy diversos por región y por país. Pero puede hablarse en términos generales de tres grandes cambios:

a) Demográficos: como resultado del éxodo masivo en los años sesenta y setenta, tanto en Europa como en América.

b) Económicos: que se originan por el declive de la agricultura y, en algunos países, por la nueva visión que el mundo urbano tiene del medio rural, que ha dado lugar a una mayor diversificación.

c) Institucionales: debido a la descentralización política que pretende dar mayor poder a lo local y lo regional, obviamente con desarrollos desiguales en los distintos países y continentes (Ceña, 1993, en: Pérez, 2001:19).

“Como principales causas de estos cambios se pueden señalar, entre otras, el declive de la agricultura y la intensa urbanización. Respecto de la primera, es indudable que en vastas regiones del mundo rural se ha presentado una disminución drástica tanto en la población empleada como en la participación en el PIB nacional. Todo ello debido al modelo de industrialización que condujo a acelerar los procesos de urbanización y el desarrollo tecnológico, ahorrador de mano de obra mediante capital mecánico y ahorrador de tierra mediante el uso de capital químico y biológico” (Pérez, 2001:19).

Por su parte Nogar y Jacinto (2010:14) destacan la repercusión que han tenido en las últimas décadas, la modernización y la globalización, sobre la dinámica de los espacios rurales; “la primera se introduce como factor transformador por la influencia del proceso urbano industrial; la segunda, la globalización, conlleva implícita una gradual merma de la autonomía de los espacios rurales por la entrada de flujos, organismos y agentes de alcance internacional que inducen e imponen sus normas”

Las autoras observan que para el caso de América Latina, los espacios rurales constituían un heterogéneo mosaico de unidades productivas diversificadas y plurales, con un nivel de dependencia tecnológica y decisional menos subordinado a factores exógenos, por lo menos hasta mediados del siglo XX. (...) “Actualmente se asiste a un cambio de concepción y de percepción, la idea de espacio rural aislado y agrícola ha ido variando en las últimas décadas. A medida que las ciudades crecen demográfica y económicamente, su influencia cultural, su reclamo de alimentos y mano de obra, aumentan paralelamente a aquel crecimiento. De tal manera, lo rural ve disminuir su autonomía decisional, siente el enflaquecimiento de su espesura societal y, en definitiva, observa cómo es cooptado por la ciudad” (Nogar y Jacinto, 2010:14 y 15).

Para Ruiz Rivera (2002:2), en América Latina se vive en la actualidad una redefinición de la relación entre el campo y la ciudad, por dos razones: la primera de ellas es la agudización de algunos procesos propios del capitalismo como la metropolización y la flexibilización del trabajo. La segunda razón es el cuestionamiento de los modelos dicotómicos de la relación entre el campo y la ciudad, a partir de marcos teóricos como el de la globalización, o bien el desarrollo sustentable, el cual requiere una visión global y a distintas escalas del territorio.

Las actividades turísticas son parte de los fenómenos que han cambiado y son a su vez transformadores de los ámbitos rurales por sus características, según Ruiz Rivera (2002:2 y 3): “Los sistemas turísticos incluyen transformaciones económicas por las características de consumo, por las cadenas productivas que genera y por los impactos y usos de suelo que

surgen en torno a él. Asimismo, los sistemas turísticos incluyen necesariamente a una serie de actores organizados en torno a la gestión de los bienes turísticos y los patrimonios. En ese sentido, el turismo forma parte indudable de la nueva ruralidad”

Estos grandes cambios han tenido sus consecuencias sobre el espacio rural, reconocidas en transformaciones territoriales y en la incorporación de nuevas prácticas como la gradual extensión de la pluriactividad, la agricultura a tiempo parcial, el aumento del grado de profesionalización, mecanización y modernización de los sistemas rurales, que se irán analizando a continuación.

1.2 Transformaciones territoriales

En diferentes ámbitos nacionales, como el caso de la Unión Europea, MERCOSUR, NAFTA, se produjeron profundas transformaciones territoriales que llevaron a repensar el análisis territorial y redefinir los modelos interpretativos existentes, para enmarcarlos en el contexto de la globalización. “Fue la década de los `90 y desde el neoliberalismo que apareció un renovado discurso regional (...) Así surgieron nuevos paradigmas asociados al desarrollo local, la descentralización y la participación, la innovación, la acción colectiva y la competitividad sistémica” (Manzanal, 2006: 23 y 24)

“Estos procesos son evidentes en el ámbito rural europeo y están asociados a nuevas fuentes de crecimiento económico en ciertas áreas rurales dinámicas (ligadas a las peculiaridades del patrimonio natural y cultural y a actividades de esparcimiento) (...). En la realidad latinoamericana estas cuestiones también se inscriben en el contexto de análisis de la denominada *nueva ruralidad*. Identificada con:

a) espacios que permanecen vinculados con los grandes complejos agroindustriales;

b) espacios reestructurados en función de intereses turísticos y ambientales;
y

c) espacios redefinidos como áreas deprimidas, marginales o sin uso económico potencial (Llambí, 1996, en: Manzanal, 2006:35).

En todos ellos resulta difusa y difícil la focalización exclusiva en lo rural (lo cual, por su parte, conecta a la *nueva ruralidad* con la dimensión de análisis basada en el territorio y en el desarrollo local). Por un lado, la *pluriactividad* de los actores rurales en el agro, en el comercio y en los servicios (en ámbitos urbanos como rurales) junto al *empleo rural no agrícola* (en manufactura y servicios) conforma una heterogénea gama de funciones que dificulta adoptar la anterior visión sectorial. A esto se suma una *nueva institucionalidad*, producto tanto de la diversificación de la economía rural como surgimiento de nuevas organizaciones de la sociedad civil, con sus respectivas normas y pautas de funcionamiento. (Manzanal, 2006:35)

Posada (1999a:64) destaca la rápida transformación observada hacia finales de siglo XX, pero no solo en los aspectos físicos y funcionales del espacio rural, sino que fundamentalmente se trata de mutaciones profundas en la manera de valorar a lo rural por parte de lo urbano, lo que termina condicionando la estructura y la función de la ruralidad.

“Una de las expresiones más acabadas de estas modificaciones son los cambios en la conceptualización del uso de lo rural: antes era un espacio para la producción, hoy es un espacio para el consumo. Pero no para el consumo de lo producido, sino para el consumo del espacio en sí. El turismo rural, en sus múltiples facetas, es un claro ejemplo de esto” (Posada, 1999a:64).

Leonardi (2005:264) también coincide en afirmar que las funciones del medio rural han cambiado. En muchas áreas, en especial aquellas más próximas a los centros urbanos, la producción de alimentos comienza a compartir su lugar con otras actividades como el turismo, la hospitalidad, la práctica de deportes, el descanso, entre otras: “Esas nuevas funciones representan

frutos contrarios al proceso de globalización que, por un lado promueve el consumo de productos homogéneos e industrializados y, por otro, alienta la valoración de productos autóctonos” (Leonardi, 2005:264).

Para Nogar (2010:20) durante el fordismo los espacios rurales eran considerados atrasados, estáticos y expulsores de población: “en el actual posfordismo globalizado los espacios rurales son lugares donde se materializan nuevas preocupaciones vinculadas con la seguridad y la calidad alimenticia, con el deterioro de los recursos naturales y con la pérdida de biodiversidad” (Nogar, 2010:20).

De acuerdo a este razonamiento la autora reconoce que lo más complejo resulta ser que aún se desconoce la profundidad de las transformaciones. Los espacios rurales se enfrentan a problemas de precariedad, envejecimiento, fragmentación que caracterizaban décadas atrás a las sociedades urbano-occidentales. “Desde los `80 en la Unión Europea y fines de los `90 en América Latina, los estudios de los espacios rurales incorporan el análisis en el cual se hace explícita la desvinculación de lo rural de lo agrícola o por lo menos de lo productivo, pero además, se promulga el desarrollo de abordajes que visualicen las trayectorias locales y alternativas” (Ibídem 2010:21).

De acuerdo a la postura que sostiene que la dinámica rural es inseparable del contexto global (donde el productor se ve impactado positiva o negativamente por las políticas micro y macroeconómicas y por las redes materiales e inmateriales) el enfoque de flujos y el modelo conceptual de fragmentación territorial para explicar los espacios rurales, se observa que se insertan cada vez más en una dinámica productivista, comercial y económica-agroindustrial de diversificación ocupacional con tendencia a la desagrarización y tercerización (Ibídem 2010:24).

Los autores consideran fundamental partir de los vínculos urbano-rurales para comprender las contradicciones y rupturas enunciadas y para prospectivizar acerca de lo nuevos escenarios. Asociado a este abordaje aparece el concepto de multifuncionalidad. El mismo pretende observar y

explicar la combinación de funciones productivas con otras que se desarrollan en los espacios rurales: “Es reivindicado especialmente por los países en desarrollo y procura expresar las múltiples externalidades de los usos de los espacios rurales sostenidas por las actividades productivas asociadas al uso sostenible de los recursos” (Ibídem 2010:25).

Un estudio que parte de lo rural como espacio multifuncional, facilita la identificación de los procesos emergentes, las alternativas que presentan los recursos ociosos, las herramientas para reorientar la utilización de los recursos, no sólo en la faz productivista sino creando nuevas formas no productivistas de utilización (Ibídem 2010:26).

“Si bien en los países desarrollados, especialmente la Unión Europea, el enfoque de la multifuncionalidad rural es muy utilizado; en América Latina presenta algunas críticas centradas en las diferencias marcadas que hay entre ambos espacios rurales” (Ibídem 2010:26). Sin embargo, los autores consideran que debe intentar visualizar las múltiples funciones más allá de que en los espacios rurales de los países emergentes se manifiesten con superioridad los flujos homogeizantes / productivistas.

Por su parte para Sili (2010:21): “las transformaciones rurales requieren de enfoques y de marcos conceptuales capaces de captar la nueva complejidad territorial y rural, de manera que permitan además definir mejores prácticas y políticas de desarrollo rural”.

1.3 Identificación de la problemática en un espacio rural transformado

Entonces, el problema que se plantea es ¿cómo abordar los espacios rurales en un contexto en el cual se encuentran presentes las contradicciones compartidas por los procesos de fragmentación territorial y la emergencia de nuevas alternativas de desarrollo local? Para Nogar (2010) los factores claves que explican el territorio en la actualidad son:

- ☑ “La *deslocalización de las relaciones* es causa de la desruralización de los Sistemas Rurales Micro-regionales, de la crisis de autonomía de los espacios rurales y de la importancia explicativa de los vínculos urbanos-rurales.
- ☑ La *fragmentación* es un factor consecuente de un modelo asimétrico y concentrador y una gobernabilidad debilitada. Pero además, es causa de la exclusión de actores productivos, de la marginalidad de tierras, del deterioro de recursos y del desplazamiento de sistemas productivos presentes en los espacios rurales.
- ☑ Las *nuevas relaciones urbano-rurales* son consecuencia del modelo post-productivista, hay cambiantes flujos que inducen nuevos usos, nuevas oportunidades y nuevas asimetrías.
- ☑ El *factor de imposición del agronegocio* es una de las causas de la deslocalización, de la profundización del crecimiento asimétrico y de la fragmentación actual” (Ibídem 2010:29 y 30).

De acuerdo a este análisis la autora concluye diciendo que “las contradicciones presentes en los espacios rurales y la inexistencia de lineamientos políticos precisos y transparentes inducen constantes procesos de fragmentación y se constituyen en el mayor problema que impide el desarrollo de los espacios rurales. El escenario futuro debería mantener los flujos actuales, re-posicionando las heterogeneidades dentro de una matriz con equilibrio ecosistémico, eficiencia económica y equidad social” (Ibídem 2010:31).

Las oportunidades para que las fortalezas se conviertan en soluciones son escasas debido a una interpretación y gestión sectorial de los espacios rurales y a la débil capacidad institucional local para el desarrollo. Pero al tratarse de territorios dinámicos son cambiantes, adaptables y articulados. Presentan potencialidades para implementar planes de desarrollo territorial rural/local a través de estrategias ascendentes, sostenidas en una visión desde la nueva ruralidad y no desde una posición que plantee la crisis sectorial y omita las potencialidades territoriales (Ibídem 2010:31).

Para completar este análisis crítico del tema, Nogar y Capristo (2010:120) parten de los siguientes principios:

- ☑ “Enunciar distancia de los discursos que insisten en el turismo como factor de desarrollo.
- ☑ Explicar que la reconstrucción del territorio turístico en el análisis se materializa como resultante de fuerzas opuestas.
- ☑ Inscribir los análisis del fenómeno turístico en un contexto temporo-espacial desde las ciencias sociales”

Queda claro entonces que los autores entienden que los espacios rurales se caracterizan por las rupturas y las contradicciones. “Rupturas, porque se ha trastocado la lógica como resultado de:

- ☑ Los vínculos entre redes locales y las globales.
- ☑ Las transformaciones que producen las redes intangibles.
- ☑ La ausencia de políticas públicas específicas y tendientes al desarrollo territorial rural.

Contradicciones, porque se expande un proceso de homogenización inducido por la racionalidad productiva/financiera frente a un colectivo social guiado por estrategias de permanencia opuestas a lo hegemónico productivista y vinculantes a lo territorial” (Nogar y Capristo, 2010:120).

A su vez Manzanal (2006), rescata también que “en los hechos, los espacios rurales son ámbitos de procesos contradictorios que tanto parecieran ir conduciendo hacia la pérdida de sus tradicionales particularidades (centradas en el trabajo agropecuario, en el asentamiento disperso) como revitalizando otras (a partir de la revalorización de la vida en el campo, el turismo rural, la conservación medioambiental y la ampliación del trabajo rural no agropecuario)” (Manzanal, 2006:34).

En la actualidad la relación socio-territorial que involucra a lo rural y lo urbano ha cambiado. Su complementación hace que las diferencias que los caracterizaban, sean cada vez menos amplias e incluso el espacio rural llega a ser objeto de consumo de los habitantes de las ciudades. Esta

innovación se manifiesta en la creación de nuevas infraestructuras y la disminución real de las distancias, lo que ha permitido una mayor integración. Al respecto, a la descentralización de la residencia se le añade el de las actividades productivas como la industria y la aparición de diversos servicios, entre ellos el turismo (Fernández y Ramos, 2000:3).

1.4 Nueva ruralidad

La nueva ruralidad es un concepto en construcción, que evidencia la intención de superar o la necesidad de reemplazar la “vieja” ruralidad por algo mejorador.

Pérez (2001) define al medio rural como un conjunto de regiones o zonas (territorio) cuya población desarrolla diversas actividades o se desempeña en distintos sectores, como la agricultura, la artesanía, las industrias pequeñas y medianas, el comercio, los servicios, la ganadería, la pesca, la minería, la extracción de recursos naturales y el turismo, entre otros. En dichas regiones o zonas hay asentamientos que se relacionan entre sí y con el exterior, y en los cuales interactúan una serie de instituciones, públicas y privadas.

En la definición queda claro que lo rural trasciende lo agropecuario, y mantiene nexos fuertes de intercambio con lo urbano, en la provisión no sólo de alimentos sino también de gran cantidad de bienes y servicios, entre los que vale la pena destacar la oferta y cuidado de recursos naturales, los espacios para el descanso, y los aportes al mantenimiento y desarrollo de la cultura (Pérez, 2001:17).

El medio rural es entonces una entidad socioeconómica en un espacio geográfico con cuatro componentes básicos:

- “...Un *territorio* que funciona como fuente de recursos naturales y materias primas, receptor de residuos y soporte de actividades económicas.

- Una *población* que, con base en un cierto modelo cultural, practica actividades muy diversas de producción, consumo y relación social, formando un entramado socioeconómico complejo.
- Un *conjunto de asentamientos* que se relacionan entre sí y con el exterior mediante el intercambio de personas, mercancías e información, a través de canales de relación.
- Un *conjunto de instituciones públicas y privadas* que vertebran y articulan el funcionamiento del sistema, operando dentro de un marco jurídico determinado...” (Ramos y Romero, 1993, en: Pérez, 2001:22).

El concepto de nueva ruralidad lleva implícito la idea de cambio, de superación de la vieja ruralidad. Para Pérez (2001) esta vieja visión de lo rural se relaciona con la idea de progreso afianzada en el siglo XIX, que establecía que la humanidad avanza de lo atrasado a lo moderno, de lo rural a lo urbano, de lo agrícola a lo industrial. Bajo esta concepción lo rural se ajusta pasivamente y en función de factores exógenos. En el plano productivo el comportamiento agrícola es residual, y depende de las demandas industriales y urbanas. “En las áreas urbanas se decide, a través de las fuerzas del mercado, la asignación de los recursos del medio rural, tanto los naturales para el ocio y turismo entre otros usos, como los humanos, generando movimientos migratorios hacia donde se concentran los empleos, e incluso los financieros, desviando el ahorro hacia las zonas urbanas” (Ibídem 2001:18).

También se viene impulsando una revalorización de lo rural, en los países en vía de desarrollo, tratando de superar la dicotomía entre sector agropecuario y rural, y el papel marginal que se le asigna al sector rural en el desarrollo. Pérez (2001) enfatiza en la necesidad de romper el estrecho paradigma económico en el que se ha situado al papel del sector rural, y trasladarlo al contexto de la política y las instituciones.

“En los debates actuales de las Ciencias Sociales aparece en el centro del análisis, el enfoque de la nueva ruralidad como andamiaje para explicar las

mutaciones de los espacios rurales desde los vínculos urbano-rurales” (Nogar, 2010:13 y 14). Según estos autores a partir de este concepto: “...es posible reconocer las complejidades y las articulaciones que trascienden lo sectorial, es decir, un abordaje sistémico donde se revelan las territorialidades emergentes invisibles o ignoradas ...”

La construcción del concepto nueva ruralidad es el resultado de las tensiones generadas por el nuevo régimen de acumulación capitalista en su intento de apropiación de los territorios y recursos de los países del subcontinente, y por las múltiples resistencias que desde diversos puntos del mismo se oponen al despojo del sustento simbólico y material de su existencia (CEDRSSA, 2006:32).

Ruiz Rivera (2002:2) analiza esta nueva acepción de ruralidad a partir de sus componentes fundamentalmente territoriales, que hoy día adquieren mayor preponderancia ante los demográficos y los culturales: “La nueva ruralidad es, pues, una reconsideración de lo rural como problema de estudio. Este cambio implica la ruptura entre lo rural y lo agrario, lo cual posibilita el análisis de una diversidad de cadenas productivas, culturas laborales y estructuras económicas en los ámbitos rurales”.

La nueva ruralidad es reconocida por nuevos actores sociales con diferentes formas de participación social. Asimismo, implica reconocer las transformaciones territoriales propiamente dichas en nuestros países, que incluyen cambios en el patrón de asentamientos, la densidad y distribución de la población. El replanteamiento de la ruralidad también abre la posibilidad de incluir nuevas perspectivas teóricas y metodológicas para iluminar los procesos que se viven en estas regiones (Ibídem 2002:2).

Es ineludible estudiar y explicar los cambios actuales de los espacios rurales desde el enfoque de la nueva ruralidad ya que a través de éste, el trabajo se nutre de factores y procesos que no se centran sólo en la actividad agrícola, ni en la estructura social agraria, ni en los sistemas productivos tradicionales; sino que se interpretan los procesos de cambio como nuevas construcciones en las cuales es posible visualizar otras oportunidades, otras alternativas,

otras estrategias además de las productivas. Este abordaje, puede ser entendido como una construcción teórica flexible, que viabiliza el análisis de las transformaciones y reacomodaciones que se suceden en los espacios rurales como resultado de las vinculaciones entre lo global y lo local (Nogar, 2010:27)

A través del marco de la nueva ruralidad es posible abordar el espacio rural como un todo integral, articulado, interrelacionado y pluriactivo, ya que se sostiene desde el concepto de territorialidad antes que de agriculturismo y contrasta con el esquema de planificación sectorial característico (Ibídem 2010:27).

“La nueva ruralidad es discutida y probada como referencia de las políticas al interior de la mayoría de los países latinoamericanos (con el apoyo de varias organizaciones regionales) que preconizan la liberación comercial y la desregulación de la agricultura así como de las demás actividades económicas” (Bonnal y otros, 2003:2). Se concibe bajo el proceso de redefinición profunda de las políticas públicas nacionales, producidas en las décadas de los años 80 y 90 en Latinoamérica, ligada a los procesos de apertura de las economías nacionales, a la creación de las uniones comerciales regionales (Mercosur) y a la evolución de las actividades en el medio rural. Al mismo tiempo que se inscribe en un movimiento intelectual de crítica de las políticas económicas que son consideradas responsables de las desigualdades sociales y territoriales en el medio rural (Ibídem 2003:5).

Como concepto en construcción, la nueva ruralidad tiene el objetivo de colaborar en la definición de políticas de desarrollo territorial, que se inscriban en una reforma institucional y económica, que implique nuevas reglas de gobernanza. “Estas concepciones (la multiplicidad y la nueva ruralidad)⁴ pretenden primero que todo romper con las corrientes teóricas que han dado origen a las políticas en materia de desarrollo rural y agrícola. (...) Los conceptos fundamentales que manejan en general han sido extraídos del corpus de la nueva economía institucional, y se refieren

⁴ Nota del autor

principalmente: (i) al desarrollo institucional para fortalecer la democracia, los derechos y deberes del ciudadano y el funcionamiento local; (ii) a la instauración de nuevas reglas de gobernanza a través de la descentralización, la cooperación entre actores públicos y privados y la utilización de métodos participativos; (iii) a la integración de una preocupación sobre la sostenibilidad de los recursos naturales; (iv) a la promoción de un enfoque territorial del medio rural en detrimento de un enfoque sectorial de la agricultura; (v) a la puesta en valor de las oportunidades mediante el apoyo a las iniciativas locales o la valoración del capital social” (Echeverri, 2002; IICA, 1999, en: Bonnal y otros, 2003:11).

Como el desarrollo de un territorio depende de su capacidad para competir, y la globalización se impone a todos sin excepción, ya no les queda a los territorios más que prepararse para la competencia donde las reglas del juego son aquellas de los intercambios internacionales y de su liberalización. La globalización suprime las distancias, privilegia el tiempo corto pero pretende también borrar la historia (Bonnal y otros, 2003:14).

En la nueva ruralidad, para Monterroso y Zizumbo (2009:137) existen dos ideas de importancia fundamental. Por un lado está la relativa al manejo de los recursos naturales y culturales; por otro, la relacionada con la centralidad de los actores, a los que, los autores supone el centro de todo proyecto de desarrollo rural sostenible. Con base en ellas se sostiene que para que la población rural pueda hacerle frente a la pobreza debe buscar alternativas que le ayuden a solucionar problemas, lo cual lograrán sólo si van más allá de las actividades agrícolas tradicionales.

“Si bien entre las alternativas que se les proponen a los campesinos está el desarrollo de una agricultura estratégica que tenga repercusiones en las zonas urbanas adyacentes, la que reviste un carácter fundamental en el planteamiento es el desarrollo de actividades no agrícolas en el ámbito rural, para impulsarlo como espacio de esparcimiento y recreación; a esta propuesta corresponden los actuales esfuerzos para desarrollar el turismo rural” (Ibídem 2009:137).

Ahora bien, la nueva ruralidad lleva a definir un marco de coherencia territorial para la elaboración de las políticas apoyándose en las dinámicas de innovación y en las redes a nivel local. “Así pues, la nueva ruralidad equivale de alguna manera a una reintegración de la conceptualización de las políticas en una base regional lo cual plantea la definición de marcos de coherencia a nivel supra-regional” (Ibídem 2003:15).

Con todo esto, los autores concluyen que es necesario darle un contenido concreto a la nueva ruralidad. Para ello consideran “ ... que uno de los requisitos más importantes es el de la concertación necesaria para la acción colectiva, lo que alude a la posibilidad de un debate a nivel local, regional, e incluso nacional y por ende a las condiciones del funcionamiento democrático y a las características del régimen de gobernanza” (Ibídem 2003:16).

A este respecto, las características de lo político en Europa y en América Latina ofrecen evidentemente márgenes de maniobra diferentes. (...) Los proyectos *Leader* (que fueron fundamentales para el desarrollo del turismo rural en Europa)⁵ se sustentaban en enfoques territoriales y multisectoriales de apoyo a iniciativas innovadoras, tenían como objetivo claro reequilibrar aquellas zonas que habían permanecido relegadas de las grandes dinámicas de modernización (Ibídem 2003:16).

“Evidentemente, en América Latina la situación es más contrastada y a menudo más delicada, tanto por la inercia de los poderes locales antiguos como por una tradición autoritaria del aparato de Estado. Y la construcción de una nueva relación entre las sociedades con su medio rural, es especialmente compleja en este contexto donde los procesos de democratización requieren aún de un gran fortalecimiento y donde las instancias de participación, especialmente en el medio rural, son particularmente débiles” (Ibídem 2003: 16).

Estas observaciones que realiza el autor, y que encierran la crudeza de la realidad latinoamericana, deberán estar presentes al momento que se

⁵ Nota del autor

elaboran las propuestas. Esto no debe implicar la claudicación de los principios propios, por el contrario debe servir para superar el umbral de la ingenuidad.

“La nueva ruralidad sigue siendo aún, más un marco de coherencia que un programa de acción concreto. (...) El crecimiento de las desigualdades sociales y de los desequilibrios territoriales en varios países latinoamericanos plantea problemas de viabilidad económica y, cada vez más, de viabilidad política. (...) Será difícil ignorar la necesidad inevitable de ofrecer un tratamiento específico y de protección para los menos favorecidos, trátase de grupos sociales, de regiones o de Estados. Pero, de manera más global, estos retos abogan por la innovación política e institucional y la definición de políticas públicas renovadas, diseñadas como compromisos económicos y sociales entre actores que, con frecuencia, tienen intereses divergentes” (Ibídem 2003:18 y 19).

1.5 Desarrollo territorial rural

Un concepto que también evidencia los cambios estructurales a los que se hace referencia, de manera reiterativa, en este trabajo. “A nivel mundial, la bibliografía señala que a partir de la década de los 80 y, principalmente, durante los 90 se registra un cambio en el enfoque de desarrollo rural: el paso de una visión sectorial, centrada en los aspectos técnico-productivo y económico a un enfoque sistémico e integral de lo rural basado en el concepto de territorio. Así, de un discurso técnico-agrarista centrado en las cadenas productivas, la productividad agropecuaria y los mercados, se da paso a un discurso que revaloriza la cultura e identidad rural, el medio ambiente, las diversas actividades productivas y la infraestructura o servicios para mejorar la calidad de vida de la población (Sili, 2005). Asimismo, con este propósito aparecen como aspectos centrales la competitividad del territorio, la innovación tecnológica y la generación de conocimientos” (PNADT, 2008:4).

Durante los 90 se consolidó el denominado modelo económico de Ajuste Estructural, y la crisis que experimentó a comienzos del segundo milenio, posibilitó la propuesta de paradigmas alternativos de desarrollo con potencialidad de operar cambios de mayor profundidad (Ibídem 2008:4).

Desde este nuevo paradigma se entiende al Desarrollo Territorial como “un proceso implementado por los actores del territorio, que procura fortalecer las capacidades locales y aprovechar los recursos propios y externos para consolidar el entramado socioinstitucional y el sistema económico-productivo local, con el propósito de mejorar la calidad de vida de esa comunidad” (PNADT, 2007:3). De esta manera, la aparición de oportunidades innovadoras de desarrollo estarían favorecidas por la espesura y la densidad de las relaciones humanas que caracterizan a esta construcción social (Schneider y Peyré Tartaruga, 2006: 72, en: PNADT, 2008:5).

“Los tres grandes objetivos de un proceso de Desarrollo Territorial giran en torno al aumento de la competitividad económica, la mejora de la equidad social y el aseguramiento de la sustentabilidad medioambiental. Por lo tanto, implica un abordaje integral del medio rural (...) A partir de este enfoque, entendemos el territorio como una construcción social de un espacio físico y simbólico caracterizado por la existencia de una base de recursos naturales específicos; determinadas relaciones sociales, instituciones y formas de organización; una identidad compartida, y ciertas formas de producción, intercambio y distribución del ingreso que hace que el entramado socio-institucional local presente características únicas” (Guastavino, Rozenblum y Trimboli, 2010:3).

En la perspectiva de la nueva ruralidad, se considera que el desarrollo rural se alcanza cuando se atienden las necesidades de todo tipo de los pobladores rurales; cuando se toma en cuenta que el medio rural ayuda a resolver algunas de las necesidades que presentan los pobladores urbanos, y cuando, además, se atiende el deterioro y se procura la conservación de los recursos naturales y culturales enclavados en las regiones que componen el medio rural. Con esos fundamentos se realizan amplios y variados esfuerzos para reconfigurar los ámbitos rurales, de manera tal que

éstos cumplan con las nuevas funciones que se les asignan. Uno de los medios utilizados para ello es la instrumentación de proyectos turísticos desde las propias comunidades rurales (Monterroso y Zizumbo, 2009:134 y 135).

Monterroso y Zizumbo (2009:136) afirman que para el caso de México “la mayor parte de los campesinos (...) han quedado excluidos de la nueva *política agrícola*, la cual, por descansar en los principios de la globalización económica impulsada por los países desarrollados, sólo promueve la atención de aquellos productores que poseen condiciones capitalistas de producción”.

La *política agraria* ha desaparecido, y en su lugar, se trata de dinamizar los mercados de tierras mediante acciones que tienen que ver con la privatización, la descolectivización, el registro y la titulación de tierras. La *política rural*, que desapareció durante los años en que el neoliberalismo impulsó de manera salvaje el capitalismo, asume actualmente un contenido social, y sirve para promover los proyectos a través de los cuales se instrumenta la estrategia de la *nueva ruralidad* (Ibídem 2009:137).

El desarrollo de nuevas alternativas para el espacio rural se fundamenta en varios conceptos. “Uno de ellos es el relativo a la *sostenibilidad* de las acciones productivas. Por un lado, sirve para que las comunidades rurales pobres se olviden de las cuestiones agrícolas, poseyendo tierras poco fértiles o sin ellas, sin capital para producir y con bajos conocimientos tecnológicos; sus condiciones para desarrollar una agricultura competitiva y sostenible son nulas. Por otro lado, partiendo de la premisa de que es necesario conservar los recursos naturales y culturales que constituyen el patrimonio nacional, sirve para impulsar a las comunidades a insertarse en el nuevo modelo productivo desarrollando actividades de conservación y aprovechamiento de esos recursos” (Ibídem 2009:138).

Otro concepto clave para los autores es el de *territorialidad*. Éste sirve para que los campesinos dejen de pensar en la parcela como su unidad

productiva básica y en el cultivo de granos básicos como su actividad fundamental (Monterroso y Zizumbo, 2009:138).

Difícilmente se podría estar en contra de esas ideas y acciones si no fuera porque, después de más de 15 años de su ejecución, las condiciones de pobreza de los campesinos, en lugar de disminuir, se han visto muy degradadas. Esto quiere decir que el nuevo paradigma de desarrollo rural es más una necesidad para la reproducción del capital que una propuesta metodológica para que los campesinos mejoren sus condiciones de vida. Detrás de él se esconden los verdaderos propósitos de quienes lo impulsan: excluir a los campesinos de las actividades económicas que han constituido, durante siglos, parte fundamental de su cultura; acabar con la principal forma de subsistencia rural, para obligar a sus pobladores a buscar otras alternativas de sobrevivencia; y sumir al país en la dependencia alimentaria, al dismantelar la infraestructura que le permitía mantener su soberanía en ese rubro (Ibídem 2009:139).

Por su parte Pérez Serrano y otros (2010:60) consideran que “las diferentes vías y mecanismos de desarrollo deben integrarse a las actividades propias del campo (es decir, la agricultura, la ganadería y la explotación forestal) con el carácter de complementarias, debido a que estas actividades son la estructura social, cultural y económica del medio rural”.

Para Manzanal y otros (2010): “cuando se indagan críticamente las propuestas de desarrollo territorial rural que dominan en el ámbito de las políticas públicas en América Latina, y en particular en los países del Cono Sur, aparecen múltiples contradicciones. Una de ellas es que la explícita intención de que estas políticas deben surgir, diseñarse y definirse desde los actores y ámbitos locales, de *abajo hacia arriba* no se condice con las prácticas dominantes y presentes en los procesos socioeconómicos globales: estas avanzan y transforman los territorios sin tener en cuenta los intereses de quienes ahí habitan, produciendo contrastes sociales y económicos que afectan muy diferencialmente a los actores involucrados”.

Los autores brindan varios ejemplos, tal vez el más paradigmático sea el de la soja transgénica, donde mientras algunos pocos se benefician con la expansión acelerada del cultivo, muchos otros se perjudican con la pérdida de diversidad, con la expulsión de familias y productores, con el abandono de actividades tradicionales y con la contaminación ambiental. Pero también advierten sobre consecuencias similares derivadas de la multiplicación de complejos turísticos de alto nivel, que excluyen a la población y a la cultura local e ignoran sus costumbres y su historia (Ibídem 2010).

A su vez advierten que este proceso que opera en contra del desarrollo territorial y el bienestar de las familias rurales, se ha profundizado con la expansión de la economía nacional entre los años 2002 y 2008: “El notorio y sostenido crecimiento (a muy altas tasas) operado luego de la crisis de 2001-2002 se conjugó con otros factores, internos y externos, llevando al reacomodamiento en la demanda, la renta y el valor de la tierra. Se trata de una nueva realidad económico-productiva que multiplicó las inversiones en el campo de la actividad forestal, minera y turística (...) Se trata de conflictos que han trascendido al público en general y que nítidamente expresan el ejercicio de la dominación por partes de grupos de poder excluyente, a los cuales el Estado viene favoreciendo aún más en un contexto fuertemente condicionado por la globalización y el modelo neoliberal” (Ibídem 2010).

En Argentina, al hablarse de desarrollo rural se tiende a referirse a aquellas regiones marginales a la economía agropecuaria pampeana. Las condiciones de postergación económica y la exclusión social que sufren amplios sectores de la población de esas regiones justifican políticas asistencialistas y de estímulo a la producción agropecuaria, pero abordadas de manera parcial (Posada, 1999b:326 y 328). “Una nueva acepción de desarrollo rural implica, además del progreso productivo y la mejora en algunos indicadores de la calidad de vida de la población rural, el fortalecimiento de la sociedad civil y de la democracia, el afianzamiento de un sistema político local, el desarrollo territorial policéntrico, la conservación de los recursos naturales, el respeto por la diversidad cultural; significa en

síntesis un desarrollo regional y local (Chiriboga y Plaza, 1993, en: Posada, 1999b:328)

Esta concepción del desarrollo rural busca:

- ☑ Incrementar la capacidad negociadora de la población local.
- ☑ Aumentar su espacio de representación.
- ☑ Generar alternativas económicas para los distintos sectores sociales involucrados.
- ☑ Ampliar el ámbito de las políticas activas hasta alcanzar las cuestiones rurales no agrarias (empleo extrapredial, retención de la población en localidades rurales, etc.).
- ☑ Superar la separación conceptual y práctica entre las acciones destinadas a lo rural y aquellas dirigidas hacia lo urbano (Posada, 1999b:328).

Un enfoque sistémico y no sectorial, destaca las nuevas funciones de los espacios rurales y considera las potencialidades de los diversos recursos: “Es real que algunos actores rurales perciben este escenario de reestructuración como un obstáculo para sus planes de intensificación productiva, otros tratan de sacar ventaja de la situación optando por la alternativa de diferenciación y diversificación a través de estrategias centradas en la multifuncionalidad de los territorios, como por ejemplo, el cultivo de productos calificados o etiquetables con denominación de origen, el turismo rural o la venta de servicios ambientales, entre otros” (Nogar, 2010:28).

En América Latina y en Argentina, las últimas décadas se han caracterizado por la necesidad de los actores rurales de reconvertirse, para ser más competitivos, y sobreponerse al contexto de crisis económica y social.

Los enfoques de Nueva Ruralidad y Desarrollo Territorial Rural, plantean nuevas estrategias de supervivencia entre los agricultores, estos conceptos a su vez integran y fortalecen el Empleo Rural no Agrícola. Emergen a raíz de la crisis del medio rural, y han permitido ampliar el concepto de ruralidad,

de manera que lo rural ya no solo es entendido únicamente en términos agrícolas o agropecuarios, sino que se ha revalorizado en función a las múltiples características, dimensiones y funciones que éste representa (Pérez, 2001:22; Schejtman y Berdegué, 2004:14, en: Pérez Serrano y otros, 2010:60).

1.6 Agricultura familiar

La construcción de categorías para interpretar la realidad en el caso de la agricultura, avanzó a lo largo de los años, intentando clasificar a los agricultores en función del contexto histórico de cada época. Por mucho tiempo fue común referirse a ellos tomando en cuenta el tamaño de la propiedad, denominándolos pequeños, medianos y grandes; aunque en muchos casos la producción de los *pequeños* superaba a la de los *grandes*.

Esta clasificación perduró hasta mediados de la década de 1980 cuando la caracterización de los agricultores comenzó a ser repensada y, además del tamaño de la propiedad, fueron tenidos en cuenta otros factores. Lugar de residencia de la familia, diversificación de las actividades productivas, tecnologías utilizadas, destino de la producción, son ejemplos de importantes características que fueron dejadas de lado por mucho tiempo al establecer categorías. A partir de entonces se comenzó a hacer referencia a agricultores patronales, agricultores familiares y a sus características intermedias (Leonardi Bricalli, 2005:265).

“Dentro de una caracterización bastante innovadora, Lamarche (1998) estudió la lógica productiva y el grado de dependencia de los agricultores y encontró que en la teoría se pueden diferenciar cuatro modelos ideales a los que denominó modelo empresa, modelo empresa familiar, modelo agricultura campesina de subsistencia y modelo agricultura familiar moderna. No obstante, en la práctica sólo hay una aproximación de los agricultores hacia estos modelos” (Leonardi Bricalli, 2005:266).

Soares (2001) también sostiene que los intereses de cada sector son bastante diversos y acentúa con mayor fuerza las desigualdades existentes entre cada tipología. Mientras que a la agricultura patronal se le atribuye un carácter predominantemente comercial dirigido fundamentalmente hacia el mercado externo, la agricultura familiar generalmente se caracteriza por el abastecimiento del mercado interno y por la subsistencia de la propia familia” (Leonardi Bricalli, 2005:266).

Según Schiavoni (2010) la agricultura familiar en la Argentina es una categoría en construcción y su uso se generaliza en la última década. Reconoce que tanto su definición como sus alcances son objeto de múltiples negociaciones, en las que intervienen diferentes actores sociales vinculados con el agro. El término comienza a ser usado con fines prácticos, o sea para definir políticas públicas para el sector.

La superficie reducida de tierra y el carácter familiar del trabajo se emplearon para tipificar la categoría, en un principio asociado a la pobreza. La discusión actual desplaza la caracterización en términos de marginalidad y pone el acento en la posible contribución de los agricultores familiares al proceso económico (Ibídem 2010).

Para Cittadini (2011) el concepto de agricultura familiar refiere a un conjunto diverso de actores e identidades: pequeño productor, minifundista, campesino, chacarero, colono, mediero, productor familiar, trabajador rural sin tierra, pueblos originarios, agricultor urbano, entre otros. Destaca que en la Argentina la agricultura familiar ocupa el 13,5% de la superficie productiva y genera el 19,2% de la producción agraria nacional, y que se caracteriza por sus producciones más diversificadas, modelos menos agresivos con el medio ambiente y mayor impacto en la generación de puestos de trabajo, representando el 57% del empleo en la actividad rural.

Para el Foro Nacional de la Agricultura Familiar (2006), la agricultura familiar es: “... una *forma de vida* y una *cuestión cultural*, que tiene como principal objetivo la *reproducción social de la familia en condiciones dignas*, donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones en ella realizadas es hecha

por individuos que mantienen entre sí lazos de familia, la mayor parte del trabajo es aportada por los miembros de la familia, la propiedad de los medios de producción (aunque no siempre de la tierra) pertenece a la familia, y es en su interior que se realiza la transmisión de valores, prácticas y experiencias” (FONAF, 2006).

En el concepto amplio de Agricultura Familiar que considera el FONAF (2006) incluye las actividades agrícolas, ganaderas o pecuarias, pesqueras, forestales, las de producción agroindustrial y artesanal, las tradicionales de recolección y el turismo rural.

1.7 Trabajo no agrícola y pluriactividad

Estos conceptos se relacionan al riesgo que enfrentan aquellas familias especializadas (dedicadas a una sola actividad), mucho mayor que quienes se emplean en más de una actividad. Una forma de disminuir este efecto es que los miembros de la familia se ocupen en diferentes actividades, agropecuarias y no agropecuarias, lo que es conocido como multiactividad (CEPAL, 2003: 10, en: Pérez Serrano, 2010:61)

“El ámbito rural deja de ser considerado como el espacio que sustenta solo la producción de alimentos para convertirse en un ámbito donde se desarrollan múltiples actividades complementarias. De tal magnitud es dicha concepción que se ha constituido una nueva noción sociológica en el abordaje de los procesos sociales: la agricultura a tiempo parcial, espacial producto de las actividades y los agentes que involucra” (Fernández y Ramos, 2000:4).

Siguiendo con esta idea de diversificación del sector rural también aparece el: “empleo rural no agropecuario (ERNA) constituye una oportunidad para complementar el ingreso familiar, sobre todo en aquellas poblaciones rurales donde la tenencia de la tierra generalmente es minifundista o donde se presentan campesinos asalariados, por lo que el ERNA ha cobrado gran auge como estrategia de vida, tanto que recientemente se ha difundido la

idea de la viabilidad de las actividades no agropecuarias como medios para atenuar la pobreza rural” (CEPAL, 2001:43 y CEPAL, 2003:2, en: Pérez Serrano, 2010:61)

En este sentido, destaca Freiria (2003:24, en: Pérez Serrano, 2010:61) que: “el turismo rural cobra gran importancia como parte de las estrategias de vida y de generación de ingreso rural no agrícola desarrollado en las comunidades rurales y a través de éste es posible aprovechar sustentablemente los recursos naturales y el medio ambiente propio del territorio, a la vez que se fomenta la participación de las personas. Las actividades turísticas son consideradas de gran importancia debido al efecto multiplicador que éstas generan, de manera que permiten la dinamización e integración de diversos sectores socioeconómicos, lo que podría converger en el desarrollo local”.

De esta manera, el ámbito rural deja de ser considerado únicamente como espacios que sustentan la producción de alimentos, tal como se lo veía hasta no hace mucho tiempo. “Hoy se lo concibe (y percibe) como un ámbito de múltiples actividades, entre las cuales la producción alimenticia en su primera fase es sólo una más, quizás aún la más importante, pero no ya la única. De hecho, esta circunstancia alcanzó tal magnitud que se ha constituido una nueva noción sociológica en el abordaje de los procesos sociales agrarios: *la agricultura a tiempo parcial*. La pluriactividad conlleva, las más de las veces, al pluriempleo, y esto no puede desconocerse al momento del análisis de la acción social de los actores” (Posada, 1999a:64 y 65).

1.8 Migración por estilos de vida

Este concepto, en principio más relacionado con el turismo que con el espacio rural, es fundamental para comprender el surgimiento del turismo rural en la zona en estudio.

McIntyre (2009:1) destaca lo novedoso del término en la literatura geográfica y comienza su trabajo con una definición de *movilidades según estilos de vida*, entendida como: “el movimiento de personas, capital, información y objetos asociado con el proceso de reubicación voluntaria en lugares que se percibe como que pueden proveer un estilo de vida mejorado o, al menos, diferente”.

En lo que respecta al desarrollo de una tipología de migrantes por estilo de vida es necesario en primer lugar, reconocer que la migración puede ser temporal – cíclica o permanente, y en segundo lugar, que es probable que sea motivado por alguna combinación de intereses económicos y de estilo de vida (McIntyre, 2011:2).

El autor destaca también que: “Hoy en día, la mayoría de las personas de los países desarrollados están menos arraigadas a un lugar o a un empleo. Son incrementalmente móviles, capaces de elegir lugares y ambientes que satisfagan no sólo necesidades económicas sino también las de estilos de vida e identidad propia” (McIntyre, 2009:2).

McIntyre (2011) señala que la investigación en el campo del turismo ha descubierto un tipo particular de emprendedor, que denomina “emprendedor por estilo de vida” (Ateljevic y Doorne, 2000; Dewhurst y Horobin, 1998, en: McIntyre, 2011). “Un número desproporcionado de propietarios de pequeñas a medianas empresas en este sector están motivados por una combinación tanto de estilos de vida como de intereses económicos, y no es raro que prevalezca la primera de estas motivaciones en la toma de decisiones en este sector” (McIntyre, 2011:2). Moss (2006, en: Otero, 2011:5) también coincide afirmando que: “en la mayoría de los lugares estudiados hasta hoy en día y que tienen muchas amenidades, el turismo es la fuente principal de ingresos para aquellos migrantes por amenidades deseosos de obtenerlos en sus nuevos lugares de residencia”.

El crecimiento de la migración por amenidad es el resultado de la conjunción de motivaciones (búsqueda de un ambiente natural y cultura diferenciada, de crecimiento espiritual, aprendizaje, ganancias económicas, entre otras) y

un marcado mejoramiento de las condiciones facilitadoras. Según Moss (2006) son cuatro los factores facilitadores claves: el aumento de tiempo discrecional, el aumento en la accesibilidad a través de las mejores y menos costosas comunicaciones y transporte, la tecnología, y la mejora en el confort para las amenidades (Otero, 2011:6).

Por otro lado, se observa que la inestabilidad y declive del sector productivo primario y las tensiones económicas y sociales resultantes han impactado severamente en muchos pueblos rurales dependientes de un monocultivo (Halseth, 1999). En las comunidades rurales que se han desarrollado como nodos o centros en el espacio de los flujos, el resurgimiento de corrientes inmigratorias que fluyen a partir de la re-localización de servicios y de la industria basada en el conocimiento, de la afluencia de propietarios de segundas viviendas, jubilados y otros migrantes por estilo de vida, ha sido un avance bienvenido. Sin embargo, estos cambios en el tamaño y el carácter de la población también han introducido progresivamente una serie de problemas sociales y ambientales para ambos, residentes y migrantes (Jobes, 2000; Glorioso y Moss, 2007). Entre los problemas documentados pueden mencionarse la falta de vivienda asequible, un rápido aumento del costo de vida, indeseables (para algunos) cambios en el carácter y ambiente de los lugares, poblaciones fluctuantes estacionales, y la pérdida de bienestar ambiental y el acceso a la tierra, resultado de extensas subdivisiones, estancias y desarrollos turísticos (Gober, McHugh, y Leclerc, 1993; Hansen et al 2002; Loeffler y Steinecke, 2007; Gurrán, 2008; Stefanick, 2008, en: McIntyre, 2011:7).

El autor considera *campo urbano* al área que se extiende hasta alrededor de dos horas de viaje (64 a 80km) desde el centro del área metropolitana de al menos 300.000 habitantes. El campo urbano provee un área para la reubicación residencial con el potencial para que los individuos encuentren trabajo y ocio tanto en la ciudad como en el campo (McIntyre, 2009:2).

Para quienes habitan en las periferias, encuentran un estilo de vida deseable, ubicado entre la ciudad y el campo, conveniente para la *buena vida* de la ciudad pero separado de sus aspectos menos salubres. La

integración entre esas esferas se alcanza a través del flujo de capital, gente e información, creando una interdependencia entre el núcleo metropolitano y la periferia. Los procesos de urbanización y uso de tierras disponibles idénticos que nacen con las mismas amenidades que inicialmente atrajeron, amenazan con transformar y disminuir su carácter, dejando una estela de suburbio indiferenciado (McIntyre, 2009:2 y 3).

Para Nogar y Capristo (2011), la reflexión debe orientarse sobre las teorías subyacentes vinculadas a las transformaciones en los espacios rurales, “los vínculos urbano-rurales y cómo éstos procesos pueden relacionarse con las migraciones de amenidad, entendidas según L. Moss y A. Otero, como una fuerza social que hace migrar a las personas hacia lugares que poseen, según se percibe, mayor calidad ambiental y una cultura diferente a la de las grandes aglomeraciones urbanas; pero además intervienen otros motivos en la concreción de dicho traslado que se vinculan a las potenciales ganancias económicas, la seguridad y los deseos de una vida mejor. Según lo planteado, parece pertinente vincular las migraciones por amenidad como un componente de la competitividad de los destinos turísticos dentro del contexto de nuevas formas de apropiación turística de los Territorios” (Nogar y Capristo, 2011:130 y 131).

Por otro lado, “las redes resultantes dan luz no sólo a los vínculos urbano-rurales sino a la multidimensionalidad de los territorios; se visualizan las relaciones entre los actores locales, extralocales y los procesos transversales de grupos sociales que demandan recursos tangibles e intangibles; los cuales no presentan una naturaleza simple o lineal, no se adscriben a un modelo estructurado y conocido, sino que son redes complejas sostenidas por nuevas necesidades y nuevas relaciones espacio-temporales. En síntesis, las re-configuraciones territoriales consecuentes de las migraciones por amenidad originan relaciones horizontales que reconstruyen las bases de la convivencia y la cooperación local y materializan una estrategia inversa a la tendencia globalizante-verticalista. No se trata de una actividad económica solamente, sino de un fenómeno sociocultural” (Ibídem 2011:135).

1.9 Revalorización de lo rural

Este concepto destaca la mirada y ponderación de las áreas rurales como nuevos espacios estratégicos, ahora, valorizados por la lógica de la globalización. “Lo *rural* emerge con fuerza, ya no sólo en tanto espacio alternativo para el desarrollo económico, sino cómo ámbito para la creación de procesos de desarrollos más diversificados y sustentables que permitan ayudar a resolver los problemas de congestión urbana y a superar los crecientes niveles de desigualdad y retraso en la gran mayoría de los países de América Latina” (Sili, 2010:19)

Para Sili (2010) este nuevo proceso de valorización de lo territorial rural tiene que ver con tres hechos que se apoyan y condicionan mutuamente:

- En primer lugar, los problemas económicos y productivos sectoriales no se resuelven sólo con soluciones técnicas ni agropecuarias. Para abordar los problemas rurales hace falta valorar integralmente estos territorios. En América del Norte y Europa se han puesto en marcha políticas de desarrollo rural integrales que incorporan otras variables como el turismo, el desarrollo del artesanado, los servicios, entre otros.
- En segundo lugar, se da cuenta que el territorio es un sistema en donde todas las variables están articuladas y condicionadas mutuamente. Esto presupone que la competitividad económica, social y política no es una cuestión meramente sectorial, sino eminentemente territorial, hecho que origina una paulatina revalorización de lo territorial como dimensión de la sociedad que es necesario considerar como eje central de las políticas de desarrollo.
- En tercer lugar, frente a un aumento considerable de la deslocalización, producto de la fuerte movilidad de los actores y el proceso de globalización, el territorio se revaloriza como elemento esencial en la vida de los hombres, como espacio de reencuentro del hombre con los lazos comunitarios y como sustento de la identidad y la cultura no uniformizada. Una muestra de esto es el creciente

interés por los proyectos de desarrollo que ponen el acento en la identidad como eje de desarrollo” (Ibídem 2010:19).

Pérez (2001:23) destaca la importancia de la revalorización de lo rural para la sociedad y la economía en su conjunto. Y pondera la revalorización de la cultura: la visión de *lo rural como una nueva, aceptable y mejor alternativa de vida*. Es así como se están mirando las cosas en los países industrializados de Europa y en los Estados Unidos. Para el caso de los países latinoamericanos, algunos empiezan a abordar de ese modo la revalorización de lo rural, pero subsisten problemas estructurales y coyunturales que falsean esta interpretación, dándosele una visión más romántica y bucólica.

En muchos países de diversas culturas se está mirando lo rural como una nueva alternativa de vida. Aunque los desarrollos son desiguales, en buena medida hay una tendencia en Europa a ruralizar las comunidades urbanas y el empleo. En algunas sociedades latinoamericanas también se presentan procesos de ruralización, pero por razones distintas y con manifestaciones diferentes también. Buena parte de la población urbana de grandes ciudades deriva sus ingresos de actividades relacionadas con el sector rural, y su modo de vida sigue manteniendo los esquemas rurales y gran parte de sus valores también (Pérez, 2001:23).

Para Nogar y Capristo (2011:129) “la revalorización de lo rural por parte de los habitantes urbanos y la necesidad de implementar nuevas alternativas productivas no agropecuarias confluyen en delinear un escenario que impactará (y ya lo está haciendo) muy fuertemente en el patrón organizativo rural y en la dinámica de los vínculos urbano-rurales. El conocimiento del por qué, cómo y dónde se producen esos cambios será de vital importancia para operar sobre los procesos, ya sea acompañándolos, asistiéndolos o re-direccionalizándolos en pos del desarrollo territorial rural”.

Para Posada (1999a): “el desenvolvimiento de la vida urbana generó en una gran parte de sus habitantes una sensación de agobio, de asfixia, de desnaturalización del medio y de la vida en sí misma. Los urbanitas de

generaciones de urbanitas empezaron a sentirse encerrados en su *espacio natural*; simultáneamente, los urbanitas de generaciones de rurales mantenían fresca la memoria colectiva de su *espacio natural*. El deseo de unos y la añoranza de otros no tardó en confluir en un movimiento ideológico-cultural de revalorización de lo rural. Los primeros, buscando una Arcadia mítica; los segundos, procurando rescatar su Arcadia perdida” (Ibídem 1999a:66 y 67).

En poco tiempo la sociedad comenzó a re-visitar conceptualmente el campo, y se le asignaron valores como lo natural, lo auténtico, lo puro o lo personal. La reivindicación de lo rural se conforma, entonces, en una construcción social realizada desde el sector urbano. De este modo, se asiste a dos procesos, también de origen urbano, superpuestos e interrelacionados: la implementación de planes de desarrollo rural y el rescate de valores “tradicionales” del medio rural (Ibídem 1999a: 67).

Como resultados de dichos procesos, en la Unión Europea se impulsa desde los años `80 una política de desarrollo rural integral, basada en el apoyo a los potenciales endógenos (ambiente, sociedad y economía rural). Mientras que en “Argentina no se siguieron políticas de desarrollo rural basadas en las potencialidades endógenas del sistema, sino que se eligió implementar planes de rasgos netamente asistenciales (como el Programa Social Agropecuario) o se confundió el progreso productivo con el desarrollo rural (como ocurre con el programa Cambio Rural, que en la práctica es un plan de reconversión productiva sin apuntar a un desarrollo del medio rural en su conjunto, más allá de su denominación)” (Ibídem 1999a: 67 y 68).

En segundo término, como consecuencia del rescate de los valores rurales (o supuestamente rurales) por parte de los habitantes de las ciudades, éstos comienzan a visitar al medio rural. De esta forma, el campo pasa a ser un objeto de consumo por parte de la ciudad (primero, como consumo ideológico-cultural, después, como consumo espacio-ocio). Los habitantes urbanos comienzan a trasladarse hacia el campo, tanto temporal como de forma permanente, experimentando una gran diversidad de expresiones de consumo de lo rural, acompañadas de un crecimiento moderado pero

sostenido de la demanda, a lo largo de los años `80 y `90 (Ibídem 1999a: 68).

En este marco, Nogar y Capristo (2010:122) observan que “la reconstrucción de los territorios hacia el turismo rural se manifiesta como una respuesta a las exigencias y demandas urbanas y como adaptación de los actores a un contexto que condiciona constantemente su permanencia como productores activos. Se explican así, fenómenos como el presente auge del turismo rural en contraste con el tradicional turismo de masas, las políticas de conservación medioambiental que tratan de convertir al agricultor en guardián verde, o la nostalgia del mundo rural de ciertos novelistas y cineastas”.

Fernández y Ramos (2000:4) destacan una “reivindicación de lo rural, gestada desde los habitantes urbanos, producto de una reconceptualización ideológica del espacio, pero que respondió a cambios globales de índole económica, política y social y a la pérdida de calidad de vida percibida por la población urbana, producto de múltiples factores”.

Se asiste a dos procesos superpuestos y complementarios que, a pesar de haber nacido en parte desde el espacio urbano, transformaron al rural. Por un lado el fomento de estrategias adaptativas de reconversión, traducidas en algunos casos en planes de desarrollo rural basado en criterios socio-económicos y/o ambientales. Por otro, desde un punto de vista más sociológico-psicológico el rescate de valores tradicionales del medio rural por parte de los habitantes de la ciudad (Ibídem 2000:5).

Aunque algunos autores advierten que “bajo el termino de *interdependencia* entre lo rural y lo urbano, se podría pretender justificar la imposición al mundo rural de determinadas funciones que nacen como demandas del mundo urbano y que no necesariamente representan alternativas viables de desarrollo ni emergen como demandas propias de los sujetos sociales del mundo rural” (CEDRSSA, 2006:52)

Sin embargo, estos autores concluyen con una visión optimista de estos cambios, valorando el reconocimiento del carácter pluriactivo y la tendencia a la desagrarización del mundo rural. “La ruralidad pasa de ser exclusivamente el *sector agrícola* a descubrirse como el *mundo rural* productiva y ocupacionalmente diverso. La valoración de un conjunto de contribuciones económicas, ambientales y sociales del mundo rural para el conjunto de la sociedad a través del desempeño de una multiplicidad de funciones, encuentran sustento en las nuevas demandas del mundo urbano de los recursos del mundo rural, pero también en la necesidad de este último para aprovechar dicha multifuncionalidad para su propio desarrollo. El reconocimiento de esta multifuncionalidad abona en la construcción de una concepción territorial de modelos y políticas de desarrollo rural que sea capaz de integrar la estrecha interdependencia entre lo rural-urbano y, por tanto, contribuya a superar las visiones que dividían artificialmente los dos ámbitos” (Ibídem 2006:65).

Reconociendo las implicancias positivas derivadas de la combinación de las actividades agrícolas y no agrícolas dentro de la explotación, cabe la posibilidad de impulsar el desarrollo turístico como actividad innovadora complementaria, entre oferta de ocio y uso agrario del espacio, a través de una planificación integral” (Fernández y Ramos, 2000:5)

Para finalizar, se puede afirmar que el reto fundamental de la revaloración de lo rural es concebir la construcción de relaciones más equitativas entre lo rural y lo urbano, y no solo una revalorización que parta del aprovechamiento unidireccional de lo uno por lo otro. El avance en ese sentido, sería un cambio y un reposicionamiento de esta nueva ruralidad como pilar fundamental del progreso de la sociedad con una mejor calidad de vida para todos sus pobladores (CEDRSSA, 2006:66).

1.10 Conceptualización de innovación

Innovación es: “el resultado de un proceso colectivo donde diversos actores interaccionan y producen conocimiento para la acción” (PNADT, 2008:4).

Por su parte, Rogers (2003) define la innovación como una idea, práctica u objeto que el individuo percibe como nuevo y que, posteriormente (a través de un aprendizaje) podrá adoptar o rechazar. En ese vínculo el enfoque considera relevante a la forma (características observables, aspecto, visibilidad) y función (los efectos de su aplicación y pragmática) que asume la innovación; así como los valores, códigos y cultura en general que caracterizan al ambiente social donde se inserta y a partir de los cuales se percibe (Hegedus, Cimadevilla y Thornton, 2008:117 y 118).

García Urrea (2008:3) destaca la dimensión del tiempo como un aspecto clave en la teoría de Rogers, que se relaciona con el proceso de difusión de tres maneras:

- Decisión sobre la adopción de la innovación.
- Momento relativo en el que se adopta la innovación con respecto al sistema social de referencia.
- Tasa de adopción.

A. Proceso de decisión sobre la innovación

Para Rogers (2003), la adopción de una innovación es un proceso mediante el cual el individuo (o una unidad de adopción) pasa de tener un primer conocimiento sobre la innovación, hasta su adopción o rechazo. Este proceso se da en cinco etapas:

Conocimiento: es la etapa en que el adoptador potencial conoce y entiende la innovación

Persuasión: es la etapa en que desarrolla una actitud (positiva o negativa) hacia la innovación y se dan argumentos a favor y en contra de la misma.

Decisión: es la etapa en que se acuerda la aceptación de la innovación como una buena idea (o se rechaza definitivamente y no se pasa a la siguiente etapa).

Implementación: es la etapa en la que se pone a prueba la innovación

Confirmación: es la etapa de refuerzo de una decisión de adopción favorable. La innovación pasa a formar parte de la rutina de quien la adopta.

Este proceso implica tener información que permite al individuo reducir su nivel de incertidumbre con respecto a la innovación y determinar si le conviene o no adoptarla. Aún una vez que el ente adoptador sobrepasa la etapa de adopción de la innovación, este proceso podría revertirse hasta discontinuar la adopción, bien sea por insatisfacción o porque surge otra innovación con ventajas superiores.

Aquí también cuenta el período de decisión sobre la innovación, entendido como el tiempo requerido para pasar por todo proceso. Algunos individuos o unidades adoptadoras requerirán mayores tiempos de decisión de adoptar, mientras que otros se moverán rápidamente del conocimiento sobre la innovación a su implementación. Todo dependerá de la complejidad de la estructura que adopta la innovación.

B. Momento relativo en que se adopta la innovación y categoría de los adoptadores

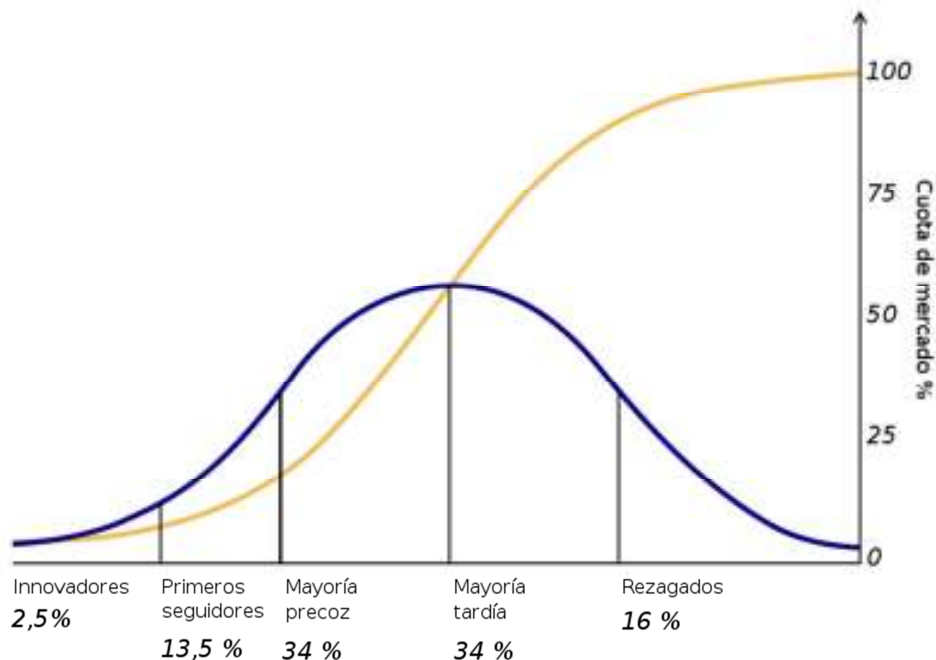
Rogers (2003) hace mención al concepto de “rapidez con que se adopta la innovación”. El autor la define como “el grado de prontitud con que el individuo o unidad de adopción entra en el proceso de adopción de nuevas ideas en comparación a como lo hacen otros miembros del sistema” Así, en lugar de hablar de individuos “menos innovadores que el promedio en un sistema social”, resulta más eficiente referirse a ellos como “mayoría tardía” u otra categoría de adoptadores (en: Garcia Urrea, 2008:3).

Según Rogers (2003) es posible identificar cinco grupos que resultan en las diferentes etapas de la adopción de una innovación:

- a) Los innovadores o generadores (2,5%), son los primeros en utilizar la innovación dentro del sistema social. Se les caracteriza como aventureros, siempre ansiosos de experimentar nuevas tecnologías.
- b) Los primeros adoptantes (13,5%), calificados como respetables, líderes en el negocio. Personifican el concepto de usar nuevas ideas con éxito y discreción. Adoptan la tecnología porque reconocen sus beneficios y no por la necesidad de tener referencias confiables. Son reconocidos como líderes capaces de influenciar la conducta de otros en el negocio.
- c) La primera mayoría (34%), son los deliberantes, ya que deliberan antes de acoger totalmente una nueva idea. "Ni el último en abandonar lo viejo ni el primero en ensayar lo nuevo". Requieren tener referencia de experiencias exitosas antes de adoptar la innovación.
- d) La mayoría tardía (34%), son los escépticos. Asumen un aire de desconfianza y cautela ante las innovaciones. Se sienten incómodos con la tecnología y les resulta indispensable la presión de sus congéneres para motivar la adopción.
- e) Los rezagados (16%) que son los últimos en adoptar la innovación o simplemente la rechazan. Aquí se incluyen por lo tanto los individuos que en su mayoría nunca llegan a adoptar. Son los tradicionales, su única referencia es el pasado y toman sus resoluciones con el criterio de lo que ha realizado la generación anterior.

La distribución gráfica como una curva de adopción sería la siguiente:

Grafico N°1: Curva de adopción de la innovación de Rogers



Fuente: <http://commons.wikimedia.org/w/index.php?title=File:Difusi%C3%B3ndeideas.svg&page=1>

La difusión de las innovaciones según Rogers (1962). En azul aparecen los grupos de adoptantes de nueva tecnología en sucesión, en amarillo la cuota de mercado hasta que finalmente se alcanza el nivel de saturación.

C. Tasa de adopción de la innovación

La tasa de adopción se mide generalmente como el tiempo requerido por cierto porcentaje de miembros de un sistema social para adoptar una innovación. En cierto modo, esta tasa mide cuántos usuarios adoptan una innovación en un período determinado de tiempo y se considera sólo en relación a grupos sociales y no a individuos particulares o unidades de análisis (eso sería innovatividad).

Se considera que la innovación se mueve lentamente a través de un grupo social en sus fases iniciales. Luego, a medida que el número de individuos (los adoptantes) experimentan la innovación, se incrementa la difusión de la nueva idea y el porcentaje de adopción crece de una manera más rápida.

La difusión del fenómeno inicialmente sigue una curva en forma de S. Esta curva muestra la lentitud de la adopción de una innovación en la etapa inicial y se incrementa al mismo tiempo que el número de adoptantes también lo hace. Cuando disminuye el número de nuevos adoptantes, naturalmente, la curva de difusión también lo hace, pues casi todo usuario potencial ya usa la nueva tecnología. La curva puede ser alargada (hacia arriba) o aplanada, dependiendo del tiempo que tarde la adopción de la innovación. Por ejemplo, la electricidad tardó décadas en ser utilizada debido a que requería el desarrollo de una infraestructura de base para que pudiera popularizarse entre la población, mostrando así una curva de adopción aplanada. No así los teléfonos celulares, las videograbadoras o el microondas, que desarrollaron una tasa de adopción relativamente rápida; en cuyo caso la curva de adopción se muestra alta.

“En cuanto a las características de la innovación que considera inciden en la tasa de adopción, observa: 1) Ventaja relativa, en términos fundamentalmente económicos. 2) Compatibilidad, en tanto consistencia de la innovación respecto a los valores y normas del sistema social y del individuo. 3) Experimentabilidad, en relación con la posibilidad de implementar la innovación en pequeña escala con fines evaluatorios. 4) Observabilidad, en cuanto a la facilidad para percibir funciones y efectos. 5) Complejidad, en tanto a la dificultad para comprender y articular su uso” (Hegedus, Cimadevilla y Thornton, 2008:118).

Cimadevilla (2004) propone, en sintonía con tecnologías innovadoras más amigables con el ambiente, considerar la incorporación al análisis del párrafo anterior, la variable “ventaja alternativa”, que complementa a la “ventaja relativa” (central en el enfoque de Rogers, pero más vinculado a la rentabilidad). De esta manera se amplía el análisis, mejorando la comprensión de la racionalidad de los actores y los modos en que pueden considerar al ambiente como factor clave de su producción y relación con el propio hábitat (Hegedus, Cimadevilla y Thornton, 2008:121 y 122).

Las curvas de adopción pueden diferir en diferentes sistemas sociales, lo cual indica que las normas, cultura de los adoptadores, nivel de

conocimientos con respecto a tecnologías vinculadas y otras cualidades de los sistemas sociales tienen un efecto directo en los procesos de difusión (García Urrea, 2008:4 - 6). De esta forma queda expresada la influencia que ejercen las fuerzas sociales (redes, capital social, interacción entre pares, acción de líderes) en relación con la toma de decisiones respecto a la adopción de la innovación.

“En su enfoque está implícita la idea de que los cambios son provocados por agentes externos al sistema social (agentes de cambio) que promueven el cambio cultural en ambientes *atrasados*” (Hegedus, Cimadevilla y Thornton, 2008:114). Esta idea tiene relación al modelo que responde el paradigma, basado en la teoría de la modernización. “Esta teoría se basó en una visión lineal y evolucionista del desarrollo que suponía un recorrido de lo imperfecto a lo perfecto, de lo incompleto a lo completo, de lo rústico a lo pulido. *Si existen países desarrollados con altos niveles de crecimiento económico y de calidad de vida, de lo que se trata es que los países no desarrollados, recorran el mismo camino que aquellos*, se afirmaba desde esa óptica (Ibídem 2008:113).

A pesar de las críticas que se le formularon al paradigma de Rogers, provenientes de sectores académicos, que lo acusan de “manipulador y acrítico” frente a las circunstancias y contextos de la adopción, Thornton, (2003, en: Hegedus, Cimadevilla y Thornton, 2008:118) asegura que: “si ese esquema fue válido en los años ´60, no dejó de serlo ahora”. Llega a esta conclusión después de realizar una investigación sobre la adopción de internet por parte de productores agropecuarios de la región pampeana.

“Si el paradigma difusionista tiene como marco contenedor la teoría de la modernización, la actualidad nos señala que su aplicación también se da en otro pensamiento dominante: el del desarrollo sustentable (...) Se habla así de un nuevo paradigma (...) Constatándose que todo discurso institucional que se precie lo catapulta como horizonte obligado” (Hegedus, Cimadevilla y Thornton, 2008:115).

1.11 Dinámicas de innovación territorial. Turismo como agente innovador de los espacios rurales

En un trabajo realizado por Nogar y Capristo (2011:131) sobre los espacios rurales pampeanos argentinos, las autoras encuentran escenarios de cambios y contradicciones. Por un lado observan actores que a través de la incorporación de insumos tecnológicos aumentan los índices de productividad con técnicas que deterioran el capital natural, mientras que otros, a partir del saber-hacer re-valorizan diferentes recursos dejados de lado por la cultura productivista, como es el caso del turismo rural.

En las últimas dos décadas, diferentes procesos convergen en la reconfiguración de los territorios locales: los cambios en el uso del suelo rural (sustitución de cultivos tradicionales, construcción de barrios privados), la emergencia de nuevos actores productivos, la reconfiguración de las estructuras socioproductivas agrarias (abandono de explotaciones, cesión de tierras en alquiler); trastocan las estructuras territoriales existentes. “Por un lado, se asiste a procesos de creciente vulnerabilidad / fragilidad manifestados a través del éxodo de jóvenes, envejecimiento de la población, deterioro ambiental, concentración y declive económicos, incremento de la dependencia y la exclusión. Por otro lado, se manifiestan procesos de carácter emergente con el despliegue de nuevos actores, usos y actividades productivas, como estrategia de integración de las potencialidades locales, de la revalorización de los saberes, de las acciones de innovación y de captación de recursos extraterritoriales para relanzar el desarrollo territorial local; en definitiva, se propicia la combinación y conjunción de las potencialidades territoriales que se transforman en *capital sinérgico*” (Ibídem 2011:131).

Por su parte Sili (2010:20) señala que: “más allá de la fuerte tradición político cultural argentina que históricamente miró al mundo rural como un espacio de donde obtener recursos para financiar a otros sectores sociales o productivos, es claro que también emerge en los últimos años un discurso nuevo por parte de sectores políticos, sindicales y de la población en general que considera a lo *rural* como un factor de equilibrio territorial y

social para los países, como un factor de desarrollo y un espacio capaz de generar innovaciones”.

De esta manera, el turismo rural se posiciona como un uso innovador para los espacios rurales, en el marco de este andamiaje de reconstrucción de usos turísticos, de oferta – demanda y de necesidades urbano – rurales. “Se trata de un tipo de turismo diferente que según algunas aproximaciones conceptuales es identificado como alternativo, ligado casi en su totalidad a las áreas rurales y naturales cuyo principio rector es la sostenibilidad de los recursos y la ponderación del saber local, lo auténtico y lo identitario territorial”. Además, en forma simultánea, se cambia la imagen del territorio, ya que de ser exclusivamente productor de materia prima se re-construye hacia un territorio consumido y oferente de servicios (Nogar y Capristo, 2010:110 y 111).

“Se considera que el turismo rural es un fenómeno que puede compatibilizar innovación y patrimonio cultural heredado a través de la materialización de estrategias ascendentes de actores locales y responsables públicos que inducen instancias de arraigo, inclusión, pero simultáneamente conflictos y contradicciones. (...) se reconoce que la demanda de estos destinos está en aumento (...) pero resulta necesario promover nuevas territorialidades sin alejarse del triángulo de equidad social (...) De lo contrario, se corren riesgos, ya que por buscar soluciones rápidas, crear herramientas para disminuir la pobreza, reivindicar la cultura y la identidad local; se puede profundizar la fragmentación y la marginalidad de las comarcas rurales” (Ibídem 2010:122).

Por otro lado, Fernández y Ramos (2000:2 y 6) advierte que: “ante la cambiante evolución de la economía sectorial y global, los productores recurren a estrategias adaptativas diversas que implican una nueva transformación socioproductiva y espacial, producto del agotamiento del modelo económico anterior. Estas nuevas opciones productivas alternativas partieron de una realidad: la obtención y comercialización de productos indiferenciados de consumo masivo no alcanzan para mantener la rentabilidad de las actividades agropecuarias (...) Estos mecanismos de

reconversión, transformados en adaptaciones poseen múltiples condicionantes estructurales y funcionales, junto a una determinada racionalidad. Esta última se relaciona incluso con los estilos de vida y otras singularidades manifiestas en aquellos que optan por implementar una u otra opción dentro de un abanico de posibilidades”.

Los autores señalan como algunos condicionantes significativos para el implemento de determinadas prácticas, como el turismo, son el tamaño de las unidades, la tradición en el sistema y las perspectivas a futuro. A su vez destacan como desafíos que las iniciativas turísticas ofrezcan rentabilidad a largo plazo, afianzando la pluriactividad como fórmula capaz de entroncarse en un proyecto de desarrollo rural con capacidades laborales no utilizadas o subutilizadas, como ocurre con la mano de obra familiar (Ibídem, 2000:7).

El análisis realizado por Fernández y Ramos (2000:9) les permitió ver que el turismo rural es una estrategia de reconversión productiva e innovación a corto plazo, válida para muchas zonas, y que permite a ciertas unidades con aptitud y actitud reutilizar la infraestructura y lograr la reactivación económica. Si se diera una planificación integral de la estrategia podría ser propicia a mediano y largo plazo, aunque destacan que interfieren una serie de variables externas no controlables que pueden hacer variar la suerte de la actividad en el futuro.

En cambio, Otero y González (2011:6) destacan la importancia de empezar a: “reconocer que el patrimonio es una fuente de valor, donde la cultura significa una oportunidad de desarrollo social y económico. Pero para que esto no sea una mera declaración y pueda operativizarse en un *hacer concreto*, se requieren nuevas formas de pensar y de actuar. Es clave entonces promover que estos atractores se movilicen en un proceso de innovación de productos y de procesos”.

La innovación puede darse de diversas maneras, pero todas ellas comparten tres elementos comunes a) creatividad, b) un enfoque para solucionar los problemas, y c) nuevas formas de pensar (Ibídem 2011:6).

El turismo rural desarrollado en el Alto Valle puede considerarse una innovación de producto. Estas “se tratan de innovaciones que se concretan en nuevos productos turísticos, y que ponen en funcionamiento actividades o servicios que no se encontraban en el mercado, o que estaban de una forma diferente” (Ibídem 2011:7).

Destaca la relación entre la cultura y el turismo, que posiciona a la cultura en otra escala otorgándole una oportunidad a las comunidades locales para generar experiencias significativas. “El cambio de mirada que se propone significa un posicionamiento estratégico que sitúa al patrimonio cultural en el eje de las movilidades del turismo, y le asigna un rol como factor de diferenciación y desarrollo de destinos turísticos, que pueden ver en esta dotación de factores verdaderas oportunidades de desarrollo endógeno, que requiere capacidades contextuales para sostenerse y multiplicarse” (Ibídem 2011:20)

Siguiendo esta línea de pensamiento Leonardi Bricalli (2005:264) coincide en que en este nuevo escenario de interpretación del espacio rural, el turismo aparece como una de las actividades más destacadas, tanto por razones de tipo cualitativo -al posibilitar la recuperación y valoración de muchas zonas rurales- como por el aumento en el número de emprendimientos turísticos. Por ello se están realizando muchos estudios con la intención de comprender mejor este fenómeno y confirmar su vocación para desarrollar áreas rurales”

Por su parte, para Ruiz Rivera (2002:3): “Una particularidad del turismo es que los bienes turísticos están sustentados territorialmente. La localización del patrimonio monumental, natural o comercial que forma el núcleo del sistema turístico es el elemento clave de dicho sistema. La estrecha relación entre el turismo y el territorio, mediada por la acción social, es una relación aún poco estudiada como parte de la nueva ruralidad”.

Según Nogar y Capristo (2010:105) “...los espacios rurales se encuentran ocupados por otras funciones, flujos y redes; más allá de una visión productivista y de rentabilidad cortoplacista. ... en el actual contexto global

los territorios rurales presentan un valor intangible y potencialidades propicias para el ocio y el esparcimiento”. En definitiva, lo que las autoras quieren reafirmar es “cómo el enfoque de la nueva ruralidad resalta algunas características actuales de los espacios rurales que quedan ocultas desde el enfoque agrarista; ya que este concepto facilita el descubrimiento de fenómenos emergentes en los espacios rurales y el reconocimientos de las redes que se construyen desde los vínculos urbanos-rurales”.

En los espacios rurales argentinos en general, se han venido produciendo una serie de cambios sustanciales en la organización y el uso de los espacios. De ser exclusivamente el sustrato material para el desarrollo de un circuito productivo agropecuario ha pasado, a lo largo de la última década, a desempeñar un nuevo papel. Este, sin abandonar su anterior función, conjuga también otros dos aspectos; se convirtió en el *background* de otro tipo de actividades, novedosas para el medio, desempeñadas fundamentalmente por residentes urbanos, pero al mismo tiempo pasa de sustrato a producto en sí. En efecto, los espacios rurales no sólo son el trasfondo en el cual se materializan los flujos financieros homogeneizantes sino que además se comienzan a observar otras estrategias contradictorias a las globales, centradas en las singularidades e identidades territoriales (Ibídem 2010:105).

También, ponen de manifiesto la revalorización de lo rural por parte de los habitantes urbanos y la necesidad de implementar nuevas alternativas productivas no agropecuarias. Esto avizora un escenario que impactará (y ya lo está haciendo) muy fuertemente en el patrón organizativo rural (Ibídem 2010:106). En este sentido el turismo rural contribuye con la diversificación y la pluriactividad, apareciendo como una estrategia de revitalización territorial.

Las autoras parten de algunos principios que sostienen la postura teórica:

- A partir de esos usos no agropecuarios del espacio rural no se solucionarán los múltiples y profundos problemas por los que atraviesan los territorios locales, (...) pero todas confluyen en el principio básico de la organización comunitaria desde la base social.

- ☑ Partir del reconocimiento de tensiones y conflictos sociales.
- ☑ Expresar que la gestión del territorio debe realizarse desde análisis sistémicos que sobrepasen los abordajes sectoriales. (Nogar y Capristo, 2010:106)

En este contexto de cambios, el turismo rural aparece en escena como una estrategia que tracciona sobre la multifuncionalidad rural territorial, para satisfacer las necesidades turísticas y recreativas de los habitantes de la ciudad. De esta forma, las costumbres y la cultura rural, los ambientes naturales y paisajísticos revalorizan lo cotidiano que pasa a ser objeto de consumo.

El turismo rural materializa parte de los trayectos de cambios que hoy caracterizan a los espacios rurales. Ante este escenario, los territorios son invadidos por nuevas simbologías y valores; por lo que ya no debieran ser identificados solamente como proveedores de bienes de consumo materiales, sino también como fuente de bienes inmateriales y de valores simbólicos, necesarios para que el conjunto de la sociedad se represente a través de evoluciones alternativas y futuros posibles (Ibídem 2011:130).

1.12 Competitividad y sostenibilidad

Se podría afirmar que en nuestro país la demanda turística ha evolucionado más rápidamente que la oferta, dejando expuestos determinados “...desequilibrios que remiten a una serie de problemas como la estacionalidad, la concentración territorial y la escasa diversificación de la oferta, que hacen que exista una relativamente reducida diversidad para unos consumidores que buscan justamente lo contrario, por su carácter activo y autónomo” (Otero y González, 2011:4). Por eso, no alcanza con establecer estrategias de crecimiento turístico basadas solo en factores naturales.

Como destacan los autores la competencia fundamentada en la mera explotación de la ventaja comparativa inicial, no es sostenible en el tiempo y

se hace necesario entonces, pasar a un nuevo paradigma de competencia dinámica basado en la ventaja competitiva, asociado a la capacidad de añadir valor a los recursos de base (Ibídem 2011:4 y 5)

“La determinación de las funciones de base y la delimitación de los mercados de referencia son pasos necesarios para pasar de una visión de oferta a una visión de necesaria integración oferta-demanda. (...) La función de base de un producto se puede decir que *es lo que tiene un cliente en la cabeza, la motivación central, para comprar un producto o servicio (...)* Definir el mercado de referencia significa poder identificar el mercado sobre el que se desea actuar, para poder decidir en ese mercado una estrategia de presencia” (Ibídem 2011: 12 y 13). Surge una búsqueda de nuevas experiencias, en donde ya no se brinda toda la atención a los productos y sus características tangibles, al servicio o a la atención recibida, ya que son aspectos que el cliente da por sentado que debe recibir.

Para MacCannell (1973), todos los turistas encarnan una búsqueda de la autenticidad, la cual es una versión moderna de la preocupación universal humana con lo sagrado. (...) “MacCannell está particularmente interesado en la naturaleza de las relaciones que emergen de esta fascinación que las personas tienen, sobre todo por la vida laboral de otros. (...) Los espacios turísticos se organizaran así en torno a lo que MacCannell (1973) llama la autenticidad escenificada” (MacCannell, 1973, en: Urry, 2004:13).

Gottlieb (1982) argumenta que: “lo que se busca en una vacación es la inversión de lo cotidiano. El turista de clase media querrá ser un *campesino por un día*, en cambio que el de la clase media baja deseará ser *rey por un día*” (en: Urry, 2004:16).

Por su parte Walter (1982) advierte que la mirada turística contemporánea está cada vez más señalizada. “Esta señalización identifica un número relativamente pequeño de nudos turísticos. El resultado es que la mayoría de los turistas están concentrados dentro de un área sumamente limitada” (...) Walter (1982) nos dice que debiéramos alejarnos de la tendencia de construir la mirada turística en unos cuantos lugares sagrados y selectos, y

ser mucho más católicos en los objetos a los que podemos mirar. Esto indudablemente ha sucedido en años recientes, en especial con el desarrollo del turismo industrial, rural y del patrimonio cultural (en: Urry, 2004:52).

1.13 Conceptualización de turismo rural y modelo alternativo de desarrollo

Existen diferentes definiciones de turismo rural, en función al lugar de donde se lo mire y cuales sean los objetivos de esa mirada. Para este trabajo se buscó reflejar el concepto amplio e inclusivo, que ofrecen los autores que lo observan desde la ruralidad.

En el caso de Monterroso y Zizumbo (2009:139 y 140) “el *turismo rural* conforma una nueva modalidad turística, a través de la cual se ofrece una gama de actividades recreativas, alojamientos y servicios afines, situadas en el medio rural y dirigidas especialmente a personas que buscan disfrutar unos días en el campo, estar en contacto con la naturaleza y con la comunidad local. Con esta nueva modalidad se busca que las comunidades rurales participen de la derrama económica que los desplazamientos turísticos y/o recreativos provocan”.

Para Nogar y Capristo (2010:113), “se considera turismo rural cuando involucra la participación activa de la población rural, genera empleo genuino para la comunidad local e induce transformaciones territoriales tangibles, entre otros aspectos”. Para diferenciarlo de turismo de estancias, más conocido en la Argentina, las autoras aclaran que éste último funciona a modo de enclave en el cual la renta se acumula únicamente en la unidad de producción y no en el entorno.

Las autoras destacan que: “el turismo rural surge en Argentina en un escenario complejo en el cual los actores oscilan entre permanecer, competir o ser excluidos. Por ello se observan, en el universo de estudio, agentes que se encuentran en diferentes situaciones de articulación. Algunos de ellos están en una situación crítica, otros lo plantean como una estrategia de

diversificación de ingresos, otros como una forma de ocupar mano de obra excedente y en ciertos casos, se constituye como un proceso que viabiliza la articulación territorial, la cohesión interna de una comarca o la posibilidad de ingreso de flujos extraterritoriales” (Ibídem 2010:114).

Por otra parte para Guastavino, Rozenblum y Trimboli (2010:13), el turismo rural es: “una estrategia movilizadora de procesos de Desarrollo Territorial dado que genera nuevas oportunidades de empleo, permite la diversificación de la economía de la familia rural, mejora la distribución de los ingresos locales y contribuye al arraigo rural. En definitiva, la finalidad de apoyar dicha actividad desde la Institución (INTA) es que la misma contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de la población de las pequeñas localidades y territorios rurales del país”.

Para el caso de México los proyectos de *turismo rural* se impulsan de dos maneras. “Una es la desarrollada por las propias comunidades rurales como una alternativa de sobrevivencia. Otra es la que está a cargo de inversionistas privados y/u organismos internacionales (...) Sin embargo, a pesar de lo democrático, amplio y diverso que suena el discurso de la *nueva ruralidad* y lo atractivo que resulta para los pobladores del campo iniciar y desarrollar proyectos de *turismo rural*, la instrumentación de éstos no siempre ha significado beneficios para los grupos sociales rurales; más bien ha afectado fuertemente su sobrevivencia” (Monterroso y Zizumbo, 2009:140).

En este sentido, las comunidades que han quedado inmersas en esta dinámica en lugar de ampliar sus posibilidades de desarrollo, una vez más las ven limitadas. Esto fue lo que pasó en el Mundo Maya, señalan los autores. Varios estudios demuestran que la incorporación de proyectos ecoturísticos en las áreas que lo componen no ha logrado generar el desarrollo rural sustentable esperado. Al final de cuentas, las empresas turísticas, antes de beneficiar a las comunidades indígenas incorporándolas a los proyectos de desarrollo, sólo han satisfecho sus propios intereses. Esto permite comprobar, una vez más, que los únicos que tienen capacidad de realizar una producción capitalista rentable y competitiva en las zonas

rurales son los empresarios (Daltabuit, 2000; Monterroso, 2008, en: Monterroso y Zizumbo, 2009:141).

Es necesario mencionar que, distingue al turismo rural de otros tipos de turismo, ciertas dificultades para ser definido porque implica en sí mismo la introducción de actividades que serían consideradas como urbanas en las zonas rurales, como por ejemplo, de redes de información, infraestructura y cadenas productivas no primarias. “Los elementos que se han planteado para que el turismo rural pueda ser considerado como tal han sido tres: que su funcionamiento local sea en pequeña escala, que haya una baja intensidad de uso, y que implique actividades recreacionales en espacios abiertos” (Ruiz Rivera, 2002:3).

El turismo rural debe responder a la representación de patrones de medio ambiente rural, es decir, responder a una cierta imagen de la economía, la historia y la localización geográfica. La diferencia entre el turismo rural y urbano radica en las representaciones sociales que se tienen sobre el campo, las cuales son un componente crítico de cómo la gente interactúa con las áreas rurales. Es decir, hay un énfasis en cómo se representa el espacio rural cuando se crea el producto turístico; esta representación suele asociarse con la naturaleza y las sociedades tradicionales como los pilares de la ruralidad, aunque el estudio de la estructura económica, los actores sociales y los impactos ambientales y físicos nos lleven a plantear que el turismo rural es algo mucho más complejo (Ibídem 2002:4).

Posada (1999a) denomina de manera amplia “turismo en el espacio rural” a las distintas actividades de ocio ejercidas en el medio rural y las clasifica en función a dónde se acumulan las rentas generadas. De esta forma, describe tres espacios de acumulación: si el núcleo es la misma unidad de producción agropecuaria, la cual organiza y ejecuta las actividades de consumo de ocio, lo denomina *agroturismo*, puesto que la inversión es genuinamente realizada por la unidad y en ella quedan las rentas que se obtengan. Si el núcleo organizador y ejecutor reside en el medio rural y no necesariamente en la unidad agropecuaria, las rentas podrán acumularse en el ámbito rural (y distribuirse acorde a su estructura societal); en este caso el autor identifica

como *turismo rural*. Mientras que cuando la organización y ejecución escapa al ámbito rural (de la unidad y la comunidad), consistiendo aquél sólo en el soporte físico de las actividades (más allá de lo discursivo que las fundamenta) y por ende las rentas se acumulan en el ámbito urbano, el autor lo denomina *turismo en el espacio rural* (Posada, 1999a:69).

Por otro lado, Posada (1999a:70) también clasifica a las actividades de ocio en el espacio rural, de acuerdo a su oferta de bienes y servicios y a los valores a los que responde su ejercicio, diferenciando en: agroturismo, turismo verde, turismo alternativo, turismo ecológico y ecoturismo, aunque reconoce que el listado puede continuar con turismo deportivo, cinegético, el derivado de la pesca deportiva, el montañismo, el ecuestre, entre otros.

De la amplia gama de conceptualizaciones reseñadas por el autor, el agroturismo y el turismo rural, resultan las de mayor impacto sobre el medio rural. Es así como identifica dos elementos constitutivos del turismo rural. Por un lado, su pertenencia al espectro de la pluriactividad rural; por otro lado, las mutaciones que origina en la conformación del espacio rural (Ibídem 1999a:70 y 71).

Algunos de los factores que favorecen la expansión de este tipo de turismo y, por ende, generan el escenario adecuado para su transformación en rentas rurales complementarias son: *a)* una tendencia a la saturación y congestión de las zonas turísticas tradicionales, *b)* la creciente demanda por el usufructo de espacios abiertos para la práctica de diversas actividades lúdicas, deportivas y de distracción intelectual no puede ser satisfecha por los espacios turísticos tradicionales, *c)* una propensión social a manifestar interés por el patrimonio natural y cultural rural y a “disfrutar” del mismo, y *d)* el nuevo estilo de vacaciones imperante en las sociedades más desarrolladas (lapsos cortos y fuera de temporada, aprovechamiento de fines de semana extensos, facilidad de acceso con medios de locomoción propios, diferenciación en la atención, entre otros) no encuentra un espacio adecuado en el sistema turístico tradicional (Ibídem 1999a:71).

“La categoría agroturismo se puede definir como: (...) las actividades dentro de la propiedad, que generan ocupaciones complementarias a las agrícolas cotidianas, las que continúan formando parte de lo cotidiano de la propiedad aunque con mayor o menor intensidad. Deben ser entendidas como parte de un proceso de agregación de servicios agrícolas y bienes no materiales existentes en las propiedades rurales, como son el paisaje, el aire puro, o el tiempo libre de las familias residentes más allá de que eventualmente se contrate mano de obra externa” (Graziano da Silva, Vilarinho y Dale, 2000: 20-21, en: Leonardi Bricalli, 2005:267).

Por su parte, el turismo rural requiere otras condiciones. De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (Zarga, 2001:9) estas condiciones presuponen:

- que la actividad se realice en el mundo rural;
- que exista una oferta integrada de recursos y actividades turísticas rurales;
- que exista relación entre los participantes y su entorno autóctono;
- que se produzca una interrelación con la sociedad local.

El concepto turismo rural en Brasil también se basa en la combinación naturaleza, contacto humano y cultura buscando la satisfacción del turista y, al mismo tiempo, un beneficio para la empresa familiar y la comunidad local (Leonardi Bricalli, 2005:268).

El turismo rural es una actividad que comienza en Europa en los años `50. Se destaca su crecimiento moderado, pero constante y sostenido a lo largo de las dos últimas décadas. Dada la magnitud de este fenómeno y ante sus múltiples aristas, cabe la posibilidad de realizar un abordaje parcial del mismo. El turismo en los espacios rurales parece ser una elección adecuada, tanto porque se lo detecta en muy distintos espacios nacionales (desde la Unión Europea hasta Chile, desde Canadá hasta Argentina) como porque el número de actores involucrados y de recursos movilizados está en aumento (Nogar y Capristo, 2010:109).

Para Posada (1999a:73) la organización del espacio rural adquiere otra faceta a medida que se incrementa el desarrollo del turismo rural. Cuando éste es impulsado por políticas públicas, como es el caso de los países de la Unión Europea, esa reorganización es mucho más profunda. La situación en Argentina es muy distinta: sin planes oficiales de apoyo al turismo rural, con un perfil cultural del colectivo agrario notablemente diferente del europeo, y con una estructura productiva agraria también distinta, se hace difícil extrapolar la experiencia de la Unión Europea.

El turismo rural es un tipo de emprendimiento muy adecuado para implementar estrategias de desarrollo local. En particular, las casi nulas barreras de entrada a la actividad constituyen un estímulo para distintos emprendedores. Claro está, esta facilidad de entrada no es equivalente a la facilidad de mantenimiento, puesto que la perduración de esos emprendimientos requerirá del desarrollo de una serie de habilidades organizativas y de dirección que implican un cierto nivel de adecuación educativa y un compromiso estable con la actividad (Ibídem 1999a:74).

1.14 Turismo rural desde la economía del trabajo y la economía social

En muy pocos casos, los recursos financieros que los organismos internacionales ponen a disposición para instrumentar proyectos de turismo rural llegan a grupos sociales campesinos. A pesar de ser pocos, las respuestas son diversas y van desde resultados exitosos en cuanto a cambios en las condiciones de vida de las poblaciones rurales hasta situaciones que significan más bien retrocesos, no sólo en lo económico sino también y quizá más en lo sociocultural. A éstos se suman los servicios turísticos establecidos por iniciativa de las propias comunidades y con sus propios recursos; por lo precario de su situación, también en estos casos se está hablando más de fracasos que de éxitos. Con todo, a pesar del bajo número de casos exitosos, lo que se sostiene es que el *turismo rural*, desarrollado desde la perspectiva de la *economía del trabajo*, contando con recursos externos o sólo con propios, se devela como una alternativa de

desarrollo para las poblaciones rurales, porque les ayuda a contrarrestar los efectos negativos del proceso de globalización y modernización capitalista que caracteriza al actual periodo de neoliberalismo (Monterroso y Zizumbo, 2009:141 y 142).

“La *economía del trabajo* se centra en la economía social como medio para la creación de sociedades integradas, más equitativas, social y políticamente estables, con una población con altos niveles de educación y capacitación, y con un ambiente equilibrado que pueda proveer mano de obra flexible por su formación básica y capital cultural” (Coraggio, 1997:43, en: Monterroso y Zizumbo, 2009:142).

La economía social tiene la posibilidad de crear estructuras más eficaces y eficientes para la reproducción de la vida a partir de una acción colectiva suficientemente fuerte y orientada por un paradigma de desarrollo humano. Al decir esto, Coraggio propone el impulso de un proyecto alternativo de desarrollo que pueda construir una economía social centrada en el trabajo como principal recurso, aunque no como el único. A este subsistema cuya lógica no es la de acumulación del capital dinero ni la acumulación del capital político, sino la de capital humano, es a lo que le ha denominado *economía del trabajo* (Ibídem 2009:143).

“La *economía del trabajo*, desde lo comunitario, puede dar lugar a un sistema capaz de representar y dar fuerza efectiva a los proyectos de calidad de vida en una sociedad más igualitaria, más justa y autodeterminada, al buscar otras formas de hacer efectivas las capacidades de las personas; fundamentalmente, a partir de la asociación, el trabajo comunitario, la producción simple de mercancías en emprendimientos individuales, familiares o cooperativos, de las redes de coalición” (Ibídem 2009:143 y 144).

A través de la *economía del trabajo* se desarrollan formas asociativas, cooperativas o mutualistas sustentadas en la organización de las propias comunidades. En algunas ocasiones es estimulado desde el Estado, lo que ha dado lugar al desarrollo de una política pública de carácter social a través

de la cual se han puesto en marcha programas, proyectos y estrategias sustentadas en diversas formas de organización, cuyo objetivo ha sido generar trabajos independientes que se conectan con el mercado pero que son potenciados por relaciones comunitarias (Ibídem 2009:144).

Queda claro en los estudios realizados por Coraggio (2003, en: Monterroso y Zizumbo, 2009:144) que las experiencias más exitosas han sido las que han surgido desde las propias células familiares, de amigos, vecinos y comunidades, que a través de valores y redes de solidaridad tienden a formar asociaciones, cooperativas o emprendimientos para generar empleos independientes, con el fin de enfrentar conjuntamente problemas de trabajo, comercialización y financiamiento.

“Las comunidades que actúan con base en su *economía de trabajo* se encuentran en una constante lucha por mantenerse independientes de los programas y planes socioeconómicos impulsados desde las instituciones del Estado, los que se derivan de una visión política y cultural ajena a ellas. La mayor parte de las veces se trata de programas que orientan las oportunidades a favor de los grandes inversionistas, quienes se apropian de las ganancias y las concesiones a través de la manipulación de las dependencias cruciales. Entonces, una de las ventajas de estudiar el desarrollo desde la *economía del trabajo* es mostrar que existen alternativas económicas que permiten hacer frente al neoliberalismo mediante esfuerzos comunitarios, especialmente para las comunidades que buscan la autosuficiencia económica” (Monterroso y Zizumbo, 2009:145).

De acuerdo a los estudios realizados por Monterroso y Zizumbo (2009:145 y 146) en las zonas rurales de México, predomina la perspectiva económica que hace hincapié en las inversiones externas. A pesar de esto existen comunidades rurales que ponen en juego sus capacidades para soportar los embates neoliberales, y de manera independiente o negociando la utilización de recursos financieros externos, han convertido en productos turísticos los recursos naturales y culturales que poseen. A partir de ellos han creado atracciones y servicios que comercializan con los pobladores de los centros urbanos aledaños. Los servicios de turismo rural que se ofrecen se han

establecido a partir de las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales de las propias comunidades; generando recursos para el desarrollo de su economía.

1.15 Necesidad de Ordenamiento territorial para turismo

Cuando el turismo se desarrolla sin principios de ordenamiento territorial, las externalidades negativas superan a las positivas. Esto queda evidenciado en trabajos de campo desarrollados por Nogar y Capristo (2010:112 y 113), que muestran entre otros efectos: crecimiento desigual, expulsión de actores y marginalización de lugares. Cuando los destinos turísticos se consolidan se manifiesta apropiación inadecuada de los recursos, fragmentación territorial e impactos en los residentes.

Estos efectos se minimizan cuando el turismo rural es impulsado por políticas públicas dentro de un plan de ordenamiento rural, como es el caso de los países de la Unión Europea, que encontraron en el marco de la Política Agraria Comunitaria y el turismo, una herramienta para complementar la economía rural (Ibídem 2010:113)

“La situación en Argentina es distinta; sin planes oficiales de ordenamiento territorial, con un perfil cultural del colectivo agrario notablemente diferente del europeo, y con una estructura productiva agraria también distinta, se hace dificultoso transpolar la experiencia de la Unión Europea” (Ibídem 2010:113)

Los emprendimientos de turismo rural procuran “aprovechar (y de hecho lo hace) el potencial de desarrollo endógeno del territorio sobre el que se asienta. Este potencial se nutre de la riqueza paisajística o natural, de la ubicación estratégica del espacio, del patrimonio cultural, inmobiliario o monumental existente en el área, y de la capacidad empresarial y adaptativa de la población involucrada. Cuando estos factores se interconectan y el potencial se dinamiza, el emprendimiento turístico está en condiciones de transformarse en el núcleo de un proceso de desarrollo local. Si esto no

ocurre, si la desarticulación es la regla (como en la casi totalidad de los casos detectados en nuestro país), entonces estamos frente a un emprendimiento empresarial, individual, sin contacto con el medio (más allá de lo imprescindible) y cuyas rentas generadas, seguramente, no quedarán en el área rural” (Posada, 1999a:74).

Básicamente, los estudios del turismo rural han sido de tipo económico, (que evalúan el costo-beneficio de los proyectos) los de sostenibilidad ambiental (que evalúan impacto de los recreacionistas en los recursos y la importancia en el manejo de la protección del medio ambiente) y los de cambio cultural (que analizan la significación social del contacto cultural y las transformaciones que conlleva en el uso del tiempo y el espacio). (Ruiz Rivera, 2002:4).

Ruiz Rivera (2002:5) propone abordar el turismo rural como “un sistema que adquiere especificidades por las características del territorio en el que se asienta, pero que no puede reducirse a las representaciones tradicionales del mundo rural. El turismo es un complejo de acciones espacialmente localizadas y como tales deben ser analizadas; sin embargo, el turismo es el resultado de una interacción de elementos económicos, sociales y territoriales en los cuales el proceso de diseño del producto turístico, con base en los mercados potenciales que suelen ser urbanos, hace necesario el análisis holístico”.

En la concepción tradicional de la ruralidad, el turismo es una alteración. Pero, si se construye la idea del turismo rural a partir de las acepciones desarrolladas por la propuesta de la nueva ruralidad, el turismo rural se constituye en un punto de encuentro que ilustra de manera ejemplar las transformaciones que han dado lugar al cuestionamiento de la noción de ruralidad; asimismo, el turismo rural es un fenómeno cuyo análisis da lugar a un rico debate sobre los cambios regionales y sobre las teorías y métodos con los cuales nos acercamos a ellos (Ibídem 2002:5 y 6).

1.16 Desarrollo Sustentable. La sustentabilidad como proyecto de cambio

La noción de Desarrollo Sustentable adquirió gran relevancia durante la II Cumbre de la Tierra, en Río de Janeiro (año 1992) y, a partir de ese momento, se incluye en numerosos documentos gubernamentales y de las organizaciones de la sociedad civil. No obstante, la mayoría de estas propuestas no son llevadas a la práctica y quedan como meras expresiones de deseo.

“Muchas de las acciones propuestas, en las estrategias públicas y privadas están inscriptas en el discurso del desarrollo sustentable que considera el desarrollo en términos de crecimiento económico, sin cuestionar el modelo hegemónico de producción, y continúan enmarcadas en las mismas concepciones ideológicas y conceptuales de base economicista y tecnocrática que impulsan al modelo vigente y contrastan con la pauperización de la inmensa mayoría de los habitantes del planeta y el intenso proceso de degradación y extinción de y en la naturaleza” (Burucua, Leanza y García, 2008). Ellos piensan que “revertir esta situación, requiere trabajar con medidas que busquen como objetivo el desarrollo de las personas, de los pueblos, las comunidades locales, a partir de sus propias ideas, proyectos y deseos, revitalizando el sentido de pertenencia, del arraigo al territorio que permita volver al ser, incentivando el respeto y los espacios de pluralidad cultural. Esto implica un vasto proceso de integración social, económica, cultural y territorial hacia el interior de cada país (o países que compartan raíces históricas, culturales, físicas) o región, e idear alternativas de políticas, instrumentos y planes de acción que puedan poner en marcha un amplio proceso de democratización”.

Se coincide con los autores Burucua, Leanza y García (2008) en que: “la defensa de un modelo de Desarrollo Sustentable, se funda en la consideración de la sustentabilidad como proyecto social”. Identifican dos grandes tendencias que se relacionan con diferentes proyectos de desarrollo político y territorial:

A- Una sustentabilidad débil, vinculada a lo que ha dado en llamarse **desarrollo sostenido**, que se caracteriza por:

- hablar del capital natural dentro de una economía clásica: para esta corriente la sustentabilidad implica mantener constante el acervo de capital total sumándose el capital natural al derivado de las acciones humanas.
- visualizar la naturaleza como un “recurso”/ “reservorio” a ser manejado por organizaciones cúpula.
- entender el agotamiento de la naturaleza y su contaminación como un costo inevitable del progreso.
- asumir que la calidad de vida, la reducción de la pobreza y el bienestar derivan directamente del crecimiento económico.
- utilizar Indicadores económicos (PIB) Indicadores sociales (LP y LI/CEPAL) Salario mínimo, canasta básica.
- creer que el crecimiento económico resolverá los problemas sociales y ambientales.
- proponer un desarrollo continuo debido a innovación científica y tecnológica.
- establecer ciertas prohibiciones o límites a los impactos ambientales (niveles óptimos de contaminación) a través de controles jurídicos, legislación, medidas correctivas.
- evaluar la predisposición o buena voluntad para pagar y principios de compensación.
- realizar negocios como de costumbre, incorporando plantas de tratamiento y limpieza.
- concebir como participación pública la aceptación individual y la democracia formal.

Desde esta perspectiva no se fomenta una nueva forma de relación sociedad-naturaleza, se asume que con medidas correctivas o tan sólo con tecnologías limpias y legislación, se resuelven las externalidades del actual modelo de desarrollo. Se confunde desarrollo sustentable con crecimiento económico obviando que el crecimiento económico tal cual fue gestado y

desarrollado por la razón instrumental es la causa del efecto contrario, es decir, de la pobreza, degradación ambiental y riqueza de unos pocos.

En definitiva, implica continuar con el mismo modelo de desarrollo, pero incorporando tecnologías eficientes que posibiliten mantener altos niveles de producción y consumo.

Entonces, debemos cuestionarnos seriamente si este modelo es el que estamos reproduciendo en nuestros contextos de vida y cuál es su finalidad última. La sostenibilidad no se logra conservando reductos de naturaleza (parques nacionales, reservas de biósfera, etc) o, poniendo tonos verdes en discursos políticos, en nuestras prácticas o en los medios de comunicación.

B- Una sustentabilidad fuerte, contrapuesta a la anterior, que se caracteriza por:

- cuestionar el uso del capital sobre la naturaleza.
- estar sustentada en imperativos éticos, en la necesidad de un cambio en los valores sociales y en las opciones que posibilitaran el desarrollo de comunidades sustentables.
- visualizar la naturaleza como “territorio”, como lugar para vivir acorde un proyecto cultural comunitario.
- establecer Indicadores socio ambientales: Espacio ambiental, Huella ecológica, Mochila ecológica, Línea de dignidad.
- valorizar las Necesidades a Escala Humana (Max Neef, 1993): Vida digna.
- promover el desarrollo de una economía biorregional.
- articular la innovación técnico-científica con tecnologías tradicionales acorde las características de los sistemas sociales, económicos y ecológicos.
- estimular procesos democráticos, solidarios, mediante mecanismos de participación social en la toma de decisiones.
- fomentar el uso de eco tecnologías: energías alternativas, renovables, reciclado de residuos, agroforestería, agricultura de bajo insumo.

- ☑ regular el comercio con base en las metas y gestión de la comunidad, promover el comercio justo.
- ☑ ejercer ciudadanía de manera crítica y comprometida” (Burucua, Leanza y García, 2008).

Por su parte, Manzanal (2006) identifica las siguientes dificultades para el desarrollo sustentable del espacio rural:

- a) “Las décadas del modelo neoliberal dominante han debilitado los lazos sociales; predominando los valores que disienten o atentan contra las formas de organización y articulación como las que aquí se proponen.
- b) El poder político y financiero hegemónico en el ámbito de *lo global* busca someter a *lo Local*, a sus pautas y modelos de mercado y de consumo.
- c) Las comunidades locales no son unidades cohesionadas, ni semejantes. A sus características muy disímiles se suma el conflicto entre actores locales como una realidad indiscutible en cualquier lugar.
- d) El modelo de política clientelística, significativamente presente en ámbitos locales, reduce y condiciona la libertad de acción de actores y organizaciones.
- e) El modelo de régimen de Estado, fuertemente centralista y presidencialista, sumado a formas de estilo paternalista y populistas, son factores que alimentan la ausencia de participación, movilización y organización y favorecen el clientelismo.
- f) La asociación automática que la población hace, en general, entre *política* y *políticos* favorece la dominación por parte de los sectores con poder. Es frecuente que la población disienta con las formas autoritarias y corruptas del ejercicio de la política.
- g) Los programas de asistencia y desarrollo a favor de los sectores de menores recursos suelen ser fuentes de: clientelismo y restricción de la autonomía de dichos sectores para gestionar su desarrollo de acuerdo a su identidad y cultura.

En definitiva, agrega la autora, “más allá de pros y contras, pareciera que la posibilidad de transformación social, política, institucional y económica, no puede venir de la mano del Estado y de los sectores dominantes responsables de la situación de crisis permanente que se vive en el presente. Un cambio es necesario, pero tampoco se percibe que éste pase por una ruptura abrupta. Más bien pareciera que el camino se construye transitando un prolongado proceso de educación, concientización y empoderamiento de las mayorías históricamente postergadas” (Manzanal, 2006:40-43).

Volviendo a la idea de sustentabilidad fuerte, desarrollada por Burucua, Leanza y García (2008), se refuerza la necesidad de construcción de procesos que tiendan a mejorar las condiciones de salud, educación, equidad, justicia y convivencialidad, a partir de procesos locales y regionales genuinamente participativos, inclusivos, desde la equidad en la diversidad.

“Desde esta perspectiva, existe un amplio reconocimiento que el uso irracional de recursos naturales y los bienes comunes, su despilfarro, sobreexplotación y degradación, sumado a la desigual distribución y acceso a los mismos (bien sabido es que sólo el 20% de la población mundial maneja el 80% de los recursos mundiales) pone en evidencia que los actuales patrones de desarrollo son injustos y antidemocráticos; ello hace cada vez más palpable y urgente el advenimiento de un modelo diferente, más acorde con las posibilidades del planeta y las sociedades que lo habitan para mantener y reproducir la vida, sustentada en términos de dignidad y ética, que responda a las necesidades de todos” (Burucua, Leanza y García, 2008).

La propuesta es visualizar y reconocer esta situación, y cuestionar los modelos de producción, distribución y consumo actuales, enfatiza en la necesidad de construir una nueva ética, donde uno de los desafíos cuando hablamos de sustentabilidad es entender que elevar la “calidad de vida de las poblaciones” debe significar diferente para las diversas comunidades. Para unos debe significar consumo responsable y disminución del mismo

mientras que para otros debiera significar aumentar el consumo y su calidad (Ibídem 2008).

A su vez, “desde las prácticas sociales se recuperan y revalorizan los saberes locales; se promueve el surgimiento de una nueva conciencia centrada en valores que recrean las relaciones humanas; conserva y potencia los recursos propios en beneficio de los habitantes de la zona, dando lugar al fortalecimiento de prácticas de solidaridad y cooperación” (Ibídem 2008).

En síntesis, el marco teórico propuesto aborda la innovación en turismo rural, como una oportunidad (o casi como una necesidad) a partir de los grandes cambios y transformaciones que sufrieron los territorios rurales en las últimas décadas. Desde este punto de partida, se analizaron enfoques como nueva ruralidad, desarrollo territorial rural, agricultura familiar, trabajo no agrícola, pluriactividad, migración por estilos de vida, entre otros que permiten, además de entender la situación por la que atraviesan los espacios rurales, plantear alternativas de desarrollo que posibiliten visualizar nuevas soluciones, como es el caso del turismo rural.

Capítulo 2

Metodología de investigación

El propósito de este estudio basado en la tradición de investigación cualitativa, es identificar los factores claves que hicieron posible la innovación en turismo rural en establecimientos agropecuarios del Alto Valle y Valle Medio de Río Negro, como complemento de las actividades tradicionales del espacio rural, y conocer las acciones que hacen sostenible la actividad desde 1995 hasta la actualidad; para, luego de comprender los factores de innovación, elaborar recomendaciones que orienten políticas de desarrollo del turismo rural.

Los métodos cualitativos se caracterizan por su capacidad para describir, comprender y explicar los fenómenos sociales. La investigación cualitativa busca descubrir lo nuevo y desarrollar teorías fundamentadas empíricamente, y es su relación con la teoría, con su creación, con su ampliación, con su modificación y con su superación lo que la hace relevante. Intenta comprender, hacer al caso individual significativo en el contexto de la teoría, provee nuevas perspectivas sobre lo que se conoce, describe, explica, construye y descubre (Vasilachis, 2006:28).

La investigación cualitativa se interesa, en especial, por la forma en la que el mundo es comprendido, experimentado, producido; por el contexto y los procesos; por la perspectiva de los participantes, por sus sentidos, por sus significados, por su experiencia, por su conocimiento, por sus relatos. Emplea métodos de análisis y de explicación flexibles y sensibles al contexto social en el que los datos son producidos. Se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes (Ibídem 2006:28 y 29).

También trasciende el apego por la vida de las personas, por sus perspectivas subjetivas, por sus historias, por sus comportamientos, por sus experiencias, por sus interacciones, por sus acciones, por sus sentidos, e interpreta a todos ellos de forma situada, es decir, ubicándolos en el contexto particular en el que tienen lugar. Trata de comprender dichos contextos y sus procesos y de explicarlos recurriendo a la causalidad local (Ibídem 2006:33).

Con respecto al proceso de análisis de datos, y con el objetivo de que otros investigadores puedan llegar a iguales resultados reiterando el mismo procedimiento analítico, será expuesto en cada uno de sus pasos.

La investigación cualitativa requiere de quien la realiza una profunda sensibilidad social para evitar toda acción, todo gesto que atente contra la identidad de los participantes pero, además, exige estricta formación en esta metodología, rigor, sistematicidad, entrenamiento, creatividad y, especialmente, flexibilidad para, entre otros a) volver una y otra vez al campo para afinar, ajustar la pregunta de investigación; b) reconsiderar el diseño; c) recolectar nuevos datos; d) implementar nuevas estrategias de recolección y análisis; y e) revisar y, si fuera necesario, modificar las interpretaciones (Ibídem 2006:37).

Se utiliza un diseño flexible, que permita la posibilidad de advertir durante el proceso de investigación situaciones nuevas e inesperadas vinculadas con el tema de estudio, que puedan implicar cambios en las preguntas de investigación y los propósitos; a la viabilidad de adoptar técnicas novedosas de recolección de datos; y a la factibilidad de elaborar conceptualmente los datos en forma original durante el proceso de investigación. Queda claro que la flexibilidad se construye, pues el investigador se debe reservar el derecho de hacer modificaciones sobre el diseño original, que evoluciona y puede cambiar (Ibídem 2006:67).

Esta flexibilidad se propicia, además, porque los conceptos utilizados en el contexto conceptual solo sirven de guía, de luz, de sensibilidad, pero no

construyen por anticipado la realidad determinando que una interacción o proceso adopte las características presupuestas (Ibídem 2006: 67).

2.1 Fases del estudio

El método de investigación social elegido es la construcción de una tipología y el estudio de casos. El caso resulta fundamental para tomar contacto directo con el fenómeno estudiado y poder responder las preguntas planteadas en esta investigación, es la manera de desarrollar teorías con consecuencias verificables empíricamente.

Los datos, los procedimientos de análisis de esos datos y el informe final son componentes importantes de la investigación cualitativa. Para adaptar las estrategias de análisis a las particularidades del dato es recomendable evitar la utilización de un único método de recolección de datos e intentar que la diversidad de estos pueda reflejar la idiosincrasia y la complejidad del contexto que se estudia (Vasilachis, 2006:29). Por este motivo, en esta investigación se recurrirá a la entrevista a informantes clave, para la construcción de la tipología y la entrevista semiestructurada y la observación como métodos de recolección de datos para el estudio de casos.

El análisis de la información se realizó cruzando los factores claves de la investigación con las variables relevantes. El producto final es una descripción densa y una interpretación. Para garantizar o asegurar mayor validez de la investigación se toman los siguientes recaudos: adoptar un compromiso con el trabajo de campo, obtener datos ricos teóricamente, triangular para aumentar la confianza en la calidad de los datos, revisión por parte de los entrevistados y revisión por parte de investigadores pares y ajenos a la investigación.

Al tratarse de estudio de casos, donde el propósito principal era comprender los casos seleccionados, es necesario aclarar que no se ha inferido a partir de ellos las características de la totalidad de unidades no estudiadas. Los casos no son unidades de análisis de una muestra, son solo casos elegidos

por su relevancia (Ibídem, 2006:95). El estudio de caso no es la elección de un método sino más bien la elección de un objetivo a ser estudiado. En tanto enfoque de investigación, un estudio de caso es definido por el interés en casos individuales antes que por los métodos de investigación utilizados (Neiman y Quaranta, 2006:219).

2.2 Muestreo teórico

Los estudios cualitativos se caracterizan por abordar ámbitos acotados, en donde se privilegia más la validez o credibilidad del conocimiento obtenido, que la posibilidad de generalizar características medibles de una muestra probabilística a todo el universo. Por tal motivo, los estudios se dirigen a analizar un reducido número de unidades de análisis, un subconjunto elegido de forma intencional al que se denomina muestra intencional o basada en criterios (Vasilachis, 2006:87).

Dado que una de las características de la investigación cualitativa es la de estudiar lo social en el terreno y considerar central el trabajo de campo, garantizar el acceso al mismo es fundamental para la concreción del estudio. Se deja constancia de que la relación será ética, no se dañara ni perjudicará a los entrevistados ya sea en el transcurso del estudio, o en el momento de la publicación de los resultados.

La elección del caso busca maximizar las posibilidades y la capacidad que las condiciones y características del caso presentan para desarrollar conocimiento a partir de su estudio. La muestra es intencionada en función de los intereses temáticos y conceptuales, y los casos se pueden seleccionar según diversos criterios. El caso es definido como un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores relaciones e instituciones sociales donde se busca dar cuenta de la particularidad del mismo en el marco de su complejidad (Neiman y Quaranta, 2006:219 y 220).

Los proyectos de investigación de estudio de caso consideran en su conjunto la pregunta de investigación, la recolección y el análisis de la

información, los roles del investigador, la validación de los resultados a partir de instancias de triangulación, y finalmente la redacción del informe final. La pregunta de investigación se convierte en el eje conceptual que estructura el estudio de caso (Stake, 1995, en: Neiman y Quaranta, 2006:220).

Los diseños de investigación de casos múltiples se distinguen por sus posibilidades para la construcción y desarrollo de teoría, pudiéndose, en caso de considerarse apropiado, tomar como punto de partida la guía de un determinado marco conceptual y teórico. Estos diseños permiten a partir de diferentes instancias de comparación extender los resultados empíricos hacia fenómenos de similares condiciones y niveles más generales de teoría, así como elaborar explicaciones causales locales referidas a la comprensión de procesos específicos y en contextos definidos (Miles y Huberman, 1991, en: Neiman y Quaranta, 2006:225).

El método del caso propone la generalización y la inferencia “hacia la teoría” y no hacia otros casos. El caso no permite generalizar sus conclusiones a toda una población. En la inferencia lógica (que algunos llaman científica o causal), el investigador postula o descubre relaciones entre características, en el marco de un esquema conceptual explicativo. La relevancia del caso y su generabilidad no provienen, entonces, del lado estadístico, sino del lado lógico: las características del estudio de caso se extienden a otros casos por la fortaleza del razonamiento explicativo.

La lógica subyacente en la utilización de estudios de casos múltiples se basa en la replicación y la comparación de sus hallazgos y resultados. Cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado de manera tal que a) pueda predecir resultados similares, por lo que constituye una replicación literal, o b) produzca resultados contrastantes pero por razones predecibles, constituyendo una replicación teórica (Yin, 1994, en: Neiman y Quaranta 2006:226).

Los diseños de estas investigaciones, al resguardar la flexibilidad propia de las metodologías cualitativas, sistematizaron los procedimientos de recolección y análisis, otorgaron rigurosidad a los estudios y desecharon las

acusaciones de sesgos que se posaban sobre las mismas (Neiman y Quaranta, 2006:229).

El valor de los casos reside en parte en que no sólo pueden estudiar un fenómeno, sino también su contexto. El estudio (explicativo) de caso viene de la teoría y va hacia ella. Antes de iniciar el trabajo de campo, el estudio debe ser precedido por el desarrollo de una teoría, aunque sea incipiente. Los primeros esbozos teóricos clarifican y profundizan los componentes del caso. Todo buen diseño incorpora una teoría, que sirve como plano general de la investigación, de la búsqueda de datos, y de su interpretación. A medida que el caso se desarrolla, emerge una teoría más madura, que se va cristalizando (aunque no necesariamente con perfección) hasta que el caso concluye.

2.3 Selección de los casos de estudio

Se realizaron los siguientes pasos en la selección y análisis de los casos de estudio:

1. Barrido cuantitativo de casos de turismo rural en funcionamiento en la zona de estudio. Se realizó a través de la consulta a diferentes informantes clave de la zona.
2. Construcción de Tipología. Variables: Origen, Agregado de valor, Forma de organización laboral, Asociatividad, Antigüedad del establecimiento y Edad del propietario.
3. Construcción del instrumento de recolección de datos
4. Estudio de casos.
5. Análisis cualitativo e interpretación de la información obtenida en los estudios de caso

Capítulo 3

Resultados

Una vez completada la tipología, a través de entrevistas a informantes clave de Alto Valle y Valle Medio de Río Negro, se construyó la muestra con la totalidad de los establecimientos agropecuarios dedicados al turismo rural, arrojando 70 casos. Con estos datos se procedió a su análisis estadístico, primero se evaluó la distribución de cada una de las variables estudiadas, luego se realizó un análisis a través del método de correspondencia, para recurrir, por último, a su clasificación y análisis de *cluster* (dendograma).

Este primer paso, antes de la selección de los casos para el estudio en profundidad, permitió conocer el universo de los establecimientos en estudio, clasificados a través de seis variables. Esta información se construyó a partir de entrevistas a doce informantes calificados, en su mayoría responsables de las áreas de turismo de los municipios involucrados. Su análisis estadístico genera un conocimiento importante, ya que no existen antecedentes de un trabajo de estas características en la región, que abarque la totalidad de la población de establecimientos dedicados al turismo rural. Las entrevistas fueron realizadas en el primer semestre del año 2013.

3.1 Presentación de la definición y distribución de cada una de las variables estudiadas

Origen. Si el propietario del establecimiento proviene de una familia de chacareros y vive (o vivió) en la chacra, se lo considera “chacarero tradicional”. Tienden a contar con una escolarización básica y amplia experiencia práctica en tareas propias de la chacra. En cambio, si se trata de

una persona que vive en la ciudad y sus ingresos suelen provenir de una actividad urbana, y además elige la chacra como “estilo de vida”, se lo clasifica como un “neorural”. Por lo general este último suele contar con mayor escolaridad y menos experiencia en el trabajo de la chacra.

Agregado de valor. Si predomina la producción primaria de agroalimentos tipo *commodities* se clasifica al establecimiento como “chacra”; en cambio si predomina la producción secundaria de un alimento diferenciado, se considera que el establecimiento es una “industria”. Cuando incluyen las dos etapas es una “empresa integrada”.

Grafico N° 2: Distribución de la variable Origen

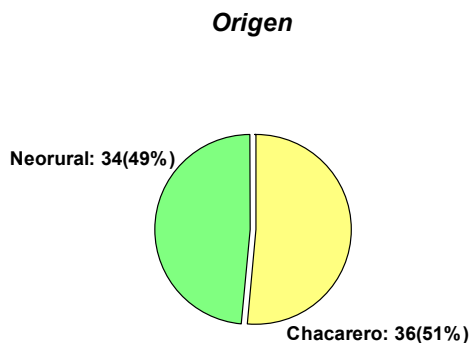
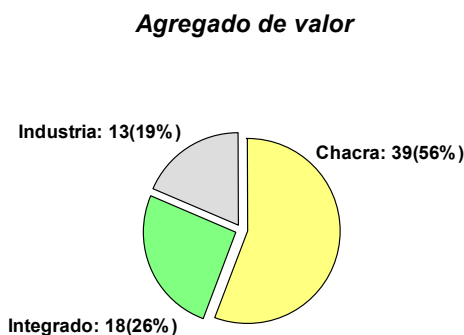


Grafico N° 3: Distribución de la variable Agregado de valor



Fuente: Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

La variable Origen es reveladora, al indicar que prácticamente la mitad de los emprendimientos (49%) tienen un origen neorural. Este dato confirma la hipótesis de que los neorurales se inclinan por el desarrollo de actividades innovadoras y no tradicionales.

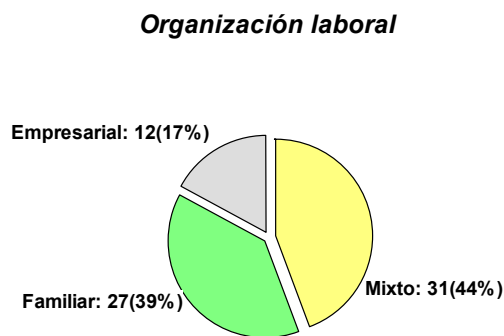
La actividad del turismo rural es practicada principalmente en chacras (56%), mientras que las industrias son las de menor participación con el 19%. Responde a la hipótesis de que las grandes industrias y empresas integradas, por su escala y destino de su producción (exportación), en su

mayoría no se interesan en la actividad turística, por no representar un negocio de dimensiones suficientes, que correspondan a la escala de sus negocios. Esta afirmación es válida para la industria de *commodities*. En el caso de las bodegas encontraron en el turismo una estrategia de diferenciación comercial, para las de mayor escala, y una unidad de negocios muy próspera, para el caso de las bodegas más pequeñas.

Forma de organización laboral. Si la unidad de turismo rural es atendida por uno o más miembros de la familia productora, corresponden a la categoría “modalidad familiar”; en cambio si la unidad turística genera empleo a personas que no pertenecen al núcleo familiar (permanente o temporal) se la considera “modalidad empresarial”. También se contempla una alternativa intermedia llamada “mixta” donde predomina la mano de obra familiar y se suman empleados temporales principalmente.

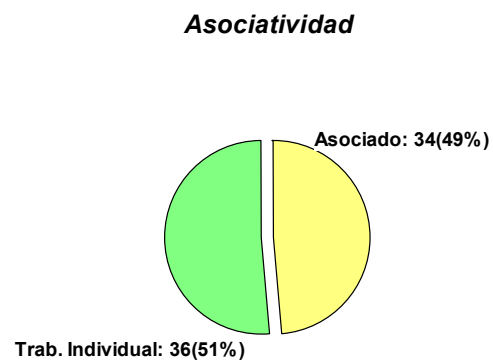
Asociatividad. Si el emprendimiento turístico se pensó, desarrollo y se gestiona de forma individual, se considera “trabajo individual”; por el contrario, si se trabajó o se trabaja actualmente de forma asociativa con otros emprendedores, se considera dentro de la categoría “trabajo asociativo”.

Grafico N° 4: Distribución de la variable Organización laboral



Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 5: Distribución de la variable Asociatividad



Fuente: Elaboración propia.

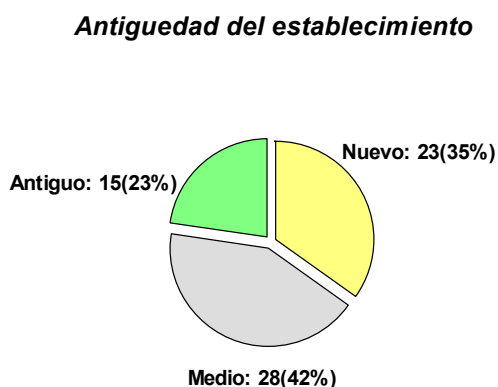
La organización familiar tiene un peso destacado en la organización laboral (39%) y no son muy frecuentes los establecimientos administrados de forma empresarial, en la oferta de turismo rural regional (17%). Esto refuerza la hipótesis a la que se hizo mención en el análisis de la variable “agregado de valor”: el turismo rural es adoptado principalmente por empresas pequeñas de organización familiar.

La variable asociatividad divide casi en partes iguales a los que han tenido o tienen una experiencia asociativa en el desarrollo de la actividad, frente a los que trabajan de manera individual. De todas formas, es alto el porcentaje de las experiencias asociativas, confirmando la hipótesis que manifiesta la importancia del trabajo asociativo para el éxito en el desarrollo del turismo rural.

Antigüedad del establecimiento. Se refiere a los años dedicados a la práctica del turismo rural. Se construyeron tres categorías; Nuevo: de 1 a 3 años inclusive, Medio: de 4 a 10 años inclusive y Antiguo: más de 10 años.

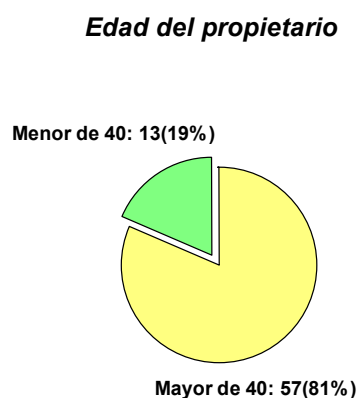
Edad del propietario. Se consideran dos categorías: hasta 40 años de edad y más de 40 años.

Grafico N° 6: Distribución de la variable Antigüedad del establecimiento



Fuente: Elaboración propia.

Grafico N° 7: Distribución de la variable Edad del propietario



Fuente: Elaboración propia.

Si bien un 35% de los establecimientos son relativamente nuevos en la actividad, se destaca una mayoría con antigüedad media (42%) y 15 establecimientos (23%) que han superado los 10 años. Estos datos refuerzan la hipótesis sobre la viabilidad del turismo rural a largo plazo y muestran una población bien repartida entre las 3 categorías. También indica que la innovación con turismo rural no es un hecho puntual y aislado en el tiempo, sino que se viene produciendo desde hace más de 10 años de forma constante y sistemática, siendo difícil atribuir el surgimiento de la actividad a políticas de desarrollo concretas.

Por último, la tipología permitió conocer que los propietarios son en su mayoría (81%) personas mayores de 40 años. La baja cantidad de jóvenes (solo el 19%) no se condice con la hipótesis que sostiene que, los jóvenes son más propensos a innovar con turismo rural, mientras que los mayores son más conservadores y experimentan mayor resistencia a los cambios y las nuevas alternativas productivas.

3.2 Análisis estadístico y cualitativo

3.2.1 Análisis de Correspondencia

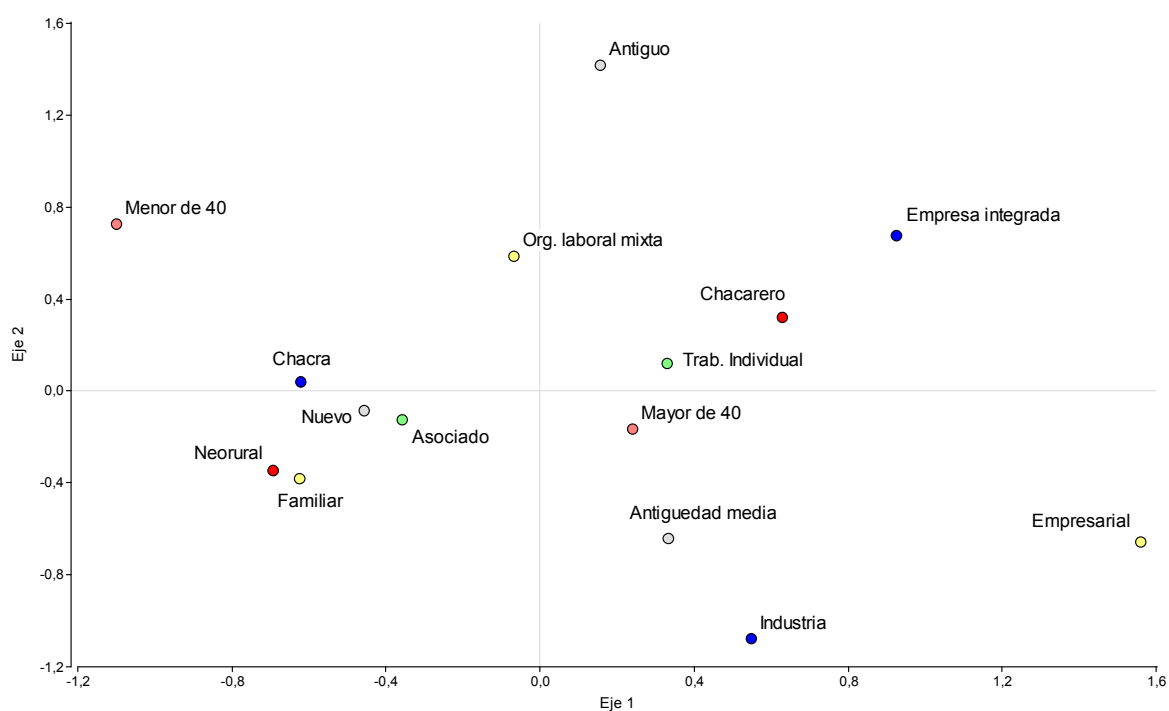
El análisis de correspondencias es una técnica estadística que se aplica al análisis de tablas de contingencia y construye un diagrama cartesiano basado en la asociación entre las variables analizadas. Su finalidad es poner de manifiesto gráficamente las relaciones de dependencia existentes entre las diversas modalidades de dos o más variables categóricas a partir de la información proporcionada por sus tablas de frecuencias cruzadas.

Para ello asocia a cada modalidad un punto en el espacio de forma que, cuanto más alejado del origen de coordenadas está el punto asociado a una modalidad de una variable, más diferente es su perfil condicional del perfil marginal correspondiente a las otras variables; además, los puntos correspondientes a dos modalidades diferentes de una misma variable

estarán más cercanos cuanto más se parezcan sus perfiles condicionales y, finalmente, dichos puntos tenderán a estar más cerca de aquellas modalidades con las que tienen una mayor afinidad, es decir, aquellas en las que las frecuencias observadas de la celda correspondiente tiende a ser mayor que la esperada bajo la hipótesis de independencia de las variables correspondientes.

En el siguiente gráfico se representan conjuntamente las distintas modalidades de la tabla de contingencia, de forma que la proximidad entre los puntos representados está relacionada con el nivel de asociación entre dichas modalidades.

Gráfico N°8: Análisis de correspondencia



Fuente: Elaboración propia.

Algunas aclaraciones antes del análisis del cuadro:

De acuerdo al estudio del Chi cuadrado acumulado, que arroja un resultado del 38,2% de la variabilidad expresada, se puede advertir que este grafico no representa de manera contundente el comportamiento de las variables estudiadas (solo las explica en un 38,2%).

La variable asociatividad posee perfiles condicionales parecidos, lo que implica un comportamiento independiente al resto de las variables estudiadas. Esto también queda expresado en la tabla de contingencia. Lo que determina su exclusión de los grupos de asociación de variables.

De acuerdo a esta información y la observación del grafico, es posible identificar dos grupos:

Grupo A: con asociación de las categorías *chacra, nuevo, neorural y familiar*, se presenta concentrado y definido. *Asociado* queda afuera del grupo porque se comporta de manera independiente, de acuerdo a lo demostrado en la tabla de contingencia.

Casos puros (que cumplen las cuatro categorías que caracterizan al grupo): Comedor del desierto, Granja educativa Mosqueta (Cinco Saltos), Costa Verde minigolf (Allen), Cervecería Bahía Creek, Complejo 3 Tinajas, Espacio Alojamiento, Puesto la Cabaña (Roca), Silvio Rodríguez (Regina).

Casos impuros (que cumplen con tres de las cuatro categorías que caracterizan al grupo): Flia. Verel (C. Cordero), Paraíso del sur, Equinoterapia Don Remo (Cinco Saltos), Javier Capucio (Cipolletti), Los Álamos Eventos (F. Oro), Posta del Rehue, Bomfrut, Cervecería 3 caracoles, Cristina Vázquez (Roca), Jose Paz (Pomona), Agrestis (Roca), Waldina Pereyra (Regina), Los Kukis (Beltrán), Bodega Ribus.

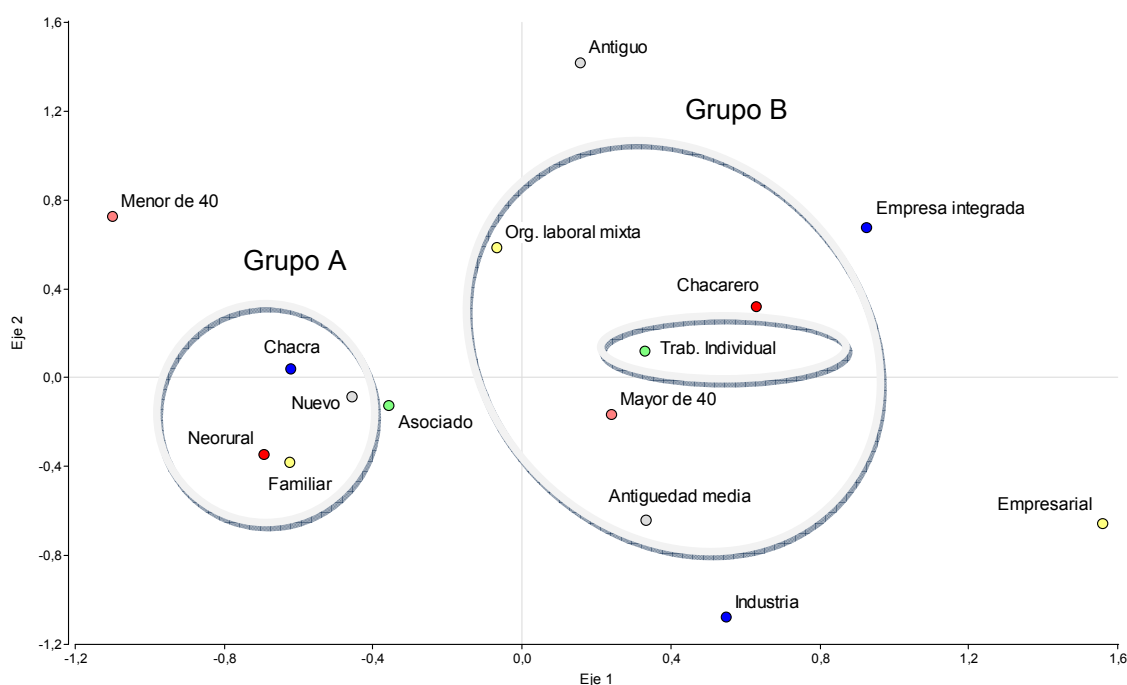
Grupo B: Se observa mayor variabilidad, asociando las categorías *chacarero, mayor de 40, organización laboral mixta y antigüedad media*. *Organización laboral mixta* parece alejado del resto de las variables pero en la tabla de contingencia aparece claramente asociado a *chacarero*, por ese

motivo se incluye en el grupo. *Trabajo individual* (al igual que *asociado* en el grupo 1) queda afuera del grupo porque se comporta de manera independiente, de acuerdo a lo demostrado en la tabla de contingencia y a pesar de quedar en el centro del grupo.

Casos puros (que cumplen las cuatro categorías que caracterizan al grupo): Viñedos del Lago Pellegrini, Bodega Museo La Falda (Cipolletti), El refugio cabalgatas (Fernández Oro), Gauchos Libres (Allen), Cabalgatas El Fogón (Allen), El Chapulín (Cervantes), Ginés García, Ahumados Nigo (Luis Beltrán).

Casos impuros (que cumplen con tres de las cuatro categorías que caracterizan al grupo): Cabalgata Km 1212 (C. Cordero), Nazareno Pierucci, Bodega y secadero Genari, Alberto Diomedi, Lamberti (Allen), Zetone (Roca), Avaca Clara, Flor del Valle (Roca), Los marplatenses, Viñedos Moschini, Frutos de la costa (Regina), Los dulces de Marta (Chimpay), Blanca Laino (Roca), Posada Dulcinea, Los gringuitos, La Esmeralda, Bodega Ribus.

Grafico N°9: Selección de los grupos A y B



Fuente: Elaboración propia.

Quedan fuera de los grupos las categorías que se observan extremas o aisladas, como es el caso de: *empresarial*, *menor de 40*, *antiguo e industria*. Estas categorías extremas fueron confirmadas con el estudio comparativo de todas las variables entre sí (Análisis de las variables más fuertes de cada eje y Tablas de Contingencia presentadas en Anexo). También queda fuera de los grupos la variable *asociatividad* por no presentar relación asociativa con otras variables, a pesar de su ubicación central en el grafico; y la categoría *empresa integrada*, por encontrar disociación con *organización laboral*.

En el eje horizontal la variable positiva más fuerte es *empresarial*, mientras que la variable negativa más fuerte es *menor de 40*. En el eje vertical la variable positiva más fuerte es *antiguo*. La variable negativa más fuerte es *industria*. Estas cuatro categorías, por ser las más atípicas, son las que generan más variabilidad o diversidad en los datos.

3.2.2 Análisis de *cluster* o dendograma

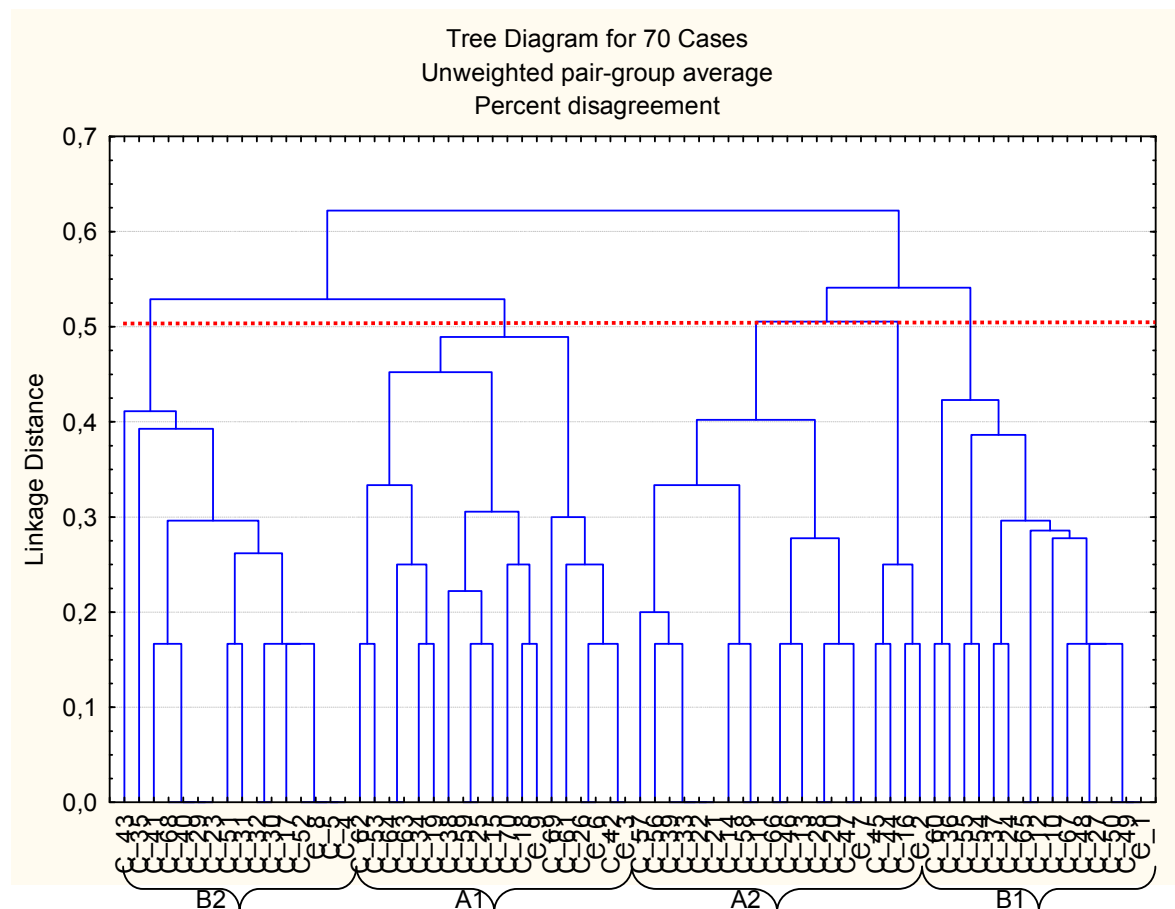
Este tipo de clasificación jerárquica, que se origina con la sistematización del reino animal y vegetal a través de la taxonomía, permite ordenar los casos estudiados a partir de sus semejanzas. Con este criterio organiza sucesivas particiones (*clustering*) de acuerdo al nivel de homogeneidad.

El método de agrupamiento es conceptualmente muy simple. Se parte de una matriz de distancias o similaridades donde el elemento genérico d mide el grado de asociación entre dos taxas i y j . El tramado de relaciones entre taxas se construye por la unión sucesiva de los pares de taxas o grupos de taxas más cercanos. Cuando se unen dos taxas, pierden su identidad individual y son referenciados como un cluster simple. Inicialmente cada taxón constituye en sí mismo un cluster y a medida que el proceso de agrupación avanza, en cada etapa dos cluster se unen en uno solo, disminuyendo el número de grupos ya conformados en una unidad. El proceso se completa cuando se unen los dos últimos cluster en un único conglomerado que contiene todas las taxas originales.

La representación geométrica de una clasificación jerárquica es un dendograma o árbol jerárquico que indica cómo se van asociando los individuos objeto del análisis a medida que disminuye el grado de semejanza entre ellos. Estos árboles van acompañados por un eje que indica la distancia y/o similaridad a la que se han producido las diferentes uniones que se denomina índice de la jerarquía. Para dividir o clasificar los individuos en grupos distintos bastará trazar una línea recta para un valor de índice determinado y observar los cluster constituidos por debajo de ella, ignorando los agrupamientos que se producen a un valor de índice superior.

Para el presente estudio se decidió cortar el árbol de tal manera que quedaron conformados cuatro cluster. A continuación se presenta el dendograma, indicando el corte con una línea punteada:

Grafico N°10: Diagrama de árbol para los 70 casos analizados



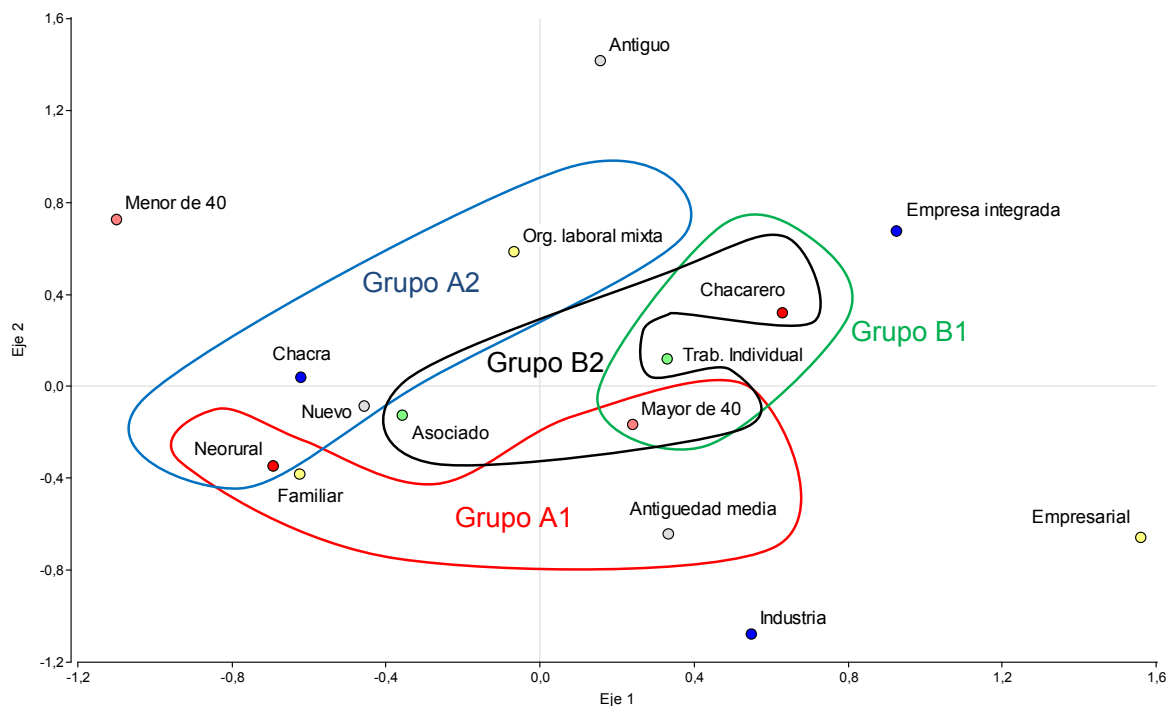
Fuente: Elaboración propia.

Estos cuatro clusters fueron analizados, arrojando las siguientes características:

- Grupo A1: se encuentra integrado por 16 casos. Este grupo se caracteriza por ser de origen neorural (100%), mayor de 40 años (100%), de organización laboral familiar (94%) y con una antigüedad en la actividad turística media (75%).
- Grupo A2: integrado por 19 casos, se caracteriza también por su origen neorural (90%), por ser practicado principalmente en chacra (79%), por poseer una organización laboral mixta (74%) y una antigüedad mínima, o sea que se trata de establecimientos nuevos (74%).
- Grupo B1: está integrado por 20 casos caracterizados por una mayoría de chacareros (95%), que trabajan de manera individual en su totalidad y son mayores de 40 años (90%).
- Grupo B2: es el más pequeño y se encuentra integrado por 15 casos. Su característica principal es que todos son chacareros y asociados (100%), y la gran mayoría (93%) es mayor de 40 años.

Se observa similitud entre estos cuatro clusters recortados del diagrama de árbol y los dos grupos (A y B) conformados a través del análisis de correspondencia. Pero dado la baja variabilidad expresada (de acuerdo al estudio del Chi cuadrado acumulado), que arroja un resultado del 38,2%, se puede advertir que este gráfico no representa de manera contundente el comportamiento de las variables estudiadas.

Grafico N°11: Representación de los clusters en el grafico de correspondencia



Fuente: Elaboración propia.

3.2.3 Análisis de contingencia

Para analizar con mayor detalle la asociación entre las variables estudiadas se recurrió a la tabla de contingencia, cuya significancia p valor de Pearson, se encuentra resumida en la siguiente tabla:

Tabla N°1: Significancias de las tablas de contingencia realizadas entre las variables

	<i>Origen</i>	<i>Agregado de valor</i>	<i>Organización laboral</i>	<i>Asociatividad</i>	<i>Antigüedad del establecimiento</i>	<i>Edad del propietario</i>
Origen		0.03 *	0.005 **	0.23	0.35	0.10
Agregado de valor			0.008 **	0.26	0.30	0.22
Organización laboral				0.19	0.22	0.15
Asociatividad					0.88	0.85
Antigüedad del establecimiento						0.0496 *
Edad del propietario						

Fuente: Elaboración propia.

Referencias:

NS: No significativo

* Significativo ($\alpha= 5\%$ - p valor $< 0,05$)

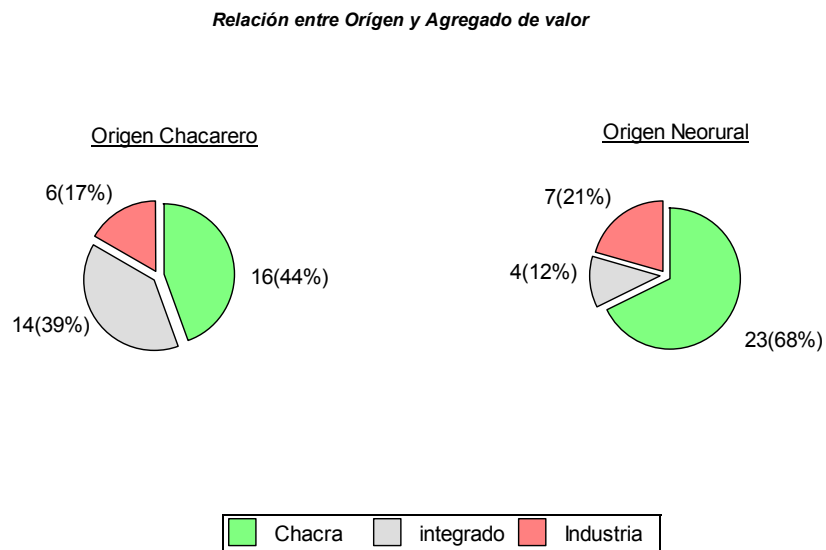
** Muy significativo ($\alpha= 1\%$ - p valor $< 0,01$)

*** Altamente significativo ($\alpha= 0.1\%$ - p valor $< 0,001$)

Alpha (α) indica la probabilidad de cometer un error o el margen de error con el que se trabaja. Cuando el p valor supera el valor indicado, se concluye que existe asociación entre ese par de variables.

En base a estas cuatro relaciones detectadas, se realizó su análisis a partir de los siguientes gráficos de torta.

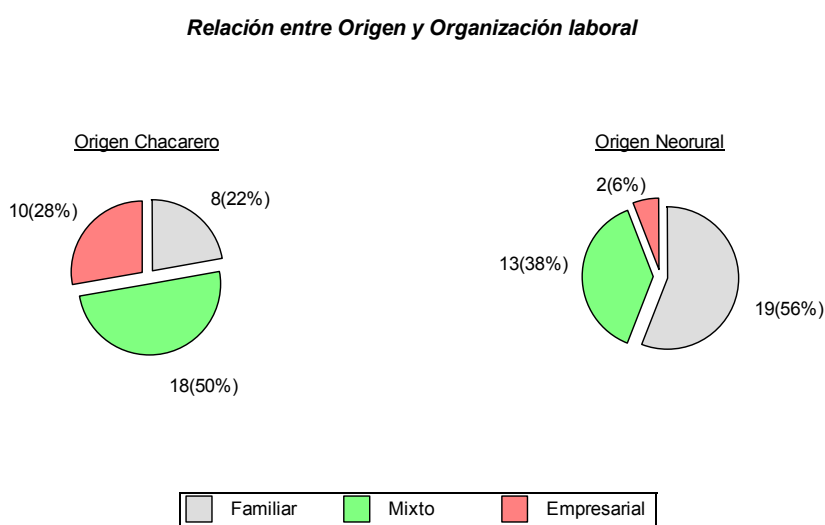
Grafico N°12: Relación entre las variables Origen y Agregado de valor



Fuente: Elaboración propia.

Las chacras son mayoritarias para ambos grupos sin importar su origen, pero es claro su predominio en los establecimientos neorurales (68% de los casos). En tanto que los establecimientos de origen chacarero tienen mayor proporción de integrados (39% vs 12% para los de origen neorural).

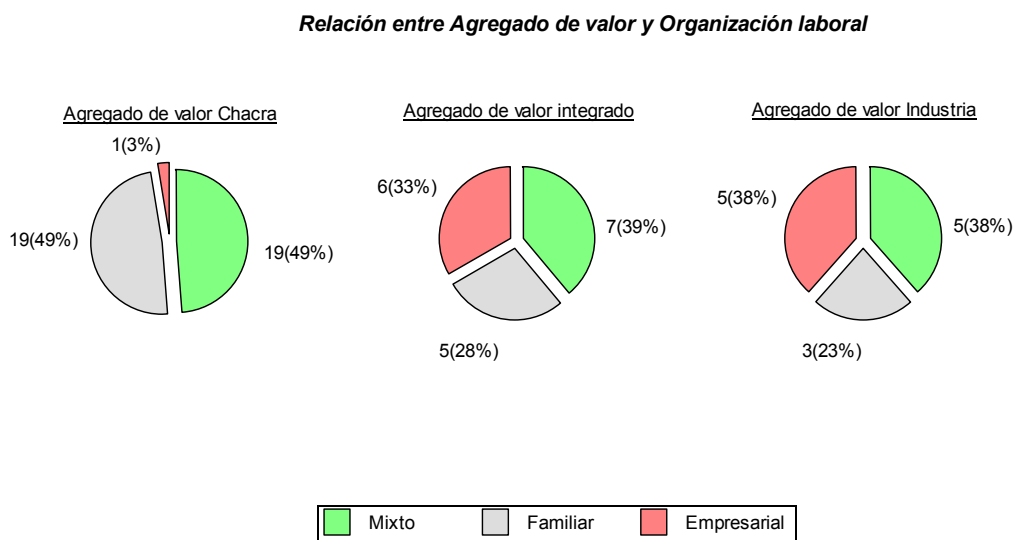
Grafico N°13: Relación entre las variables Origen y Organización laboral



Fuente: Elaboración propia.

La mitad de los que tienen un origen chacarero, organizan el negocio de manera mixta, entre familiar y empresarial. En cambio, la organización familiar es elegida por más de la mitad de los neo rurales (56%).

Grafico N°14: Relación entre las variables Agregado de valor y Organización laboral

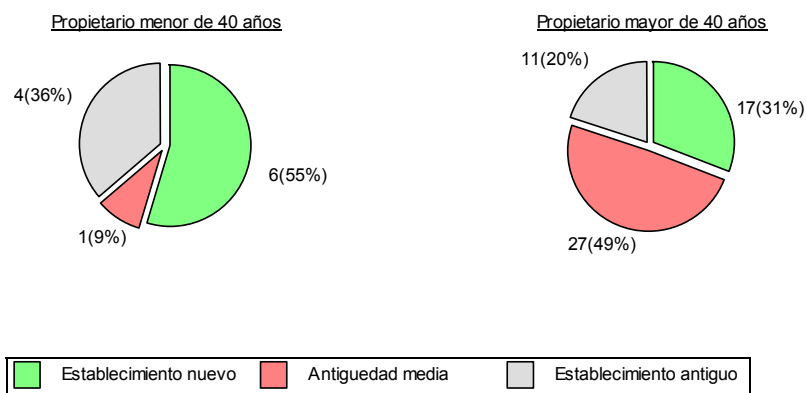


Fuente. Elaboración propia.

Esta comparación de variables destaca que a nivel de chacra casi no existe organización laboral de tipo empresarial, o sea que 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. Mientras que para los otros niveles la distribución de la variable organización laboral se muestra más equitativa, relacionada a la variable agregado de valor.

Grafico N°15: Relación entre las variables Edad del propietario y Antigüedad del establecimiento

Relación entre edad del propietario y antigüedad del establecimiento



Fuente: Elaboración propia.

Los propietarios menores a 40 años tienen una mayor proporción de establecimientos que se han iniciado en la actividad del turismo rural en los últimos 3 años (55%). En tanto que, casi la mitad de los propietarios mayores de 40 años (49%) llevan en la actividad entre 4 y 10 años.

Capítulo 4

Conclusiones del análisis estadístico y selección de casos

Una vez finalizado el análisis estadístico de la población de establecimientos agropecuarios de Alto Valle y Valle Medio de Río Negro, que innovaron con turismo rural, a través del método de correspondencia, su clasificación y análisis de *cluster*, se llegó a la siguiente determinación: la selección de los casos para el estudio en profundidad, se basó en el recorte realizado en el diagrama de árbol (Gráfico N° 10), que arrojó la formación de cuatro clusters. Esta decisión se sustenta sobre la mayor fidelidad y certeza encontrada en este último método de análisis, obteniendo cuatro grupos con gran homogeneidad. La cantidad de casos no se definió a priori y respondió al método de saturación de la muestra, eligiendo casos diferentes entre sí, totalizando doce casos.

Se desestimaron los dos grupos (A y B) conformados a través del análisis de correspondencia, dada la baja variabilidad expresada (de acuerdo al estudio del Chi cuadrado acumulado), que arroja un resultado del 38,2%, lo que significa que ese método no representa de manera contundente el comportamiento de las variables estudiadas (solo las explica en un 38,2%).

La selección de los casos dentro de cada grupo respondió a un muestreo intencional. Entre los criterios de selección se buscó que los casos sean diferentes entre sí, representen distintas ciudades, distintos tipos de productores y producciones. A pesar de la heterogeneidad a priori de los casos en estudio, cuando se llegó al tercer caso por grupo se consideró que se había alcanzado la saturación de la muestra, por lo que no se continuó realizando estudios de caso, finalizando el trabajo con doce entrevistas en profundidad.

De acuerdo a éstas decisiones, se realizaron entrevistas en profundidad a los siguientes casos seleccionados.

4.1 Planificación de muestreo y justificación de la elección

- Grupo A1 “neururales mayores”: integrado por los casos 4, 5, 8, 17, 23, 29, 30, 31, 32, 35, 40, 41, 43, 51, 52, 68.

Orden de casos:

Bomfrut (30): porque son productores muy innovadores. Supieron darle un giro a sus productos hasta convertirlos en turísticos. Poseen una trayectoria muy importante. Como contraste han cometido muchos errores que impidieron el crecimiento de la industria.

Cervecería 3 caracoles (32): porque se trata de una empresa joven con gran personalidad, va creciendo de manera ordenada pero a buen ritmo. Incorporó un comedor de chacra temático muy interesante. Los conocía poco.

Waldina Pareyra (52): porque es una docente jubilada que buscó una actividad que complemente sus ingresos y que no sea muy distinta a lo que sabe hacer. Ha sabido sobrevivir a pesar de varias frustraciones. A diferencia de los otros dos se mantiene en la informalidad.

- Grupo A2 “neururales novatos”: integrado por los casos 3, 6, 9, 15, 18, 19, 25, 26, 34, 38, 42, 53, 59, 61, 62, 63, 64, 69, 70.

Orden de casos:

Chacra educativa Mosqueta (6): Porque está muy bien referenciado. No conocía previamente el establecimiento.

Bodega Agrestis (34): es pionera y mantiene una innovación constante. La unidad de turismo se maneja de manera independiente del resto de la bodega.

Establecimiento Pichilauquen (63): no es nuevo en la actividad, todo lo contrario. Fue uno de los primeros en desarrollar el turismo rural en Valle Medio, capitalizando su experiencia como turista y ciudadano.

- Grupo B1 “chacareros independientes”: integrado por los casos 2, 7, 11, 13, 14, 16, 20, 21, 22, 28, 33, 39, 44, 45, 46, 47, 56, 57, 58, 66.

Orden de casos:

Familia Verel (2): porque es uno de los emprendimientos más antiguos que dan alojamiento. Les va muy bien, de acuerdo a los comentarios y nunca trabajaron de manera asociativa.

Puesto El Chapulín Colorado (47): por su trayectoria, por ser un emprendimiento de la mujer de un productor frutícola tradicional.

Secadero y Bodega Gennari SA (13): por la estrategia de innovación en agregado de valor y el giro comercial incorporando al minorista y al visitante.

- Grupo B2 “chacareros asociados”: integrado por los casos 1, 10, 12, 24, 27, 36, 37, 48, 49, 50, 54, 55, 60, 65, 67.

Orden de casos:

Los dulces de Marta (60): por la estrategia competitiva que logró desarrollar para un producto que es muy común en la región.

Ahumados Nigo (65): es un caso de innovación constante, además de los chacinados con carnes salvajes, supo complementar con alojamiento.

Museo Bodega La Falda (12): porque puso en valor la historia y la cultura rural con buena propuesta comercial.

Capítulo 5

Descripción y análisis de los resultados

De acuerdo al análisis estadístico, se pudo determinar que el 49% de los emprendedores de turismo rural en la zona de estudio son neorurales, que es practicado principalmente en chacras (56%), bajo una organización laboral mixta (44%). El 49% trabaja de manera asociativa, el 42% cuenta con una antigüedad de entre 4 y 10 años, y sus propietarios son mayores de 40 años (81%).

A continuación se presenta un análisis de las doce entrevistas en profundidad, realizadas de acuerdo a las decisiones explicadas en el apartado anterior. Dado que la selección de los casos dentro de cada grupo respondió a un muestreo intencional y entre los criterios de selección se buscó que los casos sean diversos entre sí, representando a distintas ciudades, distintos tipos de productores y producciones, existe una pluralidad de respuestas que deja sin sentido el análisis por grupo, o sea, no se encuentran coincidencias dentro los grupos por la diversidad de los casos seleccionados.

5.1 Historia de la empresa

En el nacimiento de cada empresa se advierten motivos muy diversos, las más antiguas cuentan historias de inmigraciones europeas, mas relacionadas a la formación del valle como productor de manzanas y peras. En las empresas contemporáneas los motivos se relacionan a la búsqueda de un cambio de rumbo, una mejora en la calidad de vida, el agregado de

valor o la producción de algo innovador. De los doce emprendimientos estudiados, tres tienen más de 50 años y otras tres más de 30 años.

Cuando se los consultó por la actividad principal del establecimiento predomina la fruticultura pero se destaca la diversificación productiva de la mayoría y el agregado de valor a la producción primaria. Existen producciones de un alto grado de innovación como los bocaditos de manzana de Bomfrut, las frutas deshidratadas de Genari o los chacinados de carnes salvajes de Nigo. Este es uno de los primeros factores claves que hicieron posible la innovación en turismo rural de estos productores, el agregado de valor sobre la producción primaria con una importante dosis de creatividad. En este sentido, se puede detectar en todos los casos seleccionados para el estudio, la actitud positiva necesaria para adoptar una innovación e implementarla con éxito.

De acuerdo a la curva de adopción de Rogers, es posible clasificar a los productores estudiados entre las dos primeras categorías, que abarcan el 16% de la población y se caracterizan por ser los primeros en utilizar la innovación y en liderar el negocio. Aunque aparecen algunos más innovadores, siempre ansiosos de experimentar nuevas tecnologías, predominan los cautos y reflexivos, que van informándose y tomando pequeñas decisiones, que les permiten ir avanzando hacia sus objetivos, de manera lenta pero progresiva.

En la teoría de Rogers está contemplado que la adopción de la innovación se mueva lentamente a través de un grupo social en sus fases iniciales, y a medida que se experimenta la innovación, se incrementa la difusión de la nueva idea y el porcentaje de adopción crece de manera más rápida. En la zona en estudio todavía estamos en la primera etapa, con un número bajo de adoptantes. Se puede afirmar que la adopción se encuentra en la etapa inicial y presenta una curva más bien aplanada.

En cuanto a la cantidad de personas que trabajan en el establecimiento, en la mayoría de los casos se trata de emprendimientos familiares con personal

contratado de forma temporaria. En todos los casos la atención del turista y la dirección de la empresa la realiza un miembro de la familia.

Todos tienen la titularidad de la tierra menos una industria que alquila y un productor que posee una tenencia precaria.

5.2 Descripción de la experiencia turística ofrecida

Cada establecimiento ofrece una propuesta turística diferente, condicionada por su historia, su entorno, su producción. Pero en líneas generales ofrecen la visita al emprendimiento productivo y la venta del producto. Tres ofrecen alojamiento y media pensión, y otros cinco se destacan por su oferta gastronómica que gira alrededor de su producción principal (vino, cerveza y chacinados) y organización de eventos culturales y sociales.

En cuanto a la capacidad, los alojamientos van de 8 a 12 personas, los que trabajan con productos educativos como las granjas, atienden a contingentes de 20 a 40 personas aproximadamente, y los que realizan eventos tienen capacidades que van de 50 a 150 personas.

Cuando se los consultó sobre ¿qué cree que la gente busca cuando compra su producto turístico? Las respuestas fueron dispares, algunos se volcaron a la tradición:

“Creemos que busca algo típico, representativo de la zona y del lugar, y también alimentos saludables” (Caso 1)

“Buscan la historia del lugar y la región, la atención personalizada de la familia, estamos la 3º y la 4º generación trabajando” (Caso 4)

“Quedan conformes con la historia y como venimos haciendo las cosas, que es muy artesanal, que es muy genuino también y que son sabores muy diferentes” (Caso 11)

Otros destacaron la tranquilidad y el placer:

“Buscan tranquilidad, en un lugar relajado y familiar. Suelen ser personas que han viajado, conocen de todo y se cansaron de los destinos tradicionales” (Caso 2)

“Lo que buscan es un lugar muy tranquilo, un entorno familiar, tenemos gente que ha pasado 40 veces, la comida es muy familiar” (Caso 9)

“Compran una experiencia, buscan vivir algo distinto, algo diferente, relajado, descontracturado, vienen a comprar placer” (Caso 8)

Se observa, como a partir de la revalorización de la vida en el campo, el turismo rural participa de estos procesos contradictorios que Manzanal (2006:34) se esfuerza por destacar en los espacios rurales, que tanto parecieran ir conduciendo hacia la pérdida de sus tradicionales particularidades (centradas en el trabajo agropecuario, en el asentamiento disperso) como revitalizando otras, como sucede a través de la actividad turística.

5.3 Comienzo del proceso estudiado

En cuanto al comienzo de la actividad turística, los datos revelados que se muestran en el siguiente cuadro de acuerdo al grupo que pertenece, no varían mucho de los presentados en el análisis estadístico.

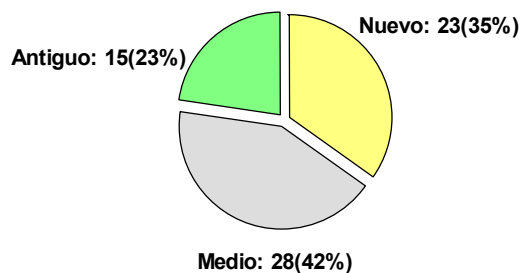
Tabla N°2: Comienzo de la actividad turística según grupo

	Grupo A1 Neorurales mayores	Grupo A2 Neorurales novatos	Grupo B1 Chacareros independientes	Grupo B2 Chacareros asociados
Comienzo de la actividad turística	Entre 8 y 10 años	Entre 8 y 16 años	Entre 2 y 11 años	Entre 10 y 27 años

Fuente: Elaboración propia.

Grafico N°16: Distribución de la variable Antigüedad del establecimiento

Antigüedad del establecimiento



Referencias: Nuevo de 1 a 3 años inclusive, Medio de 4 a 10 años inclusive y Antiguo: más de 10 años.

Fuente Elaboración propia.

Es llamativo la longevidad que alcanzan los establecimientos del Grupo *Chacareros asociados* (entre 10 y 27 años), en especial frente al grupo de *Chacareros independientes* (entre 2 y 11 años). Sería sencillo afirmar, a partir de estos datos, que el trabajo asociativo es una de las claves de la sostenibilidad de la actividad en el tiempo, pero lo cierto es que se requeriría un estudio más en profundidad para aseverarlo. En principio se desprende una interesante hipótesis para futuros estudios.

Se puede afirmar que los primeros establecimientos que innovaron con turismo rural en la zona en estudio, llevan casi tres décadas, coincidiendo con el retorno de la democracia en el país y el comienzo de procesos de cambio en el ámbito rural nacional, en el contexto de la nueva ruralidad, donde la pluriactividad de los actores rurales en el agro, en el comercio y los servicios (en ámbitos rurales como urbanos) junto al empleo rural no agrícola, conforma una heterogénea gama de funciones que dificulta adoptar la anterior visión sectorial (Manzanal, 2006:35). Mutaciones profundas en la manera de valorar a lo rural por parte de lo urbano, prefiere denominar

Posadas (1999a:64) a estas rápidas transformaciones físicas y funcionales del espacio rural, que terminan condicionando su estructura y función.

5.3.1 ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Neorurales mayores: uno reconoce que lo hizo para aumentar los ingresos, los otros dos destacan su vocación de servicio. *“Nací en una estancia, después me traslado a la ciudad, y cuando me jubilo mi deseo es volver a mis raíces y enseñarles a querer la tierra a los chicos y a los grandes”* (Caso 10).

Para los neorurales novatos, el turismo rural represento una oportunidad a la crisis del agro: *“La idea siempre estuvo y se combinó con una situación del agro desastrosa, que era la extensión del 1 a 1 donde nada rendía”* (Caso 2); *“justo yo, la hija del dueño estudio turismo, costo un montón convencerlo a mi padre, el es ingeniero agrónomo, está metido en la elaboración y no alcanzaba a ver que esto también iba a ayudar a incrementar las ventas del vino”* (Caso 8).

Para los chacareros independientes, fue una manera de supervivencia: *“La chacra empezó a producir y la idea fue esa, tener fruta variada durante toda la temporada para vender directamente al público, es una forma de tener un dinero todos los días”* (Caso 7); *“Por necesidad, nos iba muy mal con la chacra”* (Caso 9).

Para los chacareros asociados *“fue una alternativa de aprovechar los espacios de la casa que estaban ociosos y los chacinados se venden mejor en el mercado turístico”* (Caso 5); *“En los años 79 y 80 dos heladas muy grandes nos dejaron sin cosecha y se cerró la bodega. El turismo permite mantener el patrimonio histórico y generar trabajo”* (Caso 4).

Todas las respuestas recuerdan la primera parte del marco teórico, donde se destacó los cambios experimentados en los últimos años en el medio rural, de la mano de la modernización y la globalización, donde la idea del espacio

rural aislado y agrícola va perdiendo forma, y se va redefiniendo la relación entre el campo y la ciudad, a partir de nuevos paradigmas. De esta forma aparece el turismo entre los fenómenos que han cambiado y son a su vez transformadores de los ámbitos rurales por sus características (Ruiz Rivera, 2002).

De esta forma, el turismo rural se presenta como parte inseparable de la nueva ruralidad, como un emergente de las nuevas alternativas de desarrollo local, y como representante de las contradicciones que inevitablemente se presentan entre los vínculos urbano-rurales. En estas respuestas es posible reconocer las complejidades y las articulaciones que trascienden lo sectorial, y revelar las territorialidades invisibilidades.

La nueva ruralidad es el resultado de estas tensiones generadas por el nuevo régimen de acumulación capitalista, en su intento de apropiación de los territorios y recursos de los países dominados, y por las múltiples resistencias que se oponen al despojo del sustento simbólico y material de su existencia (CEDRSSA, 2006:32).

5.3.2 Aportes de los integrantes de la empresa

Predominan historias de esfuerzo propio, tradiciones familiares que van pasando de generación en generación, cultura del trabajo, vocación de servicio. Se pueden identificar diferentes valores que están presentes en los testimonios de los entrevistados:

“La capacidad para hacer las maquinas que ayudan a envasar los bocaditos de manzana. Suplen una buena cantidad de mano de obra, y eso ayuda mucho a mantener el equilibrio de las cuentas, bajando los costos” (Caso 1)

“La idea fue mía, de la familia la que me ayuda es mi vieja. Siempre lo pensé como una actividad que la contenga, hasta el momento ha servido para eso. Aproveche las experiencias como turista, fue como una habilidad innata la

de la aplicación del proyecto. Siempre trabajamos con recursos propios, desde el principio al final” (Caso 2).

“Conocimiento y mano de obra hasta para la construcción de la casa” (Caso 3).

“Mi hijo y mi marido son los que están en la chacra, son los que me traen la fruta todos los días. Venimos de familias de productores y comerciantes, así que es algo que mamamos de chicos” (Caso 7).

“Mi papá tenía conocimiento del deshidratado, era un tano muy emprendedor, y lo que no sabía lo aprendía a golpes. Y yo crecí viéndolos trabajar acá, opte por la universidad, mis hermanos que eran más vagos, los dos trabajaron con mi papa, así que fueron recibiendo la experiencia de él” (Caso 12).

“Siempre se sostuvo por el esfuerzo familiar, primero mi abuelo, mi padre, después yo me hice cargo y ahora mi primo y mi sobrina están conmigo” (Caso 4).

“El inicio de la empresa tiene que ver con conocimientos de la actividad relacionada con la carne, yo soy la cuarta generación, así que te diría que es muy fuerte la presencia tanto de la ganadería como de la comercialización de carne, tanto de la parte mía como de la parte de mi esposo” (Caso 5)

De esta forma, el turismo rural se afianza como parte de las estrategias de sustento familiar, capitalizando los saberes transmitidos de generación en generación, sustentado en el trabajo no agrícola y la pluriactividad. De esta forma se disminuyen los riesgos de depender de una sola actividad y se diversifican los ingresos familiares. El pluriempleo generado por estas circunstancias agrega un factor más, que no debe desconocerse a la hora de analizar la acción social de los actores.

Otro elemento de análisis importante tiene que ver con “el efecto multiplicador” que se le atribuye a la actividad turística, y su posible incidencia en la dinamización e integración de diversos sectores

socioeconómicos, convergiendo en el desarrollo local. En principio, a partir de los testimonios de los protagonistas, no se descarta esta afirmación, pero tampoco se la puede exaltar, como sucede en algunos documentos que tratan sobre las virtudes del turismo.

Como contraparte a los valores destacados en los emprendedores, en todas las respuestas se advierte cierto desarrollo del egoísmo, normal en historias de gran esfuerzo propio, y solo en algunos casos se presenta de manera exagerada, lo que lleva como se vera más adelante, a sobredimensionar lo realizado por ellos mismos y quitarle valor a la ayuda que llega de afuera, como la que ofrece el Estado nacional, provincial o municipal.

5.3.3 Recursos externos requeridos

Muy pocos fueron los que requirieron y consiguieron recursos externos como apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros (solo un 25%). Esto refuerza la hipótesis desarrollada en el apartado anterior, donde se observa que los emprendedores sobrestiman su trabajo y subestiman las ayudas externas recibidas. Esta afirmación se sustenta también en la observación realizada por el autor en alguno de los casos estudiados, que recibieron ayuda de agentes externos pero no son reconocidas.

A continuación se presentan algunos testimonios, en primer lugar uno que reconoce apoyo:

“Recibimos apoyo de diferentes instituciones como el CREAM, el INTA, el municipio, la provincia” (Caso 1).

De los que no consiguieron apoyos externos, están los que lo requirieron y no los consiguieron o lograron pequeñas cosas (30%), por ejemplo:

“Ninguno, lamentablemente. En realidad si se requirieron pero nunca tuve ningún aporte. Del CREAM un pequeño crédito y el permiso en las globas para exponer y vender mis dulces, pero otra ayuda no.” (Caso 10).

“Del INTA, de turismo municipal, con promoción. Nunca nada grande, ningún crédito grande, de la provincia no hubo nada. De la gente que viene y habla muy bien del proyecto o los mismos productores que están en la actividad y te recomiendan” (Caso 8).

Y predominan los que no requirieron ninguna ayuda externa a la empresa (45%):

De grupo Chacareros asociados: *“Es todo esfuerzo propio y lo sigue siendo. Yo no moleste a ningún gobierno, ni municipal, ni provincial para que me colabore, lo voy haciendo de a poco, por eso tardo tantos años”* (Caso 4); y *“Ninguno, en realidad fui una corajuda bárbara, yo me largue, me tire a la pileta, se fue dando”* (Caso 6).

Chacarero independiente *“La empresa nunca pidió créditos, la inversión siempre fue con recursos propios, salvo el año pasado que se pidió un crédito para capital de trabajo, por una cuestión de que la situación ha cambiado muchísimo”* (Caso 12).

En estos dos últimos testimonios, queda claro por lo menos en palabras de los entrevistados, que los recursos movilizados para desarrollar la actividad son principalmente internos. Se percibe en algunos casos, una sensación de desengaño hacia el Estado, habiendo pasado por momentos de necesidad donde se requirió y no se obtuvo ninguna ayuda externa, y *“ahora, después que me las tuve que arreglar yo solo, no le debo nada a nadie”*. A pesar de esto, se observa una tendencia a *“olvidar”* los programas que llevo adelante el Estado. Desde 1995 hasta la fecha, se conocen dos programas provinciales y dos nacionales de fomento del turismo rural, ninguno suficientemente exitoso pero tampoco tan malo como para no haber dejado nada. De hecho se sabe que la mayoría de los establecimientos surgieron

por impulso o estímulo de alguno de estos programas de desarrollo, aunque este hecho no sea reconocido por los emprendedores.

5.3.4 ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

En cuanto a la organización del emprendimiento, queda claro que se trata de un elemento clave. Solo en un caso se advirtió desorganización, siendo un establecimiento familiar en formación donde los dos adultos poseen trabajos extra prediales.

Los más organizados tienen asignadas responsabilidades a cada miembro de la familia o empleado que participa en la empresa:

”Cada uno tiene un rol asignado: producción, comercialización y administración. Recibimos asesoramiento impositivo y de marketing” (Caso 1).

“Atención en el interior de la casa y gastronomía, la vieja. Yo desde los exteriores, el asado, las excursiones. Tratamos de tercerizar paseos a otros lugares” (Caso 2).

“Y bueno con ayuda de la familia, y mi marido que tiene la chacra, la mayoría de la materia prima la sacamos de ahí, mi hija también me da una mano. Tuve que aprender computación, ahora mi nieto me ayuda también” (Caso 6).

También se destaca el salto entre la informalidad cuando se recibe amigos y la formalidad que representa recibir turistas:

“Arranco súper informal con mi padre. Cuando llegue hice una prueba piloto, arme una oficinita dentro de la bodega y empecé con visitas guiadas. Acondicionamos la bodega para que la visita sea segura y después de un año tomamos la decisión de invertir” (Caso 8).

“Toda la vida recibimos amigos y parientes de paso a la cordillera, pero un día decidimos cobrar y fue cuando hicimos las mejoras y los baños” (Caso 9).

El turismo rural, por características propias de la actividad y por una cuestión cultural de los argentinos, tiende a ser trabajado de manera informal, lo que genera diferentes problemas. El emprendedor puede ahorrarse algún dinero en habilitaciones, impuestos, pero asume un riesgo extra que en casos extremos de accidentes de turistas dentro de su propiedad, le pueden representar muy costoso hasta incluso llegar a perder su propiedad, además de generar un techo al crecimiento del emprendimiento que, por el hecho de ser informal no puede difundirse adecuadamente.

Al Estado, también le genera una complicación el trabajo informal, porque no puede apoyar una actividad que no está debidamente habilitada o formalizada, tampoco queda reflejada en las estadísticas, no se puede promocionar, dar un crédito, entre algunos de los inconvenientes más comunes. La actividad también se ve resentida con el servicio informal, porque estas prestaciones informales no son reguladas por ninguna institución del Estado, lo que puede allanar el camino a una estafa, a discontinuar el servicio sin previo aviso, o a la ausencia de regulación de precio y calidad de lo que se ofrece.

La informalidad del turismo rural argentino ha permitido su rápido crecimiento, carecer de barreras de ingreso es un estímulo para su desarrollo, pero después de un tiempo, se convierte en un perjuicio y atenta contra la sostenibilidad misma de la actividad.

5.3.5 Principales barreras

El 45% de los casos (5) aducen problemas financieros en el comienzo de la actividad turística, y manifiesta ciertas dificultades para acceder a la oferta de créditos que ofrece el Estado:

“La dificultad siempre fue la parte económica, he ido juntando el dinero a partir de las otras actividades que tengo, porque es una inversión grande” (Caso 4).

“No sé si hubo muchas barreras, nos juntábamos, hacíamos algo de comer y hacíamos cerveza, era todo placentero. Las barreras puede ser que se hizo mucho más largo el crecimiento, pero a la vez nos fortalecemos por otro lado. Eso fue, que no teníamos efectivo para crecer más rápido” (Caso 11).

”Desde el 2007 a la fecha es un problema de desfinanciamiento que tenemos. En el 2003 hasta el 2007 la planta se amplió en 1500 metros cuadrados, no se pidió un préstamo, y también porque no tenemos seguridad, lo que nos invade es una incertidumbre muy grande” (Caso 12).

La dificultad para acceder al crédito se repite entre los reclamos principales de los emprendedores. Este factor posiblemente condicione el ingreso de nuevos actores a la actividad, pero como se ve expresado en alguno de los testimonios precedentes, a pesar de ralentizar su crecimiento, tiene la ventaja de ir ganando experiencia mientras se van reinvertiendo las ganancias del establecimiento tradicional, además de evitar los riesgos propios de un crédito para una actividad estacional con un retorno de la inversión variable.

Otra barrera histórica de la ruralidad, que ha comenzado a subsanarse en estas últimas décadas, tiene que ver con la infraestructura y las comunicaciones:

“La difusión y la falta de internet y telefonía celular. La dificultad para comunicarse y llegar a la chacra” (Caso 2).

“...me cuesta pensar si tuvimos alguna dificultad, al contrario. Que ha sido un esfuerzo sí, porque hemos tenido que adecuar la casa, el mantenimiento en una casa vieja no es fácil. Lo que nos gustaría y hace 50 años que estoy luchando es para tener gas natural” (Caso 9).

Sin duda las nuevas tecnologías de comunicación como internet y la telefonía celular representan otras de las claves del desarrollo del turismo rural, y si sólo son recordadas por dos emprendedores, esto se atribuye a que el resto ya no tiene ese problema o nunca lo tuvo por haberse incorporado a la actividad de forma tardía, pero los que sufrieron el aislamiento histórico de la zona rural, sin duda lo ponderan como una mejora sustancial.

Otros tres casos tuvieron dificultades para habilitar el establecimiento o problemas con trabajadores contratados. En general se busca solucionar las necesidades de recursos humanos con miembros de la familia o el entorno más cercano, o bien se recurren a contratos temporales.

5.3.6 ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

Los problemas financieros se fueron solucionando “*con tiempo y paciencia*” (Caso 4); “*con constancia y con la aceptación de la gente. Yo creo que eso fue clave. También que ninguno vivíamos de eso, sino habría sido todo diferente. Ahora sí, en este año tratamos de vivir del restaurant y de la cervecería* (Caso 11); y “*empezamos a fraccionar y a vender al comercio, y poner gente en la calle a vender. Fue una estrategia que nos salvo y es la que hoy nos está salvando porque nos hace la caja diaria*” (Caso 12). De los testimonios se desprende otro aspecto importante de la actividad, como lo es su carácter de complementaria.

El turismo rural se plantea como una actividad económica que complementa la actividad principal, que en la zona de estudio es la fruticultura o la industria relacionada a las frutas. Este elemento es central en el análisis, porque se trata de una actividad que requiere tiempo para ir “madurando” lentamente los nuevos aprendizajes. Hay que tener en cuenta también que el diseño de la oferta turística no será algo estandarizado, por el contrario se debe hacer “a medida” de la producción que quiero complementar, “a medida” del recurso humano familiar que va a participar, en definitiva del

objetivo que el emprendedor se plantee, y todo eso demanda tiempo para ajustar la nueva actividad de manera correcta.

Los problemas de comunicación se solucionaron *“con los avances tecnológicos. Internet y el celular es clave”* (Caso 2). Pero los problemas de infraestructura de servicios, en muchos casos no fueron solucionados: *“hace unos 4 años atrás presentamos entre 32 contribuyentes un pedido para que nos traigan el gas. También hicimos el pedido para el agua potable y tampoco lo logramos”* (Caso 9). No se pueden desconocer obras de infraestructura importantes como el gas rural en la zona de General Roca y el asfalto de calles rurales en todo el Alto Valle, pero sin dudas todavía existen zonas rurales muy marginales.

Los problemas de habilitación *“no están solucionados, pero estoy en eso, pidiendo ayuda a todo el mundo. Mi hijo se anotó en un proyecto de capital semilla, está aprobado pero a la fecha no pasó nada”* (Caso 5).

5.3.7 Financiamiento

El 50% de los casos recurrieron a algún financiamiento externo para comenzar la actividad, pero en algunos casos fueron insuficientes, *“recibí un crédito del CREAR en el 2005, fueron \$3000 que devolví en 6 cuotas, y no me alcanzo para nada”* (Caso 10). También aparecen fuentes crediticias alternativas: *“Hace 5 años para los baños pedí un crédito al CREAR. Después para el salón pedí un préstamo a mi abuela”* (Caso 8).

Hubieron tres casos que no lograron acceder a ningún crédito, *“se siguieron líneas, se presentaron, la mayoría de las veces de la mano de la provincia, pero nunca salió nada”* (Caso 2).

Otros tres casos nunca solicitaron un crédito. *“No, tenemos una economía muy inestable, yo trato de evitar todo lo que sea préstamo, porque así estoy más tranquilo”* (Caso 4).

En cuanto al tema financiamiento las experiencias son diversas, pero para ninguno paso desapercibido, es un tema clave en la innovación con turismo rural. La conclusión parcial que se puede hacer es que, si el estado promueve la actividad debe proporcionar una oferta crediticia adecuada y diferenciada. A su vez, el crédito debe estar integrado en el plan de desarrollo, no puede ser una solución aislada.

5.3.8 Plan de negocios

El 50% reconoce haber hecho un plan de negocios, al comienzo del proceso de desarrollo iniciado, que les sirvió para ordenar los pasos que tuvieron que ir dando, lo destacan como guía de ruta, a pesar de que se desactualizada rápidamente por los vaivenes socioeconómicos del país.

La otra mitad que avanzo intuitivamente sorprende por la capacidad, de algunos de ellos, de “leer” el mercado turístico regional y generar ofertas muy adecuadas a la demanda identificada. *“Ningún plan de negocios, no sé nada ni de marketing ni de nada, aprendí sola”* (Caso 6).

En este caso, y siguiendo la línea de pensamiento del punto anterior, es menester que la institución del Estado que promueva la actividad, acompañe a los emprendedores en el desarrollo de un plan para ordenar la idea proyecto y poder transformarla, después de un proceso madurativo, en un verdadero plan de negocios.

5.4 Evolución del proceso de innovación

5.4.1 Personas involucradas en el proyecto turístico

Todas las empresas estudiadas son de tipo familiar, las más chicas dependen exclusivamente de la mano de obra familiar (Casos 3 y 7), del resto, la mayoría alterna el trabajo de dos o tres miembros de la familia con un número similar de empleados entre temporarios y permanentes. Solo un caso escapa a este análisis, el caso 12 tiene 22 empleados permanentes.

Es habitual la contratación de empleados temporarios, por ejemplo para la atención de un evento importante se contrata mozos. Los empleos que genera esta actividad son de baja calificación, por consiguiente se trata de salarios bajos, y son mayormente temporarios. El turismo rural no se destaca como generador de empleo, más bien lo que se observo es que es una buena estrategia de generación de autoempleo y de empleo familiar, partiendo de una base productiva sostén, que se ve complementada y requiere mano de obra especializada por su condición de servicio.

En cuanto a las tareas que realiza cada uno, en general se observa una buena organización del trabajo y un adecuado complemento con la producción tradicional del establecimiento. *“A pesar de tener los roles bien definidos, todos sabemos hacer de todo”* (Caso 1). Es habitual que cumplan diferentes tareas, a pesar del rol que tiene asignado cada uno en la empresa: *“Una chica que hace la limpieza, el mismo peón de la chacra me da una mano con el parque y con el tractorista cuando tenemos un asado con mucha gente nos disfrazamos todos de mozos”* (Caso 2). *“Mis hijos, cuando están, ayudan en producción y gastronomía. Mi mama atiende el alojamiento y yo estoy en todo. Contratamos para limpieza y producción cuando se necesita”* (Caso 5).

Una característica que se mantiene en todas las empresas, exceptuando el caso 12, es que la atención de los turistas siempre está a cargo de un miembro de la familia, *“Lo que es la visita o dar a conocer nuestros productos siempre lo da alguien de la familia. Hoy por hoy las tareas están repartidas, al principio era medio ese lio que todos hacían de todo, pero no se puede”* (Caso 8).

En la mayoría de los casos, las personas que están al frente del emprendimiento tienen educación terciaria o universitaria completa (75%) y el resto secundario completo. La educación es otro de los factores claves, aunque solo uno es profesional del turismo.

5.4.2 Evolución del negocio

En muchos casos se observa la maduración que fueron adquiriendo con la experiencia, y como fueron convirtiendo su producto industrial (fruta disecada, dulces, bocaditos de manzana, vinos) en turístico:

“Los primeros 15 años no teníamos salón de ventas al público así que vendíamos a los negocios de regionales, cuando las ventas cayeron decidimos poner este local, en un lugar estratégico, con venta al público para turistas” (Caso 1).

“Fue todo muy lento al principio, ahora se ha ido acelerando. Hay una cuestión de crecimientos personales, y de ir entendiendo el negocio. Es clave la buena comunicación con el turista” (Caso 2).

“Evoluciono lento, trabajamos con Córdoba bastante, ya no. Creo que a partir de ahora al vivir más de la cervecería y del restaurante, entramos en una etapa más evolucionista, al abrir todos los fines de semana el restaurant, creció bastante” (Caso 11).

Esta evolución a paso lento pero sostenido, parece ser una característica en la primera etapa de desarrollo de un emprendimiento de turismo rural. En principio se puede pensar que es negativo el crecimiento lento, pero no necesariamente es así. Con la evolución gradual se va descubriendo el mejor perfil del producto turístico, adecuado al segmento de la demanda que lo estoy dirigiendo.

“La actividad turística se ha ido incrementando año a año, y todo ha ido evolucionando para mejor. Pero los eventos es lo que me ayuda a mantenerlo todo el año, hago cursos, eventos empresariales, casamientos, cumpleaños, conciertos” (Caso 8).

“Ha aumentado la cantidad de personas que atendemos por año pero es muy estacional, el fuerte es durante la época de vacaciones escolares. Creció enormemente la cantidad, y la cantidad de gente que le decimos que no” (Caso 9).

“Yo te diría que cada vez es más, cada vez es más, se corre el rumor y la gente llega. Nosotros no hacemos publicidad porque tampoco estamos en condiciones, no tenemos espacio para recibir a mucha gente” (Caso 12).

Todos estos testimonios evidencian la viabilidad de la actividad en la región, siempre y cuando se la trabaje responsablemente, bajo determinados parámetros de calidad.

5.4.3 Intervención del Estado

Cinco casos declararon no haber recibido ninguna ayuda del Estado, durante el proceso de desarrollo de su producto turístico. Algunos aclararon que tampoco la pidieron, otros que no se la ofrecieron. Los tres casos pertenecientes al grupo *Chacareros independientes*, se encuentran dentro de este 45% (5 casos de 12). Si esto realmente es así, y casi la mitad de los establecimientos estudiados se desarrollaron sin ningún tipo de apoyo del Estado en general, tampoco de los Programas de Turismo Rural en particular, debería haber una fuerte autocrítica y replanteo de las políticas que se emplean en el sector.

La ayuda más importante la recibió el Caso 3: *“recibimos un Aporte No Reintegrable de \$40.000 del PFIT hace 8 años. Además trabajamos con Prohuerta y Turismo del Municipio”.*

Lo más habitual es la ayuda en promoción y espacios en ferias. *“La provincia nos cedió espacio en ferias y promoción, el municipio también nos ayuda en difusión” (Caso 4).* Los más críticos hablan de una falta de políticas de estado: *“hemos recibido cartelería y la oficina de informes, pero falta continuidad, gente que sepa y quiera trabajar” (Caso 2).*

Abundan las críticas al Estado, muchas veces englobado en un todo, sin discriminar los diferentes niveles (municipal, provincial y nacional) o instituciones autárquicas como el INTA.

Con el desarrollo del Programa de Rutas Alimentarias Saborea Río Negro (2005-2008), el INTA y el Ministerio de Turismo aprendieron a trabajar conjuntamente manteniendo sus identidades, funciones, roles y sin superponer actividades, y desarrollando estrategias comunes. Esto no es visualizado del todo por el sector privado, predominando una mirada genérica y crítica del Estado, muy evidente en la sensación de “abandono” experimentada, por ejemplo, cuando no se consigue el financiamiento prometido para fortalecer el proceso.

Una crítica bien fundada, tiene que ver con la discontinuidad sistemática de las políticas turísticas encaradas por la provincia de Río Negro, propias de los cambios de gobierno y la falta de una política de Estado o un Plan rector de turismo. En 1995 con Antonio Torrejón como Ministro de Turismo de la provincia existió un primer programa de turismo rural, en el 2000 se lanza el Programa Raíces a nivel nacional, en el 2005 comienza Saborea Río Negro, ninguno cumplió con los objetivos propuestos y las expectativas creadas.

Estas políticas que entusiasman al productor, lo acompañan por un breve período, caracterizado por una fuerte promoción de la intervención del Estado, para luego disminuir la atención y los recursos, hasta dejar librado al mercado y a los privados el desarrollo de la actividad. En el caso del Programa Saborea Río Negro, hubieron ausencias notorias como recursos humanos (suplantados por técnicos del INTA), financiación específica y un programa de capacitación. Y abundaron los folletos, catálogos, carteles sobre rutas nacionales, stands de promoción en ferias de turismo y fiestas, promocionando de manera muy temprana las rutas alimentarias que se estaban gestando.

La reflexión de los actores participantes es que esta problemática los excede y les marca los límites al crecimiento. Los más liberales o conservadores prefieren la mínima intromisión del Estado en el desarrollo de la actividad, impulsando la reducción de impuestos y la desregulación del comercio y la producción. Para los más progresistas es necesaria mayor presencia del Estado, con un programa integral de apoyo que favorezca a los pequeños productores, para que puedan iniciar los planes de mejora que les permitan

incorporarse de lleno a la actividad turística. Al desarrollar políticas a medias y sin respetar los tiempos de los productores más chicos, lo que se logra es favorecer a los más grandes y estirar la brecha entre los dos. Esto sucedió con Saborea Rio Negro, donde de las cinco rutas alimentarias propuestas, se favoreció a la que se organizó más rápido (la Ruta del Vino), y justamente esto lo pudo hacer por contar con los recursos necesarios, usufructuando a su vez los recursos del Estado.

Se sigue dirimiendo la moral proletaria contra la moral burguesa, como la definiera Marx (en: Martínez Marzoa, 1982). Mientras la primera es la que valora la solidaridad, el bien común, el respeto y la consideración entre pares, la defensa de su familia, compañeros, vecinos, respeto a la mujer y la diversidad. La moral burguesa se caracteriza por su individualismo, egoísmo, supremacía de unos sobre otros, mesianismo, avaricia, codicia, el fin justifica sus medios, exitismo, liderazgos personalistas.

5.4.4 Trabajo asociativo

Solo dos casos pertenecientes al grupo *Chacareros Independientes* declararon trabajar de manera individual y nunca haber participado de asociaciones formales o de hecho.

El balance de la experiencia asociativa, en general, es bueno: *“Es muy positivo. Nos permite trabajar en red, por ejemplo para fijar precios comunes o recomendar a un turista otra visita”* (Caso 1). *“Sin la asociación, no hubiera sido posible. Cada uno del grupo siento que fue sumamente positivo y siempre le vamos a agradecer a INTA. Sin ese apoyo, sin ese acompañamiento de Catalina (Técnico del grupo Cambio Rural), solos es muy difícil hacer estas cosas”* (Caso 5).

Aunque hubo casos donde la experiencia asociativa no funcionó *“Eso no funcionó. Porque por ejemplo los que están trabajando con alojamiento, conmigo nunca se conectaron para decir, bueno vamos a llevar un grupo de personas para visitarte o tráeme dulces que yo voy a exhibir aca o tráeme un*

exhibido, eso nunca paso” (Caso 6). Y otros advierten algunas dificultades “El balance es bueno, pero estamos muy inmaduros en el aspecto asociativo como sociedad. Creo que el tipo de turismo que se da acá es muy dependiente de eso, si no hay un trabajo conjunto y coordinado, no logras un producto satisfactorio” (Caso 2). También aparecen los egoísmos: “Para mi suma un montón, lo que pasa que hay muchos egos ahí, no es fácil, pero más que nada son reuniones, y está bueno cuando viene otra persona y solamente escuchas a uno, y las experiencias están buenísimas” (Caso 11).

El trabajo asociativo es adoptado por la mayoría de los actores estudiados, pero en general, se advierte que se recurre a una práctica básica de asociativismo, que se limita al intercambio de ciertas experiencias o informaciones, petición conjunta de ayuda al estado, fijación de precios, y a veces se ofrece el servicio del otro o se complementan servicios.

5.4.5 Inversiones para la actividad turística

En el rubro inversiones se observa un abanico amplio, desde los que con muy poco o reciclando espacios ociosos comenzaron a trabajar hasta los que construyeron granjas o salones de eventos. Se incluyen las respuestas de los cuatro casos que se animaron a dar un valor a la inversión, aunque se advierte que los valores son muy aproximados y están subvaluados.

“La granja y los cultivos son el soporte, después el salón y faltan los baños, bancos y otros detalles. La inversión fue de unos de \$100.000” (Caso 3).

“Salón de eventos, la restauración de este lugar, incluso la tonelería, dos equipos grandes de frio calor. Debo haber metido U\$S 100.000. 30 y pico nomas en ese saloncito, imaginate que estoy desde los 80 metiendo plata” (Caso 4).

“La inversión de la cabaña hace 10 o 11 años. Es de 4 x 4 mts. La conseguí al costo por un pariente que trabaja en eso, fueron unos \$8000” (Caso 7).

“La casa de la bodega con un salón para 50 personas sentadas, una recepción, baños y cocina, toda equipada. Afuera se hizo la isla con la parrilla, el horno de barro, asador y mostrador. La inversión fue de U\$S 95.000” (Caso 8).

Esto demuestra la versatilidad de la actividad, al poder adaptarse a diferentes perfiles de productores agropecuarios, algunos con recursos muy limitados y otros con posibilidades de mayor inversión. Lo importante en este tema es tener bien definido el plan de negocios y comenzar con inversiones escalonadas o en etapas (pero sostenidas), que permitan un pasaje gradual a la complementación con turismo rural.

5.4.6 Espacio que ocupa el turismo dentro de la empresa

Para algunas empresas es significativo el espacio que representa el turismo: *“El 50% se vende acá y el resto en los 25 negocios que tenemos en todo el valle” (Caso 1). “Para mí todo es turismo, no vendo nada afuera, el vino que hago lo vendo como recuerdo de la visita” (Caso 4). “Hoy tendría que decirte que el turismo ocupa un 50% de la economía de la empresa, cuando en el comienzo era menos del 5% y sentimos como que va creciendo” (Caso 5). “Solo turismo poquito. Turismo y eventos te diría que la mitad. Al ser una bodega tan pequeña, ésta unidad de negocios tiene mucha importancia y se nota mucho. En las 15 hectáreas se hacen 30.000 botellas de los dos espumantes y de 5000 de cada uno de los vinos tintos varietales: cabernet, pinot noir y malbec” (Caso 8).*

Algunos destacan el valor social por sobre el económico: *“Es una actividad más, o secundaria, no tiene ni la importancia del pasto ni de la ganadería pero tiene una importancia relativa. Está en un escalón más arriba en la parte social que en la parte económica” (Caso 2).* En dos casos de los estudiados, la actividad sirve para contención de personas de tercera edad, que buscan mantenerse activas y la interacción que les permite el hecho de recibir gente en sus casas, les da esa oportunidad.

Otros ponderan la posibilidad de obtener un pequeño ingreso semanal, la “caja chica”, que es muy valorada en la economía de una familia chacarera que está acostumbrada a recibir un solo ingreso anual, cuando comercializa su producción: *“Es mínimo. Tenemos plantada media hectárea de fruta de carozo que es lo que se vende directamente en la ruta. Pero es ese ingreso diario, que sirve para comer, pagar los gastos fijos, el gasoil”* (Caso 7). Sucede algo similar en una industria mediana: *“nosotros vendemos a todas las provincias del país, hoy es un 80/20 (mayorista / minorista), nos sirve mucho porque es el que te entrega la caja diaria, en cambio los otros son a plazos, a 30 días, a 90 días está bien que cuando se hace la cadena va, pero cuando se traba es muy gorda, es mucho el riesgo”* (Caso 12).

En estos testimonios se encuentran resumidos con mucha claridad tres beneficios que el turismo rural aporta a las empresas agropecuarias estudiadas:

- Crecimiento y comodidad: para una industria familiar poder vender la mitad de lo que producen sin salir de la fábrica, sin intermediarios, y tomando contacto directo con el consumidor, es un beneficio muy grande: *“el 50% se vende acá y el resto en los 25 negocios que tenemos en todo el valle”* (Caso 1).
- Valor social y sentimental: descubrir en el turismo rural un medio para disfrutar del encuentro con turistas y amigos, una excusa para mantener el patrimonio histórico familiar o poder contener a personas de la tercera edad que buscan mantenerse activas.
- Caja diaria: la posibilidad de contar con un ingreso frecuente es muy valorada por los chacareros o industrias que venden al por mayor y cobran, en algunos casos, una vez por año.

5.4.7 Influencia del turismo rural en el perfil del negocio tradicional

Entre los que consideran que el turismo rural tiene influencia en la toma de decisiones del negocio tradicional, se encuentran los siguientes testimonios:

“Si, constantemente. Influye en que lo que haces, también pensás en que sea una actividad integrada al turismo, que lo puedas mostrar, que te pueda servir” (Caso 2). “Si totalmente, fui cambiando cosas a partir del turismo. Uno de los pilares del turismo rural es la gastronomía, ese es el fuerte nuestro, entonces nosotros potenciamos ese pilar en nuestro alojamiento” (Caso 5). “Sin duda que cambió, éramos una empresa mucho más cerrada, porque con quien vos tenías el contacto era con el de desarrollo de producto de una gran firma. Cuando uno atiende a las industrias pierde la visión de que está queriendo el público” (Caso 12).

Desde una visión de un empresario industrial que solo trata cotidianamente con mayoristas, el turismo rural le da la posibilidad de tomar contacto directo con el consumidor, y esto repercute en la obtención de información muy valiosa que puede permitir la mejora del producto, la ampliación de la línea de productos, entre otros aspectos positivos.

También se encuentran testimonios que no reconocen influencia importante: *“No mucho, es que tampoco tengo tanto contacto directo con el turista y las opiniones son buenas, entonces tampoco hago grandes cambios. Si me piden otros productos, pero muchas ganas no tengo de crecer” (Caso 6). “... la influencia sobre la chacra es poca” (Caso 7). “Hemos hecho nuevos productos pero no diría que es por la influencia de los visitantes. Surge porque uno es consciente que tiene que ir ampliando su oferta de productos. Lo probamos entre los visitantes pero uno también mira el mercado, ve que es más competitivo” (Caso 8).*

Los que no reconocen mucha influencia del turismo rural en el perfil del negocio tradicional, deberían tenerlo en cuenta, porque queda clara la relación, como en el comentario del Caso 8, que no se trata de dos negocios independientes, sino que se relacionan y que se pueden retroalimentar entre sí.

Cuando se los consulto sobre la **categoría tributaria** en la que están encuadrados, surgieron los siguientes resultados:

- 3 casos trabajan informalmente, no están inscriptos en la AFIP (el 25%).
- 5 casos son monotributistas (desde la categoría A hasta la E).
- 2 casos son Sociedad Anónima.
- 2 casos son responsables inscriptos pero no detallaron la categoría

El grado de informalidad es elevado (25%), tratándose de establecimientos que están en actividad, todos deberían estar inscriptos y habilitados por las dependencias correspondientes, no solo por cumplir con la ley sino también para formar parte de la oferta turística formal y tener cobertura de seguro, de acuerdo a la actividad que se practique. Se calcula que un porcentaje similar (25%) de los establecimientos estudiados facturan un pequeño porcentaje de lo que venden, minimizando la dimensión de su empresa. Esta práctica trae algunas complicaciones asociadas (además de la evidente evasión fiscal) que a la hora de solicitar un crédito no suelen poder justificar la inversión planificada y solventar el pedido, o sea que tiene capacidad de endeudamiento pero no tiene forma de demostrarlo por tener buena parte de sus ingresos en negro.

5.5 Consecuencias

5.5.1 Beneficios logrados con la complementación con turismo rural

Económicos

“Principalmente nos duplicó los ingresos, al poner un local de venta directa al turista. Luego el mismo lugar hace de promoción y se puede proyectar para mejorar la capacidad de la oferta. Y no hay que salir tanto para vender a otras ciudades. Además es tan positivo el punto de venta local que los comerciantes vienen a buscar la mercadería” (Caso 1).

“Enero es el mes más difícil para el productor, porque invertiste todo lo que tenías en la chacra, generalmente el galponero todavía no te

terminó de pagar y tenés que empezar a levantar la cosecha. ¿Cómo juntas la plata para pagar el gasoil, para comprar remedios, para pagarles a los empleados que están cosechando, o los gastos fijos, impuestos, luz? (Caso 7).

“Esto nos ha abierto la cabeza y nos ha acercado mucho más al consumidor y empezamos a desarrollar productos pensando en el consumidor y no esperando la respuesta del técnico en alimentación de una gran industria” (Caso 12).

Otras respuestas resaltan la identidad más autovalorativa del empresario, destacando beneficios difíciles de medir: ***“Ha aportado a la ciudad, a Roca, por ser una actividad diferente, se ha subido el nivel que había de gastronomía. Lo importante y lo que valoro de esto es la continuidad en el tiempo y que ha ido creciendo, durante estos cuatro años he podido ir pagando el crédito que pedí y nunca he perdido, como que he tenido buena respuesta de la gente”*** (Caso 8).

También están los que resaltan beneficios de tipo sociocultural: ***“Hay una cuestión de lo social, de disfrute de la actividad, lo que me genera, la gente que conocés, lo que me ha permitido viajar, el intercambio. Esto que sea una actividad secundaria me da una posición muy cómoda. Elijo cuando y con quien trabajo, el saber combinarlo hace que sea una actividad que después de 15 años la sigo disfrutando”*** (Caso 2). ***“En cuánto a lo familiar me gusta la relación que pueden adquirir mis hijas con su entorno. Eso es fundamental. Después con esto logramos autoabastecernos, solo compro afuera sal, azúcar, yerba y harina. Con los que nos visitan valoramos el intercambio de saberes”*** (Caso 3).

Más testimonios destacan el valor de la compañía que genera la actividad: ***“Yo creo que lo social es fundamental, trabajar y pasarla bien, sentir placer por lo que hacés, mas con esta cosa de vivir sola en casa, es una compañía saber que vas a recibir gente, en ningún momento es una carga, y esta cosa de que me toco quedarme sola. Como mensaje, no se puede hacer de una actividad que estas iniciando, un sustento económico. Necesitas si o si otro***

ingreso” (Caso 5). “R: yo siempre digo que nos sirve para pasarla bien, entretenidos, yo no siento que es un trabajo. Yo siento como que es una diversión más bien. A: somos bichos sociales, nos encanta lo que es invitar gente, lo hemos hecho siempre. R: nos paso dos veces con diferentes personas que llegaron a la ruta y volvieron porque se olvidaron de pagar” (Caso 9).

Queda claro que si solo nos limitáramos a contabilizar los beneficios económicos, estaríamos dejando de lado tal vez lo más destacado de esta actividad, que tiene que ver con cosas menos mensurables. Hay un caso que destaca beneficios más bien sentimentales: *“Los beneficios han sido varios, poder continuar con la empresa familiar, ahora como museo, y contar la historia de la familia, es lo más importante. No es mucha la renta que me deja, mis ingresos los tengo por otro lado, pero de todo lo que hago y de todo lo que tengo, lo que más quiero es este lugar, por supuesto. Acá es donde pongo todas las fichas” (Caso 4). “Es muy gratificante por las cosas que me dicen: ¿Ud. es la famosa Marta de los dulces? Por el zapallo en almíbar me mandan mails, que los hace acordar a la abuela, por el sabor, es lindo” (Caso 6).*

De estos testimonios se pueden obtener algunas conclusiones parciales sobre los beneficios logrados por el turismo rural, que por sí solas justifican su implementación. El turismo rural se convierte en:

- Estrategia de crecimiento, llevando al Caso 1a duplicar las ventas.
- Acción de promoción del agro producto, en sí misma.
- Mayor comodidad y ahorro de tiempo. No hay que salir tanto para vender a otras ciudades, los clientes vienen a buscar la mercadería al establecimiento.
- Ingreso complementario y cotidiano que ayuda a cubrir pequeños gastos del emprendimiento. Aporta una caja chica.
- Oportunidad de acercarse al consumidor y empezar a desarrollar productos pensando en él.

- Actividad placentera, que permite el intercambio cultural, llegando a conocer personas que te invitan a visitarlos.
- No se puede hacer de una actividad que estas iniciando, un sustento economico. Necesitas si o si otro ingreso.

5.5.2 Rentabilidad

Para poder evaluar la innovación de una forma más completa se consultó si se considera rentable la actividad, siendo una empresa rentable aquella que genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es aceptable.

La mayoría de los testimonios aseguran que es una actividad rentable:

“si, vivimos todos de esto. Somos tres familias. Rentable para el capital que se ha invertido. Si fuera mayor la inversión esto daría mucho más” (Caso 1).

“La verdad que el negocio es bueno, no me puedo quejar, no recuerdo haber tenido malos momentos económicos de venta, además pudimos aprovechar parte de la producción de la chacra” (Caso 6).

“Si, sabes que todos los días tenés como un kiosquito, todos los días tenés un ingreso” (Caso 7).

“Y ahora nosotros vivimos de esto, mi esposo y yo, Gabriel no” (Caso 11).

“Claro que sí y queremos desarrollarla mejor. Nos salvo porque nos genera una entrada diaria y nos permitió saltar un escalón y llegar directamente al cliente” (Caso 12).

Algunos contestan afirmativamente, pero se encargan de aclarar algunas limitaciones:

“Si, pero siempre como un complemento” (Caso 2).

“si yo tuviera tres eventos por semana, seguramente sí. Pero me sirve como para seguir manteniendo esto así, pintarlo, arreglarlo, limpiarlo” (Caso 4).

“Sí, es rentable, pero cada vez se reduce más el mercado. Estos dos últimos años la gastronomía decayó muchísimo, ahora estamos ofreciendo nosotros el servicio, haciendo catering y eventos” (Caso 5).

“Sí, yo vivo de esto. Pero ojo, es rentable para mi sola, para Erika y nada más, no da para que tenga una chica que haga las visitas guiadas, otra que responda los mails y otra que cocine, hoy por hoy tengo que hacer todo yo para que esto sea rentable” (Caso 8).

“Sí, pero así como la trabajan, sin inversiones importantes ni empleados permanentes” (Caso 9).

Los casos analizados encuentran a la actividad favorable, desde una mirada de la economía familiar de subsistencia, cada uno con sus salvedades y condiciones, no hay que olvidar que existe bastante heterogeneidad entre las empresas estudiadas, y que en mayor o menor medida, todas trabajan la actividad de manera complementaria.

5.5.3 El futuro de la empresa

Cuando se consulto sobre el futuro de la empresa, predominaron las respuestas optimistas, los planes de mejora y las proyecciones proactivas. Estas son características propias de procesos colectivos de innovación, donde diversos actores interaccionan y producen conocimiento para la acción (PNADT, 2008:4).

Con respecto al futuro de la empresa:

“Yo lo veo muy positivo, porque tenemos la posibilidad de multiplicar la producción y las ventas” (Caso 1).

“Muy auspicioso el hecho de que se corrió la barrera sanitaria. Todavía no hay una planta habilitada por SENASA en Valle Medio. Hay que adaptarse a los cambios e insistir mucho en las diferentes actividades” (Caso 5).

“Bueno, pero no lo veo ni más grande ni con más cosas. La gente pregunta si van a ampliar, o van a tener más hectáreas, van a hacer mas vino, no, prefiero seguir con lo que tengo, chico. Esa es una de las cosas que teníamos claras de entrada y no nos va a ir mareando la gente” (Caso 8).

“Bien, lo tengo que ver bien. Siempre con proyectos, con idea de crecer, avanzar, ahora estamos en un programa de televisión de cocina, como que vamos entrando bastante en el mercado, ya somos conocidos” (Caso 11) .

Otros testimonios expresan ciertas dudas e incertidumbre acerca del futuro:

“Hasta ahora bien, depende un poco de la economía nacional. Pero cuando yo arranque con esto era el 1 a 1, era peor, y nadie conocía esto. Va a ir siempre mejor. Para eso todos trabajamos” (caso 4).

“Mira, ahora lo veo muy incierto por el tema del ensanchamiento de la ruta, que no se por donde va a cortar, creo que se me va a frenar un poco la actividad” (Caso 7).

“Nos encantaría hacer un lugar mejor para el turista, ya tenemos la carpeta con los planos, de un lugar de venta un poco más cómodo, esa es la idea, pero esperemos un poquito tener un poco mas de seguridad y mas certidumbre” (Caso 12).

Es normal que algunos vean el futuro de la empresa con cierta preocupación. Hay que tener en cuenta que el 2013 fue un año de elecciones legislativas, marcado por una elevada inflación, aumento de la conflictividad social, cepo al dólar, balanza turística negativa, todo repercutiendo sobre las ya frágiles economías regionales.

Dos casos plantean el fin de un ciclo, con un futuro incierto, una debilidad característica de las empresas unipersonales o por lo menos muy centradas en una persona:

“Desde el punto de vista turístico, bien. Sacando la pata del acelerador, este año lo veo muy tranquilo, es un año que tengo ganas de viajar yo, de moverme yo, pero con cosas para reorganizar, cerrando un ciclo pero no la actividad” (Caso 2).

“Ojala consiguiera alguien que me la compre, a mi me da pena, pero ya me gustaría hacer otra cosa, o descansar, quedarme en mi casa. Son muchos años, no te olvides que tengo todos los de la docencia, algo voy a encontrar para hacer” (Caso 6).

5.5.4 La evolución de los que participan en el proyecto

Esta pregunta se realizó para ayudar a medir la sostenibilidad del emprendimiento en el tiempo, por lo menos conocer el parecer del entrevistado. Las respuestas fueron variadas.

Un testimonio recordó malos momentos y su recuperación: *“Hace dos años atrás tuvimos el parate por la ceniza del Volcán Puyehue, era muy deprimente, yo tuve problemas de salud, era muy complicado el panorama. Pero ahora estamos todos y estamos muy bien” (Caso 1).*

Algunos, ven el futuro con preocupación, porque no tienen quien continúe la tarea dentro del grupo familiar. Este es uno de los puntos más críticos en las empresas de este tipo:

“Se viene un cambio. A parte es una cuestión de años, mi vieja ya esta vieja, y yo tengo la necesidad de delegar cosas del turismo en otra gente” (Caso 2).

“Y ese es el problema, no tengo nadie que me continúe, mis hijos ya tienen lo suyo. Ellos también quisieran vender eso y quedarse con la plata. Pero si, como negocio esta bueno” (Caso 6).

“Muy incierta, porque no hay sucesión clara y nosotros ya estamos grandes” (Caso 9).

“Yo pienso que mi hija lo va a seguir, no sé, yo no soy de proyectar muy así a futuro. Porque por ahí uno como padre proyecta y cuántos hijos después hacen otra cosa. No tengo muchas expectativas en cuanto a eso” (Caso 10).

Otros, suman una generación y proyectan el futuro de la empresa:

“A ellas (las tres hijas del matrimonio) también les gusta esto de recibir, de interactuar con la gente, creo que cada vez van a ir participando mas” (Caso 3).

“A ellos (los dos sobrinos) también los ha beneficiado, porque yo todos los eventos los organizo con ellos, yo priorizo siempre a mi familia. Sé que van a seguir trabajando conmigo porque les gusta” (Caso 4).

“Mis hijos están comprometidos con la empresa y colaboran pero cuando yo me jubile, ya se hablo antes de comenzar la inversión, ellos no se deben sentir obligados a continuarlo” (Caso 5).

“Mi hijo pienso que va a seguir en la chacra, lo hemos empujado bastante para que haga otra cosa, porque la chacra es cada día más sacrificado y menos rentable, pero bueno, va a seguir” (Caso 7).

“Buena, es positiva y van evolucionando junto al proyecto, es una actividad que les gusta y han incorporado todo esto nuevo, bien, y que ha servido involucrarse 100% como yo. No es para nada una preocupación” (Caso 8).

“Mi hijo sí, yo creo que a la larga un hijo de mi hermano se va a sumar, pero no somos de presionar, sino que queremos que cada uno que se acerque a la empresa lo haga por convicción” (Caso 12).

5.5.5 Expectativas sobre el INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural

Los más conformes con el trabajo que estas instituciones han hecho hasta el momento, no se muestran muy críticos, aunque algunos sugieren interesantes propuestas de mejora.

“Que acompañen en el marco de la actividad, con promoción. Hasta ahora para nosotros está muy bien, es muy positiva la intervención tanto del INTA, como de la municipalidad como de la provincia” (Caso 1).

“Del INTA que nos siga acompañando, y fortaleciendo el trabajo en red entre los productores y los grupos de la región y el país. Ser más ambiciosos y pensar que el turismo extranjero es ese futuro que nosotros queremos. Y el gobierno provincial y municipal primero tienen que aceptar que esta es una actividad económica importante, para que nos ayude con financiamiento, capacitación, difusión, con una oficina de turismo” (Caso 5).

“Yo no pido más que la difusión y defender lo que tienen acá. Nunca pedí ni pido ningún aporte económico, yo considero que hago bien esta actividad y lo que quiero es que la reconozcan, que veas al gobernador tomando vino de Río Negro. El INTA lo que ha hecho siempre, bien, porque específicamente ha sido para colaborar, alguien que jamás me imagine que iba a colaborar con nosotros” (Caso 8).

“Apoyar más a los productores que estamos en esto. Turismo (municipal) me parece que el trabajo que hace es muy piola, los que vienen de afuera lo hacen por las oficinas de turismo. Más que nada que haya una red donde se pueda sacar créditos o subsidios, apoyar más a que uno pueda crecer, para ampliar, para comprar maquinas, para aumentar la producción” (Caso 11).

Lo más críticos parecen conocer mejor a las instituciones y cuentan con más experiencia de trabajo con el Estado. En sus testimonios se encuentran sugerencias muy acertadas que evidencian la falta de trabajo conjunto entre los diferentes organismos del Estado, la discontinuidad de las políticas implementadas y la escasez de recursos destinados a promover la actividad.

“Para los tres que puedan empezar a dialogar y a escucharse, que se empiecen a plantear objetivos comunes. En particular del gobierno (provincial), que se pongan a trabajar, y que lo incluyan dentro de un proyecto de provincia. Los municipios están lejísimos de entender el turismo. Y el INTA creo que puede dar una mano muy grande en que el agro entienda y se pueda relacionar con el turismo, además de nexo entre los otros dos” (Caso 2).

“No espero ayuda monetaria, por supuesto, pero si toda la colaboración que nos puedan prestar para seguir desarrollando la actividad turística y sobre todo la vitivinícola, acá en el valle, que ha estado tan castigada durante tantos años. Eso es un poco lo que espero del municipio, del INTA, de la provincia, de todos por igual, porque nosotros estamos aportando para eso, que nuestros impuestos de alguna forma vuelvan” (Caso 4).

“Habría que promocionar un poco más. Un grupo de gente del interior me decían, muchos queremos conocer Rio Negro sobre todo por la actividad frutícola, pero no hay ningún plan turístico. Bariloche ya está vendido, pero nosotros como productores necesitamos que nos den una mano, para que venga la gente y conozca cómo se producen las manzanas, la mayoría de la gente no tiene ni idea como se produce” (Caso 7).

“Para el turismo de paso, lo que hay que hacer es tener bien las rutas, tener los servicios públicos bien, en esto incluyo el gas que no llega. Y el turismo como servicio de exportación, con el tipo de cambio actual no funciona, porque cuando vienen aca le dan \$5,50 o menos por un dólar y con eso no compran nada. Y al turista local le sale más barato ir afuera. Y seguridad. También falta desarrollar el producto y mucha propaganda” (Caso 9).

“Empezando por el municipal el apoyo. Ellos perdieron una granja educativa. Y como grupo espero que el gobierno provincial nos de un subsidio, espero un subsidio por la parte del INTA, de turismo rural, es lo único que yo puedo aceptar con mucho gusto y poner una persona para que siga para adelante, pero así por mis propios medios, no lo veo” (Caso 10).

“El INTA tiene que estar más cerca de las industrias. Yo los veo a todos en general, muy encerrados en sus oficinas, donde están ustedes. Muy cómodos y muy alejados de la realidad. El gobierno provincial que nos tenga en cuenta para subirnos al avión y contactarnos con mercados y fabricas de Italia por ejemplo” (Caso 12).

De los distintos testimonios es posible obtener algunas conclusiones parciales:

- Hay emprendedores que no conocen bien o confunden el rol que cumple el INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural. Por ejemplo, reclaman subsidios a instituciones que no practican esas políticas.
- Es evidente la falta de articulación entre los distintos organismos del Estado, que genera, entre otras cosas, superposición de tareas en algunos casos y ausencias importantes en otros. Por ejemplo, el turismo del vino tuvo un excesivo apoyo del Estado mientras el turismo comunitario nunca fue abordado de manera seria.
- Hay una clara discontinuidad de las políticas en turismo rural y ninguno de los Planes implementados se pudo cumplir en su totalidad. Esto atenta contra la credibilidad del Estado y complejiza el comienzo de una nueva política sobre la temática.
- Las aéreas de turismo municipal de la zona estudiada, excepto la de Roca, carecen de recursos (económicos, humanos y materiales) adecuados para promover la actividad.
- El turismo rural no parece ser prioritario en el desarrollo político de las instituciones consultadas.
- Existe un distanciamiento entre los técnicos del Estado y los prestadores turísticos.
- Las políticas macroeconómicas no ayudan al desarrollo de la actividad, el mercado turístico argentino dejó de ser competitivo y la balanza turística de los últimos años es negativa.
- No se estimula el comercio local y no se protegen las economías regionales, quedando libradas a competir de manera desigual frente a

grandes multinacionales. Por ejemplo, en los centros turísticos rionegrinos cuesta tomar vino de Rio Negro, porque han sido invadidos por bodegas de Mendoza, de mayor escala y con precios más competitivos.

Por último, corresponde resumir la actuación del INTA relacionada al turismo rural. La primera intervención sucedió hace unos 20 años, cuando una nueva crisis de la lana ponía en jaque a las Estancias santacruceñas, pero es a partir del nuevo siglo cuando, a partir del programa Cambio Rural (PROFEDER), se empiezan a responder las demandas de asesoramiento técnico de grupos de turismo rural. En los últimos 10 años han experimentado una evolución exponencial, como se puede observar en el grafico 17, pasando de 11 a 118 grupos en ese período. En enero de 2014 la institución acompaña a 118 grupos asociativos de turismo rural, distribuidos en los 15 Centros Regionales y 20 provincias argentinas. En total se llega a 1644 emprendedores y se trabaja con 218 organizaciones.

Grafico N°17



Fuente: INTA Central

Grafico N°18



Fuente: INTA Central

Capítulo 6

Conclusiones y recomendaciones

6.1 Conclusiones generales

Diferentes autores (Posadas, 1999; Fernandez y Ramos, 2000; Perez, 2001; Nogar y Capristo, 2010) coinciden en la creciente importancia que fue adquiriendo el espacio rural para la sociedad y la economía en su conjunto. Se lo puede atribuir a cambios globales de índole económica, política y social, y a la pérdida de calidad de vida percibida por la población urbana, producto de múltiples factores. Lo cierto es que, en poco tiempo la sociedad comenzó a mirar la cultura rural de otra manera, a revisitar conceptualmente el campo, asignándole valores como lo natural, lo auténtico, lo puro y lo personal. La reivindicación de lo rural, se conforma, entonces, en una construcción social realizada desde el sector urbano.

Como consecuencia de ésta revalorización, comienzan a implementarse planes de desarrollo rural y a rescatarse los valores tradicionales del campo. El turismo rural es la máxima expresión de las transformaciones sucedidas en el espacio rural, hacia finales del siglo XX. Convertir a la ruralidad en un espacio de consumo, cuando siempre fue un espacio destinado para la producción, era algo impensado antes de estos cambios territoriales. Aquí interviene la mirada urbana, que le asigna otras funciones y otra imagen, lo rural ya no es más atrasado, estático y expulsor de población, por lo menos en los sectores vinculados a las redes del capitalismo.

Pero esta revalorización de lo rural es unidireccional, implica el aprovechamiento de lo rural por parte de lo urbano y no representa, en sí misma, una relación más equitativa. Está claro que no se puede hablar de

espacios homogéneos, por el contrario pareciera que la fragmentación y la asimetría se intensifican bajo este modelo. Por buscar soluciones rápidas, se puede correr el riesgo de profundizar las desigualdades y la marginalidad de las poblaciones rurales.

Las contradicciones y falta de lineamientos políticos precisos y transparentes en los espacios rurales, que inducen constantes procesos de fragmentación, se constituyen en el mayor problema contra el desarrollo de los territorios. Para empezar a pensar el escenario futuro deseado, para la zona de estudio, deberían cambiar muchas cosas, pero lo primero que hay que redefinir es el sistema de equidad social.

En lo que respecta al desarrollo de turismo rural, se observa una discontinuidad y falta de integralidad en las políticas implementadas en los últimos años, lo que ha llevado a favorecer a los que menos necesitan la ayuda del Estado y a agrandar la brecha entre los actores participantes. Entonces, por lo menos con estas políticas implementadas en Río Negro, no se puede afirmar que el turismo rural se constituya en un factor de desarrollo, entendiendo al desarrollo desde un enfoque sistémico e integral de lo rural basado en el concepto de territorio.

En la década pasada existieron políticas públicas específicas sobre la actividad, tanto en la provincia de Río Negro como a nivel nacional. Con aciertos y errores se marco un camino en el desarrollo del turismo rural en la Argentina. En la década actual, preocupa la ausencia de políticas al respecto. Crecen las contradicciones señaladas, que discontinúan políticas, superponen lógicas contrapuestas (se busca imponer propuestas asociativas desde una racionalidad productivista/individualista) y se permite el usufructo del esfuerzo colectivo por partes de unos pocos productores capitalizados, como sucedió con la Ruta del Vino de Río Negro. La suerte del turismo rural se termina decidiendo en el ámbito privado y bajo sus propias reglas.

Este escenario de dilaciones y ausencias, contrasta con movimientos sociales guiados por estrategias de permanencia, arraigados en el territorio, demostrando con iniciativas de los mismos actores, que es posible

implementar planes de desarrollo territorial rural/local a través de estrategias ascendentes, sostenidas en una visión desde la nueva ruralidad, como está sucediendo con colectivos de horticultores del Alto Valle o elaboradores de vino casero del Valle Medio, por ejemplo.

Las políticas de desarrollo territorial deben surgir, diseñarse y definirse desde los actores y ámbitos locales, de abajo hacia arriba, cosa que no se condice con las prácticas dominantes que avanzan y transforman los territorios sin tener en cuenta los intereses de quienes lo habitan, produciendo contrastes sociales y económicos que afectan muy diferencialmente a los actores involucrados.

En la nueva ruralidad los actores tienen una centralidad fundamental, ya que supone son el centro de todo proyecto de desarrollo rural. Al tratarse de un concepto en construcción, y refiriéndose de una herramienta para la definición de políticas de desarrollo territorial, es menester que los actores se involucren en la reforma institucional y económica que implica nuevas reglas de gobernanza, a través de la utilización de métodos participativos, de la descentralización y de la cooperación entre actores públicos y privados. Sólo de esta forma se podrá cambiar el rumbo de las políticas sectoriales de desarrollo rural.

Es de esperar que las dinámicas de innovación y las redes de capital social generadas en el territorio, ayuden a definir un marco de coherencia para la elaboración de estas políticas que se buscan desarrollar, y darle de esta manera un contenido concreto a la nueva ruralidad. Para lograrlo, uno de los requisitos más importantes es el de la concertación, necesaria para la acción colectiva, lo que se puede lograr a partir de un debate en los diferentes niveles, aludiendo también a reforzar el funcionamiento del sistema democrático y el régimen de gobernanza.

La construcción de una nueva relación entre la sociedad y su medio rural, es especialmente compleja en el contexto latinoamericano, donde los procesos de democratización requieren aún de un gran fortalecimiento y donde las instancias de participación, en especial en el medio rural, son

particularmente débiles. El crecimiento de las desigualdades sociales y de los desequilibrios territoriales en muchos países latinoamericanos, plantea problemas de viabilidad económica y política, que requiere de políticas públicas renovadas.

En México, después de más de 15 años de ejecución de estas políticas de desarrollo territorial sustentable, las condiciones de pobreza se han incrementado. Esto quiere decir que el nuevo paradigma de desarrollo rural es más una necesidad para la reproducción del capital que una propuesta metodológica para que los campesinos mejoren sus condiciones de vida. En Argentina no parece ser muy distinto, en la zona en estudio el número de productores, en los últimos 10 años se ha reducido a menos de la mitad. Según estimaciones (ya que el último Censo rural de Río Negro se hizo en el año 2005), la población de unidades productivas en los valles irrigados del río Negro rondan las 2500.

En la perspectiva de la nueva ruralidad, uno de los requisitos para alcanzar el desarrollo rural es, como se atiende el deterioro y se procura la conservación de los recursos naturales y culturales enclavados en las regiones que componen el medio rural. A partir de este trabajo no se puede afirmar que el turismo rural colabora en la conservación de los recursos naturales, pero si se comprobó, que representa una excelente herramienta de rescate y preservación del patrimonio cultural, como se ha observado especialmente en la conservación de tradiciones y del patrimonio vinculado al desarrollo vitivinícola del Alto Valle.

Otro requisito para alcanzar el desarrollo rural es atender las necesidades de todos los tipos de pobladores rurales, cosa que tampoco se cumple en la región, ya que solo acceden unos pocos a la innovación en turismo rural. A través de políticas de fomento del turismo rural pasadas, basadas en experiencias asociativas, se pudo comprobar la incorporación de actores más relegados. En la actualidad, ante la ausencia de políticas provinciales, solo algunas iniciativas aisladas que agrupa a pequeños productores, logran subsistir. Las que reciben algún acompañamiento del Estado nacional, lo hacen a través del Programa Cambio Rural o algún otro Programa del

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, y en menor medida del Programa RATURC (Red Argentina de Turismo Rural Comunitario) del Ministerio de Turismo de Nación. Pero solo son programas aislados, de bajo impacto en el territorio, y que no están adecuadamente relacionados entre sí.

Se sabe, por ejemplo a través de la sistematización de la experiencia de la Ruta del Vino, que la construcción de poder de los actores locales, es lo que densifica y enriquece la trama de relaciones sociales que participan en la vida del territorio. Acompañando ese proceso, lo “público” también debería densificarse y enriquecerse con nuevas, creativas y eficaces intervenciones públicas capaces de seguir promoviendo y ampliando el desarrollo. De no ocurrir eso, estaríamos en un proceso que más que fortalecimiento de actores locales podría identificarse como de debilitamiento de lo público, sabiendo lo que eso significa para el futuro del desarrollo territorial de la región.

El fortalecimiento de los actores locales tiene que ir acompañado en forma sistémica por el fortalecimiento de las políticas y actores públicos y de su institucionalidad, para superar los límites y obstáculos indicados, y avanzar hacia procesos sustentables. El 45% de los casos estudiados declararon no haber recibido ninguna ayuda del Estado, durante el proceso de desarrollo de su producto turístico. Algunos aclararon que tampoco la pidieron, otros que no se la ofrecieron. Si casi la mitad de los establecimientos estudiados se desarrollaron sin ningún tipo de apoyo del Estado en general, ni tampoco de los Programas de Turismo Rural en particular, debería haber una fuerte autocrítica y replanteo de las políticas que se emplean en el sector. *“Es todo esfuerzo propio y lo sigue siendo. Yo no moleste a ningún gobierno, ni municipal, ni provincial para que me colabore, lo voy haciendo de a poco, por eso tarde tantos años”* (Caso 4).

El INTA fue pionero en el apoyo al turismo rural. En los últimos 10 años los grupos asociativos que se acompañan desde el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural (PROFEDER) han experimentado una evolución exponencial, pasando de 11 a 118 grupos en ese período. En enero de 2014

la institución acompaña a 118 grupos asociativos de turismo rural, distribuidos en 20 provincias argentinas. En total se llega a 1644 emprendedores y se trabaja con 218 organizaciones. A pesar del esfuerzo y la constancia del INTA, no alcanza para impulsar el desarrollo del turismo rural.

El Ministerio de Turismo; el de Agricultura, Ganadería y Pesca, incluso el de Desarrollo Social, cada uno por su lado han llevado adelante políticas de impulso del turismo rural, pero siguen siendo políticas aisladas y fragmentadas que no logran consolidar un programa de desarrollo capaz de establecer una política de estado. Los intentos de amalgamar las políticas de turismo rural de los diferentes ministerios nacionales, tuvo y sigue teniendo, distintos intentos cargados de buenas intenciones que no logran materializarse, y menos aun, convertirse en verdaderas herramientas de promoción del desarrollo rural turístico.

De acuerdo a los datos recogidos en este trabajo, se advierte que los recursos movilizados para desarrollar la actividad son principalmente internos. Además, se percibe en algunos casos, una sensación de desengaño hacia el Estado, habiendo pasado por momentos de necesidad donde se requirió y no se obtuvo ninguna ayuda externa, después de haber tenido que arreglárselas por su cuenta, el sentimiento es que no le deben nada a nadie. Esta postura radicaliza, en muchas oportunidades, la opinión sobre el Estado, y se observa una tendencia a “olvidar” los programas que se llevaron adelante. Desde 1995 hasta la fecha, se conocen dos programas provinciales y dos nacionales de fomento del turismo rural, ninguno suficientemente exitoso pero tampoco tan malo como para no haber dejado nada. De hecho se sabe que la mayoría de los establecimientos surgieron por impulso o estímulo de alguno de estos programas de desarrollo, aunque este hecho no sea reconocido por los emprendedores.

Una crítica bien fundada, tiene que ver con la discontinuidad sistemática de las políticas turísticas encaradas por la provincia de Río Negro, propias de los cambios de gobierno y la falta de una política de Estado o un Plan rector de turismo. Estas políticas que entusiasman al productor, lo acompañan por

un breve período, caracterizado por una fuerte promoción de la intervención del Estado, para luego disminuir la atención y los recursos, hasta dejar librado al mercado y a los privados el desarrollo de la actividad.

La reflexión de los actores participantes es que esta problemática los excede y les marca los límites al crecimiento. Los más liberales o conservadores prefieren la mínima intromisión del Estado en el desarrollo de la actividad, impulsando la reducción de impuestos y la desregulación del comercio y la producción. Para los más progresistas es necesaria mayor presencia del Estado, con un programa integral de apoyo que favorezca a los pequeños productores, para que puedan iniciar los planes de mejora que les permitan incorporarse de lleno a la actividad turística. Al desarrollar políticas a medias, discontinuas en el tiempo, con escasez de recursos y sin respetar los tiempos de los productores más chicos, se favorece sólo a los productores agropecuarios con más espalda financiera, estirando la brecha entre los actores, y marginando al pequeño productor.

Pareciera que se sigue dirimiendo la moral proletaria contra la moral burguesa, como la planteaba Karl Marx en el siglo XIX. Mientras la primera valora la solidaridad, el bien común, el respeto y la consideración entre pares, la defensa de su familia, compañeros, vecinos, respeto a la mujer y la diversidad. La moral burguesa se protege en el individualismo, el egoísmo, la supremacía de unos sobre otros, el mesianismo, la avaricia, la codicia, el fin justifica los medios, el exitismo, y los liderazgos personalistas.

6.2 Conclusiones respecto a la relación entre los privados y las instituciones del Estado que trabajan en turismo rural

- Hay emprendedores que no conocen bien o confunden el rol que cumple el INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural. Las culpas son repartidas, pero evidencia por lo menos una falla en la comunicación de estos programas.
- Falta de articulación entre los distintos organismos del Estado, que genera, entre otras cosas, superposición de tareas en algunos casos y ausencias importantes en otros.
- Hay una clara discontinuidad de las políticas en turismo rural y ninguno de los Planes implementados se pudo cumplir en su totalidad. Esto atenta contra la credibilidad de las instituciones del Estado y complica el comienzo de una nueva política sobre la temática.
- Las políticas en la materia son centralistas, desconocen las realidades regionales y no se constituyen en herramientas de desarrollo, más bien logran todo lo contrario. Una solución de fondo puede ser una nueva ley nacional de coparticipación. Para la Senadora Nacional Magdalena Odarda, la coparticipación parcial del impuesto al cheque, la retención de aportes del Tesoro nacional y otros incumplimientos con fondos previsionales le restaron ingresos a Río Negro por 10.000 millones de pesos en los últimos diez años.
- Las áreas de turismo municipal de la zona estudiada, carecen de recursos (económicos, humanos y materiales) adecuados para promover o articular con las instituciones que promueven la actividad.
- Existe un distanciamiento entre los técnicos del Estado y los prestadores turísticos. Para los productores de mayor edad, que conocieron el sistema tradicional de extensión rural, es vivido como un estado de abandono.
- Las políticas macroeconómicas no ayudan al desarrollo de la actividad, el mercado turístico argentino dejó de ser competitivo y la balanza turística de los últimos años es negativa.

- No se estimula el comercio local y no se protegen las economías regionales, quedando libradas a competir de manera desigual frente a grandes multinacionales.

6.3 Aportes específicos

La tipología, construida a través de entrevistas a informantes clave de Alto Valle y Valle Medio de Río Negro, constituye un aporte central de esta tesis. Los 70 establecimientos agropecuarios dedicados al turismo rural, representan el 3% de los productores de la zona en estudio. El análisis estadístico de estos datos pudo determinar que el 49% de los emprendedores de turismo rural en la zona de estudio son neorurales, que es practicado principalmente en chacras (56%), bajo una organización laboral mixta (44%). El 49% trabaja de manera asociativa, el 42% cuenta con una antigüedad de entre 4 y 10 años, y sus propietarios son mayores de 40 años (81%).

A pesar del escaso porcentaje de adopción de la innovación, se puede afirmar que el turismo rural representa una oportunidad genuina de desarrollo rural, para el Alto Valle y el Valle Medio del Río Negro.

Representa una oportunidad para aumentar los ingresos, como una alternativa a la crisis del agro: *“La idea siempre estuvo y se combinó con una situación del agro desastrosa, que era la extensión del 1 a 1 donde nada rendía”* (Caso 2); una manera de supervivencia: *“La chacra empezó a producir y la idea fue esa, tener fruta variada durante toda la temporada para vender directamente al público, es una forma de tener un dinero todos los días”* (Caso 7).

Además del interés económico, aparecen motivos relacionados con beneficios logrados de tipo sociocultural. Por ejemplo se pondera la vocación de servicio: *“Nací en una estancia, después me traslado a la ciudad, y cuando me jubilo mi deseo es volver a mis raíces y enseñarles a querer la*

tierra a los chicos y a los grandes” (Caso 10); el aprovechamiento de espacios ociosos “fue una alternativa de aprovechar los espacios de la casa que estaban ociosos y los chacinados se venden mejor en el mercado turístico” (Caso 5); y el rescate y puesta en valor de saberes y tradiciones familiares, transmitidos de generación en generación “En los años 79 y 80 dos heladas muy grandes nos dejaron sin cosecha y se cerró la bodega. El turismo permite mantener el patrimonio histórico y generar trabajo” (Caso 4).

El turismo rural es una actividad complementaria, pero para algunas empresas es significativo el espacio que representa: *“El 50% se vende acá y el resto en los 25 negocios que tenemos en todo el valle” (Caso 1). “Para mí todo es turismo, no vendo nada afuera, el vino que hago lo vendo como recuerdo de la visita” (Caso 4). “Hoy tendría que decirte que el turismo ocupa un 50% de la economía de la empresa, cuando en el comienzo era menos del 5% y sentimos como que va creciendo” (Caso 5).*

Otros ponderan la posibilidad de obtener un pequeño ingreso semanal, la “caja chica”, que es muy valorada en la economía de una familia chacarera que está acostumbrada a recibir un solo ingreso anual, cuando comercializa su producción. *“Es mínimo. Tenemos plantada media hectárea de fruta de carozo que es lo que se vende directamente en la ruta. Pero es ese ingreso diario, que sirve para comer, pagar los gastos fijos, el gasoil” (Caso 7).* Sucede algo similar en una industria mediana: *“nosotros vendemos a todas las provincias del país, hoy es un 80/20 (mayorista / minorista), nos sirve mucho porque es el que te entrega la caja diaria, en cambio los otros son a plazos, a 30 días, a 90 días está bien que cuando se hace la cadena va, pero cuando se traba es muy gorda, es mucho el riesgo” (Caso 12).*

Resumiendo, se pueden destacar las siguientes ventajas que el turismo rural aporta a las empresas agropecuarias estudiadas:

- **Comodidad y rentabilidad.** para una industria familiar poder vender la mitad de lo que producen sin salir de la fábrica, sin intermediarios, y tomando contacto directo con el consumidor, es un beneficio muy grande: *“el 50% se vende aca y el resto en los 25 negocios que tenemos en todo el valle”* (Caso 1).
- **Intercambio cultural.** *“Hay una cuestión de lo social, de disfrute de la actividad, lo que me genera, la gente que conoces, lo que me ha permitido viajar, el intercambio. Esto que sea una actividad secundaria me da una posición muy cómoda. Elijo cuando y con quien trabajo, el saber combinarlo hace que sea una actividad que después de 15 años la sigo disfrutando”* (Caso 2).
- **Caja diaria.** la posibilidad de contar con un ingreso frecuente es muy valorada por los chacareros o industrias que venden al por mayor y cobran, en algunos casos, una vez por año. *“Enero es el mes más difícil para el productor, porque invertiste todo lo que tenías en la chacra, generalmente el galponero todavía no te termino de pagar y tenés que empezar a levantar la cosecha. ¿Cómo juntas la plata para pagar el gasoil, para comprar remedios, para pagarles a los empleados que están cosechando, o los gastos fijos, impuestos, luz?”* (Caso 7).
- **Contacto con el consumidor.** Desde una visión de un empresario industrial que solo trata cotidianamente con clientes mayoristas, el turismo rural le da la posibilidad de tomar contacto directo con el consumidor, y esto repercute en la obtención de información muy valiosa que puede permitir la mejora del producto, la ampliación de la línea de productos, entre otros aspectos positivos. *“Esto nos ha abierto la cabeza y nos ha acercado mucho más al consumidor y empezamos a desarrollar productos pensando en el consumidor y no esperando la respuesta del técnico en alimentación de una gran industria”* (Caso 12).
- **Crecimiento económico.** El testimonio habla por sí mismo: *“Principalmente nos duplico los ingresos, al poner un local de venta directa al turista. Luego el mismo lugar hace de promoción y se puede*

proyectar para mejorar la capacidad de la oferta. Y no hay que salir tanto para vender a otras ciudades. Además es tan positivo el punto de venta local que los comerciantes vienen a buscar la mercadería” (Caso 1).

- **Agregado de valor en origen.** Para el caso de las agroindustrias, el turismo rural representa una estrategia de comercialización en origen, con el agregado del servicio turístico que incrementa su valor.
- **Diversificación de la oferta turística.** Al tratarse de una nueva actividad para los municipios de la zona, ayuda a ampliar las propuestas: *“Ha aportado a la ciudad, a Roca, por ser una actividad diferente, se ha subido el nivel que había de gastronomía (...)” (Caso 8).*
- **Contención social.** Más testimonios destacan el valor de la compañía que genera la actividad: *“Yo creo que lo social es fundamental, trabajar y pasarla bien, sentir placer por lo que haces, mas con esta cosa de vivir sola en casa, es una compañía saber que vas a recibir gente, en ningún momento es una carga, y esta cosa de que me toco quedarme sola (...)” (Caso 5).* *“R: yo siempre digo que nos sirve para pasarla bien, entretenidos, yo no siento que es un trabajo. Yo siento como que es una diversión más bien. A: somos bichos sociales, nos encanta lo que es invitar gente, lo hemos hecho siempre. R: nos paso dos veces con diferentes personas que llegaron a la ruta y volvieron porque se olvidaron de pagar” (Caso 9).*
- **Rescate del patrimonio histórico.** *“Los beneficios han sido varios, poder continuar con la empresa familiar, ahora como museo, y contar la historia de la familia, es lo más importante. No es mucha la renta que me deja, mis ingresos los tengo por otro lado, pero de todo lo que hago y de todo lo que tengo, lo que más quiero es este lugar, por supuesto. Acá es donde pongo todas las fichas” (Caso 4).*

Queda claro que si solo nos limitáramos a contabilizar los beneficios económicos, estaríamos dejando de lado tal vez lo más destacado de esta actividad, que tiene que ver con elementos menos mensurables.

6.4 Factores claves que hicieron posible la innovación con turismo rural

En cuanto a los factores claves que hicieron posible la innovación con turismo rural, en los establecimientos agropecuarios del Alto Valle y Valle Medio del Río Negro, se puede concluir lo siguiente:

1. **Asociativismo.** Es llamativo la longevidad que alcanzan los establecimientos del Grupo *Chacareros asociados* (entre 10 y 27 años), en especial frente al grupo de *Chacareros independientes* (entre 2 y 11 años). Sería sencillo afirmar, a partir de estos datos, que el trabajo asociativo es una de las claves de la sostenibilidad de la actividad en el tiempo, pero lo cierto es que se requeriría un estudio más en profundidad para aseverarlo. En principio se desprende una interesante hipótesis para futuros estudios. El trabajo asociativo es adoptado por la mayoría de los actores estudiados, aunque se advierte que se recurre a una práctica básica de asociativismo, que se limita al intercambio de ciertas experiencias o informaciones, petición conjunta de ayuda al Estado, fijación de precios, y a veces se ofrece el servicio del otro o se complementan servicios.
2. **Experiencia en diversificación y agregado de valor.** Entre los casos estudiados predomina la fruticultura, como actividad principal del establecimiento, pero se destaca la diversificación productiva de la mayoría y el agregado de valor a la producción primaria. Existen producciones de un alto grado de innovación como los bocaditos de manzana de Bomfrut, las frutas deshidratadas de Genari o los chacinados de carnes salvajes de Nigo. Este es uno de los primeros factores claves que hicieron posible la innovación en turismo rural de estos productores, el agregado de valor sobre la producción primaria con una importante dosis de creatividad. En este sentido, se puede detectar en todos los casos seleccionados para el estudio, la actitud positiva necesaria para adoptar una innovación e implementarla con éxito.
3. **Organización.** En cuanto a la organización del emprendimiento, se convierte en un elemento clave, porque en un solo caso se advirtió

desorganización, ponderándola el resto como una necesidad por la escasez de mano de obra y la superposición de actividades, que a su vez se superponen temporalmente, ya que la época de mayor trabajo en la chacra (el verano) coincide con la temporada turística. Esto obliga a planificar una adecuada organización del trabajo y complemento con la producción tradicional del establecimiento. *“Una chica que hace la limpieza, el mismo peón de la chacra me da una mano con el parque y con el tractorista cuando tenemos un asado con mucha gente nos disfrazamos todos de mozos”* (Caso 2). *“Mis hijos, cuando están, ayudan en producción y gastronomía. Mi mamá atiende el alojamiento y yo estoy en todo. Contratamos para limpieza y producción cuando se necesita”* (Caso 5).

4. **Innovaciones tecnológicas.** Sin duda las nuevas tecnologías de comunicación como internet y la telefonía celular representan otras de las claves del desarrollo del turismo rural, y si sólo son recordadas por dos emprendedores, esto se atribuye a que el resto ya no tiene ese problema o nunca lo tuvo por haberse incorporado a la actividad de forma tardía, pero los que sufrieron el aislamiento histórico de la zona rural, sin duda lo ponderan como una mejora sustancial. El cliente potencial requiere respuestas rápidas, afirma uno de los productores con más años en la actividad, si no le atendés el teléfono o no le respondes el correo electrónico a la brevedad, lo perdés como cliente. La posibilidad de estar trabajando con el tractor, por ejemplo, y con el celular encima por cualquier consulta que puedas recibir, o tener internet en la chacra, son avances que facilitan la innovación turística.
5. **Financiamiento.** En cuanto al tema financiamiento las experiencias son diversas, pero para ninguno paso desapercibido, es un tema clave en la innovación con turismo rural. Si el Estado promueve la actividad debe proporcionar una oferta crediticia adecuada y diferenciada. A su vez, el crédito debe estar integrado en el plan de desarrollo, no puede ser una solución aislada.
6. **Asistencia técnica.** Es el principal servicio de las instituciones del Estado que acompañan la actividad. Sus resultados dependen, entre otros

factores, de la formación y experiencia del técnico elegido por el grupo, y de la buena disposición de este último en la implementación de las decisiones que entre todos van tomando. Es importante que cada institución del Estado que promueve la actividad, cumpla con su rol técnico y se complementen entre sí, para poder cubrir todos los requerimientos técnicos del emprendedor, desde la idea proyecto hasta el plan de negocios para la búsqueda de financiamiento, implementación del proyecto, comercialización, promoción, entre otras necesidades.

7. **Formación.** En la mayoría de los casos, las personas que están al frente del emprendimiento poseen estudios de nivel terciarios o universitarios (75%) y el resto secundario completo. La educación es otro de los factores claves, aunque solo uno es profesional del turismo. Las casi nulas barreras de entrada a la actividad constituyen un estímulo para distintos emprendedores. Claro está, esta facilidad de entrada no es equivalente a la facilidad de mantenimiento, puesto que la perduración de esos emprendimientos requerirá del desarrollo de una serie de habilidades organizativas y de dirección que implican un cierto nivel de adecuación educativa y un compromiso estable con la actividad.
8. **Formalización.** Se advirtió que un 25% de los casos estudiados practican el turismo rural de manera informal, lo que genera diferentes problemas. Se asumen riesgos innecesarios, además de generar un techo al crecimiento del emprendimiento. Al estado le genera una complicación porque no puede apoyar una actividad que no está debidamente habilitada, tampoco queda reflejada en las estadísticas, no se puede promocionar, dar un crédito, entre algunos de los inconvenientes más comunes. La actividad también se ve resentida con la práctica de la informalidad, porque estos emprendimientos suelen discontinuar el servicio sin previo aviso, no respetar acuerdos de precios o incluso puede allanar el camino a una estafa mayor.
9. **Regulación.** La informalidad del turismo rural argentino ha permitido su rápido crecimiento, en este sentido carecer de barreras de ingreso es un estímulo para su desarrollo, pero después de un tiempo, se convierte en un perjuicio y atenta contra la sostenibilidad misma de la actividad. Las

provincias que buscaron legislar, y de esta forma regular la actividad, lograron ordenar parte de la oferta, pero tampoco solucionaron el problema. De todas formas hay que insistir por el camino de la regulación y la presencia del Estado.

10. **Madurez.** Algunos adquirieron experiencia a través de viajes, donde vivenciaron el turismo rural, lo que les permitió darse cuenta cómo podían implementar la actividad en sus establecimientos. Otros, que no tuvieron la posibilidad de viajar, a través de prueba y error, y mucha observación de su entorno, fueron adquiriendo esa madurez necesaria para llevar adelante una innovación como la que requiere ésta actividad. Por ejemplo, la dificultad para acceder al crédito como se ve expresado en alguno de los testimonios precedentes, a pesar de ralentizar su crecimiento, tiene la ventaja de ir ganando experiencia mientras se van reinvertiendo las ganancias del establecimiento tradicional, además de evitar los riesgos propios de un crédito para una actividad estacional con un retorno de la inversión variable.
11. **Empresa familiar.** Todas las empresas estudiadas son de tipo familiar. Una característica que se mantiene en todas las empresas, exceptuando el caso 12, es que la atención de los turistas siempre está a cargo de un miembro de la familia, *“Lo que es la visita o dar a conocer nuestros productos siempre lo da alguien de la familia. Hoy por hoy las tareas están repartidas, al principio era medio ese lio que todos hacían de todo, pero no se puede”* (Caso 8). La agricultura familiar representa la mitad del empleo rural en Argentina, y también está presente en el turismo rural, como factor clave de su desarrollo.
12. **Versatilidad.** Debajo del paraguas del turismo rural conviven una diversidad de actividades agropecuarias que, a su vez, responden a diferentes perfiles de productores, algunos con recursos muy limitados y otros con posibilidades de mayor inversión. Esto, entre otras cosas, demuestra la versatilidad de la actividad y la potencialidad de convertirse en una innovación accesible a un mayor número de productores.
13. **Planificación.** Como instrumento de desarrollo del emprendimiento, es necesario diseñar un proyecto donde se plasmen con claridad las

ideas y objetivos para poder aprovechar de la mejor manera los recursos con que se cuentan. Una adecuada planificación permite optimizar la rentabilidad de la inversión, ofrece un esquema equitativo de costos y beneficios, da una perspectiva a largo plazo y colabora con la estrategia competitiva del destino, entre alguno de los beneficios. Además, al tratarse de una actividad complementaria, se requiere para no superponerse con la actividad central.

14. **Desarrollo de abajo hacia arriba.** Las políticas de desarrollo territorial deben surgir, diseñarse y definirse desde los actores y ámbitos locales, de abajo hacia arriba, cosa que no se condice con las practicas dominantes que avanzan y transforman los territorios sin tener en cuenta los intereses de quienes lo habitan, produciendo contrastes sociales y económicos que afectan muy diferencialmente a los actores involucrados.
15. **Investigación en turismo rural.** Es fundamental apostar a la construcción de conocimiento sobre el turismo en la región y el país, para conceptualizar la realidad que vivimos los argentinos. A partir de esta y otras investigaciones se ha podido determinar la viabilidad económica, social y cultural del turismo rural, al mismo tiempo que se conocen sus limitaciones y riesgos para el desarrollo equitativo de los territorios.

Solo el 3% de los productores agropecuarios del Alto Valle y Valle Medio del Río Negro, innovaron con turismo rural, pero los que accedieron a la innovación, lograron beneficios económicos y socioculturales que lo justifican, además de generar un impacto positivo en el entorno de desarrollo. Por todo esto, se considera que las instituciones del Estado involucradas en la actividad, deben articular y definir una política que impulse el desarrollo del turismo rural, como complemento de las producciones agropecuarias regionales.

6.5 Recomendaciones de política pública

Por todo lo expuesto en este trabajo, se hace necesario generar lineamientos políticos participativos en los espacios rurales, que induzcan procesos de integración y se constituyan en verdaderas herramientas de desarrollo de los territorios. Hacer de los actores el centro de todo proyecto de desarrollo rural. Que sean protagonistas de la reforma institucional y económica que implica nuevas reglas de gobernanza, a través de la utilización de métodos participativos, basados en la descentralización del poder, logrando empoderar a los actores privados, y mayor cooperación entre públicos y privados.

Los planes de desarrollo participativos deben contemplar un horizonte de mediano y largo plazo, que respeten los tiempos de los adoptantes de la innovación y sean sostenibles, para otorgarle previsibilidad y confiabilidad.

Es importante centrarse en los actores más vulnerables, que están dispuestos a desarrollar la actividad, pero requieren de un acompañamiento integral por parte del Estado, donde se contemplen fuentes de financiamiento accesibles, programas de capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento de las entidades que los nuclean, generación de espacios de promoción y comercialización, entre otros aspectos.

Si se fomenta el asociativismo, debe regularse y fiscalizarse de manera correcta, para que detrás de ese rótulo no se escondan y reproduzcan racionalidades productivistas e individualistas. Lo más sencillo es acompañar los movimientos sociales genuinos que se dan en el territorio, guiados por estrategias ascendentes, sostenidas en una visión desde la nueva ruralidad.

Las dinámicas de innovación y las redes de capital social generadas en el territorio, deben ayudar a definir un marco de coherencia para la elaboración de estas políticas que se buscan desarrollar. Para lograrlo, es necesario un debate en los diferentes niveles y fortalecer las instancias de participación en

el medio rural, que permitan buscar la forma de equilibrar las desigualdades territoriales, con políticas públicas renovadas.

Es necesaria mayor presencia del Estado, con un programa integral de apoyo que favorezca a los pequeños productores, para que puedan iniciar los planes de mejora que les permitan incorporarse de lleno a la actividad turística. Cada institución del Estado que trabaja en turismo rural debe tener su rol bien definido y se debe dar una correcta articulación entre las mismas, regulada por ese plan rector.

Lo ideal sería descentralizar los programas (y los fondos) del Estado Nacional, adecuarlos a las realidades y necesidades territoriales, fortalecer los que tienen impacto comprobable y rediseñar los que no lo logran. El Programa Cambio Rural no es el más adecuado para el impulso del turismo rural, sin embargo no se puede negar que en algunas regiones del país funciona bien. Pero en la Patagonia, los mejores resultados se lograron con otras herramientas del PROFEDER y otras instituciones del Estado.

El fortalecimiento de los actores locales tiene que ir acompañado en forma sistémica por el fortalecimiento de las políticas y actores públicos y de su institucionalidad, para superar los límites y obstáculos indicados, y avanzar hacia procesos sustentables. Lo “público” también debería densificarse y enriquecerse con nuevas, creativas y eficaces intervenciones capaces de seguir promoviendo y ampliando el desarrollo.

Una manera de descentralizar la política turística sería estimulando el fomento de la actividad desde las aéreas de turismo municipal, transfiriéndoles los recursos necesarios (económicos, humanos y materiales) o a partir de instituciones que tengan buena cobertura territorial, con promotores del desarrollo en terreno, como es el caso del INTA.

Por otro lado, los técnicos asesores que dependen del Estado deben recorrer más el territorio, para estrechar relaciones con los prestadores turísticos y los demás actores involucrados en el sistema turístico y territorial.

Es ineludible estudiar y explicar los cambios actuales de los espacios rurales desde el enfoque de la nueva ruralidad ya que a través de éste, el trabajo se nutre de factores y procesos que no se centran sólo en la actividad agrícola, ni en la estructura social agraria, ni en los sistemas productivos tradicionales; sino que se interpretan los procesos de cambio como nuevas construcciones en las cuales es posible visualizar otras oportunidades, otras alternativas, otras estrategias además de las productivas.

Para todo esto es fundamental apostar a la construcción de conocimiento sobre el turismo en la región y el país. Sin apoyo concreto a la investigación se corre el riesgo de seguir cometiendo los mismos errores y seguir favoreciendo a los que menos lo necesitan.

A partir de ésta y otras investigaciones se ha podido determinar la viabilidad económica, social y cultural del turismo rural, al mismo tiempo que se conocen sus limitaciones y riesgos para el desarrollo equitativo de los territorios, pero de poco sirve si no se profundizan las nuevas líneas de investigación que van surgiendo.

En definitiva, el turismo rural constituye una herramienta maleable y versátil que aporta una gran variedad de beneficios a los actores y regiones que la llevan adelante. Pero que requieren de políticas específicas, diseñadas de abajo hacia arriba, con amplia participación y compromiso de todos los actores involucrados.

Bibliografía

Almirón, Analía y otros (2008). "El turismo como impulsor del desarrollo en Argentina. Una revisión de los estudios sobre la temática". En: *Aportes y Transferencias, Año 12 Vol I*. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Almirón, Analía; Bertoncetto, Rodolfo y Troncoso, Claudia (2006). "Turismo, patrimonio y territorio. Una discusión de sus relaciones a partir de casos de Argentina". En: *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Buenos Aires, N° 15.

Barrera, Ernesto (1992). "Desarrollo de agroturismo en la Patagonia". INTA Bariloche. Comunicación técnica N° 6.

Barrera, Ernesto (1995). "Un nuevo agronegocio: el Turismo Rural". INTA Bariloche. Comunicación técnica N° 87.

Barrera, Ernesto (2001). "Situación del turismo rural en la República Argentina". En: *Revista Síntesis Agronómico* N° 74, Federación Agraria Argentina, Buenos Aires.

Barrera, Ernesto y otros (1994). "Agroturismo. Una alternativa de diversificación económica para el sector agropecuario patagónico". INTA Bariloche. Comunicación técnica N° 83.

Bertoncetto, Rodolfo (2002). "Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas". En: *Aportes y Transferencias*, Universidad Nacional de Mar del Plata. P.1

Bertoncetto, Rodolfo (2005). "Documento de Base y Síntesis del Panel del "Sector Turismo". En: Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva

(SECyT), *Bases para un plan estratégico de mediano plazo en ciencia, tecnología e innovación*. Buenos Aires: SECyT. P. 3,7,21

Bertoncello, Rodolfo (2006). "Turismo, territorio y sociedad. El mapa turístico de la Argentina". En: *América Latina: cidade, campo e turismo*. Amalia Inés Geraiges de Lemos, Mónica Arroyo, María Laura Silveira. CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, San Pablo. P 328.

Bonnal, P. y otros (2003). "Multifuncionalidad de la agricultura y Nueva Ruralidad ¿Reestructuración de las políticas públicas a la hora de la globalización?". Ponencia presentada en el Seminario Internacional *El Mundo Rural: Transformaciones y Perspectivas a la luz de la Nueva Ruralidad*. Universidad Javeriana, CLACSO, REDCAPA, Bogotá.

Brandilyn, Gordon y otros (2010). "Sustainability Education in Practice: Appropriation of Rurality by the Globalized Migrants of Costa Rica". En: *Journal of Sustainability Education*.

Bravo, María Laura (2008). Módulo: "Desarrollo rural sustentable y agricultura familiar". Dirección General de Cultura y Educación, Provincia de Buenos Aires.

Burucua, Andrea; Leanza, Silvia y García, Daniela (2008). Documento de trabajo: "Alternativas Territoriales de Sustentabilidad". ECOSUR (Ecología, cultura y educación desde los pueblos del sur). Ciudad de Buenos Aires.

Castellucci, Daniela (2001). "Diagnostico del estado de la investigación turística en las Universidades Argentinas". En: *Revista Aportes y Transferencias*, año 5 Vol. I. Universidad Nacional de Mar del Plata. P. 106.

Castellucci, Daniela (2005). "Producción académica en turismo". En: *Revista Aportes y Transferencias*, año 9 Vol. I. Universidad Nacional de Mar del Plata. P. 120.

Castillo Nechar, Marcelino y Lozano Cortés, Maribel (2006). "Apuntes para la investigación turística". Universidad de Quintana Roo, México.

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (2006). “Nueva ruralidad, enfoques y propuestas para América Latina”. En: *Colección Estudios e Investigaciones*. Cámara de Diputados de México.

Cittadini, Roberto (2011). “Seguridad y soberanía alimentaria. La construcción de nuevos paradigmas de desarrollo: el desarrollo territorial”. En: *Revista Mi huerta*. Año 2 N° 5. Buenos Aires. Pág. 30-31.

De Kadt, Emanuel (1979). “Turismo: ¿pasaporte al desarrollo?”. Traducción José Lisón Arcal. Ediciones Endymion, Madrid.

Estudio de la demanda de turismo rural en la Argentina (2009). Proyecto Nacional de Turismo Rural. Buenos Aires.

Fernández, Guillermina y Ramos, Aldo (2000). “Innovación y Cambio Rural: El Turismo en el Desarrollo Local Sostenible”. En: *Scripta Nova Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, Universidad de Barcelona.

Foro Nacional de la Agricultura Familiar (2006). “Lineamientos Generales de Políticas Públicas orientadas a la elaboración de un Plan Estratégico para la Agricultura Familiar”. Federación Agraria Argentina, Buenos Aires. P. 4 y 5.

García Urrea, Silvia (2008). “Difusión de las innovaciones”. En: Rogers Everett M. 2003 (5ta ed.). *Diffusion of Innovations*. The Free Press, New York, NY <http://es.scribd.com/doc/9504850/Teoria-de-la-Difusion-de-Innovaciones-Rogers>

Gazzera, Alejandra y otros (2001). “Agroturismo en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén”. En: *Realidad, Enigmas y Soluciones en Turismo del CONDET* (Consejo de Decanos de Turismo). AÑO II VOL.2 pp. 149-162

González, Rodrigo y otros (2009). “Las movilidades del turismo y las migraciones de amenidad: problemáticas y contradicciones en el desarrollo de centros turísticos de montaña”. En: *Revista de Geografía Norte Grande*.

Grande Ibarra, Julio (2008). "La planificación del turismo rural". *Director de Sepinum, España*.

Guevara Ramos, Rosana *Coordinadora* (2006). "Estudios Multidisciplinarios en Turismo". Vol. I. Secretaría de Turismo, Centro de Estudios Superiores en Turismo, Red de Investigadores y Centros de Investigación en Turismo. México. Pp. 17-18.

Hegedus, P. de; Cimadevilla, G.; y Thornton, R. (2008). "Difusión de innovaciones. Vigencia y obsolescencia de un modelo pragmático". En: Thornton, R. y Cimadevilla, G. (2008). "Grisas de la extensión, la comunicación y el desarrollo". Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, Buenos Aires.

Hoyos Castillo, Guadalupe; Hernández Lara, Oscar (2008). "Localidades con recursos turísticos y el programa pueblos mágicos en medio del proceso de la nueva ruralidad". Los casos de Tepetzotlán y Valle de Bravo en el estado de México Quivera, Vol. 10, Núm. 2, julio, pp. 111-130. Universidad Autónoma del Estado de México.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2000). "El Desarrollo Rural Sostenible en el Marco de una Nueva Lectura de la Ruralidad". "NUEVA RURALIDAD" Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional, Bogotá, Colombia.

KUPER Diego; RAMÍREZ Lucas; TRONCOSO Claudia (2010). "Política turística y planificación: ¿de las estrategias centralizadas a las estrategias participativas?". En: *La planificación territorial y el urbanismo desde el diálogo y la participación. Actas del XI Coloquio Internacional de Geocrítica*, Universidad de Buenos Aires.

Latouche, Serge y Harpagès, Didier (2011). "La hora del decrecimiento". Octaedro, Barcelona.

Latouche, Serge. (2012). "Salir de la sociedad de consumo. Voces y vías del crecimiento". Octaedro, Barcelona.

Leonardi Bricalli, Liuz C. (2005). "Construcción de tipologías para el turismo en áreas rurales. Documentos especiales". En: *Estudios y Perspectivas en Turismo*. Volumen 14 pp. 263-277.

Manzanal, Mabel (2006). "Regiones, Territorios e Institucionalidad del Desarrollo Rural". En: Manzanal, Mabel; Neiman, Guillermo y Lattuada, Mario (Comp.) (2006). "Desarrollo rural: organizaciones, instituciones y territorios". Ed. CICCUS. Buenos Aires, Argentina. Pp. 21-50.

Manzanal, Mabel y otros (2010). "Disputas por los recursos territoriales en el norte argentino. Diversas expresiones de lucha, dominación y poder". En: Manzanal, Mabel y Neiman, Guillermo (compiladores). "Las agriculturas familiares del Mercosur. Trayectorias, amenazas y desafíos". Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad – CICCUS. Buenos Aires. P. 171 -173.

Martínez Marzoa, Felipe (1982). "La filosofía de El capital". Taurus, Madrid.

Max Neef, Manfred (1993). "Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones". Nordan – Comunidad. Montevideo, Uruguay.

McIntyre, Norman (2009). "Re-pensando la migración por amenidades: integrando movilidades, estilos de vida y sistemas socio-ecológicos". Traducción Mariana Gastiazoro. CEPLADES Turismo.

McIntyre, Norman (2011). "Movilidades, Estilos de Vida y Mundos Imaginarios". En: Working paper. Ceplades-Turismo. Traducción Paola Moretto y Rodrigo González.

Monterroso Salvatierra, Neptalí y Zizumbo Villarreal, Lilia (2009). "La reconfiguración neoliberal de los ámbitos rurales a partir del turismo: ¿Avance o retroceso?". En: *Convergencia*, revista de ciencias sociales. Universidad Autónoma del Estado de México.

Moyano Estrada, Eduardo (2008). "Multifuncionalidad, territorio y desarrollo de las áreas rurales". En: XLVII Reunión Científica de la SEEP (Sociedad de Estudios sobre los Pastos), celebrada en Córdoba.

Neiman, Guillermo y Quaranta, Germán (2006). "Los estudios de caso en la investigación sociológica". En: Vasilachis de Gialdino, Irene (coord.) 2006. "Estrategias de investigación cualitativa". Gedisa editorial. Barcelona.

Nogar, Graciela (2008). "El Turismo Rural Como Estrategia Incluyente. Teorización e investigación empírica". En: *Bases para el desarrollo del turismo rural en Bolivia y en América Latina*. Gutiérrez Adauto, Jorge (Coord.). www.turismoruralbolivia.com

Nogar, Graciela (2010). "Los espacios rurales en transformación. Cambios y escenarios. Un abordaje teórico". En: Nogar, Graciela y Jacinto, Guillermina (2010) (Comp.). "Los espacios rurales. Aproximaciones teóricas y procesos de intervención en turismo rural". Buenos Aires, La Colmena. Cap. I.

Nogar, Graciela y Capristo, Valeria (2010). "Nuevos escenarios para los espacios rurales. El turismo rural como proceso emergente". En: Nogar, Graciela y Jacinto, Guillermina (2010) (Comp.). "Los espacios rurales. Aproximaciones teóricas y procesos de intervención en turismo rural". Buenos Aires, La Colmena. Cap. V.

Nogar, Graciela y Capristo, Valeria (2011). "Escenarios territoriales resultantes de las relaciones entre turismo y migración de amenidad. Estudio de caso en Tandil". En: *Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas*. Pucón, Chile.

Nogar, Graciela y Jacinto, Guillermina P. (2010) (Comp.). "Los espacios rurales. Aproximaciones teóricas y procesos de intervención en turismo rural". Buenos Aires, La Colmena.

Nogar, Graciela y otros (2004). "Turismo Rural en Tandilia. Una alternativa para los territorios pampeanos en crisis". Fundació Càtedra Iberoamericana. <http://fci.uib.es/Servicios/libros/investigacion/nogar/>

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (2002). "La Nueva Ruralidad en Europa y su interés para América Latina".

Organización Mundial del Turismo (1999). "Agenda para Planificadores Locales: TURISMO SOSTENIBLE Y GESTION MUNICIPAL". Edición para América Latina y El Caribe. Madrid, España.

Otero, Adriana (2011). "Ordenamiento Territorial para el Desarrollo Turístico". Unidad III. Universidad Virtual de Quilmes.

Otero, Adriana y González, Rodrigo (2011). "Reflexiones sobre la generación de experiencias significativas como clave de la competitividad de destinos turísticos". Revista electrónica CECIET, año I, volumen I.

Pérez Serrano, Adriana y otros (2010). "Turismo rural y empleo rural no agrícola en la Sierra Nororiente del estado de Puebla: caso de la red de Turismo Alternativo Totaltikpak, A.C." En: *Investigaciones Geográficas*, Boletín del Instituto de Geografía N°71, México.

Pérez, Edelmira (2001). "Hacia una nueva visión de lo rural". En: Giarraca, Norma (Compiladora). "¿Una nueva ruralidad en América Latina?". CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Pag. 17-19, 23, 25

Posada, Marcelo (1999a). "El espacio rural entre la producción y el consumo: algunas referencias para el caso argentino". Revista **eure** (Vol. XXV, N° 75), pp. 63-76, Santiago de Chile. P. 71

Posada, Marcelo (1999b). "Desarrollo rural y desarrollo local: un estudio de caso en la Argentina". En: *Espacio Abierto*, año/vol 8, numero 3. Venezuela.

Programa Argentino de Turismo rural *Raíces* (2000). “Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación”. Secretaría de Turismo.

Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial (2007). “Enfoque de desarrollo territorial”. En: *Documento de Trabajo N° 1*. Ediciones INTA. Buenos Aires.

Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo Territorial (2008). “Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial”. En: *Documento de Trabajo N° 2*. Ediciones INTA. Buenos Aires.

Río Negro (1995). Ministerio de Turismo. “I Seminario Taller de Agroturismo. Síntesis y conclusiones”. Ente del Corredor Turístico del Gran Valle de la Patagonia. Allen.

Río Negro, Provincia y Consejo Federal de Inversiones (2006). “Informe final del Programa de rutas alimentarias *Saborea Río Negro*”. Barrera, Ernesto; López Ibáñez, José Luis y Morandi, Marisa.

Rodil, Diego (2008). “Turismo del vino en la Patagonia. Estudio de un proceso de innovación con turismo rural en una empresa familiar. Caso: viñedos y bodega Agrestis. Roca, Río Negro, Patagonia Argentina”. En: IV Concurso Latinoamericano y del Caribe de Experiencias Exitosas en Agronegocios Rurales. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) – Programa Hemisférico de Agroindustria Rural (PRODAR).

Rodil, Diego y Alemany, Carlos (2010a). “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*.

Rodil, Diego y Alemany, Carlos (2010b). "La ruta del vino. Una experiencia asociativa innovadora en la Patagonia". En: *VI Concurso Latinoamericano y del Caribe de Experiencias Exitosas en Agronegocios Rurales. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) – Programa Hemisférico de Agroindustria Rural (PRODAR)*.

Rogers, Everett (2003) (5 th Ed.) "Diffusion of Innovations". Free Press. N.Y

Roman, Florencia y Ciccolella, Mariana (2009). "Turismo rural en la Argentina. Concepto, situación y perspectivas". Oficina del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Argentina, Buenos Aires. P. 10,31y 32.

Rozenblum, Constanza (2006). "El turismo rural como impulso para procesos de desarrollo local. Estudios de caso en la región pampeana argentina (tesis)". Maestría en desarrollo local. Universidad Nacional de Gral. San Martín - Universidad Autónoma de Madrid. Buenos Aires.

Ruiz Rivera, Naxhelli (2002). "Turismo y transformaciones rurales. El caso de la Sierra Gorda de Querétaro, México". En: *Congreso "Los desafíos locales ante la globalización" FLACSO-Sede Ecuador*.

Salvador Figueras, M (2003): "Análisis de Correspondencias", [en línea] *5campus.com, Estadística* /www.5campus.com/leccion/correspondencias [consultada el 11/4/2013]

Santana Talavera, Agustín (2002). "Desarrollos y conflictos en torno al turismo rural: claves y dilemas desde la antropología social". En: IIIº Congresso internacional sobre turismo rural e desenvolvimento sustentável – *citurdes o rural como nova opção de oferta para o turismo. Promoção: Universidade de Santa Cruz do Sul UNISC, Brasil*.

Schiavoni, Gabriela (2010). "Describir y prescribir: la tipificación de la agricultura familiar en la Argentina". En: Manzanal, Mabel y Neiman, Guillermo (compiladores). "Las agriculturas familiares del Mercosur.

Trayectorias, amenazas y desafíos”. Fundación Centro de Integración, Comunicación, Cultura y Sociedad – CICCUS. Buenos Aires. P. 43-44

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, y Secretaría de Turismo (2000). “Programa Argentino de Turismo Rural RAICES”. Buenos Aires.

Simposio Internacional Gobernanza y Cambios Territoriales: experiencias comparadas de migración de amenidad en las Américas (2011). “Ponencias y Resúmenes”. Pucón, Chile.

Tort, María Isabel (2010). “Estudios de caso de procesos de innovación y desarrollo. Metodología y análisis comparativo”. En: *Programa Nacional de Apoyo al Desarrollo de los Territorios. Ediciones INTA, Documento de Trabajo N° 7*.

Vasilachis de Gialdino, Irene (coord.) 2006. “Estrategias de investigación cualitativa”. Gedisa editorial. Barcelona

Zorrilla Ferrés, María Victoria (2005). “Agroturismo”. http://www.fder.edu.uy/contenido/agrario/contenido/monografias/agroturismo_zorrilla_mavictoria_2005.pdf consultado en marzo de 2012

Anexos

I. Construcción de la Tipología

Entrevista a informantes clave para completar la tipología

Presentación personal y del trabajo de investigación

Confirmar los siguientes datos del Informante clave: nombre, cargo y fecha

- 1) ¿Qué establecimientos agropecuarios que ofrezcan alguna propuesta de turismo rural conoce, que estén operando en su radio de influencia?
- 2) Me podría responder de cada uno de los establecimientos las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuál es el origen del propietario: siempre vivió en chacra, o sea se lo puede considerar un chacarero tradicional; o es una persona de la ciudad con una ocupación urbana que eligió la chacra como cambio de vida?
 - b. ¿En el establecimiento predomina la producción primaria de alimentos tipo *commodities*; o predomina la elaboración de un alimento diferenciado?
 - c. ¿La unidad de turismo rural es atendida por uno o más miembros de la familia productora; o es atendida por empleados, ajenos al grupo familiar?
 - d. ¿Tiene conocimiento si el establecimiento trabaja o trabaja de manera asociativa?
 - e. ¿Cuál es la antigüedad aproximada del establecimiento? Nuevo (hasta 3 años), intermedia (de 3 a 9 años) o antiguo (10 o más años)
 - f. ¿El propietario del establecimiento tiene 40 o menos años?

Informantes clave que respondieron la entrevista para la Tipología

Institución / Empresa	Nombre	Cargo	Teléfono	Fecha
Municipio Contralmirante Cordero - Barda del Medio	Horacio Zuñiga	Secretario de Gobierno	0299-4952046/ 154686869	Última semana de febrero 2013
Municipio Cinco Saltos	Tamara Fernandez	Coordinadora de turismo y recreación	0299-154386743/ 155948725	
Municipio Cipolletti	Mirna Keller	Centro de Informes turísticos	0299 – 4772450	
Municipio Fernandez Oro	Gloria Pérez	Responsable del Área de Desarrollo local	0299-4057467	
Municipio Allen	Soledad Hernandez	Referente de Turismo	0298- 4452501/4452502	
Municipio Roca	Cintia Monsalves	Directora de Turismo	0298-4423195	Primera semana de marzo 2013
Municipio de Villa Regina	Emilio Leonetti	Director de Turismo	0298- 154323368	
Municipio de Chimpay	Andrea Rivera	Directora de Turismo	02946-494502	
Choele Choel	Matías Gallardo	Agencia de desarrollo turístico	0299-155131141	
Diario Río Negro	Nicolás Visnevetsky	Periodista especializado	0299-154243262	
Profesional independiente	Veronica Dalla Vechia	Licenciada en turismo	0298-154533368	
Productor agropecuario	Jose Paz		0298-154578525	
Profesional independiente	Rodrigo Stoessel	www.visitavallemedio.com.ar		

Tipología

Establecimientos y/o propietarios	Origen		Agregado de valor		Forma de organización laboral			Asociatividad		Antigüedad del establecimiento	Edad del propietario	
	Chacarrero tradicional	Neorural	Chacra	Industria	Modalidad Familiar (autoempleo)	Modalidad Empresa (genera empleo)	Mixto	Trabajo individual	Trabajo asociado		40 o menos	Mayor de 40
1. Cabalgatas Km 1212 (C. Cordero)	✓		✓				✓		✓	3		✓
2. Verel	✓		✓		✓			✓		12		✓
3. Comedor Del Desierto		✓	✓		✓			✓		2	✓	
4. Paraíso del Sur (Cinco Saltos)		✓	✓		✓				✓	5		✓
5. Equinoterapia Don Remo		✓	✓		✓				✓	5		✓
6. Granja educativa Mosqueta		✓	✓		✓				✓	1	✓	
7. Viñedos del Lago Pellegrini	✓		✓	✓			✓	✓		10		✓
8. Javier Capuccio (Cipolletti)		✓	✓		✓				✓	4		✓
9. Restaurante de chacra La Minorina		✓	✓				✓	✓		1	✓	
10. Nazareno Pierucci	✓		✓				✓		✓	4	✓	
11. Coop La Delicia	✓			✓		✓		✓		1		✓
12. Bodega Museo La Falda	✓			✓			✓		✓	8		✓
13. Bodega y secadero de fruta Genari (F. Oro)	✓			✓			✓	✓		20		✓

Establecimientos propietarios y/o	Origen		Agregado de valor		Forma de organización laboral			Asociatividad		Antigüedad del establecimiento	Edad del propietario	
	Chacarrero tradicional	Neorural	Chacra	Industria	Modalidad Familiar (autoempleo)	Modalidad Empresa (genera empleo)	Mixto	Trabajo individual	Trabajo asociado		40 o menos	Mayor de 40
14. Bodega Del Río		✓		✓		✓		✓		Nuevo		✓
15. Granja educativa La Bataraza		✓	✓				✓	✓		15		✓
16. Puesto Marini	✓		✓		✓			✓		20	✓	
17. Cooperativa de Aromaticas		✓	✓	✓	✓				✓	10		✓
18. Los Álamos eventos (ex Bodega Estepa)		✓		✓			✓	✓		Nuevo	✓	
19. El Candil (saltos hípicos)		✓	✓				✓		✓	12	✓	
20. El Refugio Cabalgatas	✓		✓				✓	✓		5		✓
21. Empresa integrada Patalano (chacra, galpón y frigorífico) Allen	✓		✓	✓		✓		✓		10		✓
22. Empresa integrada Lamberti (chacra, galpón y frigorífico)	✓		✓	✓		✓		✓		4		✓
23. Puesto Km 1195		✓	✓		✓			✓		7		✓
24. Chacra tradicional Diomedi	✓		✓			✓			✓	8		✓
25. Fundación P. Pearson		✓	✓				✓	✓		2		✓

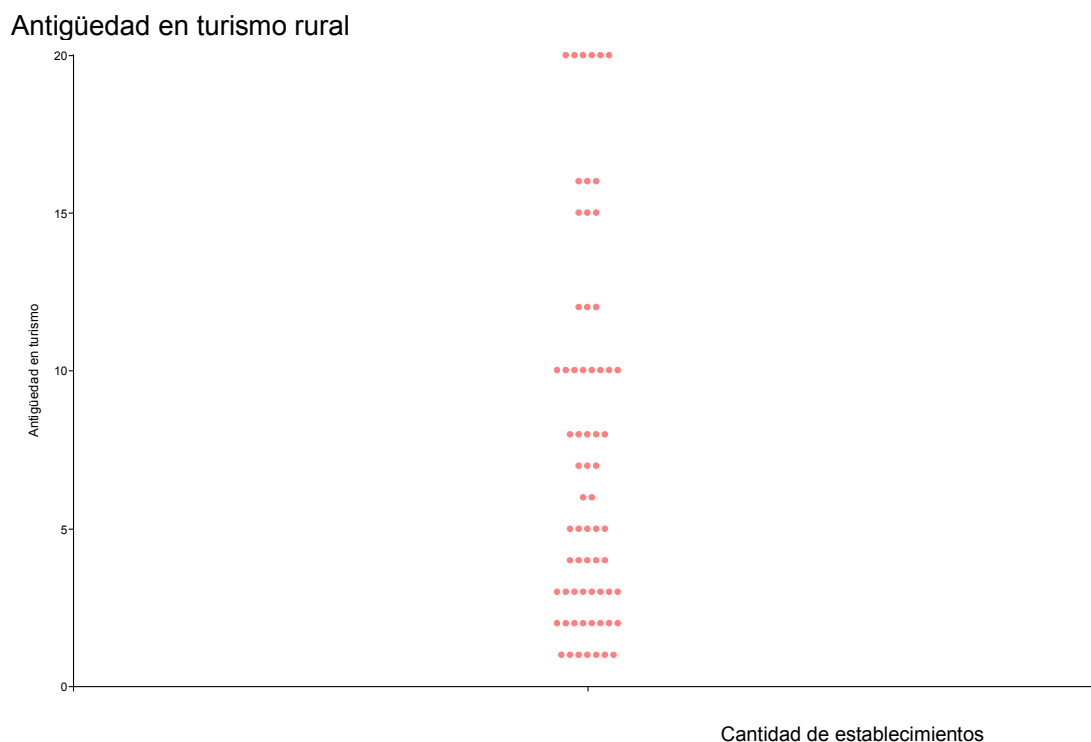
Establecimientos propietarios y/o	Origen		Agregado de valor		Forma de organización laboral			Asociatividad		Antigüedad del establecimiento	Edad del propietario	
	Chacarrero tradicional	Neorural	Chacra	Industria	Modalidad Familiar (autoempleo)	Modalidad Empresa (genera empleo)	Mixto	Trabajo individual	Trabajo asociado		40 o menos	Mayor de 40
26. Costa Verde Minigolf		✓	✓		✓				✓	Nuevo	✓	
27. Cabalgatas y equinoterapia Gauchos Libres	✓		✓				✓		✓	10		✓
28. Cabalgatas El Fogón	✓		✓				✓	✓		7		✓
29. Posta del Rehue (Roca)		✓	✓		✓			✓		4		✓
30. Bocaditos de manzana Bomfrut		✓		✓	✓				✓	8		✓
31. Cervecería Bahía Creek		✓		✓	✓				✓	2		✓
32. Cervecería 3 caracoles		✓		✓	✓				✓	5		✓
33. Empresa integrada Zetone (chacra, galpón y frigorífico)	✓		✓	✓		✓		✓		10		✓
34. Bodega Agrestis		✓	✓	✓			✓		✓	15	✓	
35. Bodega Chacras del Sol		✓		✓		✓			✓	5		✓
36. Bodega Humberto Canale	✓		✓	✓		✓			✓	20		✓
37. Blanca Laino	✓		✓		✓				✓	6		✓
38. Avaca Clara	✓		✓				✓	✓		2		✓

Establecimientos propietarios y/o	Origen		Agregado de valor		Forma de organización laboral			Asociatividad		Antigüedad del establec.	Edad del propietario	
	Chacarrero tradicional	Neorural	Chacra	Industria	Modalidad Familiar (autoempleo)	Modalidad Empresa (genera empleo)	Mixto	Trabajo individual	Trabajo asociado		40 o menos	Mayor de 40
39. Flor del Valle	✓		✓	✓		✓		✓		8		✓
40. Cristina Vazquez (alojamiento)		✓	✓		✓			✓		4		✓
41. Complejo 3 tinajas		✓	✓		✓			✓		1		✓
42. Espacio Alojamiento		✓	✓		✓			✓		1	✓	
43. Puesto La cabaña		✓	✓	✓	✓			✓		3		✓
44. Regionales Roca	✓		✓	✓	✓			✓		20	✓	
45. Puesto Los Nogales	✓		✓	✓	✓			✓		20		✓
46. Puesto Los Marplatenses (Cervantes)	✓		✓	✓			✓	✓		15		✓
47. Puesto El Chapulín Colorado	✓		✓	✓			✓	✓		10		✓
48. Ginés Garcia	✓		✓				✓		✓	6		✓
49. Viñedos Moschini (Inguergo)	✓		✓				✓		✓	3		✓
50. Frutos de la costa. Familia Poli (Regina)	✓		✓				✓		✓	2		✓
51. Silvio Rodriguez		✓	✓		✓				✓	2		✓
52. Waldyna Pereyra		✓	✓		✓				✓	8		✓

Establecimientos propietarios	Origen		Agregado de valor		Forma de organización laboral			Asociatividad		Antigüedad del establecimiento	Edad del propietario	
	Chacacero tradicional	Neorural	Chacra	Industria	Modalidad Familiar (autoem- pleo)	Modalidad Empresa (genera empleo)	Mixto	Trabajo individual	Trabajo asociado		40 o menos	Mayor de 40
53. Chacra Don Simón y Sidras Pulku		✓	✓	✓			✓		✓	1		✓
54. Hongos Girgolas (Olga Caporalini)	✓		✓		✓				✓	3		✓
55. Conservas Kurulauquen (Karina Poli)	✓		✓	✓	✓				✓	1		✓
56. Moño Azul	✓		✓	✓		✓		✓		2		✓
57. Jugos SA	✓			✓		✓		✓		10		✓
58. Bodega Favretto	✓			✓		✓		✓		3		✓
59. La Esmeralda Hotel sureño		✓	✓				✓	✓		Nuevo		✓
60. Los dulces de Marta (Chimpay)	✓		✓	✓			✓		✓	20		✓
61. Estancia La Tranquila		✓	✓				✓		✓	3	✓	
62. Posada Dulcinea (Luis Beltrán)		✓	✓				✓		✓	3		✓
63. Pichilauquen		✓	✓				✓		✓	16		✓
64. San Ceferino		✓	✓				✓		✓	16		✓
65. Ahumados Nigo	✓			✓			✓		✓	10		✓

Establecimientos propietarios	Origen		Agregado de valor		Forma de organización laboral			Asociatividad		Antigüedad del establecimiento	Edad del propietario	
	Chacarerotradicional	Neorural	Chacra	Industria	Modalidad Familiar (autoempleo)	Modalidad Empresa (genera empleo)	Mixto	Trabajo individual	Trabajo asociado		40 o menos	Mayor de 40
66. Puesto Los Gringuitos	✓		✓	✓			✓	✓		12		✓
67. La Esmeralda	✓		✓				✓		✓	16		✓
68. Los Kukis		✓	✓		✓			✓		7		✓
69. Rapeneker	✓		✓		✓			✓		2	✓	
70. Bodega Ribus		✓		✓			✓	✓		3		✓

II. Análisis estadístico



En este grafico se observa el número de establecimientos según antigüedad en la actividad turística, año por año. Al no sobresalir ningún año como disparador de la actividad estudiada, se puede deducir que ninguna de las políticas de desarrollo del turismo rural influenció fuertemente en la decisión de iniciarse en la prestación de servicios de turismo rural.

La coincidencia en 10 y 20 años de antigüedad, se debe principalmente al redondeo realizado por el informante clave, al desconocer con exactitud el año de comienzo de la actividad.

Análisis de las variables fuertes de cada eje

Coordenadas fila

	Eje 1	Eje 2
Chacarero	0,63	0,32
Neorural	-0,69	-0,35
Chacra	-0,62	0,04
Integrado	0,93	0,67
Industria	0,55	-1,08
Mixto	-0,07	0,58
Familiar	-0,62	-0,38
Empresarial	1,56	-0,66
Asociado	-0,36	-0,13
Trab. Individual	0,33	0,12
Nuevo	-0,45	-0,09
Antiguo	0,16	1,42
Medio	0,34	-0,64
Mayor de 40	0,24	-0,17
Menor de 40	-1,10	0,72

En el eje 1 se explica el % de toda la variabilidad. La variable positiva más fuerte es **empresarial**. La variable negativa más fuerte es **menor de 40**.

En el eje 2 la variable positiva más fuerte es **antiguo**. La variable negativa más fuerte es **industria**.

Estas cuatro categorías, por ser las más atípicas, son las que generan más variabilidad o diversidad en los datos.

Análisis de correspondencias

Matriz de BURT

	Chacarero	Neorural	Chacra	integrado	Industria	Mixto	Familiar	Empresarial	Asociado	Trab. Individual	Nuevo	Antiguo	Medio	Mayor de 40	Menor de 40	Total
Chacarero	36	0	16	14	6	18	8	10	15	21	10	10	16	32	4	216
Neorural	0	34	23	4	7	13	19	2	19	15	13	5	12	25	9	200
Chacra	16	23	39	0	0	19	19	1	22	17	15	7	15	29	10	232
integrado	14	4	0	18	0	7	5	6	6	12	4	7	7	16	2	108
Industria	6	7	0	0	13	5	3	5	6	7	4	1	6	12	1	76
Mixto	18	13	19	7	5	31	0	0	17	14	10	10	9	25	6	184
Familiar	8	19	19	5	3	0	27	0	14	13	10	4	12	20	7	161
Empresarial	10	2	1	6	5	0	0	12	3	9	3	1	7	12	0	71
Asociado	15	19	22	6	6	17	14	3	34	0	11	7	15	28	6	203
Trab. Indiv.	21	15	17	12	7	14	13	9	0	36	12	8	13	29	7	213
Nuevo	10	13	15	4	4	10	10	3	11	12	23	0	0	17	6	138
Antiguo	10	5	7	7	1	10	4	1	7	8	0	15	0	11	4	90
Medio	16	12	15	7	6	9	12	7	15	13	0	0	28	27	1	168
May de 40	32	25	29	16	12	25	20	12	28	29	17	11	27	57	0	340
Men de 40	4	9	10	2	1	6	7	0	6	7	6	4	1	0	13	76
Total	216	200	232	108	76	184	61	71	203	213	138	90	168	340	76	2476

Contribuciones por celda al estadístico chi-cuadrado

	Chacarero	Neorural	Chacra	integrado	Industria	Mixto	Familiar	Empresarial	Asociado	Trab. Individual	Nuevo	Antiguo	Medio	May de 40	Men de 40	Total
Chacarero	15,62	17,45	0,89	2,22	0,06	0,24	2,60	2,34	0,41	0,31	0,35	0,59	0,12	0,18	1,04	44,43
Neorural	17,45	19,71	0,97	2,56	0,12	0,23	2,76	2,43	0,41	0,28	0,31	0,71	0,18	0,22	1,33	49,68
Chacra	0,89	0,97	13,71	10,12	7,12	0,18	1,02	4,80	0,47	0,44	0,33	0,24	0,03	0,26	1,16	41,74
integrado	2,22	2,56	10,12	37,49	3,32	0,13	0,58	2,72	0,92	0,79	0,68	2,41	0,01	0,09	0,52	64,56
Industria	0,06	0,12	7,12	3,32	48,78	0,07	0,76	3,65	0,01	0,03	0,01	1,12	0,14	0,23	0,76	66,20
Mixto	0,24	0,23	0,18	0,13	0,07	21,95	11,96	5,28	0,24	0,21	0,01	1,64	0,97	2,8E-03	0,02	43,15
Familiar	2,60	2,76	1,02	0,58	0,76	11,96	26,10	4,62	0,05	0,05	0,12	0,59	0,11	0,20	0,86	52,38
Empresarial	2,34	2,43	4,80	2,72	3,65	5,28	4,62	48,76	1,37	1,37	0,23	0,97	0,99	0,52	2,18	82,23
Asociado	0,41	0,41	0,47	0,92	0,01	0,24	0,05	1,37	18,10	17,46	0,01	0,02	0,11	5,6E-04	0,01	39,59
Trab. Indiv.	0,31	0,28	0,44	0,79	0,03	0,21	0,05	1,37	17,46	17,05	1,4E-03	0,01	0,15	2,1E-03	0,03	38,20
Nuevo	0,35	0,31	0,33	0,68	0,01	0,01	0,12	0,23	0,01	1,4E-03	30,47	5,02	9,36	0,20	0,73	47,82
Antiguo	0,59	0,71	0,24	2,41	1,12	1,64	0,59	0,97	0,02	0,01	5,02	42,05	6,11	0,15	0,55	62,17
Medio	0,12	0,18	0,03	0,01	0,14	0,97	0,11	0,99	0,11	0,15	9,36	6,11	24,18	0,67	3,35	46,48
May de 40	0,18	0,22	0,26	0,09	0,23	2,8E-03	0,20	0,52	5,6E-04	2,1E-03	0,20	0,15	0,67	2,28	10,44	15,45
Men de 40	1,04	1,33	1,16	0,52	0,76	0,02	0,86	2,18	0,01	0,03	0,73	0,55	3,35	10,44	48,78	71,78
Total	44,43	49,68	41,74	64,56	66,20	43,15	52,38	82,23	39,59	38,20	47,82	62,17	46,48	15,45	71,78	765,86

Contribución a la Chi cuadrado

	Autovalor	Inercias	Chi-Cuadrado (%)	% acumulado
1	0,58	0,34	169,25	22,10
2	0,50	0,25	123,37	38,21

Coordenadas fila

	Eje 1	Eje 2
Chacarero	0,63	0,32
Neorural	-0,69	-0,35
Chacra	-0,62	0,04
integrado	0,93	0,67
Industria	0,55	-1,08
Mixto	-0,07	0,58
Familiar	-0,62	-0,38
Empresarial	1,56	-0,66
Asociado	-0,36	-0,13
Trab. Individual	0,33	0,12
Nuevo	-0,45	-0,09
Antiguo	0,16	1,42
Medio	0,34	-0,64
Mayor de 40	0,24	-0,17
Menor de 40	-1,10	0,72

Tablas de contingencia

Frecuencias absolutas

En columnas:Origen

Agregado de valor	Chacarero	Neorural	Total
Chacra	16	23	39
Industria	6	7	13
integrado	14	4	18
Total	36	34	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	6,84	2	0,0328
Chi Cuadrado MV-G2	7,17	2	0,0278
Coef.Conting.Cramer	0,22		
Coef.Conting.Pearson	0,30		

Frecuencias absolutas

En columnas:Origen

Organización laboral	Chacarero	Neorural	Total
Empresarial	10	2	12
Familiar	8	19	27
Mixto	18	13	31
Total	36	34	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	10,57	2	0,0051
Chi Cuadrado MV-G2	11,19	2	0,0037
Coef.Conting.Cramer	0,27		
Coef.Conting.Pearson	0,36		

Frecuencias absolutas

En columnas:Origen

Asociatividad	Chacarero	Neorural	Total
Asociado	15	19	34
Trab. Individual	21	15	36
Total	36	34	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	1,41	1	0,2343
Chi Cuadrado MV-G2	1,42	1	0,2335
Irwin-Fisher bilateral	-0,14		0,3387
Coef.Conting.Cramer	0,10		
Coef.Conting.Pearson	0,14		
Coeficiente Phi	-0,14		

Cocientes de chance (odds ratio)

Estadístico	Estim	LI 95%	LS 95%
Odds Ratio 1/2	0,56	0,22	1,43
Odds Ratio 2/1	1,77	0,70	4,51

Frecuencias absolutas

En columnas:Origen

CATAntigüedad en turismo	Chacarero	Neorural	Total
Antiguo	10	5	15
Medio	16	12	28
Nuevo	10	13	23
Total	36	30	66

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	2,10	2	0,3497
Chi Cuadrado MV-G2	2,12	2	0,3467
Coef.Conting.Cramer	0,13		
Coef.Conting.Pearson	0,18		

Frecuencias absolutas

En columnas:Origen

Edad del propietario	Chacarero	Neorural	Total
Mayor de 40	32	25	57
Menor de 40	4	9	13
Total	36	34	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	2,73	1	0,0986
Chi Cuadrado MV-G2	2,78	1	0,0956
Irwin-Fisher bilateral	0,25		0,1291
Coef.Conting.Cramer	0,14		
Coef.Conting.Pearson	0,19		
Coeficiente Phi	0,20		

Cocientes de chance (odds ratio)

Estadístico	Estim	LI 95%	LS 95%
Odds Ratio 1/2	2,88	0,84	9,91
Odds Ratio 2/1	0,35	0,10	1,19

Frecuencias absolutas

En columnas: Agregado de valor

Organización laboral	Chacra	Industria	integrado	Total
Empresarial	1	5	6	12
Familiar	19	3	5	27
Mixto	19	5	7	31
Total	39	13	18	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	13,82	4	0,0079
Chi Cuadrado MV-G2	15,17	4	0,0044
Coef.Conting.Cramer	0,26		
Coef.Conting.Pearson	0,41		

Frecuencias absolutas

En columnas: Agregado de valor

Asociatividad	Chacra	Industria	integrado	Total
Asociado	22	6	6	34
Trab. Individual	17	7	12	36
Total	39	13	18	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	2,66	2	0,2641
Chi Cuadrado MV-G2	2,70	2	0,2591
Coef.Conting.Cramer	0,14		
Coef.Conting.Pearson	0,19		

Frecuencias absolutas

En columnas: Agregado de valor

CAT Antigüedad en turismo	Chacra	Industria	integrado	Total
Antiguo	7	1	7	15
Medio	15	6	7	28
Nuevo	15	4	4	23
Total	37	11	18	66

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	4,84	4	0,3036
Chi Cuadrado MV-G2	4,83	4	0,3047
Coef.Conting.Cramer	0,16		
Coef.Conting.Pearson	0,26		

Frecuencias absolutas

En columnas: Agregado de valor

Edad del propietario	Chacra	Industria	integrado	Total
Mayor de 40	29	12	16	57
Menor de 40	10	1	2	13
Total	39	13	18	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	2,97	2	0,2266
Chi Cuadrado MV-G2	3,18	2	0,2038
Coef.Conting.Cramer	0,15		
Coef.Conting.Pearson	0,20		

Frecuencias absolutas

En columnas: Organización laboral

Asociatividad	Empresarial	Familiar	Mixto	Total
Asociado	3	14	17	34
Trab. Individual	9	13	14	36
Total	12	27	31	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	3,27	2	0,1947
Chi Cuadrado MV-G2	3,41	2	0,1818
Coef.Conting.Cramer	0,15		
Coef.Conting.Pearson	0,21		

Frecuencias absolutas

En columnas: Organización laboral

CAT Antigüedad en turismo	Empresarial	Familiar	Mixto	Total
Antiguo		1	4	10
Medio		7	12	9
Nuevo		3	10	10
Total		11	26	29

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	5,70	4	0,2228
Chi Cuadrado MV-G2	5,75	4	0,2189
Coef.Conting.Cramer	0,17		
Coef.Conting.Pearson	0,28		

Frecuencias absolutas

En columnas: Organización laboral

Edad del propietario	Empresarial	Familiar	Mixto	Total
Mayor de 40	12	20	25	57
Menor de 40	0	7	6	13
Total	12	27	31	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	3,72	2	0,1561
Chi Cuadrado MV-G2	5,83	2	0,0543
Coef.Conting.Cramer	0,16		
Coef.Conting.Pearson	0,22		

Frecuencias absolutas

En columnas: Asociatividad

CAT Antigüedad en turismo	Asociado	Trab. Individual	Total
Antiguo	7	8	15
Medio	15	13	28
Nuevo	11	12	23
Total	33	33	66

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	0,25	2	0,8812
Chi Cuadrado MV-G2	0,25	2	0,8811
Coef.Conting.Cramer	0,04		
Coef.Conting.Pearson	0,06		

Frecuencias absolutas

En columnas:Asociatividad

Edad del propietario	Asociado	Trab. Individual	Total
Mayor de 40	28	29	57
Menor de 40	6	7	13
Total	34	36	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	0,04	1	0,8467
Chi Cuadrado MV-G2	0,04	1	0,8467
Irwin-Fisher bilateral	0,03		>0,9999
Coef.Conting.Cramer	0,02		
Coef.Conting.Pearson	0,02		
Coeficiente Phi	0,02		

Cocientes de chance (odds ratio)

Estadístico	Estim	LI 95%	LS 95%
Odds Ratio 1/2	1,13	0,35	3,63
Odds Ratio 2/1	0,89	0,28	2,86

Frecuencias absolutas

En columnas:Asociatividad

Edad del propietario	Asociado	Trab. Individual	Total
Mayor de 40	28	29	57
Menor de 40	6	7	13
Total	34	36	70

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	0,04	1	0,8467
Chi Cuadrado MV-G2	0,04	1	0,8467
Irwin-Fisher bilateral	0,03		>0,9999
Coef.Conting.Cramer	0,02		
Coef.Conting.Pearson	0,02		
Coeficiente Phi	0,02		

Cocientes de chance (odds ratio)

Estadístico	Estim	LI 95%	LS 95%
Odds Ratio 1/2	1,13	0,35	3,63
Odds Ratio 2/1	0,89	0,28	2,86

Frecuencias absolutas

En columnas: Edad del propietario

CAT	Antigüedad en turismo	Mayor de 40	Menor de 40	Total
Antiguo		11	4	15
Medio		27	1	28
Nuevo		17	6	23
Total		55	11	66

Estadístico	Valor	gl	p
Chi Cuadrado Pearson	6,01	2	0,0496
Chi Cuadrado MV-G2	7,05	2	0,0295
Coef.Conting.Cramer	0,21		
Coef.Conting.Pearson	0,29		

III: Construcción del instrumento de recolección de datos

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

- 1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?
- 2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?
- 3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?
- 4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

Descripción de la experiencia

- 5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?
- 6) ¿Qué capacidad tiene?
- 7) ¿Qué cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

B. Comienzo del proceso estudiado

- 1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?
- 2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?
- 3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)?
- 4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?
- 5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?
- 6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?
- 7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?
- 8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?
- 9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

- 1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?
- 2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?
- 3) ¿Qué tareas realiza cada uno?
- 4) ¿Qué formación tiene cada uno?
- 5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?
- 6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?
- 7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?
- 8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?
- 9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?
- 10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?
- 11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?
- 12) ¿En qué medida el turismo rural influencio en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?
- 13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

D. Consecuencias

- 1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?
- 2) ¿le resulta rentable la actividad?
- 3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?
- 4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?
- 5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

IV. Estudios de caso

Estudio de caso N°1

Grupo A1

Entrevistada: Patricia de Espinosa, del establecimiento Bomfrut, Gómez, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 14 de marzo de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Bueno la fabriquita, es una fabriquita elaboradora de bocaditos de manzana y nace en el año 1987, a raíz de producir un producto sustituto de una trufa de chocolate. En ese momento se estaban haciendo trufas de chocolate para vender. Bueno Horacio, Mario y Miguel Ángel (son hermanos) estaban haciendo trufas de chocolate y las vendían en algunos restaurantes de la región, pero se discontinuaba la actividad en verano, entonces pensaron en hacer un sustituto de la trufa en bombones, pensaron en la materia prima de acá de la región, en la manzana y así surgieron los bocaditos de manzana.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

Principalmente se producen bocaditos de manzana, para vender a dos tipos de público: uno que solicita productos sanos, alimentos sanos, que sería una clientela de productos saludables, y otro que pide un producto típico de la región, entonces cumpliría esas dos funciones. Y trabajamos una buena parte para el mercado turístico

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

Siempre trabajamos tres personas (Mario, Miguel Ángel y Patricia, esposa de Miguel Ángel), después tenemos colaboradores que vienen dos o tres veces por semana. Pero entre los tres cumplimos las tareas de producción, administración y comercialización, principalmente

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

No, alquilamos todo.

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

En realidad lo que se ofrece es el producto en si, como producto típico de la región. Y la visita, podemos decir que vienen: familias, colegios de profesionales y escolares, en la búsqueda tanto del producto típico como de ver el proceso de producción, y las maquinitas que fueron inventadas por los dueños de la fábrica. En

general las familias llevan el producto y las asociaciones de profesionales, por ejemplo cuando se hacen congresos de médicos, abogados, enfermeros suelen venir y verlo como un atractivo de producción, dentro del circuito productivo; y los escolares, sobre todo escuelas técnicas para ver las maquinitas.

6) ¿Qué capacidad tiene?

Los grupos pueden ser mínimamente de 15 personas y hasta 70 podemos recibir. Es lo que estamos haciendo últimamente, porque al principio recibíamos la gente que nos mandaban los hoteles, pero ahora los derivamos a agentes de viajes o a la oficina de turismo de Roca porque se hacen responsables de que la visita se concrete. Porque si no tenemos que parar el proceso de elaboración para recibir y por ahí no vienen. Así los comprometemos con una persona que se hace responsable de la reserva.

7) ¿Qué cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

Creemos que busca algo típico, representativo de la zona y del lugar, y también alimentos saludables. Por eso ofrecemos las dos cualidades del producto

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

Nosotros nos dedicamos al turismo prácticamente hace 10 años, porque al principio no teníamos un salón abierto al público, trabajábamos con comercios de la zona para que ellos los vendieran a ese sector del mercado. Hace diez años nos trasladamos a este local, sobre ruta 22, una ubicación estratégica para turistas. Tenemos una accesibilidad que nunca antes habíamos tenido

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Nos decidimos para aumentar los ingresos, porque nos ayudo prácticamente a duplicar los ingresos

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

Bueno, el aporte principal es la capacidad para hacer las maquinas que ayudan a envasar los bocaditos de manzana. Son maquinas que suplen una buena cantidad de mano de obra, y eso ayuda mucho a mantener el equilibrio de las cuentas, bajando los costos.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

Todos esos, porque en buena medida la difusión de la tarea a través de turismo rural con el INTA, el apoyo del equipo de turismo de la ciudad de general Roca, un crédito que nos dio el CREAM (provincial de Río Negro) que nos ayudo a iniciar la instalación de la fábrica de alfajores, que todavía le falta la mitad por lo menos, pero estamos en camino. Pero en buena medida todos nos apoyaron.

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Trabajamos tres sectores y los tres tenemos roles asignados, por ejemplo la producción está a cargo de Miguel Ángel Espinosa, la comercialización está a cargo de Mario Espinosa y la administración podríamos decir que yo, Patricia de Espinosa. Bueno, esa sería la organización, después tenemos todos los procesos de producción y de comercialización documentados, hicimos capacitaciones, y los tenemos registrados, entonces se hace más fácil trabajar.

La administración en general es muy sencilla, es lo que menos tiempo le damos. Tenemos asesoramiento impositivo legal de un contador y de marketing de otro contador.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

¿Obstáculos para el trabajo? En realidad, del crecimiento en sí, el producto que tenemos es muy elitista, no es para toda la gente. Si bien es un producto típico, representativo, esta como limitado a la temporada turística, y este es un lugar de paso, no netamente turístico. En el tiempo de la temporada se vende normalmente, pero no es un producto que tiene mayormente chocolate y dulce de leche que es lo que apetece mucho a la gente, como para duplicar las ventas. Pero creemos que ahora con los alfajores de dulce de leche y chocolate, con todo eso que gusta masivamente, vamos a mejorar.

Pero es un proceso que hay que pasarlo y calculamos que el producto en sí de los bocaditos de manzana son especiales, no son masivos, pero si tenemos la continuidad y fidelidad del cliente que ya los adopto. Pero siempre con la limitante de un producto muy elitista.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

Y, ahora complementándolos con trufas con chocolate, con bocaditos de manzana con chocolate, con alfajores, o sea complementándolos con otros productos masivos.

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

Si, recibimos un crédito de \$20.000 hace cinco años, que ya lo pagamos. Pudimos pagarlo con el trabajo mismo, por eso fue positivo. Fue para anexar el rubro de alfajores.

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

Hicimos un plan de negocios en el 2007 y vamos avanzando dentro de las expectativas

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Trabajamos todos porque cada uno recibe a la gente en cada salita pero la encargada de la parte turística soy yo. El contacto lo hacemos con el agente de viajes, por ejemplo con Mariano de Allen, que trae visitas de escolares de Cipolletti y de Allen, habla conmigo, y de la municipalidad también.

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

Somos tres trabajando fijos y colaboradores: Anita (la hija) que hace los bombones de manzana una vez por semana, Raquel que limpia, pero los responsables de la limpieza somos, de la fábrica de alfajores yo y de la de bocaditos Miguel Ángel. Nos hacemos responsables nosotros porque Raquel es colaboradora, va cambiando. Y esta Guido en la carpintería que hace las bandejas de madera para los bocaditos. Trabaja en Canale y una o dos veces por semana hace las bandejitas.

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

El rol de cada uno está bien definido pero todos hacemos de todo, si Miguel Ángel me tiene que ayudar a mí, yo lo tengo que ayudar a él. Hay que ir a vender y no esta Mario, voy yo o va Miguel Ángel, o sea todos sabemos hacer de todo.

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Mario y Miguel Ángel tienen secundario incompleto y yo completo, soy perito mercantil.

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Trabajamos hace 26 años, al principio se hicieron bocaditos de manzana, se inicio en realidad con una producción de trufas de chocolate. Cuando se discontinuaban en verano porque al ser de chocolate se derretían en los lugares donde se vendía, se vio la necesidad de hacer un sustituto del bombón y así surgió el bocadito de manzana. Al principio se hacían solo de manzana y después se empezó a combinar con distintas frutas, para que allá mas variedades. Entonces ahí se hicieron con higos, con duraznos, con ciruela, con uvas, con nueces, también probaron con naranja, con limón, pera, con frambuesa, con frutilla, con chocolate, con dulce de leche, se hicieron muchas variaciones, y al final nos quedamos con las típicas que son con higos, ciruela, duraznos, uva, nueces y de manzana sola. Seis gustos distintos, porque teníamos continuidad todo el año de esa fruta, entonces podíamos producir todo el año.

Después se fueron incorporando las trufas otra vez, los bombones de manzana bañados en chocolate y por último los alfajores. Y evolucionando a medida que empezamos a vender a través de ferias. En realidad los primeros 12 o 15 años no teníamos salón de ventas al público así que al principio le vendíamos a los negocios de regionales y de venta de turismo en la ruta 22. Sobre todo locales que trabajan productos regionales en Neuquén, y en menor medida en Roca, Regina y Cipolletti. Después se fue vendiendo a través de ferias que nos invitaba la provincia a participar de ferias a nivel nacional, iba con los productos en cajas y teníamos un stand donde vendíamos y salíamos a los negocios de localidades que visitábamos. De ahí nos quedaron muchos locales conectados. Durante una época le vendimos muchísimo a los locales de Bonafide, en otra época a los locales de Havanna en la costa, después eso se discontinuo porque las dos empresas optaron por no vender más productos afines, parecidos o sustitutos de ellos. Ahí se nos cerraron muchos locales de venta.

Al cerrárenos ese abanico de posibilidades decidimos poner este local, en un lugar estratégico, con venta al público para turistas. Así fue la evolución.

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

En cuanto a lo turístico recibimos un solo crédito, que es el que ya te comente.

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

Si, asociativamente la experiencia que hicimos con el grupo de turismo rural (Ruta de manzanas y peras del Programa provincial Saborea Rio Negro)

Seguimos trabajando en colaboración con la bodega Canale y con Blanquita (Laino) por una cuestión de cercanía. Por ejemplo, acordamos ente todos cobrar \$15. Dejamos fijo eso porque todos cobramos igual, en realidad lo que se cobra es lo mínimo como para bonificar el producto por compra. En realidad nadie está cobrando. Canale hace lo mismo, el que no compra paga \$15.

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?

Es muy positiva porque la gente que viene a visitarnos a la fabriquita siempre nos pregunta a que otro lugar podemos ir, entonces le decimos pueden visitar el establecimiento de hongos de Blanquita Laino, la bodega Canale que la tenemos acá derecho a 3 km, o la bodega Agrestis también.

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

Además de los \$20.000, el resultante de la operatividad de la temporada. Todo eso lo vamos poniendo en mejorar las instalaciones, pintar, mejorar vestidores, baños, y todo lo que hace a los sectores de producción. Me falta pastelería, me falta el frente, faltan un montón de cosas por hacer, pero vamos en camino. Como es un microemprendimiento no es una empresa, no tenemos un capital de inicio, entonces vamos trabajando con lo mismo que vamos recibiendo.

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

La verdad que no, porque siempre vamos al día. No existió una inversión inicial. Nos fuimos haciendo muy de a poco.

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

El 50%. Según nuestros registros, 25 negocios tenemos en todo el valle. Cuando ellos decaen, decaemos nosotros también. Todos los factores externos que pueden para la venta nos afectan por igual. Tenemos un precio de fabrica y ellos tienen un precio más alto, pero para ellos tenemos un precio más bajo. Se promedian los precios.

Cuando paso lo de la erupción del Volcán Puyehue nos afecto a todos, cayeron ellos y caímos nosotros, los mas la gente de Bariloche. Quedaron los lamentos.

12) ¿En qué medida el turismo rural influencio en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

Por un lado poco, porque sabemos que lo que hacemos les gusta y son fieles, ninguno se nos queja. Por ejemplo en facebook todos los comentarios son positivos, son riquísimos, son exquisitos, a veces nos preguntan si podemos venderlos en Buenos Aires, pero la experiencia no fue buena, porque cuando tuvimos puestos de venta allá, no se vende. Si funciona como producto típico de la zona, eso sí está claro.

Hay gente que le gusta la fruta, hay otros que les gusta el dulce de leche, el chocolate, por eso ampliamos. Nos damos cuenta que si no crecemos es por algo, porque estamos muy limitados con la oferta. Respetamos el gusto del cliente

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

Tenemos monotributo B.

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Principalmente nos duplico los ingresos, al poner un local de venta directa al turista nos duplico los ingresos por venta. Eso básicamente, luego el mismo lugar hace de promoción y se puede proyectar para mejorar la capacidad de la oferta. Y no hay que salir tanto para vender a otras ciudades. Además es tan positivo el punto de venta local que los comerciantes vienen a buscar la mercadería. Por ejemplo, del aeropuerto de Neuquén vienen a buscar la mercadería, sino nosotros la mandamos por transporte.

2) ¿le resulta rentable la actividad?

Y si, vivimos todo de eso. Somos tres familias. Rentable para el capital que se ha invertido. Si fuera mucha plata la inversión esto daría mucho mas.

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Yo lo veo muy positivo, ahora en este punto, porque tenemos la esperanza de multiplicar las ventas de multiplicar la producción. Estamos a punto de terminar con la máquina de las tapitas de alfajores y con la esperanza de poder mejorar la oferta y de poder cubrir eso.

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

La capacidad de Mario y Miguel Angel de fabricar maquinas y la capacidad de buena atención que tenemos aca, es fundamental. Eso sumado a la nobleza de los productos que se elaboran, es fundamental para que siga la actividad. Esto es ahora, hace dos años atrás era distinto porque tuvimos el parate por la ceniza del puyehue, que era muy deprimente y teníamos muy poco avanzada la maquina, problemas de salud y todo eso, era muy complicado el panorama. Pero ahora estamos todos y vamos superando todo y estamos muy bien.

5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Que acompañen en el marco de la actividad, que acompañen con promoción, con la misma calidad de atención que tienen, y de estar al tanto de la actividad, Hasta

ahora para nosotros está muy bien, es muy positiva la intervención tanto del INTA, como de la municipalidad como de la provincia. Porque nos ha servido todo de utilidad, para sostenernos y para mejorar. Esto del SIGO nos abrió la mente para pescar los procesos, por ejemplo, de limpieza y desinfección que nos pide bromatología, el manual de buenas prácticas, todos eso nos sirvió por haber hecho el curso, cuando vienen los inspectores por ejemplo, nos explican que tenemos que llevar un control de limpieza y desinfección, el control de plagas, el control de frezer, el control del tanque del agua, que se yo, todas esas cositas se nos hizo más fácil de entender. También llevamos el registro de las ventas, de la gente que nos visita, así vamos haciendo análisis de cómo vamos evolucionando, y de lo que necesitamos, mejorando la calificación.

Estudio de caso N° 2

Grupo A2

Entrevista al productor agropecuario Jose Paz, del establecimiento Pichilauquen, Pomona, Valle Medio del Río Negro.

Fecha: 7 de marzo de 2013

Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

8) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

La empresa nace en el año 76 y el motivo era escaparse, de alguna forma, del ámbito de las inversiones de Buenos Aires. Era un proyecto conjunto entre 13 médicos, para hacerse una jubilación privada.

9) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

Ganadería, forestación y forraje.

10) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

Son cinco empleados

11) ¿Posee la titularidad de la tierra?

Soy titular de la mayor parte de la tierra por herencia, hay una parte que estamos en papeleo, por así decirlo. Somos titulares el grupo familiar.

Comienzo del proceso estudiado

12) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

En el 97

13) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Fue una idea que siempre estuvo jugando, desde los inicios casi. Era una especie de práctica nada más que con los mismos dueños, al ser 13 dueños, era como una visita turística lo que hacían.

Hay una cuestión muy marcada del punto de vista social. Nosotros desde el grupo familiar siempre hacíamos mucho turismo, de andar, de meterse, de buscar lugares de poca gente, de conocer más de la realidad del lugar. A partir de esto empezó a ser al revés, empezamos a recibir a nuestros amigos y parientes ... y tener esa experiencia similar turística.

Entonces, siempre gusto, la idea siempre estuvo y se combinó con una situación del agro desastrosa, que era la extensión del 1 a 1 donde nada rendía, ningún producto agrícola rendía, las condiciones del lugar... Y así, aparte de la actividad económica, una búsqueda de una actividad social que por nosotros es muy valorada

14) *¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)*

Aprendiendo, con lo que había, todos hacíamos todo al mismo tiempo y mal (se ríe). La idea fue mía, de la familia la que me ayuda es mi vieja. Esto lo puse en órbita yo, a ella le gusto y me acompaño. Yo siempre lo pensé como una actividad que la contenga, de alguna manera, y bueno ... hasta el momento ha servido para eso.

Básicamente el punto de partida fue mío, aproveche las experiencias como turista y fue como una habilidad innata la de la aplicación del proyecto. Siempre trabajamos con recursos propios, desde el principio al final.

15) *¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?*

Pedir, pedimos siempre ayuda al estado, una cuestión de infraestructura, de financiamiento, de difusión, ... una mano en la toma de conciencia a nivel zonal de que esto podía ser una alternativa. O sea, esto desde que se concibe se tiene la idea, primero de que funciona, segundo que es una alternativa, aparte de viable económicamente, interesante desde otros puntos de vista, y tercero se entiende que tiene que haber más prestadores para que realmente sea un círculo virtuoso.

Entonces se requería esto, tratemos de difundirlo, tratemos de que seamos más, para poder contener a la demanda que existe. Desde un primer momento la demanda está presente. No se ha sabido identificarla, no se ha sabido estudiarla, analizarla, certificarla por medio de encuestas, que siempre se le requirió al sector estatal eso ... y nunca se pudo plasmar en la realidad eso, los mayores requerimientos fueron esos, que determinemos una demanda, hagamos un análisis de mercado, difundamos los resultados, mostremos que existe una posibilidad y tratemos de desarrollar emprendimientos similares o que puedan contener esta misma demanda para que el negocio sea floreciente, sino es muy alternado, si la demanda no está contenida generas un rechazo que si se trasmite de boca a boca te castiga tu negocio

A pesar de horas de charlas y buenas intenciones, en concreto nunca hubo buen trabajo, nunca hubo trabajo de sentarse a trabajar y cumplir metas y plantearse un objetivo ... mas allá de aluviones y empujones políticos, de euforia nada más.

Lo único que se materializó del estado es un poco de apoyo en folletería, escasas cosas y con serias limitantes y cartelería que algunos pocos fuimos los beneficiados. No llego a ser ni pareja ni para todos, ni a cubrir las necesidades. A mí me llenaron de carteles cálculo que una cuestión de rompedero de bolas histórico, de querer quedar bien conmigo nada más.

Fue eso, nada más. Después la oficina, yo la interpreto más que por cubrir una necesidad de los prestadores, por cubrir una necesidad de ellos de mostrar que

hacían algo. Y que el periodo de Catalina (Tusa) haya funcionado bien, se lo atribuyo básicamente a Catalina. Tuvimos periodos con mayores aportes a la oficina anterior y no funcionaron muy bien.

16) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Mira, hacíamos todo lo que podíamos para que esto salga. Básicamente la atención en el interior de la casa, todo lo que sea gastronomía y las necesidades puntuales del turista dentro de la casa, el vehículo era la vieja, que es la dueña de la casa, digamos. Yo estoy más como un satélite que bueno, paso parte del tiempo en esta casa y en la chacra. Ya desde los exteriores, el asado, los paseos, las excursiones, las horas de charla y todo eso me ocupo yo. Y después, tratamos de tercerizar paseos a otros lugares, visitas a otros lugares. Lo entiendo como algo muy personal este tipo de turismo y entiendo también que mucho tiempo con la misma persona es agotador, mas si esa persona soy yo (risas), es agotador tanto para el turista como para el prestador.

17) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

La difusión. Calcula que al principio este tipo de turismo era el boca a boca, sin internet y con un teléfono de línea malo, adentro de la casa, cuando vos vivis en un medio rural cuando el 80% del tiempo estas afuera. Entonces, sonaba el teléfono y, a ver dejaron un mensaje en el contestador automático un turista de, no sé, de Rosario. Comunicarte, que te de la comunicación, que el tipo este en la casa, eso ya te llevaba los tres días que el tipo elegía otro lugar. Está bien que el proceso de decisión de lugares no era tan veloz como ahora, ahora el que no contesta un mail en dos horas perdió, el tipo elije entre las primeras dos respuestas que tiene. Pero básicamente era eso, el boca a boca, era muy difícil que la gente llegue, conozca, se comunique, nos encuentre. Mucha gente venía, entraba, como no se la esperaba, no veía a nadie, no sabía de que se trataba y se iba a la mierda

18) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

Hoy internet cambio todo. Con internet puedes ser específico, puedes combinar con los celulares. O sea, eso dio vuelta todo. El avance tecnológico nos ayudo a solucionar ese problema. Fueron años de pelear que para tener un teléfono, que un celular, un zapatofono de esos que tenias señal arriba del techo las noches de luna llena, y todavía hoy seguimos renegando con internet que es una porquería. Pero bueno, hoy lo tengo y se mueve a través de eso, entendes. El 90 % que antes llegaba del boca a boca hoy entra por la internet que tal vez gran parte de esos sean boca a boca ya, pero entran a través de internet, el vinculo lo establecen a través de internet.

Y después esta lo otro que es lo zonal, que eso bueno llevo años de imponerse, es una realidad, el municipio me mando hace tres días una mina que va a ser la médica de Pomona: una noche de alojamiento, ahora tengo un casamiento de mi vecino, después la fiesta del tomate este fin de semana seguro que me van a meter cuatro o cinco personas o me van a pedir que les haga un asado. Todo ese tipo de cosas que es lo institucional de la zona que va cubriendo los baches entre alojamiento y eventos regionales, por llamarlo de alguna manera.

19) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

No, jamás, jamás, jamás. Se siguieron líneas, se presentaron, la mayoría de las veces de la mano de la provincia, ehh pero no, nunca salió nada. No sé si la falla esta en nosotros que no sabemos dónde y cómo buscarlos o si en realidad no hay líneas de crédito de todo esto y a todo el mundo le chupa un huevo.

20) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

Yo arranque haciendo un proyecto de agroturismo, se lo presente a la provincia, era mi tesis de grado, de licenciatura de economía agropecuaria. Y ahí planteaba algunas bases de hacia adonde apuntaba, con un relevamiento, con una idea, con unas investigaciones, con muchas preguntas, que bueno un poco me apuntaron a lo que es hoy, básicamente es eso. Obviamente la provincia me dio las gracias y nunca lo abrió, pero digamos que apuntaba a esto, por mucho no le erre, y me sirvió, me sirvió la cabeza a ordenarme, no es que iba a ver que puse como tenía que poner la cama, no. Es un esquema que vos ya sabes, después va variando de acuerdo a los nortes que uno va encontrando, todas esas zanahorias que vos conoces, Ernesto Barrera, Ana María Boschi, las anteriores, todas esas zanahorias fueron pasando, y uno va aprendiendo, le va errando.

Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

D. ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Mi mama y yo.

E. Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

Son cinco empleados mas dos que somos de la familia.

F. ¿Qué tareas realiza cada uno?

Si, una chica que hace la limpieza, que me ayuda con eso, el mismo peón de la chacra me da una mano con el parque y bueno el otro muchacho que me hace de tractorista, cuando tenemos un asado con mucha gente nos disfrazamos todos de mozos. En si trato que la gente que me ayuda sea la gente de todos los días, no traigo un especialista de Regina para que me atienda las cosas, sino que mi vecino que esta al pedo que venga a darme una mano, se haga unos mangos y muestre lo que somos. En realidad el que me da una mano siempre es el, esa es un poquito la idea. Creo que va por ahí el espíritu del turismo rural, o yo lo entiendo así.

G. ¿Qué formación tiene cada uno?

El único que estudio soy yo, hice una licenciatura en economía agropecuaria. Que no me ha servido para nada en particular pero para todo en general

H. ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Bueno fue todo muy lento. Hay una cuestión de crecimientos personales, el crecimiento del negocio que te va demandando cosas, en la medida que uno lo va entendiendo y se va dando cuenta, lo va incorporando. La velocidad y la manera de interpretar esas cosas va de la mano de lo que hablábamos hoy, de las comunicaciones. Porque, que pasa, el darte cuenta de tus limitantes en una época que tenias un flujo de gente muy bajo, con una muy baja comunicación entre turistas y de turistas con prestadores, te hacía ver tus realidades, tus necesidades, o tus posibilidades de una forma que en el tiempo era muy lenta. Hoy día con el correo electrónico, que ya te implica un contacto previo con la persona, que te da hablar mucho de esa persona que va a venir, por como pregunta, que es lo que les preocupa, cuales son las prioridades que te plantean, por las formas, desde el tipo que te escribe un correo a las cuatro de la mañana por una consulta de turismo hasta el que te escribe con toda la familia, que te pregunta para todos los integrantes, o sea que se preocupa por el antes y el después, o así el que te pregunta por todas las comodidades que se viene de escapada en trampa, ya te das cuenta si es un perfil ... ya vas viendo necesidades y después cuando se va la

comunicación con ese tipo, el comentario o todo lo que te puede devolver, te hace ver otra cosa, che boludo los enchufes eran de dos patas, el colchón era una cagada o no me salió agua caliente.

Me paso con Walter y Federico, se me tapo el desagote del pozo ciego con raíces y no sabía, hace 15 años hice el pozo ciego y como nunca tuve problemas ... me dice Walter que empezó a salir agua y Federico se pego un golpe, pensé que se había matado. A la semana tengo otra persona y me dice que está tapado, viene agua. Toda la cámara séptica era un pan de raíces. Bueno, estas cosas te enteras en base a que podes estar comunicado. Un tipo que pasa y se va, que se quedo una noche no te dice nada y atendiste a 70 turistas como el orto. Entonces con eso, con el tema de la calefacción, con todo el servicio que vos le das, esto que te permite tener un feed back, una retroalimentación a la velocidad que lo podes tener, te permite un crecimiento mucho más acorde con lo que crece el mercado, con la evolución de tu negocio. Antes era muy lento y ahora se ha ido acelerando, ya sabes adonde apuntas, de los colchones, las camas, la calefacción, el agua, el servicio afuera, las actividades, el lugar, que antes no te dabas cuenta. Antes el tipo te escribía una carta al año y después de una hoja y media de elogiarte te hacia un comentario de alguna cosa que podes mejorar, o hasta la tercer carta no se animaba a decírtelo, hoy día el tipo se fue y te está escribiendo por el blackberry: che boludo pone un pie de baño que no esté manchado, por ejemplo. Y la gente esta más acostumbrada a decir las cosas. Todo esto creo que es en función de la comunicación y de la tecnología, pero ha permitido que la evolución del negocio sea así, se halla acelerado muchísimo con respecto a eso, aparte de una visión que uno ya tiene y una práctica en el manejo que te permite ver otras cosas. Los primeros años de los turistas había tanto nervio, tanta falta de práctica que no te permitía darte cuenta de carencias o necesidades que tenía el tipo, y que no las podías atajar, y también puede pasar que a uno le importe todo tres carajos y le das lo que hay y estas recontento con lo que le das y te importa tres carajos el turista, pero no, creo que uno puede estar mucho más cerca y percibiendo la realidad hoy día, que también lo ha hecho la velocidad, la cantidad de turistas que uno tiene. Antes tener 50 turistas en la temporada era flor de temporada, hoy tengo 200 tipos y al 75% le dije que tenía la casa ocupada, lo que te da una cancha, una percepción distinta.

I. ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

Lo único que llego del estado fue carteleria, concretamente. Después, la cuestión que hayan tenido una oficina ayudo, a veces en mayor medida y a veces en menor medida. Después, en el estado entiendo que no hay capacidad, no hay capacitación, no hay gente que sepa, no hay gente que quiera hacer las cosas, no hay gente que trabaje. Lo vi antes, los últimos 15 años el resumen es eso. No me encontré con gente que trabajara, que tuviese ganas, que tuviese conocimiento del tema, y una falta de continuidad que ayuda mucho a que eso se dé de esa manera. O sea, al no haber un plan, ni una continuidad, una estabilidad de la misma gente por lo menos hace que ..., bueno no ayuda

J. ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

Si

K. ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?

El balance es bueno, yo creo que es bueno. Creo que estamos muy inmaduros en el aspecto asociativo como sociedad. Creo que el tipo de turismo que puede darse o que se da acá es muy dependiente de eso, creo que es uno de los motivos porque a mí me gusta como actividad, porque si no hay una cuestión asociativa, que no tenemos que ser socios, porque si no hay un intercambio y un trabajo

conjunto en algunas cosas y coordinado, no logras un producto satisfactorio. Entonces creo que es muy necesaria, creo que la experiencia que hubo fue muy buena, fue fuerte, lo que te genera picos de caída fuertes, que es un poco lo que paso con el grupo. Pero creo que las experiencias son buenas, en si los pocos crecimientos que se han tenido en el aspecto del turismo rural en la zona han sido generados por las experiencias entre varios, de tipo asociativas.

L. ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?
Infraestructura, o sea reacondicionamiento, reciclado de la casa, parque, canoas, caballos, y 60.000 cosas trucas mas, desde el arco y flecha hasta, no sé, hasta el paintball, yo que sé, lo que se te ocurra. Todas chicas, la más importante ha sido la infraestructura, que bueno, un poco se amortiza también con el hecho que uno la recibe esa inversión, porque tenes una casa mas cómoda, tenes un agua caliente más segura, sino en la chacra por ahí no tendrías esas comodidades. Básicamente eso y mucha en gente, en tratar de capacitar, llamalo de alguna manera, a la gente que te ayuda, que eso es lo que menos luce y en lo que se gasta bastante, viste.

M. ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?
No, no tengo idea, te miento, ni en pedo, 15 años, no soy prolijo en eso.

N. ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?
Es una actividad más, o secundaria, no tiene ni la importancia del pasto ni la importancia de la ganadería pero tiene una importancia relativa. Está en un escalón más arriba en la parte social que en la parte económica, digamos que el ingreso que genera es interesante, pero no es de lo que vivimos. Pensa que tenemos baches y te ayuda a mantener un poco la casa, pero en si no estoy dedicándole, en especifico en este último año y medio, el lugar que yo le venía dando antes. Me estoy dedicando mas a los aspectos productivos por una cuestión de mercado y de márgenes y de necesidad de darle un fin a la tierra que tengo, tengo mucha tierra, y poco capital de trabajo, entonces tengo que elegir y postergo el turismo.

O. ¿En qué medida el turismo rural influencio en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

Si, constantemente. Influye en que lo que haces, también piensas en que sea una actividad integrada al turismo, que lo puedas mostrar, que te pueda servir. Hay muchos proyectos que se hicieron ... ponete lo de los pollos que estuvo 4 o 5 años funcionando, empezó de muy chiquito y tuvo una escala importante, un poco el motor de eso era tener unos pollos caseros para el turista, y hoy volvió a ser nada más que eso, sigo haciendo algunos pollos para tener aca en la casa. Pero paso por todo un ciclo que significo una actividad importante dentro del establecimiento, desde lo económico pero siempre de la mano del turismo. Entonces si, en la mayoría y en general las actividades que tengo forman parte del paquete turístico, o sea el entretenimiento de la gente es ver que se hace aca, lo mostras, lo compartís, llena el espacio de que darle, que alternativa darle al turista, se integra, las actividades productivas se integran. Tiene que ver para que las elija que sean integrales, que sean compatibles en tiempo, no es cierto?

P. ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera) la actividad turística?
Está encuadrada como una actividad más del campo. Yo soy responsable inscripto y tributo ingresos brutos como prestador de servicios. Estoy seriamente pensando en darle de baja, porque son ingresos brutos, tributo ingresos brutos, a raíz de eso, en todo, por los servicios. Sino paso a ser exento como productor rural.

Consecuencias

Q. ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Hay una cuestión de lo social, de disfrute de la actividad de parte mía que creo que son los principales beneficios. Lo que me gusta la actividad, lo que me genera, la gente que conoces, lo que me ha permitido viajar, el intercambio, hay ahí una cuestión social muy fuerte.

Hay una cuestión de posición. Este tipo de turismo y esto que sea una actividad secundaria me da una posición, cómo decirlo, muy cómoda frente a que yo elijo cuando trabajo. Es una particularidad que yo trato de hacerlo con mis actividades, es una cuestión de personalidad, por ahí. Pero es eso, yo elijo cuando y con quien, en la mayoría de los casos, por ahí hay con quien no lo conoces pero cuando vos empezas a ver un perfil de persona cuando lo estas entrevistando para la primer visita, ya empezas a decir: quiero o no quiero. ¿Quiero irme, en vez de laburar semana santa me voy yo de fin de semana o recibo gente? Bueno, está bien, en ese momento se lo voy a dedicar a recibir gente, a ver tengo un grupo de 8, tengo un grupo de 2, tengo unos románticos, ¿qué elijo hacer?. Entonces, esa posición a mí me pesa mucho, a lo que es este proyecto. No me la como de esclavo de que mañana tengo otro y pasado tengo gente nueva. No, no tengo lugar hasta dentro de 10 días, listo. Si no tengo ganas, no recibo gente. A ver, aparte de que sea un capricho de manejar mis tiempos creo que con lo personal que es esto, con la dedicación personal que uno tiene, el trato personalizado, es fundamental estar contento con lo que uno está haciendo y la repetición o la continuidad de turistas en el corto tiempo, por ahí te saca, te saca ese buen humor. Entonces, el saber combinarlo hace que sea una actividad que después de 15 años la sigo disfrutando.

R. ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Desde el punto de vista turístico, bien. Sacando la pata del acelerador, este año lo veo muy tranquilo, es un año que tengo ganas de viajar yo, de moverme yo, pero con cosas para reorganizar, cerrando un ciclo pero no la actividad. O sea estoy buscando otra postura, estoy buscando que mi vieja no se esclavice, porque por ahí ella lo tiene como excusa: "Hay no puedo ir a Bariloche porque va a venir gente", mentira. Entonces quiero dejar a los que quieren hacer otras cosas que las hagan y ver si encuentro gente que me pueda acompañar en esto, con el grado que yo estoy buscando. Así que bueno, pero va a salir.

S. ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Se viene un cambio. Yo estoy buscando gente con otras motivaciones, que busque un desafío en esto, que busque un crecimiento, un entretenimiento, que lo pueda disfrutar de una manera distinta al ciclo que hoy estaba llegando la actividad con la gente que me acompaña. A parte es una cuestión de años, mi vieja ya esta vieja, y yo tengo la necesidad de delegar cosas del turismo en otra gente, que no la tengo o no le he dado el lugar para que entre, entonces tengo que hacer ese lugar, ese espacio

T. ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

En general y para los tres espero que puedan empezar a dialogar y a escucharse, no espero que lo logren pero sí que se empiecen a plantearse objetivos comunes. Creo que con eso como eje de trabajo tienen para dos o tres años tranquilamente. Después en particular del gobierno, que se pongan a trabajar, que saquen adelante un proyecto, y que lo incluyan dentro de un proyecto de provincia. Los municipios están lejísimos de entender el turismo, es lo que creo yo, lejísimos. Por ahí el más

cercano es Choele por una cuestión hotelera, pero el turismo como actividad económica todavía no la entiende. Si bien en Choele le genera un ingreso muy importante, no la entiendan, entonces me encantaría que lo pudieran entender, después creo que se va a generar un desarrollo solo.

Y el INTA creo que puede dar una mano muy grande en que en la parte del agro se entienda y se pueda relacionar el turismo, creo que falta mucho y que puede dar una mano importante porque tiene la llegada al agro y la capacidad técnica de entender al turismo y sus relaciones, y un ojo que no lo tiene ni provincia ni los municipios que puede ser un análisis económico y de macrosituación que con la gente que uno ve que trabaja en provincia y los municipios es imposible que exista de otro lado, entonces creo que eso puede venir de la mano del INTA que haga un poquito de aceite, de nexo, de coordinador, como de entidad ..., como puedes plantear a la iglesia frente a algún conflicto, que trate de arrimar las partes, con otros tiempos y otra paciencia. Que si bien el INTA depende de tiempos políticos, los tiene distintos, y no los tiene tan afectados directamente como los tiene un gobierno provincial y uno municipal. Nos podemos sentar desde el INTA, bueno a ver muchachos nos sentamos en la oficina del INTA así no nos peleamos ya, escuchémonos, pensemos, miren lo que hicieron acá, miren quien gana plata con esto, miren estos que están fundidos y cortan a ruta que posibilidad tienen de hacer con estos, un poquito esa es la función que yo le veo al INTA.

Estudio de caso N° 3

Grupo A2

Entrevista a Maria Gabriela Schutz de Granja Mosqueta, El Arroyón, Lago Pellegrini, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 17 de mayo de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Con el proyecto de granja educativa hace más o menos 12 años que estamos. No era acá, sino que era en Cipolletti (en circunvalación y San Luis) y alquilábamos una chacra, ni siquiera era nuestra. Habíamos armado los corrales con esfuerzo propio, mío y de mi esposo. Pero se nos complicó con la facultad, porque los dos estábamos yendo a clases (estudian Ingeniero agrónomo), empezamos a suspender un poco las clases pero igual para que nos dieran habilitación nos faltaban los baños, el de nenes y el de nenas, tenían que ser independientes. Bueno ya no nos daba así que ya nos entramos a bajonear, si bien teníamos la rebocha de animales y nos iba bien porque igual gente nos iba a visitar, terminamos vendiendo verdura, animales para consumo, otros animales para mascota.

Después se vino la crisis económica y tuvimos que suspender todo, tuvimos que rematar animales, no pudimos alquilar mas la chacra, dábamos clase, si, nos habían contratado para dar clases particulares siempre en relación a los bichos, de huerta, de cunicultura, porque estábamos haciendo un trabajo con Taller Agrícola de la Facultad de Agrarias. Ahí nos convocaron como alumnos para dar clases a jóvenes en riesgo. A mí me paso que en vez de tener a los jóvenes, tenía a los papas y a las abuelas. Daba cunicultura y horticultura, y Juan Carlos (el marido) daba avicultura y después juntos dábamos huerta.

Y así fue como vinimos acá (al Lago Pellegrini), porque teníamos que dar las practicas y las dábamos en otro lado, junto al arroyón, donde Gatica. Habíamos hecho un túnel bajo, algunas pruebas ya a campo y trabajábamos con los animales, teníamos una incubadora.

Acá llegamos en el 2006, vinimos y empezamos a cerrar. Y ese mismo año, bueno justo estábamos los dos trabajando, así que con uno de los sueldos compramos materiales, negociamos y nosotros mismos fuimos construyendo la casa y armando la granja educativa.

Después salió un proyecto a nivel nación de aportes no reintegrables, Juan Carlos estaba medio en duda pero yo presente, fuimos a concurso a nivel local. Presentamos un proyecto de granja educativa con energías alternativas. Con eso avanzamos con respecto a los techos, a los corrales, el alambre tejido, el molino. Después seguimos nosotros solos, un baño ya está casi terminado y al otro le faltan los accesorios. Pero tiene agua caliente, o sea buscamos que estuvieran cómodos.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

En plantación de frutales tenemos de todo, con la producción envasamos, hacemos dulces, jugos, siempre a nivel de autosuficiencia, pero cuando vienen a visitar se comida pan casero, dulce, siempre esta eso. Por ejemplo, las salsas hago de más porque cuando vamos a una feria hacemos intercambio.

Después tenemos el tema de los animales. Con los cerdos hemos andado bien, hubo un tiempo que teníamos seis madres y el chanco, llegábamos a tener 40 lechones más o menos, igual las íbamos turnando para que tengan de a tres. Pero bueno, cuando yo retome los estudios y con Juan Carlos empezamos a pasar más horas afuera, empezamos a producir para autoconsumo, ahora hay una chancha sola y al barraco lo capamos, pero ya tiene fecha, el 2 de junio va a ser chorizos, bondiola, jamones no hacemos, panceta, morcilla. Siempre hacemos eso, ahora yo dejo una chanca y otra cría para el invierno que viene, porque todos los inviernos matamos un animal grande.

Después conejo también tuvimos bastante, tuvimos una cría de 40 madres, pero no de carne sino que los rústicos, con algunos californianos y neozelandeses, nosotros trabajamos también con material para moscas de pesca. Nosotros tratamos de aprovechar todo lo de la granja. Por ejemplo, nosotros no nos comemos el pollo chico, dejamos que crezca, que se haga gallo después los cuereo y aprovechamos las plumas. Con los conejos pasa lo mismo, por eso generalmente crío conejos que sean grises, negro o color liebre, que también me lo piden para las moscas. Conejo también hicimos una rebaja, ahora deje dos madres y el macho, como para tener carne nosotros. Igual que las chivas, quedaron tres hembras y el machito. Después el resto fuimos bajando todo. Gallinas si todavía hay bastante, tengo distintas razas, están las japonesas, las araucanas, las trintre que son las mal peinadas, con las plumas hacia arriba, palomas de abanico y otras más.

Ahora la granja se está dedicando al autoabastecimiento familiar y la idea es recibir a chicos de escuela para que conozcan el manejo de lo que es una granja, me pasa ahora que estoy yendo a clase, compañeros míos grandes no saben la diferencia entre pato y ganso. También la idea es enseñare el cultivo de la tierra, que no es necesario tener grandes espacios para tener una huerta. Juan Carlos está trabajando con la huerta hidropónica en cajones, que en muy poco espacio puedes tener lo que quieras. Mostrarles a los chicos que es lo que comemos. Compramos las cosas en el supermercado y no sabemos de dónde vienen.

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

Trabajamos nosotros dos solos. Mi marido y yo. Por eso es que a veces se nos retrasan algunos trabajos, lo trabajamos como podemos nosotros, las construcciones también.

También nos ayudan nuestras hijas: Lucia (12), Sofia (9) y Camila (7). Ellas fueron criadas entre los animales, entonces no hay una gallina que no se deje tocar, lo mismo pasa con los chivos, los conejos o los chanchos. Cuando están pariendo los chanchos los asistimos entre todos. Nos ha pasado que ha habido chanchas que han tenido hasta 17 lechones, entonces yo las voy sacando y ellas las van secando y poniéndoselas en la tetas.

Lucia es rebichera y cría las palomas de abanico, Sofi me ayuda a ordeñar las chivas y Camila cuidaba una gallina que vino de San Martín de los Andes con nosotros, y vivió 9 años.

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

No, está en trámite. Supuestamente está en trámite y esperando una respuesta, si bien estamos, ya tenemos lote y manzana. Tendría que ir de nuevo al INDESIC que es donde están los planos, para ver todos los datos.

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

Bueno, damos talleres para chicos y grandes. Hicimos uno de construcción de almácigos que vino gente hasta de Roca, de florales, jarabes naturales, que lo da otra chica. Los hacemos en un pequeño salón que todavía no está terminado, pero sirve para poder juntarnos y trabajar.

Para escuelas ofrecemos visitas, de secundarios vienen los chicos solos porque ya saben que estamos acá. Juan Carlos es docente, hubo un tiempo que daba clase en Cipolletti en Estación Limay, una vuelta los trajo y quedaron enganchados. Generalmente vienen mas para el tiempo del veranito porque se vienen con las carpas. También han venido grupos de scout de Neuquén que también vienen a hacer campamentos. Los que si nos están visitando muy seguido son del grupo Hueche de Neuquén. Los últimos de Cuenca 15, son jóvenes y adultos que trabajan con el tema de cocina y de huerta, entonces hacemos charlas de intercambio.

6) ¿Qué capacidad tiene?

Para que sea dinámica la charla y no se desparramen tanto, no más de 20 personas. Porque sino algunos se dispersan, otros no escuchan bien. En el caso de los chicos se empiezan a aburrir o no les gusta.

7) Que cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

Generalmente se van enseguida a los bichos. Por el manejo que hacemos de los animales, acostumbrados a estar entre las nenas, ninguno es agresivo y todos se dejan tocar. En la fiesta de la Fruticultura llevamos la mini granja, teníamos un bicho de cada cosa, hasta la chivita se fue. Teníamos un corral donde los nenes entraban e interactuaban con los animales, había hasta gente grande que quería tocar una gallina, porque nunca lo había hecho. Yo ya había tenido experiencias como esas pero para mis hijas fue muy fuerte por toda la gente que se acerco.

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

Hace 12 años que estamos con esto pero nunca llegamos a cobrar la visita. Los cursos si, pero sacamos para los materiales, porque cobramos \$20. Es para las fotocopias o las perlitas si hacemos sustrato. Se fue dando medio sin querer. Pero cuando vino la Fundación Hueche, que conocimos en la Feria de Semilla de Neuquén, ahí si tomamos dimensión de todo esto. Me llaman un día y me dicen, che por ahí el viernes vamos a ir a verlos, a qué hora podemos ir. Venga a las 9 o 10 de la mañana. Lo que hacemos es esperarlos con panes de leche o pan casero y algún dulce, igual ellos también traen sus propias cosas, porque con ellos la idea es probar cosas distintas, intercambiar recetas. Después lo llaman a mi esposo y le dicen que vienen con un cole con 50, pero no le creímos. Cuando lo vimos llegar, yo no sé como hizo para meterse con un colectivo de doble piso por este camino, pero entro, se bajaron los 50 y empezamos la recorrida. Esa fue la experiencia más multitudinaria. Mis hijas cuando llegaron del cole, no podían creer que hubiera entrado semejante colectivo.

Si nos viene a visitar mucha gente que ya sabe que vendemos conejos o huevos. Lucia hace cactus y flores, y también tiene varios clientes que vienen acá o le compran en las ferias de semillas. Ella sola descubrió el tema, los pudo reproducir y se apasiono con el tema. En la época que hacemos plantines, ella se ocupa de los florales y yo del resto. Sofi la ayuda, ella es muy extrovertida, le gusta que la vengan a visitar y te cuenta todo.

También hicimos folletos. Este es más informativo para escuelas. Explica la diferencias de los huevos. Hay de diferentes tamaños y colores. El de la araucana por ejemplo es verde. Hacemos un muestrario de huevos, para que los puedan comparar

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

A los dos nos gusta relacionarnos con la gente. A mí por ejemplo, a veces me largo a hablar y no paro más, me pasa como a Sofi, pero es porque me gusta esto, y que otra gente que aprenda, que sepa lo que hacemos. Me pasa que a veces voy a ver como duermen las gallinas y te das cuenta el estatus que tienen, según duermen al lado del gallo o no. Y esas cosas que voy descubriendo me gusta compartirlas. Algunos vecinos me preguntan porque cuando meto una gallina nueva la pelean, y yo ya se donde hay que ponerla o a que gallina le puedo poner huevos para que los crie. Se las gallinas que van a sacar los pollitos y las que los van a matar. Y yo por lo menos ya se darles una respuesta, y creo que eso tiene que ver con esta pasión por lo animales que tengo de chica.

Un vecino que tiene problemas con gatos monteses y con pumas me trajo un ganso con la cabeza re hinchada para que lo sacrificuemos, y a mí me dio pena, y dije

vamos a probar de curarlo. Me tomaba el laburo de echarle dos veces al día, gotas para la inflamación de ojos. Le termine sacando la inflamación y después aprendió a guiarse al agua o a la comida por una de las patas. Y el ganso está ahí, le tuve que conseguir una pareja, y se re maneja, dos veces saco cría, y ahí está, es una de las mascotas de la granja.

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

Ya respondida (los conocimientos propios y la mano de obra familiar)

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

El ANR del PFIT que salió en el 2005 y, supuestamente se tenía que hacer en 3 años, pero duro 5. Porque había un cierto presupuesto que te iban dando y tenias que ir cerrando las etapas, que eran 5. Eso nos ayudo bastante a comprar materiales, postes, chapas. Nos dieron \$40.000 y nosotros como contraparte pusimos \$60.000. Hasta la incubadora puse porque no llegábamos a la contrapate. Con eso también compramos el molino, el tanque australiano, todo el alambre tejido, todos los techos del salón, la chacheria.

Nos avisaron desde una Fundación de investigación de Neuquén. Acá en rio negro quedamos en 5º lugar, cuando llego a Buenos Aires quedamos 3º.

Después yo me relacione con el INTA, con el programa Prohuerta, desde que llegue acá, hace unos 4 o 5 años.

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Se va organizando en realidad día a día, una recomendación para los que se inicien: primero armen los corrales y después traigan los animales. Porque nosotros teníamos todos los animales juntos en un solo corral, entonces si bien la convivencia funcionaba, funcionaba hasta ahí nomas.

La incubadora la termine vendiendo porque las mismas gallinas sacaban y llegue a tener una temporada 250 pollitos. No sabía qué hacer. A lo último no la usaba porque las gallinas me aparecían solas con pollitos.

Este año me fue bien con la cereza y si bien no hacemos venta se envaso y se lo comieron las nenas que son refruteras. No queda una fruta en la planta, nos andamos peleando. Si las mando a cosechar frutillas, seguro que las tengo que ir a buscar porque se las comen debajo de una jarilla. Lo mismo me paso con las frambuesas. Pero esta bueno porque nuestro propósito es que coman sano.

Esta granja se manera de manera orgánica, no se le echan pesticidas ni agroquímicos. Todo el guano que sacamos de los chanchos, los chivos va a parar a la tierra. Y cuando tenemos exceso de verdura o descarte va a parar a los animales.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

El presupuesto en cuanto a comida nos hizo rebajar bastante la cantidad de animales que teníamos. El único ingreso fijo que tenemos es el de mi esposo pero apenas alcanza para alimentar al núcleo familiar que somos 5. La granja tratamos que se autosustente. Los chanchos bancan a las gallinas, después las gallinas bancan a los chanchos, es entre ellos.

Y el tiempo también fue una barrera. No nos alcanza el tiempo, más al ser nosotros dos. Porque, que pasa si nosotros ya pensamos, con lo chiquitito que somos, y con lo poco que generamos, porque yo no cobro un ingreso a las personas que vienen. No podemos tomar una persona para que venga a trabajar.

Nos está costando terminar de diagramar el sistema de riego, pero es por el tema del agua o los vientos que tenemos acá. Queremos manejar los frutales con goteo, pero todavía no está listo. Tenemos problemas con el viento y el calor en el verano. Seca mucho los cultivos. Empieza a levantarse polvo por los que desmontan y se nos llena de bichos los cultivos. Más si no aplicas nada químico, tenes que estar encima de las plantas.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

Del municipio me dicen que le ponga un precio a la visita, pero todavía no tenemos listo los baños, tenemos que organizar mejor el predio. Y ahora, por el tiempo que pasamos afuera, yo estudiando y mi marido trabajando, le dije a Tamara (Directora de turismo municipal) que iba a recibir los fines de semana.

Nos está faltando terminar el salón para recibir a la gente y dar los cursos. También queremos hacer bancos para la sala y el exterior. Pero el día a día se mezcla con lo que vos quieres hacer.

La idea con los nenes de escuela es que además de la visita guiada, que se lleven algo, que quede un recuerdo. Entonces lo más práctico es una macetita con una plantita.

Necesito poner un precio a la visita. Me a pasado un montón de veces que viene gente y yo le cuento todo lo que se, le transfiero conocimiento, sin cobrar nada. Mi esposo me dice, a vos te llevo por ahí 2 años aprender eso y lo transferís en 5 minutos.

Igual todo no se aprende en 5 minutos. Hay gente que tiene toda la plata para hacer lo mismo que vos pero hay cuestiones del manejo, detalles, que hasta que no lo vivís no sabes de qué se trata. Una vez me paso con un matrimonio, que después me entere que hicieron una granja del mismo estilo, con baños y salón, pero fracasaron porque se ve que trajeron un animal infectado, no lo dejaron apartado para la cuarentena, contagio al resto y se le entraron a morir. Igual que el manejo del autoclave o cosas de conserva también. Pero a mi me gusta que la gente aprenda así que no lo siento como algo que tenga que cobrar. Pero a la vez es mi trabajo y en estos tiempos se nos pone difícil y es tiempo que le quito a otras actividades.

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

Ya respondida

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

Hemos hecho una planificación, que la vamos completando de a poco.

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Principalmente Gabriela

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

Todos son integrantes de la flia

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

Hay muchas tareas que las hacemos entre los dos, como las vacunaciones de los chanchos, los dulces, las salsas las hacemos mixtas, así que hasta Camila la pongo a pelar ajos. Después uno cocina, otro envasa y tapa. El armado y arreglo de los corrales también lo hacemos juntos, incluso la construcción, nosotros levantamos las paredes. Eso aprendimos aca, aca aprendimos albañilería, de todo un poco

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Los dos estudiaron ingeniería agronómica pero no lo completaron. Ella estudia magisterio

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Hemos crecido en convocatoria, pero no recibimos grupos de escolares completos. Hay muchos que vienen a hacer la recorrida pero lo que están buscando es comprar huevos, pollos, ...Yo le ofrezco lo que tengo en el momento, por ahí terminan llevando algo, por ahí no tengo nada e igual pasan porque les llama la atención, mas si vienen con nenes.

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

Ya lo comento

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

Participamos de la feria de intercambio de semillas, de un grupo que se llama Tierra madre, donde nos juntamos cada 15 días en la plaza de cinco saltos, los domingos, que es como una feria artesano-cultural, donde intercambiamos recetas de cocina. El boom son las barritas de cereal que aprendí a hacer en Neuquén, en un curso, y todos me piden

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?

Aprendes a conocer distintas vivencias, distinta gente, compartir cosas, intercambiar información. Te pasa que venis hace años haciendo algo de determinada manera y conoces otra forma, con otras características, que por ahí te facilitan determinadas cosas.

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

Ya respondió

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

Ya respondio

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

(Solo tienen demanda recreativa, no turística)

Los talleres, a pesar de haber realizado pocos, nos piden más. Ahora para la primer semana de junio tenemos un taller de conservas. Los cursos van surgiendo de acuerdo a los pedidos, el año pasado hicimos 3 o 4. Otros que sin querer salen en el momento, porque nos ponemos a charlar y empiezan a agarrar macetitas, le ponen tierra y se terminan llevando una plantita.

12) ¿En qué medida el turismo rural influyó en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

Yo me di de baja pero Juan Carlos se quedó con su monotributo, no me acuerdo cual es, pero es el mínimo (A).

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

En cuanto a lo familiar me gusta la relación que pueden adquirir mis hijas con su entorno.

Eso es fundamental. Después con esto logramos autoabastecernos, solo compro afuera sal, azúcar, yerba, harina, pero carne desde que vivimos acá poco y nada hemos comprado. Se complica porque se cansan de comer lechón, si bien la preparamos de distinta maneras. Comemos mucho conejo, Camila y Sofia me ayudan a cocinarlo. En las carneadas la que ayuda es Sofia, la otra es mas temerosa. El problema es que se encariñan, pero ya saben que alguno puede quedar de mascota pero el resto es para comida. Con los pollos pasa lo mismo, como yo los dejo que crezcan, los hacemos en estofado, asado, porque les doy un hervor antes para que no sea tan duro y después los adobo y al horno.

Acá hay mucha liebre también. Así que dos por tres salen a cazar liebres con el papa y traen

2) ¿le resulta rentable la actividad?

No te sabría dar esa respuesta, porque nosotros todavía no cobramos. A nivel producción no, porque se pelea mucho el precio, nosotros vendemos los lechones \$50 el kilo, porque los alimentamos a pasto, maíz y semitín, no comen alimento balanceado. Por eso plantamos las cañas y el maíz, va toda la chala con marlo y todo a los chanchos, igual que a los chivos. Entonces hacemos un manejo orgánico y no tenemos ningún problema, no se nos enferman. Las gallinas comen maíz con semitín.

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Creo que de a poco nos vamos acomodando. Nos va un poco mejor, y lo veo bien. Ya las nenas están más grandes y colaboran con nosotros y ya no somos dos.

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

A ellas también les gusta esto de recibir, de interactuar

5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Con el INTA que me ayude a desarrollar la huerta en la zona. Cuesta mucho acá que prenda la actividad. Nuestra idea es que nos tengan de "Granja modelo" para que el entorno pudiera manejarse y participar. Le contaba el otro día a Pablo (Promotor de Prohuerta) que una señora que le dejaba la semillas y nunca hacia nada, recién este año, porque el hijo hizo, se armó un flor de invernadero terrible, tenía de todo, a mi me dejó hecha un trapito. Así hay otros, el grupo de los pescadores que esta por otra zona, que están arriba de piedras, lo hacen en

heladeras viejas. Entonces si bien yo estoy hace 4 años con el programa Prohuerta, recién estoy viendo en estos últimos años que crece, y creo que es por una cuestión de necesidad. Las cosas ahora son cada vez más caras, hasta una planta de lechuga cuesta comprarla. La acelga que era una de las cosas más económicas ahora no, entonces una de las cosas que he notado es que ahora todo el mundo tiene acelga. Antes no se ponía porque la conseguías barata.

Después no soy de ir a solicitar ayuda. Al crear fui una sola vez, después necesito ayuda por el tema de los bancos. Con el municipio nos relacionamos con Tamara de Turismo. Ella nos invito a la fiesta de la fruticultura. Ahí nos fue re bien a nosotros. Fuimos con una muestra de la granja, Lucia llevo los cactus y los vendió todos. Sofi y Camila me ayudaron con las recetas de cocina que armaron estas libretitas. Después lleve tejidos que yo hago y las plumas, que mucha gente no sabía que vendíamos material para moscas, y aprovechamos a hacer algunos clientes. También una señora que me las compra para hacer cuadros

Estudio de caso N° 4

Grupo B2

Entrevista a Jorge Herzig, de la Bodega Museo La Falda, Cipolletti, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 20 de marzo de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Este lugar nace en el año 1910 cuando mi abuelo Bernardo Herzig, venido de Alemania, compra estas tierras. Comienza a desmontar a rastrón y a caballo, porque no disponían de la tecnología de hoy, era todo tracción a sangre. En el mismo año se pone la piedra fundacional del sistema de riego del Alto Valle, en el Dique Ingeniero Ballester.

Y bueno desmontan, emparejan, no había cortina rompevientos, así que venían unos ciclones de 90/100 km/h y les tapaba todo lo que habían hecho. Comienzan a sembrar los primeros alfalfares, que son los primeros cultivos que tuvo el Valle. Que es lo que incorpora nitrógeno y servía fundamentalmente para alimento forrajero, después como semilla y por ultimo para proteger un poco la tierra. Todo eso entre el 10 y el 20.

A finales de la década del 10 comenzaron con las primeras plantaciones de viñas y a darle forma a este galpón que era originalmente de forrajes. En esos años se conoce con mi abuela, que venía de Francia. Eran unos inmigrantes Bearneses, que venían del sudoeste de Francia, muy cerca del límite con España, en los bajos Pirineos. La familia Paris llego primero a Coronel Pringles, se trasladaron luego a Coronel Dorrego y por último llegaron acá a Cipolletti en 1906. De hecho el primer comisionado de la ciudad de Cipolletti, en esa época era territorio nacional, no era

intendente, era el equivalente, fue mi tío abuelo Juan María Paris. Ese fue el primer comisionado municipal que tuvo la ciudad de Cipolletti.

Así que se conocen con mi abuela, se casan en 1917, y a partir de ahí nace mi tía Cecilia primero, mi padre después, y se afincan ya definitivamente en este lugar, y así comienza un poco la historia de este lugar. Estas originalmente, todavía están, eran 150 hectáreas que hoy es zona urbana, pero fue de las primeras zonas productivas de Cipolletti. La ciudad fue avanzando en este siglo hacia el Este y hoy es zona de casas quintas, loteos residenciales.

Acá había 100 hectáreas de viña, 25/30 de frutales entre pera y manzana, había alfalfa. Después había dos empresas más de mi abuelo, satélites que eran el establecimiento La Alianza en Coronel Belisle y el aserradero Ruca Ñire en San Martín de los Andes. De esa forma comienzan, en esos primeros años del siglo pasado.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

La actividad principal fue siempre la bodega, la vitivinicultura. Esta bodega tiene un millón de litros de capacidad y había otra en Cipolletti con medio millón de litros. En años de cosechas normales estaban las dos bodegas a pleno, aquella la construyo para llevar los excedentes de esta. Así que había un millón y medio de litros de capacidad.

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

Hoy acá es como una nueva etapa de la bodega. Hoy prácticamente no hay personal porque yo lo transforme en una Bodega museo y hay personal, esporádicamente, cuando realizamos los eventos. Tengo algún personal de mantenimiento y de limpieza, nada más.

Hoy yo me tuve que reinscribir en el Instituto Nacional Vitivinícola (INV) como elaborador de vino artesanal. En esa categoría me permiten elaborar hasta 6000 litros por año, es prácticamente artesanal, me compre una máquina para elaborar esa pequeña cantidad. Tengo una persona en la vendimia que me ayuda pero después todo el resto, la elaboración, el envasado, el etiquetado, todo eso lo hago yo.

Así que personal, es únicamente para los eventos. Cuando hago un evento contrato personal para ese evento y nada más.

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

Sí, sí, por supuesto.

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

Bueno esto está abierto a todo tipo de turismo: regional, nacional e internacional. Lo que ofrecemos acá es la visita guiada, mi sobrina es traductora de inglés, así que puede ser la visita guiada en inglés. Incluye una degustación y el recorrido de una hora por un lugar que tiene un poco más de 100 años de historia, que es un poco el origen de la vitivinicultura del valle

6) ¿Qué capacidad tiene?

Trabajo con grupos de jubilados, con escuelas, con colegios y después organizo todo tipo de eventos culturales, musicales, gastronómicos, cumpleaños, casamientos, cenas empresariales. Trabajo con un máximo de 100 personas y un

mínimo de 15/20. Lo que se justifique para contratar un mozo. Un mozo atiende hasta 15 o 20 personas.

7) Que cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

Fundamentalmente buscan la historia del lugar y en lo que hacen siempre hincapié es en la diferencia entre una bodega moderna y esto que es un poco el origen de la vitivinicultura. Esto es el equivalente a estos nuevos emprendimientos que tenemos en la provincia de Neuquén, pero un siglo atrás. Acá se ve la tecnología que se usaba hace un siglo. Fundamentalmente buscan eso, buscan la atención personalizada del dueño, del propietario, en realidad de la familia, en el caso mío de la familia del fundador. Acá estamos, si bien ya somos 5 generaciones, estamos la tercera y la cuarta generación trabajando. Y yo veo que el turista valora mucha ese aspecto, ese detalle de la visita.

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

En los años 79 y 80 tuvimos dos heladas muy grandes que cayeron sobre el valle, que nos dejaron prácticamente sin cosecha. Encima en el 81 nos cruzo una manga de piedra, así que estuve 3 años sin materia prima y no tuve la posibilidad de elaborar. Además de la situación económica que se vivía. Pero nos sirvió, fue como una bisagra. En esos años era tan crítica la situación en el valle, se venían cerrando bodegas, vos sabes que de las 200 bodegas que había hoy quedan 25 en el valle. A la par, ingresa la cerveza al mercado de consumo, hasta ese momento teníamos el vino común de mesa que es reemplazado por la cerveza.

Fue un proceso de varios años, y yo en el medio de eso, no sé si fue el 82 o 83, era tan crítica la situación de la vitivinicultura que, un fin de semana me tome uno de esos aviones chiquititos de TAM y me fui a Mendoza, porque como allá se maneja la vitivinicultura del país, me fui a ver cual era el rumbo, a ver por donde apuntaban ellos. Y entre todas las bodegas que vi, porque me vi todas, estuve cuatro días, entre ellas me fui a la bodega del 900, de la Familia Titarelli y me encanto la idea, porque tenían la bodega abierta al turista y ofrecían cenas y espectáculos y eventos. Y yo pensé: yo lo tengo y lo tengo todo armado, si bien no tenía la materia prima porque la misma realidad me había sacado del circuito violentamente, pero tenía todo.

Entonces volví y empecé ahí mismo a restaurar esto. Eso fue a finales de la década del 80. Empecé Diego, pieza por pieza. Arranque por la zona de las piletas. Lo primero que hice fue sacar todas las ventanas, arenarlas y cambiarles todos los vidrios. Venían con masilla, como los de antes. Y con ese trabajo de restauración y reciclado empecé, empecé con lo más fácil, por supuesto. Como tenía una arenadora acá, seguí con todo lo que era madera, las tapas de las piletas, arenando los bronce, las instalaciones eléctricas, y deje para el final todo lo que era pintura, todo el trabajo grueso, todo lo que era tonelería, porque tuve que desarmar todas las cubas para poder arreglar las paredes, los techos, los pisos y volver otra vez a armarlas, con un pintor pintar los flejes, barnizarlas, o sea prepararla ya no para elaborar un millón de litros de vino, sino para recibir un turista, hacer un asado, todo lo que vos has visto.

Y eso me llevo unos 3 o 4 años, y yo me acuerdo que estábamos en plena convertibilidad, estábamos en el año 90, cuando todos nos íbamos del país de vacaciones, y yo arranque con mi primer reunión, que fue primero una reunión de amigos, como para empezar a hacer algo, ha ofrecerlo, para cumpleaños, reunión familiar, o juntarse. Yo me acuerdo que entre esos amigos había un visitador

médico y ahí nomás, a los dos meses la reunión anual de los visitantes médicos del valle la hicieron acá. Y así yo comencé, de a poquitito, sin propaganda, era el boca a boca, no figuraba en la secretaría de turismo ni en ninguna parte.

Hasta que hice un cumpleaños, le festeje a mi prima su cumpleaños, y ella se ocupó de invitar un montón de gente, y de ahí me iba saliendo otra cosa. Pasaron varios años hasta que se creó la delegación del Ministerio de turismo en Cipolletti, que estaba Ana Boschi, que fue quien nos convocó, cuando iniciaron las rutas alimentarias. Y ahí fue como que lo institucionalizamos, te acordás que fue como que le dimos la forma.

Pero bueno, lo arranqué de esa manera, lo viví en Mendoza en la Bodega del 900

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Contestada en la anterior

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

Mi sobrina se sumó mientras terminaba de estudiar traductorado de inglés y comenzaba a estudiar para chef. Ella tiene una facilidad innata para la cocina y acá se le abrió un lindo panorama, a pesar de que ella tiene su salón de eventos y todo, pero los primeros eventos y las primeras comidas las hicimos acá. Se suma en el 2006 cuando arrancamos con la Ruta del Vino, fue la primera que cocino acá, para un almuerzo que le hice al municipio.

Y mi primo, de la otra parte de la familia, la rama de la familia Paris, también es chef, a él le gusta que le digan cocinero, porque es más tradicional. Y él también, se suceden con Carolina, y el último me lo hizo Luis, por ejemplo. Que también es quinta generación de esa familia. Estamos las dos ramas de la familia y eso le gusta mucho a la gente. La vez pasada que hice el evento para la gente de gas y petróleo, que había muchos americanos, ingleses, españoles, hasta el dueño del Café Tortoní estaba. La foto que está ahí de mi tío abuelo Juan María Paris, es el bisabuelo de mi sobrino, de Luis París, que es cuarta generación. Esto en Europa es más común pero acá no, en la mayoría de las empresas del valle ha habido un quiebre generacional, y lo mismo le ha pasado a los productores: ha estado el padre, el hijo y el nieto (golpea las manos) se fue a la Plata, acá, allá, a Córdoba, hizo su vida afuera. Y de hecho en mi familia, el único que quedó acá de la tercera generación fui yo, porque mi hermana estudió letras y se casó con un arquitecto, mi primo es veterinario, mi prima es médica, la otra es abogada y escribana, cada uno, a partir de esa crisis tan grande, porque hasta ese momento estábamos juntos, después de eso cada uno se fue por su lado y yo me quedé acá.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieran de ejemplo, créditos, entre otros)?

Mira Diego, esto es un emprendimiento que lo he encarado con ingresos totalmente genuinos, el apoyo que tuve del ministerio de turismo fue de promoción, ferias, alguna que otra reunión política. Esto es todo esfuerzo propio y lo sigue siendo. Yo no moleste a ningún gobierno, ni municipal, ni provincial para que me colabore con todo esto que voy haciendo, lo voy haciendo de a poco, por eso tardé tantos años. Si hubiera tenido un millón de pesos en un año lo hacía. Pero por otro lado no quise, porque estoy tranquilo, no tengo compromiso con nadie, ni le debo nada a nadie

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Como te venía diciendo, lo fui haciendo todo muy despacio. Antes de cambiar algo en la bodega, de romper alguna piletta lo pensaba mucho, porque una vez que ya está roto no hay vuelta atrás. Entonces me fui tomando el tiempo necesario, realmente. Pero bueno, ya prácticamente esta, tal es así que también sacrifique mi casa, para incorporarla acá al lugar, pero estuve mucho tiempo pensando eso porque era mi casa. (La transformo en un restaurante y la conecto a la bodega)

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

La dificultad siempre fue la parte económica, vos viste que he ido juntando el dinero para hacer esto a partir de las otras actividades que tengo. Porque es una inversión grande también.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

Con tiempo

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

No, no, no. Nosotros tenemos una economía muy inestable, muy impredecible, entonces yo trato de evitar todo lo que sea préstamo, porque así yo estoy más tranquilo. Tardo mas, eso si. No como la bodega del fin del mundo que con 145 millones de pesos la hicieron en dos años. Pero no es lo que me gusta hacer en la vida

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

A partir de lo que vi en Mendoza, además de la bodega del 900 fui al museo de San Felipe Rutini, esos fueron los dos lugares que realmente me impactaron. Después vi de todo en cuatro días, pero lo que más me impacto fueron esas dos, el museo de la rural y la bodega del 900. Y yo tenía todo en un solo lugar, con 80/90 años de historia.

Hice hasta la recopilación fotográfica, porque hasta ese momento este lugar era una bodega donde se hacia un millón de litros de vino, había 25/30 tipos dando vuelta, era un establecimiento como cualquier otro.

Todo lo que se conservo, lo guarde yo. Mi viejo falleció cuando yo tenía 16 años y mi abuelo al año siguiente. Es medio como que me quede acá, atesore todo lo que había. Y mi trabajo fue todo lo que vez acá, enmarcar los cuadros, todo, todo es plata. Y lo fui haciendo de esa forma.

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Las de la familia ya te las comente, después el personal de limpieza y mantenimiento

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

De la familia. entonces me ayuda Luis y Carolina en la cocina, cuando hay que hacer una visita con traducción, también aparece Carolina

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Carolina es chef y traductora de ingles, y el otro sobrino es cocinero.

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Siempre se difundió boca a boca, pero en los últimos años tenemos el apoyo del área de turismo (municipal), que antes no lo tenía. Ahora pasa un turista por allá y ya sabe que puede visitar este lugar, antes no sabía. Internet, que antes tampoco lo tenía. La vez pasada vinieron unos turistas de Buenos Aires porque lo vieron en internet, o unos argentinos que viven en Miami y lo vieron en internet y estuvieron acá. Eso me ayuda mucho, yo no hago ningún tipo de propaganda, no tengo pagina propia, por ahora, pero en internet pones ruta del vino de rio negro y tenes información.

Cuando termine con todas las pequeñas reformas que estoy haciendo quiero encarar una página. Porque mi sobrino también estudio para eso, estuvo 6 años en la Plata, es programador me parece. Así que me va a hacer él la pagina web.

Y ahora estoy encarando un libro, Diego. Viste que andan unos chicos sacando fotos por todas las bodegas, porque quieren hacer un libro de los vinos de la Patagonia, entonces como están en el tema, los tuve dos días sacando fotos acá adentro y me van a averiguar cómo lo podemos armar. Y ahí va a colaborar mi hermana porque ella es profesora en letras. Les doy laburo a todos.

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

Ya fue contestada

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

Si, con la Ruta del Vino

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?

Hasta ahora ha sido positivo, porque esa es también una forma de dar a conocer este lugar. Viernes y sábado, por ejemplo estuvimos en el casino de Roca, haciéndonos conocer, hubo una degustación con maridaje.

La experiencia es buena, está bien que hemos quedado 3 o 4, pero con Norberto y con Juan tenemos un buen enganche y nos manejamos muy bien las 3 bodegas, esta Chacras del Sol, también, pero mucho no participa, y ahora se incorporo Océano, la de Viedma, que colaboraron los otros días con unos vinos, nada más. No participan activamente por la distancia, pero nosotros 3 nos hemos manejado sin ningún tipo de traspíe, ni inconveniente. Y hasta ahora ha sido una buena experiencia.

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

La principal fue el salón de eventos más chicos, esa fue una inversión grande que hice. Esto ya estaba hecho, la restauración lleva dinero porque la restauración de este lugar incluye la tonelería, que me salió carísima, porque los tuve que desarmar y volver a armar, esa fue la parte más cara. La tonelería fue la parte más cara porque también tuve que reubicar lo que había, ahí donde está la escalera había cubas, el escenario también salió dinero, abrir las piletas con martillos neumáticos. Ahora le incorpore calefacción, le puse dos equipos de frio/calor que me sirve también para el verano, ahí nomas metí 30 mil mangos, y posiblemente el año que

viene ponga uno de la otra punta. Estoy permanentemente invirtiendo, pero lo más caro fue lo de tonelería del ala principal y el salón de eventos.

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

Uhh, no sé, debo haber metido U\$S 100.000 ahí adentro. 30 y pico nomas en ese saloncito, imaginate que estoy desde los 80 y pico metiendo plata. El año pasado hice el portón eléctrico, a pesar que pongo una persona para cuidar los autos, para mi es mucho más cómodo el portón eléctrico. Pero son todas inversiones de a 10, 15, 20 mil mangos. Ni lo he sumado, en una época lo llevaba en una libretita, después lo deje.

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

Para mi todo es turismo

12) ¿En qué medida el turismo rural influencio en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

También prácticamente en todo, el negocio tradicional sigue en pie, que es la bodega, el museo y todo esto. Y todas las decisiones las tomo en función de eso

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

Soy responsable inscripto porque además tengo otras actividades, mañana tengo que ir a pagar cuentas a la AFIP, pago capital, ganancias, ingresos brutos, todo. Pero la categoría no me la acuerdo.

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Los beneficios han sido varios, pero bueno forma parte de todo lo que te conté hasta acá.

2) ¿le resulta rentable la actividad?

En realidad, ehh, si yo tuviera tres eventos por semana, seguramente sí. Pero me sirve como para seguir manteniendo esto así, pintarlo, arreglarlo, limpiarlo. No es mucha la renta que me deja, mis ingresos los tengo por otro lado, pero de todo lo que hago y de todo lo que tengo, lo que más quiero es este lugar, por supuesto. Acá es donde pongo todas las fichas.

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Hasta ahora bien, depende un poco de la economía nacional. Hoy estaba escuchando que no vienen tantos turistas, que volvió a ser cara la Argentina y nosotros estamos saliendo mas afuera, a pesar de que tenemos el yugo ese con el dólar. Pero cuando yo arranque con esto era el 1 a 1, era peor, y nadie conocía esto. Pero no puede ir, va a ir siempre mejor. Para eso todos trabajamos siempre, para que nos vaya mejor.

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

A ellos también los ha beneficiado, porque yo todos los eventos los organizo con ellos, nada más. Ahora por primera vez una empresa me pidió el salón y ellos ponen el catering, lo vamos a charlar, pero yo priorizo siempre a mi familia.

Se que van a seguir trabajando conmigo porque les gusta. Yo soy una persona muy simple, muy sencilla, vos viste que me gustan las cosas claras, soy tranquilo, evito juntarme con gente problemática, nunca he tenido problemas con ellos.

5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

No espero ayuda monetaria, por supuesto, pero si toda la colaboración que nos puedan prestar para seguir desarrollando la actividad turística y sobre todo la vitivinícola, acá en el valle, que ha estado tan castigada durante tantos años. Eso es un poco lo que espero del municipio, del INTA, de la provincia, de todos por igual, porque nosotros estamos aportando para eso, que nuestros impuestos de alguna forma vuelvan.

Te voy a dar el primer folleto que hicimos con plata nuestra. Hicimos los primeros folletos con ingresos de la Ruta del Vino.

Estudio de caso N° 5

Grupo B2

Entrevista a Graciela Pirri, del establecimiento NIGO, Luis Beltrán, Valle Medio del Río Negro.

Fecha: 22 de marzo de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Nace en el año 86, con todo lo que son chacinados frescos: chorizos, salami, salames de cerdo y convencional. Jamones, de cerdo y convencional, hamburguesas, morcillas, salchichas. Después del 2003 con los cambios en el tema de mercado, el ingreso de los supermercados, los carniceros habilitados para hacer sus propios chacinados, dejamos de poder ofrecer lo que teníamos, había que diversificar o cerrábamos, no había alternativa. Esto implicó despedir 5 personas, porque el volumen de producción se fue reduciendo, reduciendo, y era imposible sostener la empresa.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

La diversificación fue a partir de un recurso natural de la zona como el jabalí. Entonces con las mismas recetas empezamos a hacer jamones y salames de jabalí, pero en menos cantidad que antes. Bajamos de 5 a 2 empleados hasta 2007, donde incorporamos cordero y ciervo, siempre dentro de esta misma línea. Hasta 2007 algo se seguía haciendo de convencional pero a muy baja escala porque ya casi no teníamos clientes, ya los clientes que teníamos se hacían sus propios chacinados. Son cambios, cuando nosotros iniciamos la empresa, la única fábrica de chacinados que había en la zona de los valles éramos nosotros. El primer año

de la fabrica teníamos una producción de 25.000 kilos y abastecíamos hasta Viedma, después se mantuvo en 20 por unos años más, y después fue decayendo al aparecer competencia, obviamente.

Cuando agregamos valor bajamos la escala pero ganamos en diferenciación del producto. Eso te permite amortizar un poco mas de costos, no tenes tanta competencia pero no es un producto tan fácil de vender. Las ferias nos ayudo muchísimo al comienzo. Y seguimos sumando, en el 2010 se incorporo la carne de ñandú del criadero de Cinco Saltos (Ñandúes Patagónicos). Así que estamos con las cuatro carnes y seguimos haciendo algo de cerdo convencional porque a nivel local siempre alguien pide.

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

Hasta el 2007 teníamos empleado, luego empezamos a contratar solo los días de producción. Como hoy por ejemplo, 3 veces al mes producimos, y contratamos por tanto trabajo realizado. Son monotributistas que se dedican a prestar servicios.

Tenemos la mayor parte del tiempo cerrado porque cuesta mucho lograr que los requerimientos de habilitaciones nacionales se adapten a este tipo de producciones, esta todo diseñado para los grandes frigoríficos. Siempre existen trabas, cuando solucionas una aparece y otra aparece otra y aparece otra. Estamos del 2009 con la planta para habilitar y seguimos encontrando trabas.

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

Si

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

Comenzamos a relacionarnos con el turismo casi a la par de iniciar la producción de chacinados alternativos, con los primeros fiambres que hicimos fuimos invitados a General Roca, con Ernesto Barrera, que él fue el que nos empezó a abrir un poco la cabeza. El turista se acerca porque se quiere llevar un producto regional, así empezas a ligarte con el turista. Más que el puesto de venta en la fábrica, lo importante fueron las ferias, los eventos ligados a los productos regionales.

El alojamiento comenzó cuando comenzamos a trabajar con el grupo de turismo rural (Turismo rural en la Isla de Choele Choele), con Otto, con Jose Paz. Cecilia (Khun) todavía no había comenzado. Yo creo que fue un evento que hicimos en diciembre el La Esmeralda, el día de Terra Madre day, y a mí se me ocurrió pensar en lo que era turismo rural. Yo venía justamente de un encuentro de Pronatur en Buenos Aires y la verdad que me enganche muchísimo. Ya estábamos trabajando con la Asociación de la Pera y la Manzana.

Porque después cuando Ernesto larga todo este tema de las rutas alimentarias en el 2006, 2007, fue cuando creamos la asociación donde estamos los productos regionales y los alojamientos existentes. Y desde ahí participamos en muchos eventos, tanto en Buenos Aires como la Fiesta de la Manzana, el aniversario de Roca, así como grupo de asociación.

Pero bueno, en ese diciembre de Terra madre day que creo fue 2009, empezamos a armarnos como grupo. La reunión siguiente fue en enero. Maria Jesús estaba como también comenzando, igual que Cecilia y tomando la experiencia de los chicos (Otto y Jose). Yo seguía firme con la gastronomía, con el tema de Slow food y apoyando al grupo.

Con alojamiento comienzo después de estar trabajando con el cambio rural de INTA y la habilitación llego en septiembre de 2011. O sea que 8 meses antes vinieron gente del ministerio, hicieron una inspección. Lo que nos dio resultado para la difusión fue sumarnos a la página de www.patagonia.com.ar, si bien ya cada uno tenía su página, y la pagina del grupo de turismo, ese buscador la verdad que nos funciona muy bien, tanto a Jose que fue el pionero de estar en esa página, como a Maria Jesús, Cecilia y yo.

6) ¿Qué capacidad tiene?

Tengo capacidad para dar alojamiento a 8 personas en 3 cuartos.

7) Que cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

Hay gente que busca las dos cosas juntas y hay otras que buscan solo alojamiento o solo los productos. El hecho de tener pagina, que se lo aconsejo a todo el mundo, el 7 tengo gente de San Luis que si no hubiera sido por la página, no llega. Además se suma en temporada baja, como es esta, la gente que viene a trabajar, que en vez de un hotel prefieren las comodidades de una casa, es muy diferenciado. Trabajamos con la gente que dice, yo no quiero un hotel, prefiero esto, es muy diferenciado y va creciendo. También vienen grupos familiares, que aprovecha bien la casa porque tienen un espacio para compartir, para mirar tele, para charlar, que se yo, todo eso que en el hotel tenes que compartir con otra gente que se aloja. Y cuando el tiempo esta lindo disfrutar del patio, que bueno, el parque la verdad que atrae muchísimo.

Es gente que está de paso, es muy diversa la gente que elije, siempre voy descubriendo sectores nuevos. Al estar en el pueblo empezamos a trabajar en el municipio, que eso nos favorece mucho, porque al municipio si le interesa este paquete, no de la gastronomía, de la gente que viene por trabajo, porque quiere hacer alguna capacitación, o porque está ligada de alguna manera al trabajo del municipio, o sea es como que somos el hotel del municipio. Eso ya desde hace un año, y este año se sumo, una vez al mes, una cena para la Fundación Cultural Patagónica que viene a brindar un espectáculo al teatro Galpón, y después vienen a cenar al quincho de casa con gastronomía nuestra, con nuestras carnes alternativas, comida caserita dentro de lo que es el perfil de turismo rural.

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

El grupo me ayudo mucho a decidirme y el hecho de tener una casa amplia y sin el cuarto de los chicos, lo vimos como una alternativa de intercambiar y de aprovechar espacios de la casa que estaban ociosos.

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

El inicio de la empresa tiene que ver con conocimientos de la actividad relacionada con la carne, yo soy la cuarta generación, así que te diría que es muy fuerte la presencia tanto de la ganadería como de la comercialización de carne, tanto de la parte mía como de la parte de mi esposo. Ya mi suegro se dedicaba a la ganadería, mi marido, las recetas de la familia, todo este conocimiento. De hecho la planta fue construida para una carnicería, mi padre la diseño hace mas de 50 años. Las

cámaras frigoríficas fue porque mi padre fue el pionero en hacer un abastecimiento de carne a toda la Patagonia, por eso es que había cámaras importantes de 200 media res.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

En el comienzo fue todo con recursos propios y con esto que usamos mucho nosotros, que es trabajar con el banco, con los descubiertos que es un financiamiento de costo alto pero te saca del apuro, porque es lo más inmediato que tenes.

Después créditos bancarios. El Banco Nación siempre estuvo apoyándonos, somos cliente del banco desde el año 89. En el 2005, desde el CREAM, tomamos un crédito del Fiduciario, y con eso fue como el comienzo de la reforma de la planta, porque tomamos la decisión de tomar una habilitación nacional, hasta ese momento veníamos con habilitación provincial, y este tipo de productos requería habilitaciones nacionales.

Entonces se comenzó la obra con este crédito que demoraron 2 años en entregarlo, hasta el 2007 estuvimos esperando el crédito y el dinero era el mismo, y como es en este país, los cambios de la moneda y demás. Con 40 días de obra se termino todo el financiamiento y a salir a buscar otra vez plata. Y así fue, reciclar, vendimos terrenos, bueno que se yo, tratar de recuperar todo lo que podíamos de recursos. Y llegamos al 2009 perdiendo la cuenta corriente, muy endeudados y sin poder habilitar. Una experiencia nada favorable.

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

El gerenciamiento lo hacíamos entre los dos, con mi marido. Yo llevaba más la parte administrativa y el más en la compra de materia prima, de la producción, y yo más en la parte de ventas. Eso fue hasta el 2011 que me quede sola y me tuve que hacer cargo de todo, como ves. Pero lo más importante en una empresa familiar, cuando ocurren estas cosas, es que todos tienen que tomar conocimiento del funcionamiento de la empresa, sino te quedas sin empresa.

Mi hijo vino de la Plata a pasar la semana de mayo y se puso a producir, es lo que nos toca. Los chicos, los tres saben vender, saben como preparar una picada, en que consiste la empresa, siempre están al tanto de todo, mas alla de que cada uno tendrá su profesión y hara su camino. Pero por lo pronto ninguno de los tres quiere dejarla, quieren continuarla, pero que se yo, yo seguire hasta donde pueda, a mi me causa mucho placer hacerlo, que es lo fundamental para estas cosas, pero bueno el proyecto está diseñado para prestar servicios a terceros y otro productor puede continuar con la producción de la línea de frescos. De dos cámaras frigoríficas grandes pasamos a seis. Yo uso una, eso ya estaba hecho, lo que hicimos fue reciclarlo de tal manera que pudiera utilizarse en otros proyectos, pero bueno, sin habilitación nacional sigue la planta cerrada. O sea están colocados los equipos de frio desde el 2009 sin usar. Es la realidad que nos toca. En estos momentos la traba es ubicar un laboratorio para hacer los análisis de chanco jabalí, así que todavía no se terminan de decidir las autoridades del SENASA como se va a solucionar, como transformar el plano aprobado y encontrar un espacio para un laboratorio.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?
Desarrollados en el pto anterior

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

No están solucionados, pero estoy en eso, pidiendo ayuda a todo el mundo, llamando, negociando, llamo a Roca, uno mis hijos esta en Buenos Aires con los planos de la planta y tratando de conseguir una reunión con la gente responsable de los laboratorios. También estamos esperando otro apoyo financiero para montar este tipo de laboratorio porque no lo haces con poca plata. Mi hijo se anoto en un proyecto de capital semilla, está aprobado, en marzo nos iban a dar el dinero y a la fecha nada. Pero ese dinero está destinado al montaje del laboratorio, por eso el apuro en decidir cuál es el espacio, porque una vez que tenemos el dinero lo queremos invertir. Es de un programa de nación para jóvenes menores de 30 años

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

Los del banco nación como eran auxilios de descubiertos perdí la cuenta cuantos sacamos, porque era refinanciar el descubierto, refinanciar el descubierto, pero bueno en el 2011 yo cancele todo lo que debía en el banco nación, así que ya no tenemos deudas, no tengo cuenta corriente pero tampoco tengo deuda. Sin funcionar la planta pudimos saldar la deuda, pero con mucho sacrificio. Un proyecto que no está en marcha, con todo lo que invertiste, vos pensas lo pongo en marcha y voy amortizando, en este caso no, tuvimos que amortizar con otros recursos o con la mínima actividad que desarrollamos, de una forma lenta, pagando intereses.

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

El plan de negocios lo hice, obviamente, pero nunca lo pude respetar, porque imagínate que pensábamos que en 2009 estábamos habilitados y con una proyección de ventas muy interesante a un mercado que si o si requería habilitación nacional, y bueno, no pudimos respetar nada de eso. Así que hasta no tener una habilitación nacional no podemos planificar un plan de negocios

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Aca en la planta no estamos haciendo atención al público, salvo los días de producción como hoy. Tengo en la vidriera un cartel con el celular y me llaman. No cumplo horarios porque no tengo gente que me venga a comprar, no se justifica porque no viene nadie. Este señor que vino recién es de una empresa de catering de Choele que ya tiene mi celular. Esto me ayuda mucho, porque de repente estoy en casa, me llaman al celular y vengo.

En el alojamiento tengo personal que me ayuda con la limpieza. Cuando viajo me lo atiende mi mama que e entusiasmo en esta cosa de compartir, de sentirse acompañada, la verdad que lo disfruta mucho. Lo de la casa es un trabajo que realmente no me doy cuenta, no me implica ningún tipo de esfuerzo. También se da que la ocupación es mínima, cuando yo lo podría trabajar bien, en enero, es cuando vienen mis hijos y está cerrado. Febrero se trabajo, pero se trabajo mejor abril, mira que cosa loca

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

Tengo dos hijos varones, Nicolas y Gonzalo, por eso el nombre de la empresa (NIGO) y una hija mujer que estudia arquitectura y colabora en la parte del diseño, del detalle. El más grande estudia ingeniería industrial, que es el que está ahora en

la producción y Gonzalo es el comunicador, el periodista. Así que cuando están aca colaboran. Este viernes tenemos un evento con la Fundación Cultural Patagónica y Nicolas me va a ayudar a cocinar, el se defiende mucho con la gastronomía. En La Plata sus ingresos son con la gastronomía, está haciendo pastas, empezó así con las recetas de la abuela. Quería tener su propio ingreso, la facultad no le permite salir a trabajar, y yo creo que viene un poco de familia, de ver a papá y a mamá ligados siempre a la gastronomía, y un poco también al tener buen paladar, al disfrutar de la buena cocina lo ayudo a aprender, y para las pastas tomo la experiencia de la abuela. Ahora ya tiene su página web y en los tiempos libres que le permite la facultad, hace sorrentinos a pedido y los sábados tiene montado en la casa donde vive, un restaurante a puertas cerradas, con venta de tarjeta.

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

Ya se respondió

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Yo soy instrumentadora quirúrgica, me recibí en el hospital italiano en Buenos Aires, cuando me case y me vine a vivir aca, trabaje los primeros años, 6 años en la parte privada. Después la misma familia me fue pidiendo que tenía que colaborar, así que me empecé a sumar a la empresa familiar. En aquel entonces además de la fábrica de chacinados teníamos la concesión del matadero municipal, así que me toco gerenciar el matadero, lo hice por 2 años en los 90. Después cuando ví que me iba metiendo más en la parte administrativa, me decidí estudiar a distancia Analista en marketing, que me ayudo mucho para el manejo de costos, que por suerte me sale muy bien. Lo importante de todo esto es que cuando hacemos la parte contable, no esta tan ligada a la apertura que te da hacer marketing, y el producto mío requiere mucho conocimiento de marketing, no es un producto nada fácil de venderlo, tenes que matarte como presentarlo y buscar todas las estrategias posibles, implica toda una creatividad con esas herramientas que te brinda el marketing

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

El alojamiento viene muy bien y ahora le incorpore la gastronomía, el año pasado tuve una sola experiencia con media pensión, en cambio ahora es más estable, porque el pueblo es tan chico que no tenes mucha oferta gastronómica, tenes que ir a Choele. Entonces si o si brindas el desayuno, porque no tenes un bar que te lo de, y ese desayuno tiene que ser totalmente diferente al que te den en el hotel, tiene que ver con los dulces caseros, las frutas, tiene que ver con lo artesanal y el perfil que le queremos dar al turismo rural. Una vueltita por el patio, cosechase unos higos en verano, esas cosas le da mucha fuerza.

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

La ayuda del estado fue el cambio rural de INTA que fue lo más fuerte. El grupo, Catalina (la promotora), las capacitaciones que recibimos, que igual a la práctica hay una brecha bastante amplia. Un poco romper los miedos, porque este tema de la seguridad esta muy presente ahora, en el comienzo no se tenía tan en cuenta. Eso de abrir la casa, los que vienen tienen su juego de llaves y yo tengo mi sector privado, que queda como mi departamento independiente del resto de la casa, lo que es living cocina y los dormitorios superiores está disponible a todo aquel que se aloja, que es fuerte porque es la llave de tu casa, tenes que estar abierto para todas estas cosas.

Todo aquel que decida tomar una decisión como esta, primero tiene que estar del otro lado. A mi me ayudo mucho el viajar. Yo creo que si no hubiera viajado, esta experiencia no habría sido la misma. Estos miedos los rompes, estando vos del lado

del turista. Desde el 2004 estoy viajando con Slow Food, y llegar a Italia y alojarte en una casa de familia, es una experiencia muy fuerte, eso es lo que permite el Terra Madre, permite abrirte de esa manera, porque sos parte de esa familia desde el momento que te invitan a su casa y compartir, con otro idioma, con otras costumbres. Y después los hostels te abren mucho, tanto los nacionales como mi experiencia en Grecia, ahí se me complico con el idioma. Y también vas aprendiendo con las visitas, al principio no sabes cómo tratarlos, como se van a sentir. Después vas viendo cuales son los puntos críticos y como tenes que comunicar para que el que entra, se pueda sentir cómodo desde el primer momento

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

Si

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?
Sin la asociación, no hubiera sido posible. Cada uno del grupo siento que fue sumamente positivo y siempre le vamos a agradecer a INTA que nos brindo este espacio del cambio rural. Sin ese apoyo, sin ese acompañamiento de Catalina, solos es muy difícil hacer estas cosas.

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?
Todo lo que fue el mantenimiento de la casa, la pintura, la compra fuerte de ropa blanca, reciclar muebles, pensar en la decoración, esas cosas no paran nunca, una vez que estas en esto, la casa siempre tiene que estar bien. También te ayuda a que uno se sienta bien, porque cuando no tenes gente la disfrutas 100%. Ahora ya tiene su cartelito, el nombre (Puente Molina) tiene que ver con la historia de la familia, con un inmueble rural y un puente que está dentro que fue construido en 1908, y para nosotros es muy importante esa propiedad y todo lo que generamos como familia, entonces es como que cerraba tener ese nombre en la casa. Esa historia la tenemos contada en una carpetita y todo aquel que se aloja tiene posibilidad de verla.

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?
Es difícil porque hablamos de números históricos, del 1 a 1. Me acuerdo que la primer bolsa de cemento la pague \$6 y la última \$34, si te sirve, eso fue en cuatro años. Y fue poner, poner, sin recuperar, tenes que vivir también, 3 hijos estudiando.

Y la inversión en el alojamiento no fue muy importante (da vueltas y no me contesta), que te digo a los 6 meses ya lo había recuperado, porque no hubo que hacer modificaciones, solo con una buena pintura ya fue suficiente, después se invirtió en el patio, en arreglar luces que ya estaban. La idea es que la propia inversión te vaya dando para seguir mejorando.

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

Hoy tendría que decirte que el turismo ocupa un 50% de la economía de la empresa, cuando en el comienzo era menos del 5% y sentimos como que va creciendo

12) ¿En qué medida el turismo rural influencio en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

Si totalmente, fui cambiando cosas a partir del turismo. Uno de los pilares del turismo rural es la gastronomía, ese es el fuerte nuestro, entonces nosotros potenciamos ese pilar en nuestro alojamiento.

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

Yo estoy como monotributista E

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Yo creo que lo social es fundamental, trabajar y pasarla bien, sentir placer por lo que haces, mas con esta cosa de vivir sola en casa, es una compañía saber que vas a recibir gente, en ningún momento es una carga, y esta cosa de que me toco quedarme sola. Como mensaje, no se puede hacer de una actividad que estas iniciando, un sustento economico. Necesitas si o si otro ingreso.

2) ¿le resulta rentable la actividad?

Si, es rentable, pero cada vez se reduce más el mercado interno, ese es el problema. Por decirte, el año pasado cuatro clientes fuertes cerraron sus puertas, uno tuvo un aumento de \$125 en el alquiler, para renovar un contrato. Otro se le hizo imposible tener un restaurante abierto de 8 a 24, con tres turnos de empleados, con las cargas sociales y con lo que implica tener empleados. Estos dos últimos años la gastronomía decayó muchísimo, y ese es nuestro mejor cliente. Entonces ahora estamos revirtiendo, ofreciendo nosotros el servicio, ya no tanto para el cliente que hace gastronomía y hacer la venta directa, sin intermediarios.

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Como todo lo que nos toca vivir en este país, adaptarte a los cambio e insistir mucho en las diferentes actividades, que no puedas contemplar recursos de una sola actividad, hay que complementar actividades económicas. Esto de sumar los eventos, por ejemplo. Yo antes vendía el producto y el evento lo hacia otro, y ahora si ese otro no está, tengo que ver si lo hago yo directamente. Entonces mi producto va a tener un margen adicional que va a ser interesante.

Todo el futuro está planificado para tercerizar servicios, para que alguien utilice los espacios que nosotros no vamos a utilizar en nuestro propio proyecto, por ejemplo las cámaras frigoríficas.

También es un hecho muy auspicioso el hecho de que se corrió la barrera sanitaria, todos los que estamos ligados a la carne lo vemos como una oportunidad muy interesante. Convengamos que una planta habilitada por Senasa todavía no hay en Valle Medio, antes ingresaba un chacinado fresco de otras provincias, ahora no ingresa, entonces estás viviendo un hecho muy interesante para aquel que quiera iniciarse en esa actividad, que cuando este liberada la barrera hacia el sur, este punto va a ser muy importante por el hecho de estar próximos a la materia prima, como es la zona de los valles, como pensar en la carne ovina, porcina. Lo último es este financiamiento que se les da desde el Ministerio de Agricultura de Nación al matadero de Beltran, para habilitar una planta para porcinos, lo que incentiva la producción de porcinos, materia prima fundamental para esta planta. Porque si tenemos una faena de porcinos, vamos a tener esta planta habilitada para todo lo que sea el subproducto a partir de la carne

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Mis hijos están comprometidos, de alguna manera, en los pequeños espacios que les dejan sus carreras universitarias, por decirte, nos toca ir a Buenos Aires a una feria, son ellos los que están enfrente.

Cuando yo me jubile, ya se hablo antes de comenzar la inversión, ellos no se deben sentir obligados a continuarlo. Este es un proyecto de mama y papa, no un proyecto que lo eligieron ellos, si a ellos les interesa, lo irán a continuar o bien se alquila, estamos abiertos para lo que quieran hacer. Porque si vos elegiste una carrera, vas a ser un profesional, no vas a quedarte con la carga de papa y mama. También el hecho de no tener presiones, de no tener una deuda, eso te libera. Lamentablemente muchos de los que se dedican a la producción vienen con cargas de años y años, y que bueno, si o si piensan que tienen que continuar con esas cosas. Porque además de esto nos dedicamos un poco a la ganadería, vemos que ahí hay un potencial importante para avanzar

- 5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Que lo sigan acompañando, que sigan trabajando y seguir actualizándonos con todos estos cambios, a generar esta red a nivel regional y a nivel nacional, que es fundamental, desde todas las agencias de INTA poder tener esta comunicación, que esta fallando un poco, para poder como se está trabajando, para acercarnos a esos otros pares y hacer ese intercambio tan positivo, y ser mas ambiciosos y pensar que el turismo extranjero es ese futuro que nosotros queremos.

Y el gobierno provincial y municipal nos pueden ayudar en la promoción, en aceptar que esta es una actividad económica importante, que cuesta que la acepten, porque no todos los sectores se sienten involucrados con esta actividad económica y sabemos de hecho que puede ser una actividad muy importante, sabemos de hecho que es muy fuerte, y que por la experiencia de todos, puede contribuir a que esto crezca y desde el estado esperamos que pueda acompañar ese crecimiento, desde el financiamiento, desde la capacitación, desde la difusión, desde una oficina de turismo que le de continuidad, que ese fue uno de los puntos de conflicto. A nivel provincial está faltando muchísimo la comunicación de la actividad que estamos brindando

Estudio de caso N° 6

Grupo B2

Entrevista a Marta, del establecimiento Los Dulces de Marta, Chimpay, Valle Medio del Río Negro.

Fecha: 23 de mayo de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

- 1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

La empresa nace cuando me retiro de la docencia, me retire en el año 1986. Sin hacer nada no me iba a quedar, así que empecé a pensar, empecé a hacer dulces

en casa. En ese entonces era así nada mas, sin bromatología, nada, no sabía que existían todas estas cosas. Los vendía en la santería del parque Ceferino, ahí empecé. Y como cada vez se vendía mas, entonces hubo que seguir, fuimos creciendo. Después tuvimos que poner las cosas en orden, vino bromatología, y habilitamos la oficina de la chacra, así estuvimos más de 5 años, después me exigieron un local especial

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

Hay dulces, frutas en almíbar como zapallos, higos y después las frambuesas en conservas.

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

En el establecimiento fijas somos 2, eventualmente si estoy muy atorada tomo alguna otra persona, más que nada por horas. Pero por lo general las dos nos arreglamos bien.

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

Sí, somos propietarios.

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

En realidad los que pasan, en la mayoría son turistas. Allá en Chimpay está el turismo religioso. Algunos entran porque ya conocen los dulces, lo mío se hizo por boca a boca, yo nunca hice publicidad, nunca fui a ferias. La única vez que fui a la rural fue porque soy socia de Slow Food y me invitaron, pero no soy de ir a las ferias, y una vez que fui a la fiesta de la manzana que también fui con slow food. Los vendo en los regionales, mucho en las estaciones de servicio y comercios del Alto Valle y Valle Medio. Yo hago todo, también la parte comercial. En realidad al principio busque los clientes, ahora no los busco porque no me quiero agrandar y siempre están los que me llaman que los quieren consumir y no los consiguen

6) ¿Qué capacidad tiene?

No recuerda la producción anual

7) Que cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

Los dulces no tienen ninguna ciencia, la mujer ama de casa, si no lo sabes, lo aprendes y yo como vivo en una chacra aprendí, si bien no sabía nada cuando llegue porque vine a trabajar de maestra a Chimpay, y nunca había cocinado en mi casa, te soy sincera, pero ahí aprendí a hacer de todo, frutas en almíbar, el tomate al natural y por supuesto los dulces, hemos hecho hasta dulce de leche en casa, cuando había vacas, se ordeñaba se hacia la manteca. Todas esas cosas las aprendí ahí, en la chacra y me sirvieron, yo nunca fui a aprender nada, solo las normas de higiene que hay que tener.

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

Junto con la producción de dulces en el 86

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Vino junto con los dulces, pero se potencio cuando abrimos la fabrica en la entrada al parque Ceferino.

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

No, en realidad fui una corajuda bárbara, yo me largue, me tire a la pileta, se fue dando.

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Y bueno con ayuda de la familia, y mi marido que tiene la chacra, la mayoría de la materia prima la sacamos de ahí, mi hija también me da una mano. Tuve que aprender computación, ahora mi nieto me ayuda también.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

Las dificultades que podrían presentármese ahora serian con el tema de la cosecha, porque yo tengo fruta fina, tengo frambuesa y boysenberry, y eso requiere mucha mano de obra y si yo tengo que blanquear a toda esa gente, tengo que arrancar todas las plantas, me conviene comprar la fruta. Eso es lo que estoy cuestionándome, me duele en el alma, doy trabajo a unas cuantas personas, no es por mucho tiempo, son 2 meses al año, un mes en realidad porque la boysenberry te dura unos días nada más y la frambuesa es la que sigue pero con una o dos personas ya estamos. Esa sería la principal barrera.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

No están resueltos

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

No, porque se dio justo cuando edificamos la fabrica, teníamos un terreno justo a la pasada del turista que va al parque Ceferino, justo, justo ahí. Y bueno, habíamos heredado de parte de mi marido una venta de de una casa en Buenos Aires y dijimos o viajamos o invertimos, así que invertimos ahí.

No requerimos nunca nada, intentamos una vez con el grupo (de turismo rural de Valle Medio) pero no se dio.

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

Ningún plan de negocios, no se nada ni de marketing ni de nada, aprendí sola, que se yo, de sacar costos. Si me decís, en realidad no podría decirte, yo creo que estoy haciendo bien la cosas, estamos progresando y llevamos muchos años. Es muy gratificante por las cosas que me dicen: ¿Uds es la famosa Marta de los dulces? Por el zapallo en almíbar me mandan mails, que los hace acordar a la abuela, por el sabor, es lindo.

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Somos dos, estoy con una señora que me acompaña desde hace años.

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

Ya contestada en la anterior

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

Las dos hacemos todo, si hay que hacer el dulce, hacemos el dulce, si hay que lavar frascos, lavamos, si hay que etiquetar o hacer paquetes

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Yo soy maestra y la señora que me acompaña, ama de casa.

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Como te comente, comencé en mi casa hasta llegar a la fábrica, pero siempre como una empresa familiar. La evolución fue así, es que la gente los consumía, porque se difundió de boca en boca, o porque les gustaban y volvían

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

No, tampoco pedimos nada

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

Tuvimos la experiencia con el grupo de cambio rural

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?

Eso no funciona, no funciona. Porque por ejemplo están los que están trabajando realmente con el turismo rural (alojamiento) pero conmigo por ejemplo nunca se conectaron para decir, bueno vamos a llevar un grupo de personas para visitarte o tráeme dulces que yo voy a exhibir aca o traeme un exhibido, eso nunca paso. No es que yo lo exija pero se tendría que haber dado ese intercambio. Ahora creo que está funcionando, hay unos cuantos que están. Pero a nosotros no nos dio resultado, no sé por qué.

Lo bueno fue que me han visitado grupos como los de INTA

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

La construcción de la fábrica que se hizo específicamente para eso, producción y venta de dulces.

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

No recuerdo la inversión pero fue una parte de una casa que se vendió en Buenos Aires, lo que se invirtió.

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

Pienso que puede ser un 60/40, mas turistas pero también hay gente que lo consume que es de aca, de la zona. Porque me llega gente que yo le pregunto de donde son y me contestan somos de aca de Choele, o de Cipolletti o de Roca.

12) ¿En qué medida el turismo rural influencio en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

No mucho, es que tampoco tengo tanto contacto directo con el turista y las opiniones son buenas, entonces tampoco hago grandes cambios. Si me piden otros productos, pero muchas ganas no tengo de crecer.

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

Monotributo C

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Encontré una ocupación rentable luego de jubilarme y pudimos aprovechar parte de la producción de la chacra.

2) ¿le resulta rentable la actividad?

La verdad que el negocio es bueno, no me puedo quejar, te lo puedo asegurar, porque no recuerdo haber tenido malos momentos económicos de venta, que haya bajado la venta.

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Ojala consiguiera alguien que me la compre, a mi me da pena, pero ya me gustaría hacer otra cosa, o descansar, quedarme en mi casa. Son muchos años, no te olvides que tengo todos los de la docencia, me va a costar también, pero siempre voy a encontrar algo para hacer, perde cuidado.

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Y ese es el problema, no tengo nadie que me continúe, mis hijos ya tienen lo suyo. Ellos también quisieran vender eso y quedarse con la plata. Pero si, como negocio esta bueno.

5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Darle la posibilidad de algún crédito blando para que puedan comprar algo, una lancha por decirte, como para poder llevar a pasear gente por el rio, como para tener todo en orden, como corresponde. Ofrecer servicios de excursión a alguien que tenga alojamiento rural, una cosa asi.

Estudio de caso N° 7

Grupo B1

Entrevista a Amalia, del Puesto de regionales El Chapulin Colorado, Cervantes, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 28 de mayo de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Bien harán 10 años que lo tengo al puesto, ¿Por qué? Porque la chacra empezó a producir y la idea fue esa, poner fruta variada, cosa que tuviésemos distintas variedades de frutas durante toda la temporada, que pudiéramos ir vendiendo directamente al público. También es una forma de tener un dinero todos los días,

nosotros somos productores y, si no tenes una entrada de dinero todos los días, te imaginas. Por lo menos sabes que pagas el gasoil, que para los movimientos de todos los días, para ayudarnos, tengo la plata todos los días, si bien no sea mucha pero sabes que contas con esa plata.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

Lo fuerte nuestro es la pera y la manzana, pero eso mi marido lo comercializa en el galpón.

Para el puesto pusimos cerezas y toda fruta de carozo que comienzan en noviembre hasta marzo. Lo primero es cereza, que nos queda muy poco porque se apesta muy fácil y es difícil combatir la plaga, pero pusimos variedades nuevas que todavía dan muy poco. Después tenemos pelones, duraznos y todo lo que viene hasta marzo, todo escalonado. Todo en poca cantidad, capaz que saco 50 cajones de una cosa, 100 de la otra. Tengo los pelones de navidad, por ejemplo, después tengo los pelones de febrero, y así. Los vendo todo aca, pero por ahí si nos sobra un poco mi marido tiene algún conocido que lo vende en Roca o va para Bahía y le carga algunos cajones.

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

El puesto lo trabajo yo sola.

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

Sí, con mi marido

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

Por empezar queda impactado, porque yo tengo una modalidad, tengo prácticamente toda la fruta al mismo precio, puede ser en temporada que allá alguna diferencia con la cereza que es más cara o la uva que yo no produzco, sino pongo todo al mismo precio, como ahora tengo 3 kilos por \$10, puede llevar peras, manzanas, ciruelas todo mezclado. Entonces a la gente le encanta eso, que vos le des la bolsa y puedan elegir, que prueben, por lo general la gente come por los ojos, en el mundo, por eso se han hecho las variedades nuevas como la chañar y todas esas, con pigmentos de otras manzanas que son más rojas para que se vean más lindas, pero en realidad la más rica es la red.

Esta la cereza amarilla que es la última que sale y para mí es la más rica, es grande y bien amarilla, es dulce, y la gente si no se la haces probar, y la come con desconfianza pero cuando la come, es 10 veces más rica que la roja, y más en esta zona, yo me he dado cuenta porque he estado en el sur y la cereza del sur es más sabrosa que aca, aca como hace mucho calor en la temporada no le favorece al sabor de la cereza.

La gente pregunta si la chacra es tuya y yo los invito, ¿Uds. quieren ir a ver la chacra? Yo no los puedo acompañar pero les indico por dónde ir, incluso pasan en auto y se van maravillados, se sacan fotos. Hace 15 días pasaron dos matrimonios de Nueva York, es gente que contrata un auto en Buenos Aires y camino a Bariloche pasan por aca, donde ven un puesto así dicen esto es lo natural, lo local y aparte cuando prueban la fruta y yo les explico que es la que sacamos de la chacra, que no está pasada por el galpón, que no tiene ningún producto, ni cera, ni todos los productos que se le ponen, entonces quedan maravillados, con el sabor de la fruta, por es cierto, la fruta recién sacada de la planta es mejor. Al no verla con brillo, como la de galpón, piensan que es arenosa, entonces les digo pruébenla, y al probarla claro.

Yo guardo también fruta en frío y vendemos hasta noviembre, tengo idea de tener un frío chico aca en la chacra pero por ahora seguimos en un frigorífico de Cervantes, donde mi marido pone fruta hace años. A la gente le digo que la guarde en el cajón de debajo de la heladera, algunos no saben que hay que ponerla en la heladera, creen que es peor, la gente te pregunta todo, todo, todo, y le encanta si pueden quedarse debajo de las plantas.

Hace poco vino un japonés que vive en estados unidos y me dice que esto es lo mejor que puedes hacer, allá se da esta modalidad, a diferencia que las chacras son más chicas, pero a la gente le dan las bolsitas y cosecha directamente de la planta, pero deben ser otros frutales, seguramente más bajos.

6) ¿Qué capacidad tiene?

Nosotros tenemos 20 hectáreas pero trabajamos 50, porque las otras 30 son de un familiar y se las trabajamos nosotros.

7) ¿Qué cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

Respondida en la 5

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

Mi marido nació aca, mi suegra, de toda la vida. Nosotros empezamos a trabajarla, porque antes estaba plantada con frutales viejos, pera y algo de viña, mi marido empezó a trabajarla en el año 80 y hace 10 años hicimos el puesto sobre la ruta.

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Inicialmente nosotros nos hicimos la casa aca, mi suegra tenía la casa al fondo, y esto era un mercadito. Una vez que la chacra empezó a producir y todo lo demás, la idea era poner un puesto.

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)?

Mi hijo y mi marido son los que están en la chacra, son los que me traen la fruta todos los días.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

No, nada, porque fue la inversión de la cabaña y nada más

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Bueno, es algo fácil de llevar porque, ya te digo, mi marido me provee la fruta, me la trae al puesto, es sencillo.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

Gracias a Dios nunca tuve problemas

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

No corresponde

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

No

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

No, fui avanzando así, sin ningún plan de negocios

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Principalmente yo, con ayuda de mi marido y mi hijo en la producción

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

No da para tener empleados y cada día menos porque viste que cada vez tenes que hacer mas aportes y cosas, ya cuesta bastante con la chacra, así que no.

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

Ya están respondidas

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Es irrelevante

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Y mira yo empecé debajo de ese techito que no estaba, empecé con unos fardos de pasto, poniendo cajones y una balanza reloj, donde pesaba. Después cuando pudimos comprar la cabaña, que me prepararon en Misiones esa madera, la arme y me metí adentro. Yo también hago los dulces, que es otra de las cosas que la gente te las pide y no quieren que les pongas un rotulo, cuando ven ya que esta analizado por salud pública o por bromatología, ya no lo quieren, entonces me veo en la obligación, por suerte no me vienen a inspeccionar, yo les saco las etiquetas a veces a dulces que les compro a gente del Bolsón y les tengo que poner una etiqueta común porque sino no te las quieren comprar, dicen esto no porque es muy industrializado.

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

No, no lo he pedido, tampoco me lo han ofrecido.

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

No, tampoco

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

La inversión de la cabaña hace 10 o 11 años. Es de 4 x 4 mts.

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

Es difícil, yo me acuerdo que en la crisis del 2001, no tenía la cabaña, estaba en eso, estaba por empezarla, me acuerdo que yo no me entere, porque la gente del interior, y sobre todo la de Buenos aires, cerraban los negocios y se vinieron a la cordillera, por el hecho de esperar que pasaba. Así que con ese movimiento yo tuve muchísima clientela, yo de eso me acuerdo muy bien, la crisis del 2001 no me afecto para la venta.

No me acuerdo cuanto me salió, el palo cabañero es caro pero a mí me salió barato porque justo el señor que me la trabajo, tenía maderera aca y a la vez le alquilaba a un tío nuestro, así que me la dejo prácticamente al precio de costo, habrá sido unos \$8000 de ahora.

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

Si, es mínimo. Nosotros tenemos plantada media hectárea de fruta de carozo que es lo que se vende directamente en la ruta. Pero es ese ingreso diario, que sirve para comer, pagar los gastos fijos, el gasoil, más o menos con eso tenemos un ingreso diario. Lo fuerte es enero, febrero y parte de marzo porque anda más turismo, después, por ejemplo en esta época ya decae bastante. La clientela que tengo en esta época son camioneros, por ejemplo los jujeños que vienen desde Bolivia y van hasta Rincón de los Sauces a llevar un material específico para las empresas petroleras y a la vuelta pasan y me compran la fruta, pasan una vez por mes y a veces hasta dos veces. Los camioneros de la pcia de Buenos Aires, pilas, eso si montones, y en la temporada muchos porque vienen los de Entre Ríos que traen las cajas para la manzana, de las papeleras de allá, vienen de Entre Ríos, de Coronel Suarez y de Buenos Aires. Después los que traen alimentos pasan continuamente, tengo dos que vienen de mar del Plata a traer pescado, esos pasan continuamente. Y hay algunos de lo más insólito, está el que viene 2 veces por semana a traer la revista de Lucaioli, o el de la droguería, o el que viene al médico, al cumpleaños del nieto o al bautismo, o al nacimiento, o al casamiento, o al cumpleaños de la tía, las iglesias evangélicas y esas que se encuentran cada tanto, también.

El grueso es gente de afuera, los de aca son muy pocos. En esta época aparecen más porque al precio que yo tengo la manzana, no la consiguen en la ciudad, con lo que aca compran 3 kilos allá compran uno. En Cervantes mismo no conseguís fruta ahora, porque los frigoríficos te venden por cantidad y los productores no andan ahora.

12) ¿En qué medida el turismo rural influencio en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

Esto también se armo para tener yo una actividad, y toda mi vida, desde chica siempre tuvimos negocio, siempre me gusto esto y lo que más me gusto fue esto, de que por empezar sabía de que lo iba a comercializar seguro y además del hecho de tener un ingreso, tratas con gente de todas partes, la gente que anda de paseo anda siempre de buen humor, aca la gente de paso anda toda contenta, y los que pasan cada tanto algunos me dicen, te tengo en el GPS, o algunos me mandan mensaje y me preguntan que tenes para pasar a buscar a la vuelta.

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

Yo pague monotributo hasta este año, en algún momento, del gobierno anterior nos dijeron que todos los productores que estaban sobre la ruta y tenían algo de esto no se les iba a exigir nada. Nos vienen presionando bastante por el lado de la chacra, así que esperemos que no aparezcan ahora con algo así.

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Si, son todos esos. Enero es el mes más difícil para el productor, porque invertiste todo lo que tenias en la chacra, generalmente el galponero todavía no te termino de pagar y tenes que empezar a levantar la cosecha. En ese momento dijimos más de una vez, tenemos que untar la plata para pagar el gasoil, para comprar remedios,

para pagarles a los empleados que están cosechando, o los gastos fijos, impuestos, luz, y todas las cosas se bancan con eso.

2) ¿le resulta rentable la actividad?

Si, sabes que todos los días tenes como un kiosquito, todos los días tenes un ingreso.

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Mira, ahora lo veo muy incierto por el tema del ensanchamiento de la ruta, que no se por donde va a cortar, o sea donde tengo los cajones es seguro que me los van a sacar, porque es lógico, a mí lo que me interesa es que la gente pueda parar, aunque se a través de la colectora, los de aquel lado no sé si van a poder cruzar. Creo que se me va a frenar un poco la actividad, es mas ya en un mes me van a cortar, porque vienen trabajando de los dos lados, hasta ahora me han tenido lastima. Yo hable con el que maneja la maquina y me dijo que ya me iban a avisar, que por ahora no saque nada. Pero pienso que tienen que apurarse, para aprovechar que no hay agua en el canal. Y calculo que de aca a fin de año voy a estar inactiva y vamos a ver qué pasa después.

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Mi hijo pienso que va a seguir en la chacra, lo hemos empujado bastante para que haga otra cosa, porque la chacra es cada día mas sacrificado y menos rentable, pero bueno, va a seguir.

5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Yo creo que por empezar, habría que promocionar un poco más. Una de las cosas que la vez pasada estuve pensando en decirle a la municipalidad o a lo mejor al INTA, es que, porque yo tuve la posibilidad de viajar con un grupo de gente del interior y me decían, muchos queremos conocer Rio Negro sobre todo por la actividad, porque dicen que es tan linda la cosecha y todo lo demás, pero no hay ningún plan turístico que diga, por ejemplo como hacen con los jubilados, que van a Córdoba y hacen todo un circuito turístico, que pongan colectivos abiertos en la temporada, mas ahora que tenemos todo prácticamente asfaltadas las chacras, hacer un circuito y que entren, yo no tengo ningún problema en que entren a la chacra, entran todo el año a la chacra, y explicarle, para que la gente vea, porque eso le encanta a la gente. Vos tenes gente, de aca de Roca mismo, que no conoce un galpón de empaque, que no sabe cómo se trabaja la fruta.

Yo me acuerdo en el verano vino mi sobrina de Córdoba, que es guía de turismo, se fue a la municipalidad y le dijeron que las salidas eran los sábados a la mañana y tenía que anotarse, así que agarro el auto y se fue, paso por Zettone que por suerte la atendieron re bien, la dejaron embalar, y eso es bárbaro.

La mayoría de la gente nos usa de paso, yo les pregunto a donde van, y me dicen a Bariloche, nos vamos a quedar en Neuquén seguro, y por qué no se quedan en Roca, pero hay algo en Roca, donde nos podemos quedar. Entonces el año pasado me traje mucha folletería de Roca y aproveche a dárselas, porque están las oficinas de turismo pero el que está de viaje no las ve, mas cuando no conoces, esta ruta es muy rápida.

Yo creo que ahora a través de internet, debieran hacer un poco mas de difusión, sobre todo de lo rural. Bariloche ya está vendido, sin que le hagan propaganda, pero nosotros como productores necesitamos que nos den una mano, para que venga la gente y conozca cómo se producen las manzanas, la mayoría de la gente no tiene ni idea como se produce, quieren comprar una planta como si fuera algo sencillo, después de que conoce se van super agradecidos, conocían las manzanas de las góndolas nada mas, y yo creo que cualquier apoyo a la actividad sería importante.

Mi marido estuvo en Brasil, con un grupo de productores. Hacen una manzanita chiquita y sin color pero la ponen en bolsas de kilo y te la venden con una etiqueta con motivos para chicos y muy barata, además la ves en todos los mercados, que padre no le va a llevar una bolsita para su hijo. Después todos los carteles de la ruta tienen forma de manzana, los teléfonos públicos todos tienen forma de manzana, eso es lo que falta aca, una política de promoción.

Otro tema son las barreras sanitarias dentro de la misma provincia que te sacan las frutas, es la barrera de San Antonio, que no te pueden sacar la fruta, pero lo hacen. Es una pena, porque la gente del sur la paga carísimo, en Puerto Madryn esta \$20 el kilo de pera y aca la vendo a \$3.

Estudio de caso N° 8

Grupo A2

Entrevista a Florencia Ghirardelli, de la Bodega Agrestis, General Roca, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 25 de junio de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

La bodega arranca en el año 92 y el motivo es un hobby de mi padre que quería elaborar vino espumante, champán, y en el 92 compra esta chacra con la idea de plantar unas vides, que de hecho las importa de Francia en ese momento, pero apenas 10 hectáreas, para elaborar espumante para tomar entre amigos. Después con el transcurso de los años se plantaron más viñas, se fue transformando en algo más comercial en la medida que tenía mas producción. Así fue como nació la bodega, y estuvo muchos años dedicado a la bodega, a elaborar vinos y la venta de vinos, después fue que se incorporo el turismo conmigo, pero eso fue mucho más adelante.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

La producción de vinos sigue siendo la actividad principal, y la venta de eso, las actividades que hay después son todas secundarias pero siempre relacionadas con la principal que es la elaboración de vinos.

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?
Fijos todo el año son 6 personas.

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?
Si

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

Comenzamos la visita turística en el viñedo, que es donde nace todo esto. Todo este proyecto no fuese posible si no tuviéramos la tierra y el viñedo. Y a partir de ahí todo el proceso, todo lo que lleva en la bodega, la misma cosecha, un vez que termina el etiquetado de vino, y toda la experiencia de recorrer el mundo del vino, desde que nace hasta que sale directamente a la venta, y por supuesto la degustación, probar los vinos aca, que es una de las actividades más importantes que tenemos desde hace 5 o 6 años.

Y siempre relacionándolos con el vino llegamos a hacer actividades de arte, como exposiciones de cuadros, gastronómicas, donde invitamos a diferentes chef de la zona y de afuera, pero siempre los obligamos, es una forma de decir, a que cocinen con los vinos de la bodega y con los mismos productos locales. Y hacemos todo tipo de actividad, hacemos clases de cocina, talleres de fotografía, talleres de pintura, ahora en invierno y temporada baja, hacemos actividades de este tipo, siempre relacionándolas con el vino.

6) ¿Qué capacidad tiene?

La capacidad de gente que tenemos aca, en la casa de la bodega cuando hacemos cenas o algún tipo de evento relacionado con el vino es hasta 50 personas. Cuando hacemos visitas guiadas en la bodega tratamos de que el máximo sean 20 personas por una cuestión de organización y más atención, pero hasta 40 o 50 personas es nuestro máximo.

7) ¿Qué cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

Compran una experiencia, buscan vivir algo distinto, ya sea turista o la gente de la zona que viene a comprar el producto, lo que busca siempre es algo diferente, algo relajado, descontracturado, vienen a comprar placer, como digo yo, porque lo que vendemos nosotros de hecho es placer. Y hoy por hoy es bastante fácil vender esto por el hecho de que el vino y todo lo que está alrededor esta medio de moda, así que la gente llega enseguida, una vez que le ofreces una propuesta interesante, diferente, alrededor del vino, que hay muchísimas actividades, enseguida se enganchan.

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

La actividad turística formalmente arranca aca hace 4 años y medio, desde que me incorpore yo a la empresa con el departamento este de turismo y eventos, informalmente ya venía hace capaz 7 u 8 años cuando arranca mi padre con mi mama a hacer visitas informales, con amigos y personas que les decían que querían conocer la bodega, no se cobraba, no era abierta a todo publico, ósea que la gente que no era conocida no tenía acceso a la bodega. Pero hace 4 años y medio se crea este departamento, donde la visita se diagrama, con un horario y los días en los que abrimos y en los que no, y un costo, que lo hace mas profesionalmente, por decirlo de alguna manera.

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Porque justo yo, la hija del dueño estudio turismo y después hice el posgrado de turismo rural que vos sabes. Yo creo que por eso fue que se decidió a abrir la tranquera al turismo rural, por decirlo de alguna manera, y aceptar de que ingrese gente, turistas a consumir y ver básicamente lo que el hace, que lo hacía puertas adentro desde hace varios años atrás.

Creo que aca, se dio la conjunción perfecta de que yo había estudiado esto y mi padre agrónomo me permitió esto. Hoy por hoy después de 5 años que hacemos esto le gusta, incluso me ayuda y me acompaña en mis actividades, y lo sigue impulsando, al principio le costó un montón, yo creo que si no hubiera estudiado esa carrera ni venia a acompañarlo en este proyecto, creo que no se hubiese abierto jamás las puertas del turismo, por una cuestión de que nada, el es ingeniero agrónomo, está metido en la elaboración y no alcanzaba a ver que esto también iba a ayudar a incrementar las ventas del vino. Indirectamente con mis actividades lo que termino haciendo es promocionando el vino y tratando de lograr el objetivo principal de todo esto que es que se vendan mas vinos. El vio que funciona y por eso es que me alienta en esta actividad

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

Además de lo que te comente del trabajo de mi padre y del mío, están mis hermanos que aunque no está directamente involucrados, también participan, desde mi hermana que es arquitecta que fue la que me diseño este espacio para recibir a la gente, yo lo que le propuse fue que haga algo, no un salón frio, sino una casa que de la idea de que entras en nuestra casa para degustar los vinos, y logro eso desde su parte arquitectónica. Mi otro hermano que es agrónomo y está en Buenos Aires pero indirectamente desde allá, el es el que se encarga de las exportaciones de la bodega, es el que tiene una mirada más amplia y nos está pasando constantemente las cosas que ve de las bodegas que están allá en Buenos Aires.

Después gente que no sea de la familia pero que está involucrada en el proyecto este desde que nació es Erika, una chica que trabaja conmigo y es como mi mano derecha, ella vive aca en la bodega, es la mujer del encargado. La verdad que tiene la camiseta puesta, tatuada, pero es la única. Y Erika lo que pudo aportar y que es una de las cosas que más le gusta a la gente, es toda la cocina en horno de barro, todo lo que es torta frita, pan casero, empanadas en horno de barro. Las empanadas en horno de barro es como el atractivo principal después del vino y toda esa elaboración, lo hace ella, es lo que aporta a la bodega, está bien que nadie es indispensable, pero la verdad es que Erika está conmigo desde que nació el proyecto turístico, entonces los turistas o cualquier persona que estuvo, me mandan un mail y la nombran a Erika como parte de todo esto.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

Externos bastantes, obviamente el apoyo todos, obviamente del INTA, de la oficina de turismo municipal, sea el apoyo con algún folleto o la promoción de cualquiera de nuestras actividades, la difusión que brindan, mucha de la gente que ha llegado aca es obviamente por la información que le han brindado de esas oficinas. Apoyos de ese tipo siempre hemos recibido, nunca nada grande, ningún crédito grande, de la provincia no hubo nada aca. Aca se hizo todo con mucho esfuerzo y a pulmón todo lo que se hizo, me refiero a construcción y demás, si ese apoyo incondicional mismo cuando van a ferias y exposiciones de nombrarnos y de vender bien el lugar,

mismo los hoteleros de la zona que yo me encargo de invitarlos y vivir la visita guiada como es y demás.

Mucho apoyo de ellos y de la gente de aca, de la zona que viene y habla muy bien del proyecto y eso del boca en boca, o los mismos productores que están en la actividad te recomiendan, como Blanquita de los hongos o Canale, que están en la misma línea de competencia directa, que te recomiendan mucho. Después, el hecho de pertenecer a la ruta del vino, el hecho de asociarnos con otros, eso siempre ha sido para mejor y nunca para peor. Y nunca incluso le tuvimos miedo, mucha gente sale la competencia y lo que quiere es meterse a trabajar adentro, no, lo contrario, tratamos de unimos con la competencia y si vos haces esto yo hago lo otro, tratamos de diversificarnos para no darle todos lo mismo al turista

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Arranco súper informal con mi padre y cuando yo llegue aca empecé como una prueba piloto, para ver si funcionaba, y antes de hacer todo este espacio, arme una oficinita dentro de la bodega y empecé con recorridos, con visitas guiadas. Me agarre una esquina en la bodega, que le puse dos paredes y me arme un bolichito que tenia para cuando terminábamos el recorrido por los viñedos y la bodega, para hacer la degustación. Solamente eso ofrecíamos, de lunes a sábados, y así nos fuimos organizando. Si bien la bodega no fue construida pensando en recibir visitas, por eso no está armada turísticamente, de hecho al principio lo que nos pasaba en época de cosecha, tenía que suspender las visitas por una cuestión de seguridad, pero fuimos acondicionando dentro de lo que ya estaba la bodega para todo este tema del turismo.

Esto duro un año y ahí vi que empezaba a funcionar, fue la decisión de construir este espacio más grande para poder acompañar las visitas turísticas con una opción gastronómica, con un almuerzo o una cena, y ahí si construimos esto. Ahí en el segundo año como que se crea y aparece esta unidad dentro de la bodega, que es el departamento de turismo y eventos y a partir de ahí es que arrancamos con esto. Es cuando comienzo a trabajar con Erika que es mi mano derecha, la única que hoy tengo fija conmigo, y es un espacio independiente de la bodega, obviamente que usamos los vinos de la bodega, pero es súper independiente y se solventa sola, desde el momento que nació, nunca necesitamos sacarle nada a la bodega para llevar adelante este departamento.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

Si, hubieron obvio, como en todo. Primero que nada para construir este espacio, por una cuestión económica, que no pude hacer algo grande de entrada, por eso empecé el primer año en un quinchito que teníamos. Pero no fue una barrera tampoco, al principio pensé que no me iba a animar a hacerlo en el quincho ese, pero la gente fue la que me alentó y me metí en este crédito que me permitió construir esto, que en definitiva no fue una barrera porque con el aliento de la gente vi que era posible y lo hice.

Básicamente y algo que sigue siendo hoy, una dificultad que se va a ir mejorando con el tiempo, el tema de que no estamos organizados, si bien estamos agrupados y todo, pero no termina de cerrar el tema de alguien que nos traiga la gente. A mi me sigue pasando con los turistas que me llaman, y yo soy como individual dentro de Agrestis, la que le tengo que organizar el recorrido, les tengo que llamar al taxi, no tengo a alguien que solucione eso para la gente que llega de afuera, como que llegan y se quedan medos solos en un lugar, ellos solos tienen que organizarse para ir a Canale, venir aca, como voy, como vengo, no hay un colectivo, una trafica que sale todos los días. Pero bueno, hoy por hoy no lo ha agarrado ninguna

agencia porque no es negocio, pero tal vez algún día sí. Hace 20 años atrás no se podía pensar hacer esto dentro de una bodega.

Y después barreras que tiene todo el mundo y existen en todo negocio, que se yo, tengo varias ideas que trato de llevar adelante acá y me cuesta que la gente, no las interprete, porque las interpretan y llegan, quizá que no están dispuestos a participar de todas las actividades, sino que cuesta mucho llevar adelante las actividades y tener buena convocatoria siempre. Por ahí me encantaría, me preguntan por qué no haces más talleres de degustación de vinos al año, y no puedo hacer ni dos ni tres, hago uno solo que se llene y listo, ya el segundo cuesta un montón, cuesta que la gente se prenda a este tipo de actividades, si bien ya hoy con 4 años miro para atrás y digo no hace tanto tiempo y ya tengo un público fijo que viene a mis actividades y demás, pero cuesta mucho. Cada vez que me siento a planear las 3 o 4 actividades que genera por mes la bodega, la preocupación es que convoquen gente. Mismo con los conciertos de la ruta del vino, hay que juntar 100, 120 personas que es el número que hay que juntar para poder llevar adelante el evento y cuesta, es difícil.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

El primero que te plantie lo solucione pidiendo un crédito y apostando a que iba a funcionar.

Hubo miles al principio, pero todas las barreras se fueron solucionando. Al principio pensaba que no iba a poder hacer nada porque no tenía seguro, pero conseguí finalmente asegurar a los turistas, nada es imposible. Habilitar este espacio me llevo 3 años, para entrar a la Ruta del Vino también, que tenías que cumplir ese protocolo, el primer año no tenía baños para visitas, venían al quincho familiar, entonces fue cuando me plantie que si quería hacer las cosas bien tenía que invertir.

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

Primero, antes que todo este espacio, hice los baños. Me plantie seguir con recorridos pero necesitaba los baños para poder hacerlo bien. Para eso pedí un crédito al CREA, hace unos 5 años atrás, era poco dinero, como decirte \$7000. Y para todo el resto pedí un crédito familiar, a mi abuela.

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

En mi cabeza hubo un plan, pero no se escribió para poder seguirlo. Estaba sola con mis conocimientos y lo fui desarrollando de acuerdo a como iba la movida, si tuve las cosas claras, no iba improvisando. Había cosas que tenía muy claras de entrada que no quería que sucedan, si uno va viendo que pasa la misma gente te va mareando, de repente me empezaron a pedir cumpleaños de 15, bautismos, cumpleaños de chicos, y no, eso fue algo que tuve claro de entrada porque el objetivo inicial por más que esto sea turismo, eventos y demás, era promocionar el vino. O sea, hay cosas a las que digo que no.

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Yo, Erika y mis papas indirectamente, si bien no generan las actividades pero me acompañan mucho en esto.

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

Permanente y fija es Erika, los demás somos dueños. Pero después tengo muchos temporarios para cada actividad. Por ejemplo el sábado viene un tour de Regina, son 45 personas, entonces ahí si tengo 2 que hacen empanadas, una chica que me ayuda, pero siempre lo que es visita lo hacemos o mi papá o yo, no tenemos remplazo para eso.

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

Lo que es la visita o dar a conocer nuestros productos siempre lo da alguien de aca, de la familia, nunca lo hemos delegado ni es la idea, esa es otra de las cosas que tengo claras de entrada, porque no quiero que haya una persona extra contando eso, porque perdería el encanto y lo que la gente viene a buscar aca, que es algo familiar.

Hoy por hoy las tareas están repartidas, al principio era medio ese lio que todos hacían de todo, pero no se puede. Así que tenemos bien claro la parte que se encarga mi padre, mi madre y yo, y Erika obviamente, los que vienen temporalmente también.

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Mi viejo es ingeniero agrónomo, mi mama licenciada en administración de empresas y yo licenciada en turismo con un curso de posgrado en turismo rural.

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

La verdad que bien a pesar de los líos de este país, porque parece que uno está cada vez peor. Yo siempre lo digo aca, con mis eventos y mis actividades no he notado una baja, para nada en absoluto, si las bajas normales de temporada que siempre tuve, estos meses mayo y junio que son los de baja normal de eventos y demás, pero lo que es la actividad turística se ha ido incrementando año a año, en estos años que yo llevo aca. Y todo ha ido evolucionando para mejor.

Con turistas arranco en septiembre y hasta semana santa, esa es la temporada en la que hay todo el tiempo y hay muchos, después pueden llegar a venir, por ejemplo ayer hubo uno pero es muy poco lo que hay el resto del año. Hay mucho también ahora en vacaciones de invierno, de paso, gente que recibe gente de afuera aca en Roca, pero el fuerte es verano y hasta semana santa. Los primeros años respete la baja y no trabajaba, pero ahora no, mayo y junio trato de generar eventos en la bodega que se llene con gente de la zona y siempre hay algún turista, como los hoteles están informados de mis actividades, siempre alguien que esta aca, por trabajo o lo que sea, viene a mis eventos.

Y fin de año mucho cumpleaños, casamientos y eventos con empresas de fin de año. Durante el año también trabajo mucho con jornadas con empresas, viste que vienen a la mañana, hacen un desayuno, trabajan, almuerzan y siguen trabajando toda la tarde, la verdad que los últimos 2 años trabaje muy bien con eso, que me ayuda a manejar esta temporada baja y a sostener el departamento de turismo y eventos, porque los eventos es lo que me ayuda a mantenerlo todo el año, con turismo solo no es factible

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

Además del crédito del CREAM, las ayudas han sido muy puntuales, como ser cuando el INTA prestó el colectivo para hacer posible una visita, o los espacios en las ferias, en Vinos y Bodegas que es un evento específico, también nos ayudo la

provincia. Pero para el departamento de turismo, económicamente no. Y el municipio lo tiene en la lista de sus actividades, en los folletos, lo publicita como una actividad más de la zona.

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?
Si

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?
La verdad que es super positivo y es lo que apunto todo el tiempo, con mi actividad y con todo, asociarse para poder ser mas, siempre. El tema de trabajar individualmente y para adentro, no sirve para nada. El balance es positivo y lo veo todo el tiempo con las bodegas, la gente que viene a Río Negro están contentos con eso. Como estamos tan organizados, en Canale le explican el proceso de elaboración del vino, Jorge en La Falda muestra un museo, nosotros el proceso del espumante, entonces ven que estamos muy organizados, y la gente te lo dice, que no es lo mismo en todos lados.

Algunos ven como debilidad el hecho de ser pocos, pero para mi a veces es como una fortaleza, porque al ser 3 y tan diferentes la gente no se aburre y ve en las tres cosas totalmente diferentes. El hecho de estar asociados nos ayuda a participar de un montón de eventos de forma conjunta, y mismo desde una asociación civil como es esta que te ayuda a pedir, no es lo mismo ir a cualquier tipo de exposición o feria como Agrestis privado, no me lo van a dar, pero al ir como la asociación civil, que somos muchos es más fácil llegar.

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?
Si, la casa de la bodega que consiste en un salón para 50 personas sentadas, una recepción, baños y cocina, donde además se hacen los cursos de cocina, toda equipada con cocina, mobiliario y demás, el espacio central con aire acondicionado, televisor y proyector para cuando hay eventos empresariales. Afuera se hizo la isla con la parrilla, el horno de barro, asador y mostrador.

Después se han ido agregando año a año cosas, pero esa fue la inversión inicial, para poder arrancar con esto formalmente. Antes se hacía informal en ese quincho, funcionaba pero bueno, creo que todo fue para mejor.

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?
Si, lo tengo regrabado, U\$S 95.000

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?
Turismo, solo turismo, poquito. Turismo y eventos te diría que casi la mitad. Turismo y eventos vendría a ser un 50% y la bodega el otro 50%. Como que al ser una bodega tan pequeña esta unidad de negocios tiene mucha importancia y se nota mucho, no es como en una empresa grande como Canale o Fin del Mundo o cualquiera otra grande donde el turismo es una cosita así en semejante..., aca no, el turismo es muy importante y representa casi el 50% de lo que es, porque tenemos muchos vinos, mas allá que me ayuda a la difusión y todo eso, tenemos muchos vinos consumidos aca en las actividades.

La producción en las 15 hectáreas que tenemos aca es de 30.000 botellas de los dos espumantes que hacemos y después es de 5000 de cada uno de los vinos tintos varietales: cabernet, pinot noir y malbec.

12) ¿En qué medida el turismo rural influencio en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

Mi padre tiene un orden de prioridades para no volcar todos los esfuerzos en invertir en un área y descuidar otra. Tratamos de hacer las inversiones en forma armónica en función al orden de prioridades. Hoy por hoy si te diría que las inversiones en turismo han sido las más importantes.

Hemos hecho nuevos productos pero no diría que es por la influencia de los visitantes. Surge porque uno es consciente que tiene que ir ampliando su oferta de productos. Posiblemente lo prueba entre los visitantes pero uno también mira el mercado, ve que es más competitivo, que hay mas oferta de productos. Uno mismo trata de diferenciarse, de posicionarse mejor. Por eso sacamos el champán rose, el pinot noir. También hicimos algo de vino blanco (Chardonay), que no hacíamos en varietal tranquilo. Como para decir ya no tenemos nada más que champán, tenemos cabernet, pinot noir, malbec, champán rosado, chardonay. Uno amplia su paleta de productos.

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

Esta todo dentro de Agrestis SA, que es una sociedad anónima. Se facturan los eventos como de Agrestis.

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Yo creo que ha aportado a la ciudad, a Roca o a la zona, por ser una actividad diferente, ha aportado mucho a la gastronomía, como que se ha subido el nivel que había de gastronomía, han surgido a partir de esto, yo sé, varios otros emprendimientos similares, que son competencia pero para mí, te lo vuelvo a repetir, son geniales porque es algo que ayuda muchísimo yeso ha hecho mejorar la calidad de todos, la calidad en la gastronomía, en la atención, en el servicio. He capacitado un montón de chicas que trabajan conmigo que la verdad que empezaron no sabiendo nada, y hoy por hoy eso es bueno porque es gente que está capacitada y sabe servir bien el vino.

Sobre todo eso, como que ha aportado a la sociedad algo distinto y de nivel, por decirlo de alguna manera. Desde que arranque veo que han nacido continuamente proyectos de este tipo, después si funciona no sé. Para mí lo importante y lo que valoro de esto es la continuidad en el tiempo y que ha ido creciendo, durante estos cuatro años he podido ir pagando el crédito que pedí y nunca he perdido, como que he tenido buena respuesta de la gente. Después hay que ver qué pasa con los que están alrededor, que capaz que surgen de la noche a la mañana y no hay un profesional en el tema, que este en turismo o en la gastronomía, o que venga de la rama, no es necesario a veces que sea un profesional, hay gente que tiene ciertas capacidades y lo puede hacer.

Pero de afuera parece todo muy lindo, muy fácil, que todo es placer pero trabajar en la parte de atrás, para que eso se de es difícil, como todo negocio, como te digo me cuesta horrores vender un evento, capaz. Y todo tiene un costo altísimo que lo recuperas, si pero si vos salís en el momento de actuar y actúas en cierto nivel, porque obviamente la gente que viene aca y paga \$200 o \$250 una cena te va a evaluar a vos, la calidad del producto y todo. Y si no corresponde la calidad con el precio de la tarjeta es muy fácil que no perdure en el tiempo. Otra cosa que surge es que yo a medida que esto crecía, fui siendo prolija y haciendo las cosas bien, me refiero a todo lo que tuve que hacer para habilitarlo, todo el tiempo barrera, que si faltaba esto o aquello, y lo puse todo de diez para arrancar, yo veo muchos de los

emprendimientos que tengo alrededor, que a veces me enoja porque digo como hace para cobrar \$50 menos y seguramente porque no está habilitado ni paga la mitad de estas cosas. Vos le vas a preguntar en qué clase de monotributo esta y no saben lo que es una factura. De repente es difícil competir con eso, pero con alguien que está a tu altura y demás, a mi me encanta competir cuando se da una competencia lógica y sana, lo otro es una competencia desleal, no puedes competir con alguien que no cumple las reglas básicas del negocio.

2) ¿le resulta rentable la actividad?

Sí, yo vivo de esto y no se le saque ni un peso a la bodega. Pero ojo, es rentable para mi sola, para Erika y nada más, no da para que tenga una chica que haga las visitas guiadas, otra que responda los mails y otra que cocine, hoy por hoy tengo que hacer todo yo para que esto sea rentable.

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Bueno, por algo sigo aca, sino ya me hubiera bajado de este tren, pero no lo veo ni más grande ni con más cosas. Todo el mundo siempre viene y pregunta si van a ampliar, o van a tener más hectáreas, van a hacer mas vino, no, prefiero seguir con lo que tengo, chico, lo mismo que aca, van a hacer un salón más grande para 300 personas, no. Esa es una de las cosas que teníamos claras de entrada y que no te va a ir mareando la gente, ni lo que te dice. Lo mismo que te decía, las visitas guiadas si no las hace mi padre las hago yo por una cuestión de que la gente busca eso, quiere eso y yo quiero dar eso. Al contrario, estoy dispuesta algún día si se puede a cobrar más por estas actividades que hago, pero que sigan siendo así, no sé si llamarlas privadas, intimas o de poca gente, que no pierda la calidad, el contacto nuestro con la gente que es lo que más valoran y buscan aca. Por eso te va a atender alguien de aca y que conoce el tema desde que nace el vino hasta que termina. Entonces al futuro lo veo así, en las mismas dimensiones pero cada vez con más calidad, eso sí, es lo que busco continuamente desde que arranque. Prefiero antes de ampliar esto, hacer algo en el baño para los que vienen aca, comprar mejor vajilla, los vinos míos los consumen en ciertas copas, no en esas de zocotocos de vidrio gigante, mas en el detalle estoy.

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Buena, es positiva y van evolucionando junto al proyecto, es una actividad que les gusta y han incorporado todo esto nuevo, bien, y que ha servido involucrarse 100% como yo. No es para nada una preocupación.

5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Yo no pido más que la difusión y defender lo que tienen aca, defender estos productos, y que es muy fácil. Nunca pedí ni pido ningún aporte económico, yo considero que hago bien esta actividad y lo que quiero es que reconozcan esto, yo me canso de invitarlos, tienen las puertas abiertas para conocer como es esto y que lo defiendan como de ellos, porque es algo que tienen aca en la zona, y que lo difundan, porque obviamente tienen más medios y mas llegada que uno, para poder dar a conocer lo que tenemos aca, nada más. A veces reniego con eso, no es el caso por ahí del INTA, pero si del Estado que por ahí se lo ve al gobernador o cualquier persona de aca, se lo ve en un acto político, que nos está representando y lo ves tomando un vino que no es de aca. Ese tipo de cosas que yo creo que nos ayudaría muchísimo y no les cuesta nada. Son esas pequeñas cosas de protocolo que tienen que existir.

Esta empresa no da para destinar un gran porcentaje del dinero que recaudamos en publicidad, es una parte que tengo, la publicidad, muy floja, y a mi todo ese marketing, todo ese apoyo en promoción que me pudiera dar la provincia me vendría mas que bien, que me lo dio indirectamente Neuquén, con todo el apoyo que le dio y el marketing que hizo con las bodegas neuquinas me llego, me llego muchísimo y mucha gente conoció esto gracias a eso. Eso apuntando a la provincia, el INTA específicamente no, el INTA lo que ha hecho siempre, bien, porque específicamente ha sido para colaborar, alguien que jamás me imagine que iba a colaborar con nosotros, ya sea con colectivos trayendo turistas, con los folletos o trayendo grupos de productores que están en la misma y ayuda mucho a encontrarse, sino uno no saben que existen

Estudio de caso N° 9

Grupo B1

Entrevista a Raquel y Anthony Verel, del establecimiento Verel, Contralmirante Cordero, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 28 de junio de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Anthony: en el año 1934 vino mi padre de Escocia, solo primero. Estuvo en Buenos Aires un tiempo, no sé cuánto, pero pongámosle unas semanas. Se entrevistó con gente con la que él tenía unas cartas de presentación y le recomendaron, por lo que él buscaba, venir a Río Negro y concretamente a Cinco Saltos.

Raquel: él buscaba buen clima, sobretodo.

A: claro, él venía de 10 o más años como gerente de plantación de la empresa Dunlop en Singapur, o mejor dicho en lo que ahora es Malasia, que es tropical y mi madre ahí había sufrido de paludismo. Entonces buscaba un clima templado, sin problema de enfermedades tropicales, y la mandaron a Cinco Saltos en buena medida porque el Ferrocarril Sud tenía mucha influencia acá por la AFD en Cinco Saltos y Cipolletti y la chacra experimental del Ferrocarril Sud en Cinco Saltos. Entonces había muchos coterráneos acá. Así empezó, compro esta tierra acá, comenzó a emparejar y a construir esta casa.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

A: se plantaron primero manzanos y perales, pero en realidad la producción que hacía el mayor aporte económico al principio, era maíz y alfalfa.

R: Comenzó con 10 hectáreas y después fue comprando hasta llegar a 40.

A: la chacra esta sobre el rio Neuquén y en ese momento el rio estaba muy desparramado y había islas y el fue anexando las islas esas a la chacra y termino con 40 hectáreas, y nuestra empresa después se llamo 3 islas, que es esta y dos más.

R: mucha gente de Cordero trabajo aca en la chacra.

A: se emparejo a caballo, con yunta de 2, 4 caballos y pala de buey, a mano, unos médanos impresionantes. Yo nací aquí, así que lo conozco de esa época, pero de esa época no me acuerdo de nada.

R: el nació aquí, en esta casa. No tenían agua ni luz, por muchísimos años vivieron sin luz, con faroles casi 20 años.

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

A: bueno hace 10 años vendemos la chacra y nos quedamos con el casco y el parque de alrededor, así que empleados no tenemos, solo 2 chicas que nos ayudan con la casa.

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

A: si, en realidad nuestros hijos. Tenemos 3 hijos y cuando vendimos distribuimos lo que teníamos a los hijos

R: y estas son 2 hectáreas y la casa, nos quedamos con eso nada más.

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

R: la gente llega generalmente entre las 6 y las 9 de la noche. Comen, duermen, toman desayuno y siguen viaje. No tenemos gente durante el día, a veces nos piden quedarse durante el día pero no podemos porque no tenemos gente para atenderlos, además nosotros tenemos nuestras actividades, salimos, en fin. Además, la gente que viene son todos amigos, amigos de amigos, parientes, no es una actividad comercial.

A: en un principio habíamos pensado en ofrecer alguna actividad, digamos turística: caballos, bicicletas, lancha en el lago Pellegrini, pero nos dimos cuenta que la gran mayoría de las personas que pasa por aca, no les interesa eso, son gente que va a pescar, a esquiar o a gozar de la cordillera, entonces lo que quieren hacer es llegar.

R: claro, y la gente de aca, todos tienen amigos con chacra, tienen bicicleta, tienen el otro

A: y hay empresas que se dedican a cabalgatas, a ...

R: eso es ahora, flotadas por el río antes no había

A: en Cipolletti esta Sebastian Rivanera que hace flotadas, a veces pasa por aca, otros que tienen caballos, en fin, esas ofertas están. Hemos mandado gente con Sebastian a hacer la confluencia y han estado afuera todo el día.

R: hasta nuestra nieta bajo en balsa, el año pasado cuando cumplió 11 la propuesta fue bajar por el rio, eran 30 chicos con Sebastián. Otro dato interesante es que el primer ranchito que hubo en el lago Pellegrini fue nuestro, porque había tres pescadores que tenían casitas

A: hace 51 años, en el 62

R: no había nada, ni puente para cruzar el arroyón, se vadeaba

A: íbamos a navegar en velero. Empecé a ir al lago cuando volví de Inglaterra, donde hice mi colegio secundario. Volví en el 56 para hacer el servicio militar, una vez que termine el servicio, lo primero que hice fue comprar un pequeño velero.

R: porque allá en Inglaterra navegaba también

A: Mi familia que es de Escocia, del oeste, y es natural ser acuático en el oeste de Escocia. Entonces yo lo hice con mis tíos, mis hermanos, en fin, familiares allá y lo primero que hice aca es navegar.

R: les decían los ingleses locos que van al lago

A: el año que viene va a ser 80 años que estamos aca. Como digo siempre en chiste: mas argentino que la alpargata.

6) ¿Qué capacidad tiene?

R: tenemos 3 dormitorios matrimoniales.

A: pero si hay familias que se alojan con sus hijos le agregamos hasta 2 camas por cuarto. Así llegamos a 12

7) Que cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

A: buena pregunta, lo que buscan es un lugar muy tranquilo, tienen un entorno familiar, tenemos gente que ha pasado casi 40 veces, los conocemos, nos conocen, la comida es muy familiar, es lo que uno comería con sus invitados, el lugar es muy tranquilo, no hay ruido, a veces los pavos reales hacen un poco de bochinche a la mañana, y no es un ambiente como en un hotel donde uno va al cuarto y mira televisión.

R: si llegan temprano se van caminando hasta el río, caminan por la chacra, ven la cosecha. A veces llegan a comer directamente.

A: algunos nos piden que es lo que quieren comer, nos conocen. Sobre todo es la familiaridad y la tranquilidad. Comodidad también, es un muy buen lugar viniendo de Buenos Aires, antes de la parte urbana, no tienen que entrar a Neuquén a pelearse con los semáforos.

R: todo el mundo odia los semáforos de Neuquén

A: así que llegan aca y al otro día salen renovados para la cordillera.

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

A: 11 años, del 2002

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

A: vamos a ser crudos, por necesidad ehh

R: al principio todavía teníamos la chacra, pero nos iba muy mal con la chacra. Entonces empezamos a pensar que podíamos hacer para ganar un poco de plata. Primero fue lo que dijo Anthony, pensamos en recibir gente durante el día, pero nos dimos cuenta que este era un lugar de paso y decidimos explotarlo como lugar de paso, y así fue como empezamos, con amigos porque nuestros amigos decían: vamos si nos cobran, y así empezamos.

A: voy a aclarar otra cosa, antes de hacer este trabajo Raquel se dedico por unos años a hacer catering para eventos, tenemos una casa en Cipolletti que la usábamos para eso, hacíamos casamientos, fiestas de 15, 2 aniversarios para el diario Rio Negro, una vez con 450 personas en Aquelarre, cuando cumplió 75 años, en el año 87. Ahí contratamos 32 mozos, fue un 1º de mayo, no había restaurants abiertos, así que hicimos un rejunte de los mozos de todos los restaurants de Roca.

R: y nos fuimos una semana a Roca a vivir, ahí en el Automóvil club, que estaba cerca, y nos la pasamos cocinando, cocinando

A: poníamos la comida en frigorífico de fruta. Así que veníamos con una experiencia de catering, diría que importante, así que fue un desarrollo de aquellos, y la gran cosa de esto es que se puede hacer en la casa de uno y prácticamente sin personal.

R: pero es agotador, en la casa que tenemos en Cipolletti entraban 120 personas sentadas en mesas, y 200 paradas si eran cocteles, pero yo después de cada evento terminaba contracturada

A: además es un amontonamiento de gente de golpe

R: no solo eso, cuando haces una fiesta grande, tenes que controlar a los mozos que no conoces, por el tema de los robos. Los robos nos han dado muchos disgustos. Esa es la parte más fea, porque el trabajo te lo bancas pero tener que poner la cara frente a la organización porque faltaban bandejas, botellas, servilletas, cubiertos, eso no.

A: eso lo dejamos totalmente y uno o dos años después empezamos con esto.

R: pero la verdad que hicimos de todo para poder subsistir para ayudar a la chacra también.

A: porque eso entraba todo a la garganta insaciable

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

A: los aportes fueron la experiencia y hay otra cosa que siempre destaco, que este tipo de recepción de gente de paso lo hemos hecho toda la vida. Estamos por cumplir 50 años de casado en esta casa y siempre hemos sido receptores de familiares, amigos, de gente de paso. Raquel vivió varios años en Buenos Aires, si bien se crio en Cipolletti, yo no, yo estuvo o aca o pupilo en algún colegio, así que no tengo gran círculo de amigos, pero ella si y siempre han venido, durante todos los 50 años.

R: esta noche, por ejemplo, viene un sobrino nuestro con amigos.

A: si bien esto lo hacemos semi comercialmente, tenemos mucha gente que son nuestros amigos y vienen y van, y se termino, no es una actividad comercial rigurosa.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

A: nada, en realidad es el lugar que tenemos, lo hemos mejorado mucho, hemos puesto baños en cada habitación, eso no lo teníamos.

R: o sea que se hicieron dos baños.

A: había uno que se reformo todo y otros dos que se hicieron nuevos. Pero eso se hizo con esfuerzo propio.

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Ya fue respondida

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

A: diría que ninguna. No nos podemos quejar de nada ni de nadie.

R: me cuesta pensar si tuvimos alguna dificultad, al contrario

A: que ha sido un esfuerzo sí, porque hemos tenido que adecuar la casa, el mantenimiento en una casa vieja no es fácil, si te fijas ahí afuera vas a ver que hay mantenimiento para hacer. Se nos incendio hace 5 o 6 años todo un altillo, quedo raso, nos quedamos sin techo.

R: pero por suerte teníamos seguro, que en algo nos ayudo, mínimo.

A: terminamos de revocar y pintar en diciembre pasado. No hemos pedido apoyo ni inclusión en nada, hacemos lo que podemos y lo que no se puede no se hace.

R: lo que nos gustaría y hace 50 años que estoy luchando es para tener gas natural, porque las chacras en Cinco Saltos tienen, en Barda del Medio tienen y aca no.

A: hace unos 4 años atrás presentamos entre 32 contribuyentes un pedido para que nos traigan el gas

R: eso es lo que nos gustaría y que hacerlo por nuestra cuenta es imposible, y no pedimos que sea regalo. También hicimos el pedido para el agua potable y tampoco lo logramos, por suerte con la perforación tenemos agua buena.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

No

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

Intuitivo, basado en la experiencia

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

A: nosotros dos lo atendemos y tenemos personal domestico.

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

R: dos de la familia y dos empleadas que lavan, que hacen camas, que plancha y limpian, pero vienen por horas, no son permanentes.

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

R: todo lo hacemos entre los dos, lo único que hace el solo es el desayuno porque yo soy dormilona, así que el desayuno lo hace el, pero es un trabajo conjunto.

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

A: secundaria. Te explico, mi padre murió cuando yo estaba haciendo el servicio militar y me estaba por ir a estudiar, pero no lo pude hacer, tuve que venir a administrar la chacra, para esa época, 57, era una empresa importante, con galpón de empaque con socios, en fin, teníamos una buena estructura y había que atenderla, así que la atendí durante 50 años.

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

A: bueno ha aumentado la cantidad de personas que atendemos por año

R: por ejemplo el primer año habremos tenido 25, 30; el segundo habrán sido 50; y lo último que hicimos del 15 de diciembre al 31 de enero tuvimos 208 personas en un mes y medio, o sea que creció enormemente la cantidad, y la cantidad de gente que le decimos que no.

A: es muy estacional, es durante la época de vacaciones escolares, que empieza el 15 o 20 de diciembre, antes de navidad hay poca gente, pero hay algunos, entre navidad y año nuevo generalmente es bastante movido y a partir de enero estamos completos.

R: y no anotamos la cantidad de gente que le decimos que no, pero tampoco vendría agrandar porque son unos días nada más.

A: es muy estacional.

R: después cuando terminan las vacaciones empiezan a venir matrimonios grandes, viejos que no tienen hijos.

A: ahora en la época de esquí por ejemplo, los viernes y sábados generalmente estamos llenos, hasta por dos o tres semanas que duran las vacaciones. Y en agosto y septiembre tenemos matrimonios viejos que no tienen hijos para cuidar.

R: pero hay gente que pide con 2 o 3 meses de anticipación reserva, el otro día llamo una que pedía con 5 meses.

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

Ya respondió que no

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

A: no, no tenemos ninguna vinculación con otros

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

A: los 3 baños que te comentamos

R. había uno que estaba, lo que hicimos es cambiarle la puerta de lugar

A: no, tuvimos que hacer todo, agua, luz, paredes..., no paredes no.

R: pero era un baño que tenía todo, yo digo que hicimos 2 baños nada más.

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

A: no, son cosas que se han hecho a pulmón, en su momento, estos baños se han hecho hace 5, 6 años o más.

R: debe hacer como 8, los primeros años era compartir baños, y son baños hechos por el y alguno que contrataba, no es que vino una empresa y nos hizo todo, así que la inversión fue mínima. La pintura la hicimos entre Anthony y yo, y un chico que nos venía a ayudar.

A: cuando teníamos la chacra los mismos peones nos hacían los trabajos de albañilería

R: las sabanas nos fuimos a Buenos Aires y compramos los rollos y las hicimos nosotros aca. O sea que todo fue así, muy a pulmón, y lo seguimos haciendo así, inversión es mínimo lo que hicimos.

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

R: no es tan importante, que es una ayuda, si. Nosotros en este momento, hará 2 meses que decidimos aumentar, pero hasta el verano cobrábamos por persona \$300 con todo incluido, bebida que hay personas que toman por ahí una botella y media de vino, todo de aca de la zona, vinos de Fin del Mundo, de NQN, y toman vino, y se sirven, se sirven, se termino la botella y se abre otra. Antes de comer se sirve un copetín, gin tonic, en fin, se ofrece mucho, por ejemplo damos ahumados que compramos en Bariloche, que me manda mi hija.

A: pero el turismo nos permite tener el personal de servicio que posiblemente de otra manera no lo tendríamos, permite hacer mantenimiento, es decir permite un mon... permite cosas así, no es nuestro sostén, permite algún lujito, pero nada importante.

12) ¿En qué medida el turismo rural influencia en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

No corresponde

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

No les hice las pregunta porque me contaron fuera de micrófono que tuvieron problemas con la AFIP y no volvieron a inscribirse más.

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

R: yo siempre digo que nos sirve para pasarla bien, entretenidos, yo no siento que es un trabajo. Yo siento como que es una diversión más bien.

A: somos bichos sociales, nos encanta lo que es invitar gente, lo hemos hecho siempre, y realmente la mayoría de nuestros amigos es gente que trabaja y no le queda tiempo para hacer una vida social, hay por ahí momentos que vamos con ellos al cine a Nqn, o vamos a comer a un restaurant, pero así vida social no hay

tanta. El tema de invitar a su casa es rarísimo. La gente esta muy ocupada y no tiene la estructura para hacerlo. Nosotros hemos hecho la estructura, por ejemplo en esa mesa entran 8 personas pero tengo una tabla que va encima y entramos 12 o 14. Una vez hicimos para Rotary que vinieron mexicanos, una paella para veintipico personas, aca en casa, pusimos una mesa aca, una mesa ahí, la ventana abierta entonces podían charlar entre medio, llevamos todos los sillones del living a otro lado, hicimos todo ese movimiento que la mayoría no lo puede hacer.

R: si lo puede hacer pero no lo hace,

A: no tienen la estructura

R: y tienen otra mentalidad, nuestros amigos nos dicen como le debemos tantas invitaciones, a nosotros nos gusta invitar y a la gente le cuesta

A: y con todo este grupo de personas que fuimos conociendo a través de estos 11 años, nos hemos hecho amigos, y cuando vienen aca vienen como amigos

R: nos paso dos veces con diferentes personas que llegaron a la ruta y volvieron porque se olvidaron de pagar. Hay mucha gente que nos dicen, nos gustaría hacer lo que hacen Uds y yo les digo primero que nada te tiene que gustar estar con gente y ser sociable porque si no no sirve.

A: no es algo donde hay un mozo que te atiende, esto lo hacemos nosotros

2) ¿le resulta rentable la actividad?

Sí, pero así como la trabajan, sin inversiones importantes ni empleados permanentes (observación mía)

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

A: Es muy difícil de contestar eso porque los hijos son entidades autónomas. Tenemos una hija que vive en Nueva Zelanda, pensamos que le gustaría volver, hace 11 años que se fue, pero es difícil, tiene un hijo en la universidad, tiene, en fin, se complica.

R: se complica porque allá viven tranquilos, extrañan a la familia pero saben que es un país muy difícil, poco predecible y allá es todo lo contrario. La otra hija vive en Bariloche y hace algo muy parecido a lo nuestro, ella vive en el cerro, arriba y ya tienen una empresa montada.

A: ahora está trabajando con turismo estudiantil y normalmente tienen 50, 60 chicos por día en la temporada. Ellos tienen una parte de la ladera con un pomita para enseñar a esquiar a los chicos y grandes. Muchas veces ella también me manda gente. Se llama Mountain club, tienen tres casas, departamentos, tienen el hotel.

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Obs: incierta, no hay sucesión clara

5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

A: bueno, hay dos tipos de turismo, uno es un turismo local y el otro es un turismo de paso. Para el turismo de paso, en el cual estamos nosotros, lo que hay que hacer es tener bien las rutas, tener los servicios públicos bien, en esto incluyo el gas que ya hemos mencionado y no se justifica los atrasos que tenemos en la distribución, en la mayor parte del valle en la zona rural ya está hecho, y bueno, es complicado. Y en cuanto al turismo local, pienso que no es tanto de alojamiento sino de distintos servicios, pero no se fomentan, es muy difícil.

Y el otro tema del turismo es que si vamos al punto económico, el turismo es un servicio de exportación, en el sentido que una buena parte del turismo es extranjero, con el tipo de cambio que hay actualmente, el turismo no funciona, porque cuando vienen acá le dan \$5,50 o menos por un dólar y con eso no compran nada. Entonces la extensión de ese problema es que el turismo local se va afuera porque compra un dólar de \$5,50 o 20% más y lo paga con tarjeta, entonces el turismo local se encuentra completamente marginado porque el tipo de cambio es artificial. Eso es lo que puedo decir del turismo globalmente: para la recepción no le prestan un buen servicio y para los locales les sale más barato ir afuera. Y seguridad.

R: yo pienso que si todo eso fuera normal, digamos, si fuera lógico todo dentro del país, yo creo que sería muy bueno explotar la parte de manzanas, de peras, de los vinos, los huesos de los museos que hay en barreales, mari menuco, plaza huincul, hay muchas cosas incluyendo los lagos, para navegar, para hacer deportes acuáticos, hay mucho para hacer. Eso por supuesto necesita infraestructura pero además mucha propaganda, muchísima propaganda, y creo que esa sería la forma de traer más gente, para hacer y para ver hay mucho, pero es poco conocido. Mucha gente acá viene y dice: uhh no sabíamos que esto era así, por ejemplo.

A: la parte económica es gravísima, si bien lo que nosotros hacemos no es significativo, simplemente prestamos un servicio a una pocas personas.

R: otra cosa rara que nos pasa con algunos es que nos dicen: nos da vergüenza pagarles tan poco por todo lo que dan, y no creo que les pase en muchos otros lados.

Estudio de caso N° 10

Grupo A1

Entrevista a Waldina Pereyra, del establecimiento Ecoparque, Villa Regina, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 5 de julio de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Yo compro la chacra en el 2000, cuando me jubilo, y el 2005 comienzo con una granja educativa, que el proyecto dura 3 años. Después de los 3 años no puedo mantener los animales, por razones económicas y por estar sola prácticamente, le

doy de baja. Pasa un año, dos de no hacer nada y después ingreso al grupo de turismo rural con un ecoparque.

Deja de ser granja y pasa a ser un ecoparque con juegos recreativos para los chicos, camping con baños y un salón de eventos que acabo de terminar.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

No tengo producción, yo le llamo lugar de paz, las actividades que se han hecho son clases de tai chi, mateada campestre y actividades recreativas de esa índole. Después con los cumpleaños de los chicos, que vienen y disfrutan del parque

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

Soy sola nomas

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

Si

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

Hacemos cumpleaños y actividades recreativas varias, para el 25 de mayo por ejemplo hicimos un loco para 150 personas con guitarreada y cabalgata. También pueden alojarse en carpas y pueden usar el salón para almorzar, y tienen los sanitarios disponibles.

6) ¿Qué capacidad tiene?

Para el loco por ejemplo trabajamos cuatro personas al frente mas dos personas más y vinieron 150 personas.

7) Que cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

Busca seguridad, el predio está totalmente cerrado y además es un lugar seguro. Cuando termino de pasar el grupo se cierra la tranquera. Además el predio está limpio, no hay peligros para los chicos. La cabalgata del 25 fue hermosa, hasta yo anduve a caballo. Eso se hace, en esos casos, con un seguro.

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

Como te comente en el 2000 compro la chacra y el 2005 comienzo con la granja educativa, ese era el objetivo principal, tanto para chicos como para grandes. Hice tramites en el Consejo de educación para que la declararan de interés educativo y nunca se aprobó.

Me duro tres años la granja, los animales comen todos los días, el invierno es duro, y las escuelas vienen únicamente en la primavera, entonces este es un lugar para la primavera solamente.

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Porque yo nací en una estancia, me traslado aca, vivo en el pueblo, me jubilo y mi deseo es volver a mis raíces, volver al campo, ver lo que la naturaleza nos brinda, enseñarles a querer la tierra a los chicos y a los grandes, por eso lo hago.

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

Mi experiencia en el campo y en la docencia, básicamente.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

Ninguno, lamentablemente. En realidad si se requirieron pero nunca tuve ningún aporte.

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Dejando el sueldo de jubilada en limpieza, en hacer corrales, en cercos, en asegurar el predio. Todo con peones, sino imposible.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

Tuve una pequeña ayuda del CREAM, pero ese dinero lo tuve que devolver, fue un préstamo. Otro apoyo que tuve del CREAM fue el permiso en las globas para exponer y vender mis dulces, pero otra ayuda no. Yo espere mucho de educación, espere del municipio, pero no logre nada.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

Fui poniendo plata mía, pero no pude llegar a concluir lo que yo quería que era tener los animales, tener una granja y disfrutar de eso. Una por la parte económica y otra por la inseguridad.

Tuve 150 conejos de 5 razas diferentes, gallinas 3 o 4 variedades, después la vaca, el ternero, la yegua y el potrillo, las chivas y los chivitos, tenía un ejemplar muy lindo que lo traje de la costa del Colorado que era una chiva de pero largo pero me la mato un perro que entro, y así te vas desmoralizando, porque no te alcanza, porque no hay seguridad.

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

El crédito del CREAM en el 2005, fueron \$3000 que devolví en 6 cuotas, y no me alcanzo para nada, además tuve una experiencia fea con un peón que trabajo haciendo los pozos y poniendo los palos en el corral, y después salió declarándose capataz en dirección de trabajo, y cobraba día trabajado día pagado, y un día que yo no estuve y no cobro me hizo lio. Esa también fue una experiencia fea.

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

Hice un proyecto que presente en Bienestar social, se la presente a un secretario de bienestar social de ese entonces dándole yo un talonario numerado para que con eso, le de ingreso a los jardines de infantes gratis, desde el municipio, a cambio de un peón por el plan trabajar, por lo menos que venga 2 o 3 días a la semana, que me ayude. O sea le di el negocio a él y no lo aprovecho. Son cosas lamentables.

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Actualmente yo sola, tengo una empleada domestica

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

Uno y uno

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

La chica hace limpieza y el resto de las cosas las hago yo. También hay gente que me ayuda cuando hacemos un evento, como siempre es gente conocida, me ayudan a organizar ya sea un cumpleaños u otros eventos. Me dicen te ayudo a levantar papelitos del parque, colaboran.

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Yo me jubile de maestra

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Después de la experiencia frustrada de la granja me vienen a buscar del grupo de turismo rural del INTA, ya hace 3 años que estamos con el grupo. Sigo esperando sin poder avanzar mucho, más que nada mantener lo que hay, sin poder avanzar porque no se puede

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

Esta en un grupo de cambio rural

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

Si

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?

Los 3 años de trabajo con el grupo ..., es difícil, pero es lindo, lástima que tendrían que hacerse más actividades. Con el grupo lo que hemos hecho es trabajar así en actividades en las chacras, ir a reuniones, ayudarle al otro del grupo, especialmente a los trabajadores de hongos. Me sirvió el trabajo en grupo

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

Los corrales y los animales de granja, los juegos recreativos, las hamacas, puente colgante, una casita, hay parrillas, sanitarios, y lo último fue el salón para 70 personas. La idea es hacer almuerzos y cenas, hicimos un cata de vinos para 20 personas que no dejó nada de ganancia, pero dejó que la gente conozca el lugar, que hay un salón que se puede usar para esos fines.

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

Ni idea, la verdad que no me acuerdo

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

No tengo producción, así que es mi única actividad. Tengo hongos y aromáticas pero la producción es muy poca. Yo vivo de mi jubilación

12) ¿En qué medida el turismo rural influenció en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

No, hice atrás en una hectárea una plantación de álamos pero es malísima la tierra, y esa hectárea hace ya 3 años que tuve la propuesta de la dirección de agricultura, que daba un subsidio para forestar pero tampoco tuve suerte, nunca lo cobré. Y los álamos están muy quietos por lo malo de la tierra, hay que abonar, hay que podar, pero todo es plata, así que abandone también un poco y se darán los álamos que se tienen que dar, pero no le pongo mucho énfasis porque la mano de obra ahora es muy cara.

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?

No, ni se piensa inscribir

D. Consecuencias

- 1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

En lo personal, mantenerme en actividad, la predisposición que tengo para seguir adelante,

- 2) ¿le resulta rentable la actividad?

Si le pongo empeño y trabajo en grupo, si puede ser rentable.

- 3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Si alguien se pone a la cabeza esto, puede tener un buen futuro, un montón de cosas se pueden hacer, lo que pasa que yo al estar sola y por la misma edad que tengo no lo puedo hacer, pero si formamos un equipo de trabajo, como yo le había propuesto a Silvio, como el locro que le hicimos juntos, ahí sí. Y si no queda el salón ahí para alquilarlo y nada más.

- 4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Yo pienso que mi hija lo va a seguir, no sé, yo no soy de proyectar muy así a futuro, más vale estoy en el presente y ahí nomás. Porque por ahí uno como padre proyecta y cuántos hijos después hacen otra cosa. No tengo muchas expectativas en cuanto a eso

- 5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Empezando por el municipal el apoyo. Ellos perdieron una granja educativa, Regina la perdió por la falta de colaboración del municipio, eso no se vuelve a hacer, puede haber granja pero como la que hubo aca, muy difícil, porque tuve todas las especies que necesita una granja. Si ellos se esmeran, dan colaboración de la parte de turismo, la dirección de turismo local no conoce el lugar, la persona que está frente a turismo nunca vino, entonces no puedes hacer turismo desde una silla, Salí, recorre como mínimo. Yo he estado en reuniones con el, ya voy a ir me dice, tiene mi teléfono. Es un poco triste lo que te digo porque es el local, vos que estas lejos has venido varias veces.

Y como grupo espero que el gobierno provincial nos de un subsidio, espero un subsidio por la parte del INTA, de turismo rural, es lo único que yo puedo aceptar con mucho gusto y poner una persona para que siga para adelante, pero así por mis propios medios, no lo veo. Esto se trabaja 3 meses al año, por eso hice ahora el salón, que quedo precioso, pero yo no sé cómo voy a hacer para recuperar todo el dinero que he metido ahí, es un montón.

En los 6 meses que van ya del año se han hecho nada más que dos eventos, uno que no dejo un centavo y otro que bueno, salvamos los gastos, compartimos. El salón tarde 3 años en hacerlo, muchísimo tiempo.

Observaciones: colaboro muy poco y se distraía de a ratos con el nieto que estaba cuidando. Mostro una actitud muy pasiva, esperando todo el tiempo un gesto del estado y del grupo de INTA. Por comentarios de la promotora sé que es una persona egoísta y que no aporta al desarrollo del grupo. Costo que respondiera a las preguntas, y recurrentemente hablaba de las dificultades encontradas por,

según ella, poca colaboración de los demás actores. Nunca se habilito para formalizar la actividad ni lo piensa hacer.

Estudio de caso N° 11

Grupo A1

Entrevista a Gabriela Martinez, del establecimiento Cervecería Tres Caracoles, Stefenelli, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 10 de julio de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Hay dos trabajos en la chacra, la cerveza que arranco en el 2000 y el restaurante que hace 4 años que estamos. La cervecería arranco más que nada por una cuestión de curiosidad de la cerveza, y que ya arranco Fernando, mi marido con un amigo, porque no les gustaba la cerveza que había en el mercado. Entonces así empezamos a hacer cerveza para consumir nosotros nada mas, empezaron a buscar recetas y a hacer cerveza en una olla comunitaria que era un tanque de un lavarropas, porque necesitas una olla de acero inoxidable, y a esa hora se pasaba el día que se hacía cerveza, con alguna comida de por medio, pero siempre con la idea del consumo propio.

Empezamos en otra chacra, de Weider, cerca del cementerio. Esta chacra es de mis suegros. Empezamos allá con la cervecería y visto como es esto, empezó a gustar, empezó a gustar, Fernando ya no podía hacerlo con más continuidad porque trabajaba en una empresa, entonces yo agarre las riendas con Gabriel. Así fueron los comienzos, después nos pasamos para aca, y bueno de a poco fuimos comprando una olla mas, en esa época no había mucha información en los medios, en internet, entonces hacíamos cursos de cerveza en Regina y molíamos nuestra propia cebada para poder hacerla. Pero con mucho esfuerzo y con una continuidad de no aflojar.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?

Originalmente la chacra es frutícola, con plantaciones de manzanas y peras, mas el galpón y las cámaras frigoríficas. Nosotros estamos aparte de eso.

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?

En el establecimiento tradicional no sabe y tampoco agrega a la entrevista (observación del entrevistador)

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?

Si, es de la familia de mi esposo.

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

La gente viene a conocer la cervecería que es una micro cervecería, es muy chiquita y a conocer el lugar. Ahora estamos elaborando 2500 litros mensuales porque ya estamos mandando a San Martín de los Andes pero antes era mucho menos, hacíamos unos 1000 litros. Pero bueno, la gente viene a conocer el lugar y a hacer una degustación. Se enteran por la oficina de turismo, por lo general, me llaman y vienen.

Después se suman las cenas, porque me fui a estudiar y me recibí. Como esta es mi casa, la idea fue abrir el quincho y hacer cenas programadas que eran dos veces al mes, siempre con la cerveza. Y bueno, como fue funcionando, mucho boca en boca, la gente se tenía que enterar vía mail (hoy hacen publicidad radial) y por comentario de aquel que vino, entonces como que fue muy lento el proceso y ahora abrimos viernes y sábados, la gente conoce más el producto, la comida que yo hago que es diferente a las demás y siempre acompañado de la cerveza.

6) ¿Qué capacidad tiene?

De visitas hemos hecho tandas de 10 porque por ahí el municipio trae escuelas y vienen bastante gente. Para cenar 35/40 personas

7) ¿Qué cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

No sé que busca, pero sé que quedan conformes con la historia y de cómo venimos haciendo las cosas, que es muy artesanal, que es muy genuino también y que son sabores muy diferentes, más que nada.

D. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

En el 2000 comenzamos con la cerveza a probar y a armar todo, en el 2001, 2002 nos pasamos acá pero todavía era para nosotros, y en el 2004, 2005 abrimos al público.

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Porque tengo vocación de servicio, me gusta, me doy cuenta cuando viene la gente, lo que me devuelve, siempre fue todo agradable, muy ameno, y me gusta charlar, contar y más que nada por eso, y también para que conozca el producto y el lugar.

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)?

Comenzó Fernando y Gabriel, después Fernando se abrió y seguimos con Gabriel, que es un amigo pero sería como familia. Nos fuimos capacitando y a aportar con conocimiento y por ahí Gabriel más en la mano de obra.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

Los cursos y con el tiempo lo que llegó desde internet, y los talleres, también se armó un grupo de cerveceros del Comahue, entonces ya asociarnos y estar en contacto, sumo un montón. Desde el estado no hemos tenido ayuda, intentamos pedir un crédito pero como que era muy burocrático, muchos requisitos y quedamos en la mitad del camino.

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Un poco te conté, comenzó Fernando con Gabriel, después se abrió mi marido y me sume yo, mas tarde Gabriel también se abrió porque comenzó con el teatro, y yo seguí con una amiga, y ahora volvimos a los orígenes, esta Gabriel, Fernando y yo estoy más que nada dirigiendo, control de calidad digamos.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

Y las barreras ... no sé si hubo muchas barreras, como fue algo que nos gusto tanto, y arrancamos con muchas ganas de hacerlo, con entusiasmo, todo era lindo y sigue siendo lindo, nos juntábamos, hacíamos algo de comer y hacíamos cerveza, era todo placentero. Las barreras puede ser que se hizo mucho más largo el crecimiento, pero a la vez nos fortalecemos por otro lado. Eso fue, que no teníamos efectivo para crecer más rápido.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

Con constancia, si no hubiéramos sido constantes no se qué hubiera pasado, y también que la gente lo haya aceptado al producto. Yo creo que eso fue clave. También que ninguno vivíamos de eso, porque si por ahí hubiéramos tenido que depender de eso, habría sido todo diferente. Ahora si, en este año como que vivimos o tratamos de vivir del restaurant y de la cervecería. Trabajamos todo el año como bastante parejo, también porque en la parte gastronómica, en lo que yo hago, eventos, se hizo un espacio importante, el publico es de la zona y el turista se suma en verano

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

No llegamos a pedirlo, era un crédito del CREAR que no llegamos a presentarlo.

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

No, intuitivamente.

E. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

14) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Tres en la cervecería, Fernando, Gabriel y yo, y en el restaurante yo con mis ayudantes.

15) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

Somos socios los tres.

16) ¿Qué tareas realiza cada uno?

Ellos están en la elaboración de la cerveza y yo mas en el pedido, que no falte la malta, en la compra, control de calidad, porque es un trabajo medio pesado para mi y ya lo hice bastante y si me puedo abrir mejor.

17) ¿Qué formación tiene cada uno?

Yo estude cocina en el Colegio Gato Dumas y después talleres de cervecería en Córdoba.

18) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Evoluciono lento, mandamos mucho a Córdoba, trabajamos con Córdoba bastante, ya no mandamos mas por una cuestión de que muy engorroso lo que es embasado y el control de calidad, mantener el producto al no ser pasteurizada hay que cuidar mucho, y al salir de la fabrica como que depende mucho de la gente y ya no queríamos correr más esos riesgos, lo hicimos unos cuantos años y ahora dijimos ya está.

Y bueno, creo que a partir de ahora al vivir más de la cervecería y del restaurante, entramos en una etapa más evolucionista, estamos abriendo en San Martin de los Andes y aca también, al abrir todos los fines de semana el restaurant, que fue el año pasado que empezamos a abrir, creció bastante.

Vendemos solamente aca y ahora en San Martin, a Córdoba no vedemos más, por el transporte, porque es muy complicado.

19) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

Ehhh, no.

20) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

Sí, con el grupo de cerveceros del Comahue, es un grupo *on line* dónde vas contando como haces la cerveza, opinan, y hay muchos más expertos que uno así que esta bueno. Y cada tanto nos vemos las caras, en especial cuando vienen chicos de Buenos Aires a dar cursos.

21) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa?
Para mi suma un montón, lo que pasa que hay muchos egos ahí, no es fácil, pero más que nada son reuniones, y esta bueno cuando viene otra persona y solamente escuchas a uno, y las experiencias están buenísimas.

También lo que hacíamos es comprar productos en grupo, 200 bolsas de malta, agruparnos para eso, a veces sirve a veces no, porque son cerveceros caseros ellos y cada uno tiene sus tiempos.

22) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

Bueno, este espacio lo hicimos para cuando nos casamos, pero ahí nomas empezamos con el proyecto, después ampliamos, pusimos la carpa. La carpa es fija y la tenemos para hacer eventos y cosas más grandes. Antes lo hacíamos al aire libre y cada vez que teníamos un evento era como una mudanza, era agotador, y justo surgió que un año hicimos como 7 casamientos y dijimos bueno listo, invertimos ahí.

Después hicimos baños y todo lo que nos exigía el municipio para habilitar. Y la cervecería también es un espacio reciclado para tal fin, igual tenemos ganas de crecer en espacio físico, queremos cambiar un equipo y poner uno más grande, pero es mucha plata porque es todo acero inoxidable, todo tecnología y toda junta, entonces habíamos pensado y si armamos un ..., para pedir algo, pero es medio complicado

23) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

La verdad que no, no tengo idea

24) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

El turismo como gente que viene de lejos, es muy poco, será un 2%, porque solo vienen en vacaciones, pero fue creciendo un montón también. Igual los de aca también traen turistas, el sábado pasado vinieron turistas que los padres estaban aca y los chicos fueron a turismo a ver qué podía hacer y así llegaron aca. En realidad toda la cerveza que se vende aca es con servicio, sea visita o evento, viene mucha gente de Regina, Plottier, de la zona. De Regina muchísimos vienen, todos me dicen porque no pones algo allá, la verdad que increíble. Y de aca se van a Neuquén.

En la globa hacemos casamientos, eventos, cumpleaños, hemos hecho teatro, recitales y la pena es que tiene que ser de verano porque no tenemos calefacción para el invierno, o al medio día, a la noche no.

25) ¿En qué medida el turismo rural influyó en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

Me daba cosa mostrar lo que tengo porque lo veía muy rústico, muy artesanal y el turismo me ayudó a animarme, igual en lo que me gustaría crecer es en ampliar para que venga más gente, darle más bola a eso, porque ahora lo tengo como que vengan pero así muy tímidamente, no salgo a que vengan a verme Pasa esto, me siento más tímida cuando vienen y después cuando se van, se van contentos porque el lugar los sorprendió, más que nada este lugar por la piedra, o cuando prueban la cerveza, pero bueno uno se compara con otras cervecerías donde ven otras máquinas, yo creo que si tuviera algo mejor seguro tendría más turismo, me dedicaría más a salirlo a ofrecer, ahora como que me da un poco de pudor la cervecería.

Pero la gente me estimula mucho a que crezcamos y vuelven, por eso es un punto que tengo ahí dando vuelta, porque me gusta recibir gente, pero es algo que me tiene media frenada.

Obs: se siente muy insegura con el equipamiento que tiene, y un poco con el servicio que da

26) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?
En monotributo, la categoría más baja

D. Consecuencias

6) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Muchos, he logrado que la cerveza se conozca mucho, que la cocina ofrezca algo novedoso, porque la gente tiene que llegar hasta aca, no estás en un lugar que pasas y entras, entonces lograr que la gente venga con un menú fijo que como lo que yo les doy, que toman nuestra cerveza, es algo que me beneficia, que me da mucha alegría. Al principio costó, pero nunca pensé en no seguirlo, costó pero nunca aflojé, entonces eso es importante, que la cerveza este en San Martín o que estuvo en Córdoba en lugares muy fuertes en gente es un beneficio también

7) ¿Le resulta rentable la actividad?
Y ahora nosotros vivimos de esto, mi esposo y yo, Gabriel no.

8) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Bien, lo tengo que ver bien. Siempre con proyectos, con idea de crecer, avanzar, ahora estamos en un programa de televisión de cocina, como que vamos entrando bastante en el mercado, ya somos conocidos

9) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Tratamos de no sumar más gente, queremos arreglar todo nosotros, no crecer mucho en eso, pero ahora se da otra situación, estamos viviendo de esto y tal vez tengamos que tomar otras medidas, pero por ahora tratamos de seguir los mismos, de última aportamos más trabajo.

10) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Apoyar más a los productores que estamos en esto. Turismo (municipal) me parece que el trabajo que hace es muy piola, los que vienen de afuera lo hacen por las oficinas de turismo. Más que nada que haya una red donde se pueda sacar créditos o subsidios, apoyar más a que uno pueda crecer, para ampliar, para comprar maquinas, para aumentar la producción, y si aumentamos la producción necesitamos más manos de trabajo, siempre cuidando la producción artesanal, de esa manera me parece que estaría piola que nos pudieran ayudar

Estudio de caso N° 12

Grupo B1

Entrevista a Ana Gennari, del establecimiento Bodega y Secadero Gennari SA, Fernandez Oro, Alto Valle del Río Negro.

Fecha: 12 de julio de 2013

A. Presentación general del entorno del proceso

Historia de la empresa

1) ¿Cuándo nace la empresa y por qué motivo?

Mira la empresa hoy por hoy está conformada por tres actividades principales: todo lo que es deshidratados de frutas, la parte de vinos y la de fruticultura. La empresa se crea en 1960 con el deshidratado de frutas, en el 70 con la elaboración de vinos y en el año 65 más o menos con la parte frutícola. El motivo, bueno la empresa la funda mis padres y comienzan con el deshidratado de frutas porque, en ese momento había mucha pera más que manzana, y ve que había un requerimiento de pera deshidratada. Fundamentalmente el ya tuvo contacto, comenzó el secadero teniendo vendida la producción de pera, por 10 años se vendió toda la producción de pera deshidratada a Alemania. Después de los 10 años por razones económicas, empieza a mermar la venta a Alemania y incorpora el deshidratado de ciruela, y por último el de durazno y en el año 90 el de manzana.

2) ¿Cuál/es es/son la/s actividad/es principal/es del establecimiento?
Hoy se mantienen las 3 actividades que te comente

3) ¿Cuántas personas trabajan en el establecimiento?
En total somos 24

4) ¿Posee la titularidad de la tierra?
Si

Descripción de la experiencia

5) Desde lo turístico ¿Qué tipo de experiencia ofrecen?

Tenemos idea de incorporarnos a la Ruta del Vino o al circuito de productos de la región, tenemos la ilusión y las ganas pero hoy por hoy no tenemos infraestructura para hacerlo. Hoy las visitas son limitadas porque no tenemos lugar donde recibir a la gente y hacer una degustación de los vinos o los productos que hacemos, no tenemos eso, tenemos el proyecto de donde hacerlo, nos falta el dinero para la inversión.

Hoy por hoy lo que estamos haciendo es visitas con chicos con escuelas técnicas, primarias, secundarias, bueno, dijimos ante no hacer nada, eso lo empezamos a hacer el año pasado, programado, viene la docente, quedamos en un día, vienen los chicos, como tampoco hay mucha infraestructura pedimos que el grupo no sea más de 25. Lo estamos haciendo más como una actividad social empresaria, digamos y que los chicos vean que hay alguna alternativa. Pero no hacia el turismo con fines económicos, el turista que de hecho hoy se acerca a la bodega, es gracias a Dios, porque hoy somos conocidos en la zona y mucha gente pregunta donde podemos comprar algo de la zona y lo manda aquí, pero son turistas aislados. Que después sigue la relación y a veces le mandamos que hasta es antieconómico, mandar una caja de vino a Santa Fe, pero bueno esas cosas también las seguimos haciendo, es un vínculo que se logro y ahí no le vemos la parte comercial. Pero hoy preparados así para recibir contingentes, no tenemos.

6) ¿Qué capacidad tiene?
Hasta 25 chicos recibimos

Con una capacidad en bodega de 300.000 litros, hoy elaboramos entre 160 y 190.000 litros por año, de fruta en fresco trabajamos 1.500.000 de kilos.

7) Que cree que la gente busca cuando compra su producto turístico?

La gente viene buscando calidez y atención, y nuestra industria tiene mucho de artesanal, no está en un 100% industrializada digamos, y yo creo que la gente viene a buscar eso porque se da cuenta ya desde el momento de entrar en relación con la empresa, como uno lo atiende y yo creo que busca eso. Si estuviésemos totalmente industrializados con un salón de ventas atendidos por otros, yo creo que eso lo perderíamos. No se si se da porque es una situación actual del momento social, de que hoy se está buscando mas la cercanía de hablar con el dueño, no lo se pero me parece que se acercan por eso, por un contacto mucho más cercano.

B. Comienzo del proceso estudiado

1) ¿Cuándo empieza la actividad turística?

Comenzó hace 2 años, antes atendíamos solamente a negocios y a industrias, y bueno de golpe cambio la situación económica, que te lleva a ampliar el abanico y atender a más gente. Hoy tenemos mucha venta aquí pero ya te digo, quizás antes

estábamos en una situación mucho mas cómoda porque atendíamos por teléfono a unas pocas empresas grandes, pero la situación nos llevo a esto. Y nos ha dado satisfacciones porque ya te digo, además de vender el producto uno termina haciendo amigo, conocido, es decir sigue el contacto por años y al año siguiente cuando vienen a la zona pasan de nuevo y eso es importante.

2) ¿Por qué se decidieron a desarrollar el turismo rural?

Respondida en la anterior

3) ¿Cuáles fueron los aportes de los integrantes de la empresa (conocimientos, mano de obra, recursos materiales, monetarios, entre otros)

Si mi papá tenía conocimiento del deshidratado, era un tano muy emprendedor, y lo que no sabía lo aprendía a golpes, y él siempre quería tener no sé si una bodega pero si una bodeguita, y comenzó haciendo vino para consumo personal, lo compartió con los amigos y todos lo alentaron, te sale bárbaro, ponete una bodega. A mi papa no había que darle mucha vuelta para emprender algo así que en el año 70 se inscribió como bodega en el INV.

Y yo crecí viéndolos trabajar aca, opte por tener un título universitario, mis hermanos que eran más vagos, los dos trabajaron con mi papa, así que fueron recibiendo la experiencia de mi papa y ellos fueron los que bajaron los conocimientos pero no obstante hoy estamos con gente que nos está asesorando en la parte técnica, en la parte de laboratorio, obviamente todo ese tipo de cosas hoy las tenes que recibir porque ha cambiado mucho, digamos la industria alimenticia lo que era antes a lo que es ahora.

4) ¿Qué recursos externos se requirieron (apoyos institucionales, referencias, otros establecimientos que sirvieron de ejemplo, créditos, entre otros)?

La empresa nunca pidió créditos, la inversión siempre fue con recursos propios, salvo el año pasado que no fue para inversión sino que se pidió un crédito para capital de trabajo, por una cuestión de que la situación ha cambiado muchísimo. Las dos actividades principales que tenemos, porque la chacra si bien la trabajamos, le damos a la producción un valor agregado en el secadero. Todas son actividades estacionales, donde vos tenes mucha erogación los 7 primeros meses del año, porque la cosecha, la elaboración y vos después lo tenes que mantener, ese stock, lo vas vendiendo durante todo un año, entonces si bien es una empresa familiar, muy cauta en los gastos, en las proyecciones y todo eso, por más que somos así, cada vez nos cuesta más financieramente. Yo siempre digo, nuestro problema no pasa por un problema economico, que es decir hoy no tengo ni plata ni tengo capital en bienes, ya sea vinos o frutas, el problema hoy es financiero porque no logramos, hoy nos cuesta mucho con este tema de la inflación que cuando termina de dar vuelta la rueda, nos dimos cuenta el año pasado que cuando termino de dar vuelta la rueda no nos había quedado nada y habíamos trabajado como tontos. Abastecemos a muchas industrias alimenticias con las que hacemos acuerdos porque es lógico, son grandes cantidades y hacemos acuerdos de precios por 6 meses y ahora sabes que hoy lo haces pero perdiendo.

Pero siempre decimos peor es no hacer nada, aunque a veces te dan ganas. Sinceramente hoy la situación está para bajar las persianas, pero cuando vos tenes un montón de familias que dependen de vos hace muchos años, no podes pensar solamente en vos.

5) ¿Cómo se organizaron para llevar adelante el emprendimiento?

Ya te digo fueron mis padres, después por un problema de salud mi padre dejo de trabajar, y mis hermanos, uno falleció, siempre estuvieron con mi papa. Yo había

dicho que no me iba a meter en la empresa y en el año 2002, ya estaba recibida y trabajando afuera, como fue el problema de la crisis, a mi papa lo encuentra con 3 cosechas adentro, sin ninguna deuda, entonces para el cuándo se cambio la situación del dólar realmente fue muy beneficioso. Entonces ahí se les empezó a ir la empresa de las manos y ahí me dice que me venga a trabajar, si bien tenía un contador externo, siempre lo tuvo, pero necesito alguien aca adentro porque no damos mas. Y creo que empecé a venir 3 veces por semana y cuando me empezó a gustar esto de que en definitiva estas trabajando para lo que te va a quedar, quede y hoy estoy 12 horas aca adentro y no sé si fue buena decisión o no pero la realidad es esa.

Cuando me incorporo, también por una cuestión de que mi madre andaba muy mal de salud y mi padre que siempre fue muy visionario me dice: hace algo porque nosotros dos no vamos a estar siempre, así que organizate algo para que el día de mañana no se lleven todo esto los abogados. Así que hicimos una sociedad anónima familiar, porque al nivel donde habíamos llegado nos convenía ser SA, pero en esencia seguimos siendo todos los mismos. Mi hermano, yo, mi papa que ya no trabaja pero viene cada tanto, pero la gente, los empleados somos todos los mismos.

6) ¿Cuáles fueron las principales barreras?

Ehhh, digamos que uno se acuerda de los últimos años, el problema hoy y ya hace desde el 2007 a la fecha es un problema de desfinanciamiento que tenemos, para que te des una idea en el 2003 hasta el 2007 la planta se amplió en 1500 metros cuadrados, no se pidió un préstamo, se hicieron hornos nuevos, se importaron maquinarias, estábamos por certificar la planta, si bien hoy todo eso, todo lo que sean manuales de procedimientos se aplican, aunque no estemos certificados porque le encontramos el gustito y esta bárbaro hacerlo, pero bueno quedamos ahí porque se nos acabo la plata para seguir invirtiendo, y también porque no tenemos seguridad, lo que nos invade es una incertidumbre muy grande, hoy es como que estas paralizado y no sabes si meterte, no meterte, que hacer. Porque no es que uno si va al banco no te dan, si, gracias a Dios te dan, ya te digo el año pasado sacamos para capital de trabajo a una tasa subsidiada, uno puede acceder, tiene una carpeta para acceder, pero vos decís y si lo hago y después no recupero ese dinero que invertí porque la situación sigue igual. El año pasado exportamos a Rusia y este año nos dan los mismos dólares que el año pasado, y todo ha aumentado muchísimo.

Perdimos una gran oportunidad que nos había costado muchísimo a través del Consulado de Inglaterra, vendíamos frutilla deshidratada y manzanas sin ningún tipo de aditivo a Inglaterra, lo hicimos desde el 2006 hasta el 2008, en el 2009 ya no lo pudimos hacer. Es gente con la que hoy tenemos relación, hoy están pasando una situación particular pero en el 2009 no, y decían realmente no entiendo cómo podían vivir Uds, nos decían. Viste que son muy estructurados, y no entendían, por suerte venían y se instalaban un mes y medio aca, por suerte uno no les tenía que contar nada, se daban cuenta solos, ¿cómo hacen? nos decían, tenemos gimnasia.

7) ¿Cómo se solucionaron esos problemas?

Y, no, ya te digo mucho esfuerzo, mucha ingeniería, ingeniería en el sentido de reinventarte. Para que te des una idea, hasta el 2008, 2009 nosotros vendíamos a industrias al por mayor, nuestra venta minorista era mínima. Nos shockeo mucho en el 2010 cuando no había trabajo y tuvimos que suspender la gente un mes, de ver solo las caras de los empleados, reaccionamos y dijimos algo tenemos que hacer, entonces empezamos a fraccionar y a vender al comercio, nosotros si teníamos al supermercado pero no a la despensa, a las verdulerías, ahí empezamos a sacar

envases chicos, antes vendíamos todo de a 5 kg, empezamos a sacar de 100 gramos, 150, de 200 y poner gente en la calle a vender. Fue una estrategia que nos salvo y es la que hoy nos está salvando porque nos hace la caja diaria, porque hoy las industrias están tan complicadas como nosotros.

A pesar de eso seguimos trabajando, hacemos acuerdo de precios cada 6 meses, cada vez que hay que renovar lo discutimos, en definitiva me aprietan a mi porque yo soy el primer escalón, pero bueno, nos apoyamos en eso, revertir la comercialización, antes vendíamos a mayoristas, hoy saltamos un escalón, y llegamos directamente al minorista, por eso es que hemos puesto otro vehículo en la calle, ahora lo que es el Alto Valle lo estamos cubriendo todo, nos falta el Valle Medio y queremos ir hacia el sur

8) ¿Recibió algún financiamiento? ¿Cuándo?

El año pasado un crédito de capital de trabajo y este vehículo que lo sacamos a través del Easy, y nada más. El crédito fue por una cuestión coyuntura que necesitábamos capital de trabajo y el vehículo porque nos dimos cuenta que esta forma de comercializar nos está salvando

9) ¿Realizó un plan de negocios o fue avanzando intuitivamente?

Obs. De acuerdo a las primeras respuestas comienza de manera intuitiva con el padre de Ana y a medida que crece se ordenan y organizan como SA.

C. Evolución del proceso de innovación

Esta etapa se inicia en el momento que se comienza a cobrar por el servicio de turismo rural brindado.

1) ¿Qué personas están involucrados en el proyecto turístico?

Una persona es la que atiende, pero es administrativa, y a veces salgo yo a atender. No tenemos estructura armada para el turista

2) Cuantos son empleados (permanentes o temporarios) y cuántos son integrantes de la familia?

No corresponde

3) ¿Qué tareas realiza cada uno?

Se respondió en la C1

4) ¿Qué formación tiene cada uno?

Soy contadora pública nacional

5) ¿Cómo fue evolucionando el negocio?

Yo te diría que cada vez es más, cada vez es más, se corre el rumor y la gente llega. Nosotros no hacemos publicidad porque tampoco estamos en condiciones, no tenemos espacio para recibir a mucha gente.

6) ¿Recibió alguna ayuda del estado (nacional, provincial o local)? ¿Cuál y de quien?

No

7) ¿Trabajo o trabaja de manera asociativa?

No en la parte de frutas, ahora vamos a comenzar a trabajar en forma asociativa con los vinos, en un grupo que se llama Bodegas del Sur, somos 8 bodegas que

cada uno va a mantener su marca y su identidad, nos asociamos solamente para la comercialización, eso si con un programa del PROSAP, donde no hemos recibido dinero cada una de las bodegas, sino que hemos conformado una marca paraguas que es Bodegas del Sur y a través de este proyecto hemos recibido ya folletería, banners para presentarnos en exposiciones y vamos a recibir el 27 de septiembre todo lo que es de merchandising para trabajar en conjunto.

Son todas bodegas de Alto Valle, dos de Fernández Oro: nosotros y la bodega Vagnoni, de Roca esta Tronelli y Miras, de Marcelo Miras, de Huergo está la Bodega Pirri, Bodega Meseta, de Miguel Naceli en Cervantes, y Bodegas Favretto y Vecchi, en Villa Regina. Hace 2 años que estamos trabajando juntos y sin conocernos mucho, a Vagnoni nomás por ser vecino.

8) En caso afirmativo ¿Qué balance puede realizar de esa experiencia asociativa? La verdad que me encanto, es un grupo humano muy lindo, todos somos muy parecidos, todos somos una empresa familiar, bodegas chicas, así que yo tengo mucha esperanza, digamos hay algunos que estamos un poco mejor que otros, por estructura más que nada, nosotros ceo de todos somos los que más estructura tenemos, que yo puedo estar acá con vos y estoy tranquila que si suena el teléfono alguien lo atiende, en el resto de las bodegas no, hacen todo ellos, pero como grupo humano es espectacular, así que yo tengo mucha esperanza de que esto funcione, ojala, me gusta el tema de la asociatividad

9) ¿Qué inversiones se realizaron específicamente para la actividad turística?

10) ¿puede dimensionar la inversión realizada en dólares, por ejemplo?

11) ¿Qué espacio ocupa hoy el turismo dentro de la empresa?

Cuando yo hablo de venta mayorista, a ver nosotros vendemos a todas las provincias del país, por ejemplo los viernes sale toda la mercadería para Buenos Aires, tenemos distintos días de carga, cuando vos hablas de proporción obviamente el mayor porcentaje de ingreso es a mayor escala, pero como te dije antes, hoy es un 80/20 % ya ganado el minorista, y para nosotros eso nos sirve mucho porque es el que te entrega la caja diaria, en cambio los otros son a plazos, a 30 días, a 90 días, está bien que cuando se hace la cadena va, pero cuando se traba es muy gorda, es mucho el riesgo, en cambio acá nos cambiaron la vida, porque antes era muy tranquilo, y hoy salen todos los días con repartos para todos lados.

12) ¿En qué medida el turismo rural influyó en la toma de decisiones y el perfil del negocio tradicional?

Sin duda que cambio, éramos una empresa mucho más cerrada, porque con quien vos tenías el contacto era con el de desarrollo de producto de una gran firma que te dice yo quiero la manzana así, pero solo teníamos el contacto y la opinión de él, que a él le servía para el producto que estaba desarrollando. El hecho de tener más contacto con el negocio, con el consumidor a nosotros nos a dado un incentivo muy grande, y de darnos cuenta, porque cuando uno atiende a las industrias pierde la visión que en definitiva que está queriendo el público, entonces esto es fundamental, poder hablar de cómo le gusta, si le gusta más húmedo o le gusta más seco, a veces hemos elaborado productos que la misma gente nos ha dado la idea, ¿sabes donde yo lo como esto? Yo mezclo esto, esto y esto y lo como en el desayuno, ahh y así nosotros largamos un producto que se llama mix desayuno.

Entonces, esto nos ha abierto la cabeza y nos ha acercado mucho más al consumidor y empezamos a desarrollar productos pensando en el consumidor y no esperando la respuesta del técnico en alimentación de una gran industria.

13) ¿En qué categoría tributaria está encuadrado (si lo estuviera)?
Sociedad Anónima, responsables inscriptos y todo eso

D. Consecuencias

1) ¿Cuáles son los beneficios logrados (económicos, sociales, ambientales u otros)?

Bueno más o menos te lo he contado

2) ¿le resulta rentable la actividad?

También lo explico con claridad

3) ¿Cómo ve el futuro de la empresa?

Si te dijera que no le veo futuro a la empresa sería porque ya bajamos los brazos, pero por suerte solo queda en un pensamiento, y cuando venís a trabajar te preguntas con que lio me voy a encontrar hoy, pero uno le ve futuro, nos encantaría hacer un lugar mejor para el turista, ya tenemos la carpeta con los planos, de un lugar de venta un poco más cómodo, esa es la idea, pero esperemos un poquito tener un poco mas de seguridad y mas certidumbre.

4) ¿Cómo ve la evolución de los que participan en el proyecto?

Mira, uno de nuestros hijos por lo menos si, mi hijo si, yo creo que a la larga un hijo de mi hermano se va a sumar, pero no somos de presionar, sino que queremos que cada uno que se acerque a la empresa lo haga por convicción y no poniéndonos por ahí en víctimas, tratamos de que se acerquen, están las puertas abiertas, creemos que va a ser un poco más difícil de lo que fue con nosotros porque hoy la juventud no tiene tanto la vocación del esfuerzo, por la diferencia generacional digamos, mi hermano se acordaba cuando trabajaba con papa, yo nunca supe cuanto era mi sueldo, decía, tenía que ir todos los sábado y decirle me das plata, hoy creo que, aun siendo mi hijo el primer día me va a decir cuánto voy a ganar, y que está bien digamos, son cosas ganadas, antes era distinto, pero creemos que si, creemos que mi hijo, el dice que se recibe y viene a trabajar aca y hoy por hoy creo que el hijo de mi hermano va a volver.

5) ¿Qué esperarías del INTA, el gobierno provincial y el local en el desarrollo del turismo rural?

Mira yo siempre digo, y capaz que es una queja, yo creo que el INTA tiene que estar más cerca de las industrias. Yo los veo a todos en general, muy encerrados en sus oficinas, donde están Uds. Muy cómodos y muy alejados de la realidad. Y por ahí decís que le voy a ir a plantear al INTA que necesitamos tal cosa o que nos orienten, si están en lo suyo, eso es lo que yo noto, que están muy lejos de la realidad. Capaz que estoy equivocada, los veo muy en la parte ideológica, muy de hacer este proyecto, pero es viable, lo podes hacer, mas cercanía, salir más al barro, están muy lejos. Y esto lo hablamos muchas veces con otras empresas y es una pena porque hay gente muy capacitada, pero creo que hay mucha comodidad.

Que creo hoy, que no sé que me puede aportar el INTA, realmente no los tuve en cuenta nunca, no los tengo en cuenta, por ejemplo vos me dijiste que hay una parte de financiamiento que puede ser para turismo rural, yo espero que me la mandes y por ahí ver si yo en el momento que me decido a hacer algo tengo el acompañamiento del INTA, pero esto tampoco lo bajo, no me mando un mail, empresa mire sabemos que hay estas líneas de financiamiento, si Uds están interesados podemos juntarnos...

Hoy porque vos estás haciendo esto, pero es una información que la tienen Uds. Porque se guardan esa información y no la bajan, les estoy hablando a Uds. Al gobierno provincial. A nosotros nos encantaría, sabemos que hay maquinarias en Italia que son espectaculares pero no nos podemos costear un viaje a Italia, entonces saber, porque alguna vez cuando va el gobierno provincial, el gobierno nacional, si nos tienen en cuenta para un montón de cosas, pero jamás recibimos una invitación, vengan súbense al avión que los voy a poner en contacto para que Uds. Vean que están haciendo en alimentos en Italia. Pero hoy nosotros no tenemos capacidad ni para viajar ni contactos, ósea voy yo a Italia y quiero ver al fabricante de maquinaria, quien soy yo?

Entonces, que desperdicio nuestro país porque yo se que alguna vez debe haber ido gente del INTA a algún viaje y a ver, que hace el INTA con esa información que recoge, a mi nunca me llego nada y nunca fui invitada a nada, más que el año pasado o el anteaño a dar una charla al INTA y Nora (Barda) que me mostro las maquinas que había y que se yo. Hoy hay muchos recursos y mucha plata, se suben a un avión siempre los mismos empresarios de la saladita y jamás fuimos invitados por el gobierno provincial ni por el nacional, entonces es como que uno está peleado.