

Capítulo introductorio

Encuadre epistemológico y metodológico de la tesis

Este capítulo introductorio presenta los fundamentos de la elección del tema y los componentes epistemológicos y metodológicos del abordaje de la tesis. Para facilitar la lectura, se subdivide en nueve apartados.

a. Proposición

El Turismo es una de las actividades de servicios que más ha crecido en los últimos 10 años. Dentro de las modalidades turísticas, el Turismo en espacio Rural es el que presenta mayor crecimiento anual (20% frente al 7,5% del turismo masivo). (OMT, 2004)

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

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

Muchos de estos productores rurales pronto abandonan o decaen en su interés por la nueva actividad a pesar de haber realizado inversiones, mejoras y hasta cambios sustanciales en el establecimiento. Los síntomas del problema son la dispersión y escasez de la demanda y la poca generación de ingresos monetarios sin comprender con claridad cuál es el problema de fondo: ¿se debe a una falta de coordinación desde la oferta, la escasa promoción del destino, a la escasa acción – participación de las demás partes interesadas? o ¿es una combinación de todo lo mencionado? y ¿qué variables ocultas o extrañas influyen?

En general, para solucionar las dificultades se aprecia el uso indiscriminado del ensayo y error y para motivar la incursión en la actividad se aplican modelos de

la región pampeana a esta provincia económicamente marginal y estructuralmente diferente.

En función de este contexto, se plantea en principio la Tesis de Maestría¹ la cual analizó la percepción de negocio del Turismo Rural y el proceso decisorio de los productores involucrados. Entre los resultados de la investigación se establece que para los productores el Turismo Rural es percibido como un negocio y como una buena alternativa de diversificación productiva. El proceso decisorio en general es diferente al de los empresarios, aplicándose la llamada Teoría del Comportamiento Adaptativo de los Productores (TCAP).

Por otro lado, los oferentes reconocen la heterogeneidad de resultados con la nueva actividad: mientras que a algunos “les va muy bien” con el Turismo Rural, otros evidencian pérdidas. Estas diferencias son aún más evidentes en el Agroturismo, con lo cual se hace necesario analizar cuáles son las variables y factores que hacen que en algunos establecimientos se tenga éxito con el Agroturismo y en otros no.

b. Fundamentación de la elección del tema

Entre las razones que justifican la realización de este estudio se destacan la proliferación de establecimientos rurales que incursionan en la actividad, logrando un ciclo de vida muy corto, con notables inversiones y con pocos resultados positivos.

Desde el Estado Nacional, Provincial y Municipal y diversas ONGs se promueve esta actividad, motivando a productores muy heterogéneos en cuanto a capital, sin realizar estudios de factibilidad económica, social, ni ambiental a incursionar en el Agroturismo, ni estudios relacionados con el perfil, motivaciones, proceso de toma de decisiones y acciones del oferente ni segmento de mercado a captar.

¹Tesis de Maestría: "El turismo como alternativa de Diversificación en establecimientos rurales de Misiones. Proceso decisorio y percepción de negocio", presentado para la Maestría en Administración Estratégica de Negocios y aprobada el 24 de setiembre del 2002. Autor: Liliana M. DIECKOW. Dirigido por el Dr. Roberto UZAL.

Como resultado, muchos productores incursionan en la actividad y en uno o tres años la abandonan, con notable decepción. Sumado a todo ello, a partir del año 2003 surge una nueva corriente – ola- de creación de grupos de Agroturismo, el cual ya ha involucrado a más de 110 familias de la zona oriental de la provincia de Misiones.

Por ello, a partir de los resultados de la tesis de Maestría, en un estadio superior, se plantea esta tesis doctoral que surge ante la necesidad de dar luz acerca de cuáles son las variables y los factores de gestión claves que inciden en el éxito y continuidad en la actividad de la diversificación mediante el Agroturismo en Misiones.

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

Asimismo, se han realizado numerosos estudios acerca del turismo masivo y los empresarios prestadores de servicios y la demanda turística que se genera. Aplicar las técnicas del turismo masivo a una actividad selectiva como el Agroturismo, utilizar sin adaptar el modelo de Turismo Rural pampeano a las chacras misioneras y considerar al productor rural que se ha diversificado mediante el turismo como un empresario más, sin identificar sus particularidades de colono; son algunas de las consideraciones erróneas actuales de la actividad.

Para evitarlo, esta tesis busca detectar los puntos fuertes y débiles de la actividad en la Provincia, las semejanzas y diferencias entre los oferentes relativamente exitosos y los que han fracasado, entre los que continúan trabajando y aquellos que han abandonado, y entre los productores y otros empresarios prestadores de servicios para reconocer las claves de éxito que

permitan incursionar, desarrollar y tener continuidad en el Agroturismo en Misiones.

Además, esta tesis pretende generar una metodología de selección de productores- establecimientos que mejor puedan incursionar en esta actividad a fin de disminuir las experiencias fracasadas y logra el éxito en las que incursionan. Finalmente, elaborar un sistema de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero continuo e integral en colaboración entre las partes interesadas preocupadas/ encargadas del desarrollo del Agroturismo y la mejora de la calidad de vida de los productores rurales de Misiones. Estas son herramientas para mejorar la continuidad y éxito en esta alternativa de diversificación.

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

c. Hipótesis

Dos hipótesis orientan la investigación:

La hipótesis Principal sostiene que *“la actividad de Agroturismo en Misiones no puede ni debe ser adoptada por todos (o cualquiera de) los productores rurales; debido principalmente al desconocimiento de la gestión empresarial, actitud emprendedora y a la dificultad personal y operativa para pasar desde la actividad primaria a la prestación de servicios (atención directa a clientes), más que por las características de oferta del establecimiento”.*

En esta investigación se parte del supuesto de que el Agroturismo es una actividad productiva que requiere de ciertas características especiales en el oferente o productor más que de variables relacionadas con el establecimiento (como su atractividad, unicidad o accesibilidad). Estas características especiales son la combinación de factores empresariales y emprendedores como cultura, estrategia y actitud emprendedora individual y a la vez vocación asociativa para incursionar, mantenerse y alcanzar el éxito (en términos de rentabilidad y retorno de la inversión) que en las demás actividades productivas del sector rural se relativizan o poseen matices menos empresariales. La aprehensión de estos factores no puede ser impuesta sino que requiere de voluntad e interés manifiesto por parte del productor. Muchos de ellos, por desconocimiento o por motivación de terceros, desvalorizan estos aspectos e intentan incursionar en la actividad que pronto les traerá más pérdidas que logros.

La hipótesis secundaria afirma que *“Las dificultades en el éxito de la alternativa del Agroturismo en Misiones se deben a la falta de continuidad en el acompañamiento de las partes interesadas, que ocurre por la ausencia de un sistema integral y no superpuesto de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero.”*

d. Objetivos

Los objetivos que planea esta tesis son los siguientes:

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

e. Palabras claves

Diversificación productiva, turismo en espacio rural, Agroturismo, factores y variables de éxito, variables de continuidad, promoción, asesoramiento, capacitación, mejora continua, productor, empresario, innovación, asociativismo, gestión integral, acción, proceso, partes interesadas.

f. Resultados esperados

Esta tesis espera generar un aporte a los emprendedores, productores rurales que incursionan en la alternativa de diversificación- generalmente dirigida- para que reconozcan su situación inicial y sus posibilidades de éxito y continuidad con la actividad.

También realizar un aporte al sector público (especialmente Subsecretaría de Turismo, Ministerio del Agro y la Producción, agentes crediticios) y diversas ONGs, que promueven la actividad, para que puedan aconsejar, orientar y capacitar mejor a los interesados en incursionar y oferentes actuales acerca de sus aspectos críticos a resolver y potenciar sus fortalezas y oportunidades (potencialidades).

La importancia científica de esta tesis es la de aportar lineamientos que permitan planificar, motivar y gestionar más adecuadamente el Agroturismo en la provincia de Misiones. Lograr que las expectativas no sean sobre valoradas y que el ciclo de vida del producto sea sustentable con el paso del tiempo, sin alterar la calidad y estilo de vida de los productores rurales.

Finalmente, se espera aportar un documento de consulta académica para los alumnos de turismo que estudian esta modalidad de turismo en la provincia de Misiones. El primer capítulo plantea un análisis histórico contextual del surgimiento de los diferentes grupos y de las olas resultantes, resultado del trabajo de relevamiento efectuado en toda la provincia de Misiones.

g. Encuadre epistemológico

Este trabajo de investigación se basa en cuatro dimensiones.

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

Para realizar el análisis de los establecimientos oferentes de turismo se utiliza el modelo de análisis utilizado por Jim Collins quien ha efectuado numerosos estudios en empresas medianas y grandes a fin de determinar cuáles son los factores que permiten la continuidad y el éxito empresario en los Estados Unidos.

Si bien los resultados de su investigación no pueden aplicarse directamente al tema de esta tesis por las diferencias de perfil de la unidad de observación y las particularidades del sector en estudio; la metodología utilizada, así como la delimitación de las variables del estudio han aportado significativamente a esta tesis.

h. Metodología

Esta tesis estudia a todos (9) los oferentes de Agroturismo actuales (años 2004-2005) de la Provincia de Misiones, subdividiéndolos en tres grupos en función de la percepción de resultados del productor y el volumen de su demanda turística: los que tienen resultados **malos** (3 establecimientos: San Sebastián de la Selva, Rincón del Takenoko y Heidiland), los que tienen **resultados regulares** (2 establecimientos: Chacra Suiza y Granja Oro Verde) y los que

tienen resultados **buenos** (3 establecimientos: Granja Navidad, Granja El Paraíso de Hilda y el Jardín de la Nona).

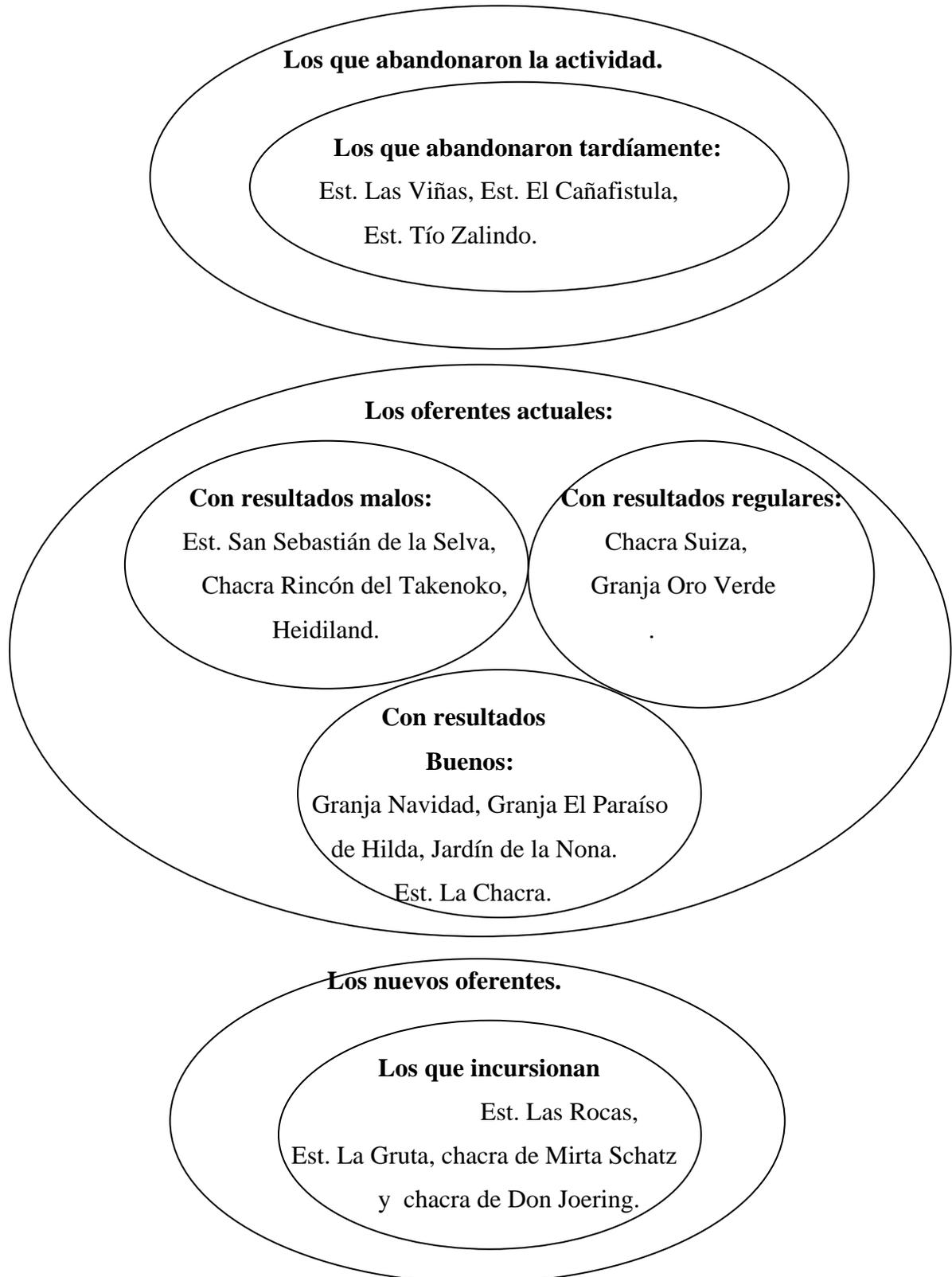
El establecimiento La Chacra, (Oberá) que también tiene resultados muy buenos, a diferencia de los establecimientos anteriores, sus dueños son farmers.

Por otra parte, se estudia a una muestra de productores que abandonaron la actividad, la cual está compuesta por los **tres últimos establecimientos en abandonar** (entre los años 2002 y 2004) del grupo La Aripuca.

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

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

Esquema N°1: Muestra de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración propia.

VARIABLES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

- Éxito de la diversificación productiva a través del Agroturismo.
- Factores de gestión claves para la incursión en el Agroturismo.
- Factores de gestión claves para la continuidad en el Agroturismo.
- Factores de gestión claves para el éxito en el Agroturismo.

VARIABLES EMPÍRICAS

- Motivo de incursión en la actividad turística
- Expectativas iniciales.
- Trayectoria con diversificación productiva
- Trayectoria con el Agroturismo.
- Valoración de éxito obtenido
- Tipo de toma de decisiones
- Grado de capitalización
- Tamaño de productor
- Composición de la familia
- Tiempo en el agroturismo.
- Volumen de demanda recibido
- Adecuaciones de la oferta.
- Inversiones realizadas para el turismo.
- Integración con otros oferentes.
- Fuentes de ingresos monetarios familiares.
- Grado de acompañamiento institucional
- Nivel de información obtenida del Agroturismo
- Trayectoria de los grupos de agroturismo
- Situación del contexto macro económico.
- Ventaja competitiva de cada establecimiento.
- Diferenciación del establecimiento
- Localización del establecimiento

Unidad de análisis:

Establecimientos rurales de Misiones que se incursionaron/ incursionan en el Agroturismo.

Unidad de observación:

- Productores rurales de Misiones que incursionan /incursionaron en el Agroturismo.

- Establecimientos rurales.

El proceso de investigación realizado fue el siguiente:

1. Búsqueda de Antecedentes

La tesis de Maestría ha servido de referente inicial de esta tesis. Si bien en ella, se analizaron solo a integrantes de un grupo de Agroturismo (La Aripuca), generaron indicadores que orientaron la etapa inicial de esta tesis.

Asimismo la búsqueda de investigaciones locales y nacionales aportan el eje de análisis.

2. Trabajo de campo

El trabajo de campo se realizó entre los meses de junio y diciembre de 2004, en el marco de un Proyecto de Extensión² creado a los fines de esta tesis doctoral.

En el mismo se realizó observación cuantitativa y cualitativa y entrevistas en profundidad a los oferentes actuales, a los que abandonaron y a los que quieren incursionar en la actividad. Finalmente, se efectuaron encuestas a los turistas que visitaban los establecimientos.

Asimismo, se rescatan aportes de la tesis de Maestría (año 2002) y se actualizan datos a fines del año 2004.

² Proyecto de Extensión: *Asesoramiento y Estudio de Mercado Estratégico para el Turismo Rural en la provincia de Misiones*. Resolución C.D. N° 158/04. Dirección: Mgter Liliana Dieckow. Facultad de Humanidades y Cs. Sociales. UNaM.

Por otra parte, la participación de la Tesista como representante de la carrera de Turismo (de la UNaM) en las capacitaciones del Grupo de Agroturismo Los Frutales, aporta datos constantes al relevamiento y análisis.

Los que abandonaron: considerando la gran cantidad de establecimientos que han abandonado (más de 30), se decide trabajar con una muestra intencional a partir de los establecimientos que abandonaron tardíamente, es decir aquellos que dejaron de trabajar luego de estar en el mercado por varios años. Esta muestra está compuesta por tres establecimientos rurales.

Los que continúan: Debido a que solamente nueve establecimientos continúan trabajando en la actualidad, se decidió analizarlos a todos.

Los que quieren incursionar: debido a que son más de cien los establecimientos rurales que quieren diversificarse con el Agroturismo, se ha seleccionado una muestra intencional compuesta por los cuatro establecimientos de dos nuevas micro regiones que más avanzados se encuentran en sus tareas de adaptación, mejoras y capacitación.

Instrumentos de recolección de datos: se realizaron entrevistas en profundidad a los productores, a fin de conocer su historia de vida, perfil productivo y motivación- expectativas - satisfacción con la nueva actividad. Asimismo se realizó observación no participante (cuantitativa y cualitativa) y encuestas a visitantes.

3. Trabajo de gabinete: entre los meses de enero y noviembre de 2005 se realizó el trabajo de gabinete que ha consistido en la revisión, análisis de datos, contrastación de la hipótesis y elaboración de conclusiones a partir de los datos previamente recolectados. Finalmente, se procedió a la redacción del informe final.

Al considerar que los establecimientos oferentes de Agroturismo poseen distintos resultados, para el **análisis de incursión y continuidad**, se los

subdividió- sobre la base de su volumen de demanda- en tres grupos: los que tienen resultados malos, regulares y los que tienen resultados buenos.

Por otro lado, **definir los establecimientos que alcanzaron el éxito** surge de una compleja evaluación: la percepción de cada productor oferente, valoración que le realizan los otros oferentes, volumen de la demanda recibida, reinversión en Agroturismo.

Para la determinación de **variables que determinan el éxito** se las organizó en tres dimensiones: variables subjetivas, objetivas y modelo de Drucker.

i. Síntesis de contenidos

Esta tesis consta de cinco capítulos. El **capítulo introductorio** o abstract de la tesis plantea la fundamentación, hipótesis, objetivos, resultados esperados, encuadre epistemológico, metodología y síntesis de contenidos.

En el **capítulo I** se aborda el contexto económico, social y ambiental del sector rural misionero, la conformación de las explotaciones agropecuarias, el tipo de productor que es básicamente colono y algunos de ellos devenidos a farmer. Esta caracterización inicial dará el contexto a la determinación de los orígenes, características y situación actual de los establecimientos que han incursionado en la alternativa del Agroturismo. Se presentan las tres olas de generación de grupos de Agroturismo, sus características de grupo, el perfil de su demanda, la evaluación estratégica de cada grupo, las acciones de comercialización, las políticas y legislación vigente con relación a esta modalidad de turismo.

En el **capítulo II** se plantea el estado del arte de la determinación de factores claves de éxito y continuidad, aplicados a empresas urbanas y rurales, encarados en diversos estudios académicos y de consultoría. Se considera el concepto emprendedor empresa y éxito, las empresas rurales, los agro negocios, las unidades estratégicas de negocios y el éxito en la diversificación productiva.

En el **capítulo III** se analiza la situación de incursión, continuidad y éxito de los establecimientos de Agroturismo en Misiones. Para el análisis de las variables de éxito se trabaja sobre la base de la metodología empleada por Jim Collins al separar establecimientos exitosos con no exitosos y determinando las diferencias entre ambos grupos. Se contrastan las hipótesis de la investigación y se analizan los resultados sobre la base de los planteos de las diversas escuelas de pensamiento administrativo. Asimismo, se presentan los resultados de otros estudios de factores de éxito del Agroturismo encarados tanto en la Argentina como en el extranjero.

En el **capítulo IV** se propone una Metodología de selección de establecimientos rurales para incursionar en Agroturismo sobre la base de los resultados alcanzados hasta el momento.

En el **capítulo V**, se elabora un Sistema Integral de Asesoramiento, capacitación y apoyo financiero continuo para el Agroturismo en Misiones que supera las dificultades presentes hasta el momento y pretende ser flexible y adaptable a las nuevas coyunturas productivas primarias y turísticas.

Luego se presentan las **conclusiones**.

Al finalizar, se presentan como **Anexos** tablas, gráficos y demás contenidos que refuerzan o detallan a los diversos capítulos de la tesis.

“Cuando los vientos de cambio soplan,
algunos construyen refugios y se ponen a salvo,
otros construyen molinos y se hacen ricos”.
Claus Moller.

Capítulo I

El Agroturismo en Misiones. Orígenes, características y situación actual

Este capítulo tiene por objetivo analizar la trayectoria del Agroturismo en la provincia de Misiones a través de la conformación y continuidad de los diversos grupos. Asimismo, analiza las características de los establecimientos y la situación competitiva actual. Para ello, se nutre de información de la Tesis de Maestría y diversas fuentes primarias con trabajos de campo recientes. Se plantea un análisis diacrónico e integral en dos dimensiones: los grupos de Agroturismo y los establecimientos- productores.

1.1. La estructura socio productiva del sector rural de Misiones

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

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

La afluencia de *inmigrantes* al territorio misionero recién se concreta a partir del año 1897. Concebida la Colonización como “Estrategia de Ocupación de la Frontera,” la estructura agraria misionera fue consolidándose y las explotaciones familiares sobrevivieron al amparo de ciertos cultivos claves que fueron sucediéndose en mercados favorables.

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

El efecto acumulativo de los cambios introducidos a través del comportamiento adaptativo, concluye en un modelo de adecuación y en la generalización de nuevas formas sociales. Esto comprende lo que BENNETT denomina *estrategia adaptativa*: la forma en que las limitaciones situacionales y ecológicas canalizan, recompensan o pulen las adaptaciones individuales. (Barth, 1967: 663; Bennett, 1971: 14 in Bartolomé, L.; 2000: 124). Este concepto se aplica a Misiones debido a que los primeros inmigrantes mediante mecanismos de “ensayo y error” descubren y adoptan nuevas formas de proceder ante el medio y ante la comunidad, transformándose esta adaptación en un proceso lento y a veces penoso (Bartolomé, L.; 2000: 122). Esto determinó una variabilidad interna de *formas, funciones y contenidos* (Santos, M.; 1992) que hacen a la generación de espacios agro- culturales bien diferenciados en la provincia.

La actividad primaria de Misiones puede considerarse como parte de una *economía extra pampeana*, como *economía regional y estructuralmente marginal* (Manzanal, M; Rofmann, A.; 1988: 9)

Se destaca en la actualidad la polaridad entre pequeñas explotaciones familiares y grandes latifundios, muchos de los cuales son de inversores foráneos. La generación de esta polarización se debe a dos procesos opuestos y simultáneos: la concentración de tierras en grandes latifundios por parte de extranjeros y la subdivisión de tierras entre los habitantes locales (generados en muchos casos por procesos de sucesión y herencia). Como resultado, se observa el incremento del número total de explotaciones agropecuarias en la provincia, aumentando desde las 19.250 (1960) a las 25.517 explotaciones para el año 1988. (INDEC: 1988; IICA:1997; INTA: 2001)

1.2. Tipos de productores rurales en Misiones

Entre los actores rurales se establecen básicamente tres tipos: el campesino, el pos campesino (colono y farmer) y el empresario.

Los *pos campesinos* se diferencian de los campesinos por los aspectos culturales y cognitivos, pero la principal diferencia entre ambos radica en la organización de su vida económica.

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

Por su parte, Leopoldo BARTOLOMÉ señala que aunque el término colono no es usado en todas las partes de la Argentina con idénticas connotaciones, es generalmente aplicado a agricultores inmigrantes de origen o que se instalan en colonias agrícolas organizadas. (Bartolomé, L.; 2000: 16). Si bien se plantea el término *colono* como una categoría, se debe reconocer que presentan diferencias internas en función a ciertas variables socio- culturales y étnicas. (Bartolomé, L.; 2000: 162)

Es así que se configuró un *estilo cultural colono* derivado de la interacción entre la herencia cultural campesina de los colonos europeos, la *situación matriz* con la cual se confrontaron en Misiones y las *estrategias adaptativas* concebidas frente a los nuevos recursos naturales y sociales. La postura contemporánea de acomodación de los colonos es considerada como el resultado de un *proceso evolutivo* que se realizó dentro del marco de una *estructura de oportunidad* fluctuante, caracterizada por los ciclos sucesivos de altas y bajas”. (Bartolomé, L.; 2000:179-180)

Esta *estructura de oportunidad* es percibida de manera diversa: la persistencia de valores culturales y orientaciones económicas en algunos casos resultaron de

una falsa percepción del *costo de oportunidad* de las alternativas de producción y en la búsqueda sistemática de *estrategias de riesgo mínimo*, en las cuales la seguridad y la posesión de la tierra fueron los valores principales, sumado al conformismo. El resultado ha sido la imposibilidad crónica de generar capital y el deterioro del suelo y la calidad de las cosechas. (Bartolomé, L.; 2000: 180). Esta estrategia de arriesgar lo menos posible (minimax) le ha impedido muchas veces obtener beneficios de etapas iniciales de introducción e incrementar su beneficio de plusvalía. (Rozé, J.;1994: 53).

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

Respecto del *proceso de toma de decisiones de los productores rurales*, se plantean dos teorías: Por un lado, la **Teoría de la firma o Teoría de la Producción (TP)**: es la más conocida y trabaja con la *hipótesis de la racionalidad* en la cual el productor elige la alternativa que ofrece mayor lucro. Considera las cuestiones de “que”, “cuanto” y “cómo producir”. Se apoya en la teoría de los precios de los productos y en la ley de la oferta y la demanda. En ella, la mejor decisión es la que tiene el *lucro económico máximo* y por ello es *racional*. Esta teoría presenta varias críticas, entre ellas: a- no es una teoría que busca la comprensión de la toma de decisiones, sino el equilibrio entre la oferta y la demanda, b- la imposibilidad del productor de encontrar en la contabilidad los puntos de máxima eficiencia, datos precisos y completos y, c- que el productor generalmente no tiene como objetivo único el lucro máximo en la propiedad.

En particular, la **Teoría del Comportamiento adaptativo de los Productores (TCAP)** desarrollada por PETIT en Francia a mediados de la década del '70, procura comprender y explicar el funcionamiento técnico económico de la propiedad y la toma de decisiones del productor. Se basa en la *postura de la coherencia*: “los productores tienen razón de hacer lo que hacen”. Los productores, *dada su racionalidad*, no adoptan acciones que son contrarias a

sus objetivos dentro de ciertas prioridades que son jerarquizadas subjetivamente. Las decisiones se concretan en un ámbito donde el productor es el propio agente y objeto de decisión. La decisión se construye a partir de un diagnóstico sobre las experiencias pasadas y una proyección de perspectivas futuras basadas sobre escenarios optimistas, pesimistas o neutros en función de la jerarquía de objetivos existente en ese momento. (Dossa, D.; 1998: 7)

Esta teoría se basa en cuatro conceptos fundamentales: la *situación* (factores internos y externos que limitan la acción y los recursos disponibles), los *objetivos* (que caracterizan el proyecto del productor para su familia y su propiedad), la *percepción* (arbitraje entre objetivos y situación) y la *doble adaptación* (sucesivamente la situación se ajusta a los objetivos y los objetivos se ajustan a la situación). (Dossa, J.;1998: 7)

En este caso, la racionalidad significa utilizar adecuadamente los medios dada su situación, para atender a sus propios objetivos. Esta es una racionalidad difícil de ser evaluada, por ejemplo: si entre los objetivos del productor está la diversificación de la renta, dado su interés en nuevas actividades que generan renta menos serán producidas en la propiedad.

Por otro lado, Herbert SIMON (1964) argumenta contra la racionalidad absoluta en la toma de decisiones. En general, el productor busca reducir los riesgos, actuando mediante “ensayo y error” para llegar a una situación más aceptable, considerando como una *solución satisfactoria*, es decir, lo mejor dentro de lo peor.

Por su parte, Leopoldo BARTOLOMÉ sostenía ya en 1975 que los *colonos misioneros* se encuentran en un continuum cuyo polo ideal será lo que otros autores denominan *modern family farm*: explotación familiar en la que si bien el trabajo doméstico sigue jugando un papel importante, existen condiciones como para que sus funciones productivas se reduzcan considerablemente (Bartolomé: 1975, in Schiavoni, G.; 1998: 50).

En función de ello, presenta una nueva clasificación de tipos sociales agrarios, más detallada, basada en la combinación de tres criterios: la fuente principal de

mano de obra, el potencial de acumulación y el eco tipo productivo, clasificándolos en *campesinos, colono tipo I, colono tipo II o farmer y empresario agrícola*. (Véase tabla N°1 del anexo I)

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

Además de los tipos sociales, existen condicionantes de la *capacidad de acumulación de las explotaciones agrarias*, entre las que se destacan: el tamaño de la explotación, la calidad del suelo, la batería de cultivos, el grado de tecnificación, el tamaño de la familia rural, entre otros. (Baranger, 1978: 49-50; in Schiavoni, G.; 1998: 51-52).

Por otra parte, se presentan dos *modalidades de administración de las explotaciones rurales*:

a) La **explotación familiar** presenta como principal atributo la relación tierra-trabajo familiar (característica principal que lo distingue del empresario agrícola), acceso limitado a recursos de tierra y capital, una relación de subordinación a los mercados por su escasa capacidad de negociación, la extrema vulnerabilidad a condiciones adversas (aversión al riesgo) y la capacidad de aprovechar todos los recursos del ámbito ecológico en el cual están insertos. (BID- PROCISUR, 2001: 2-3)

b) La **explotación Empresaria** es la que, mediante acciones y actividades, al perseguir la maximización de las ganancias culturalmente o idiosincrásicamente definidas, se manipulan personas o recursos de maneras innovadoras en relación con las que ya existían en su medio social. Por

contener el inicio de transacciones, se considera como el aspecto de un rol más que un status o rol en sí mismo. (Barth 1963: 6; in Bartolomé, L.; 2000: 33)

El *empresario* es esencialmente un oportunista, un individuo que -por varias razones- se encuentra en el “lugar” debido en el “momento” preciso para sacar ventajas de modificaciones en la estructura de oportunidad. Las razones por las cuales algunas personas entran en la carrera empresarial fueron analizadas como factores sociológicos, culturales, históricos y sociológicos. Se sugiere que el único factor en común es que; alguien en un momento determinado, rompe el modelo predominante. (Kasdan, 1965; in Bartolomé, L.; 2000: 235-236)

En términos generales, en Misiones se presentan *tres tipos de empresarios rurales*: a) los residentes en la provincia de Misiones, quienes mediante su desenvolvimiento han evolucionado de colonos a “farmer” y alcanzaron una administración de tipo empresaria, b) las empresas y sociedades que desde otras regiones del país o desde el extranjero han adquirido e invertido en explotaciones agropecuario forestales de la provincia (por ejemplo las compañías chilenas que realizan reforestaciones), c) empresarios misioneros /argentinos de otros rubros económicos que han invertido en la actividad rural.

Si bien entre los grupos de Agroturismo existen algunos empresarios (Ruta de la Yerba Mate), en esta tesis se analizan principalmente “colonos” de diversas zonas de la provincia (inclusive de la última frontera agraria del Municipio de A. Brown, Departamento General Belgrano). Todas las unidades del estudio son “explotaciones de administración familiar”, aunque con diverso grado de capitalización, poder adquisitivo y aversión al riesgo.

En un estudio realizado por NEIMAN, (in Schiavoni, G.; 1998) se presentan tres *estrategias desarrolladas en las explotaciones familiares*: reproducción, capitalización y acumulación:

- a) La *reproducción*, que presenta un conjunto dominante de acciones cuyo objetivo es alcanzar al menos la reposición de los gastos (monetarios y no monetarios) de la explotación y de la familia para recomenzar

anualmente el ciclo productivo bajo similares condiciones sociolaborales, técnicas y productivas.

- b) La *capitalización* se basa en una estrategia de crecimiento vertical, que no se apoya necesariamente en la concentración de tierra. La familia sigue siendo la mano de obra principal, pero se logra una expansión del volumen de actividad por un uso más intensivo de la tierra, la mano de obra y la tecnología. Es habitual del tipo social colono I.
- c) La *acumulación agrícola*, implica un cambio cuali – cuantitativo que consiste en la ocupación de tierras nuevas, creciente mecanización de las tareas de la explotación y una modificación en términos de la magnitud relativa como la asignación de tareas y funciones. (Schiavoni, G.; 1998: 58) Es habitual del tipo social colono II.

1.3. La situación actual del sector agropecuario forestal misionero

En los últimos años, el sector ha sufrido repercusiones notables, como efecto de nuevas políticas macro y micro económicas y normativas a nivel nacional y provincial. Entre ellas se destacan la política de *apertura económica* (creación del MERCOSUR en 1991), *desregulación productiva* (eliminación de la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM) y *la supresión de subsidios agrícolas*, la *Ley de Convertibilidad* y la *Reforma fiscal*, que obligaron al incremento del volumen de producción requeridas para competir, dejando fuera de escala a un porcentaje elevado de explotaciones agropecuarias. Luego le siguen la creación de *Entes Reguladores* como el Instituto Nacional de la Yerba Mate (INyM), los *registros* en la AFIP-DGI, las *normas de calidad de producto* y las propuestas de *diversificación productiva* encaradas desde el Estado Provincial.

Por otro lado, la variabilidad y fluctuación del precio de los productos agropecuarios (yerba mate, té, tung, soja, cítricos, entre otros), generan situaciones de inestabilidad productiva, que muchas veces obligan al productor a tomar medidas extremas para sobrellevar la coyuntura.

Si bien los precios actuales de la yerba mate, té y productos forestales presentan valores aceptables, la duración de la etapa recesiva ha sido muy perdurable, por

que se requerirán de varios años para recuperar el estándar de capitalización y calidad de vida de la familia rural misionera.

En general, con las condiciones macro y micro económicas imperantes, los productores agropecuario forestales deben enfrentarse a tres *limitantes* importantes: la *descapitalización*, *el endeudamiento* y *el tamaño relativamente pequeño* para hacer frente a las nuevas reglas de la competencia abierta.

a) La *descapitalización* se relaciona con la falta de ingresos para realizar el mantenimiento de las instalaciones y pago de deudas contraídas.

b) El *endeudamiento* tiene orígenes semejantes a la *descapitalización*, aunque a veces surge para mitigar la primera (especialmente, mediante la adquisición de tecnología e instalaciones).

c) El *tamaño*, tiene su inicio en la política de colonización y distribución de tierras, y fue acentuado con la presencia de la familia numerosa y las sucesiones de tierras, encontrándose en la actualidad en una situación de “fuera de escala” ante la globalización económica.

La pérdida de rentabilidad de las pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias exige la búsqueda y *selección de nuevas alternativas de superación de la coyuntura* para los productores rurales, entre las más frecuentes se señalan:

a) ingresar como empleados de grandes empresas agropecuarias para agregar una fuente de ingresos a la familia por medio del trabajo asalariado.

b) emigrar hacia las ciudades y pueblos en busca de nuevas oportunidades, al generar el *éxodo rural*. A partir de este fenómeno, surge la problemática del abandono de las tierras agrícolas, la intrusión y asentamiento de personas extrañas a la propiedad y finalmente, a la venta de tierras a grandes compañías, especialmente las internacionales (para la conformación de latifundios), lo cual contribuye a una nueva distribución económico social del sector rural de Misiones, profundizando la brecha existente entre las pequeños y grandes explotaciones agropecuario forestales.

c)incursionar en la diversificación productiva, para agregar otros ingresos a través de nuevas actividades en el establecimiento agropecuario. Es una alternativa promocionada por diversas instituciones de orden provincial y nacional, con el objetivo último de evitar el éxodo rural y asegurar una rentabilidad mínima para que el productor continúe trabajando en su explotación.

1.4.La diversificación productiva en Misiones

Se entiende por *diversificación productiva* a “una estrategia implementada por los productores agropecuario forestales con el objetivo de ampliar la variedad de producción y usos del suelo de su explotación, a fin de adquirir nuevos ingresos (monetarios) y hacer frente a las fluctuaciones de precio y climáticos de los productos tradicionales”. (INTA, 2001:3).

Según el INTA, la diversificación productiva puede ser de dos tipos:

- a) *Diversificación para autoconsumo*: es la incorporación de nuevas actividades y cultivos para incrementar los bienes de autoconsumo. Los productores la consideran como una fuente de ingresos, pues reduce el egreso monetario de la familia por la realización de compras.
- b) *Diversificación comercial*: es la implementación de nuevas actividades rurales con el fin de comercializar su producto final e incorporar ingresos monetarios directos al grupo familiar. Con frecuencia surge de la diversificación para autoconsumo: por ejemplo las ferias francas. (INTA, 2001:3).

Uno de los rasgos de los *productores rurales misioneros*, independientemente de su nivel económico, es su relativa diversificación (Caminos, J.;1992:33). Las tendencias son claras: cuanto más grandes son las explotaciones, mayor es la *especialización*, con predominio forestal y por el otro lado, cuanto más pequeña es, tanto mayor es la *diversificación espontánea* y dependencia de cultivos anuales y actividades de granja.

Deben distinguirse los productores que diversificaron por la perdida de rentabilidad de la producción tradicional, asociado al valor comercial elevado

de los nuevos productos que se denomina *diversificación por oleadas* de la *diversificación mediante cultivos anuales para autoconsumo*: lo más frecuente es hallar en una chacra dos o tres cultivos anuales con un cultivo perenne, generalmente yerba mate o té. De este modo, la combinación de cultivos y prácticas agrícolas complejiza las chacras, aunque la magnitud física de ella sea pequeña.

Por otra parte, diversas instituciones, tanto provinciales como nacionales, promueven en la actualidad la diversificación productiva en los establecimientos rurales, para incrementar el nivel de ingresos anual o asegurar un ingreso mínimo varias veces al año. Estas son *alternativas exógenas* o *dirigidas* a la unidad productiva que proponen beneficios económicos, que son diferentes a los considerados en la *diversificación espontánea* (por *oleajes* y *para autoconsumo*), planificados intra finca.

Las nuevas actividades, en general poseen una rentabilidad desconocida y un rendimiento a determinar (con algunas pruebas piloto- de ensayo y error- o pruebas de laboratorios).

Su puesta en práctica requiere de conocimientos y aprendizajes, además de inversión en instalaciones y maquinarias. En estos aspectos radica la fragilidad de las propuestas, más aún considerando que los productores evalúan simultáneamente la rentabilidad y el riesgo ante la posibilidad de realizar una inversión económica y establecen criterios de racionalidad que, con frecuencia, varían respecto de aquellos identificados por los decisores urbanos.

1.5. Los inicios del Agroturismo en Misiones

Se entiende por **Turismo en Espacio Rural** a “aquella actividad turística que se lleva a cabo en el medio rural, compuesta por una oferta integrada y dirigida a una demanda cuya motivación es el contacto con el entorno autóctono y la interrelación con la sociedad local y que contribuye a su vez a la rehabilitación del patrimonio socio cultural del lugar.” (Bote Gómez, V.; 1998: 34-35)

Asimismo, es una actividad económica que trae como consecuencia una serie de efectos positivos y negativos sobre el entorno natural y económico.

Actualmente está orientada a la búsqueda y alcance de principios de sustentabilidad ambiental y económica. (www.zimmermann.gov.br)

Entre las alternativas del Turismo en espacio rural se destacan el Agroturismo, turismo de estancias, Ecoturismo, Turismo de Aventura y el Turismo Deportivo.

El **Agroturismo** “tiene por finalidad poner en contacto al turista con el proceso de producción del establecimiento agropecuario y el consumo de productos finales del origen doméstico o casero... Suele ser practicado en chacras o granjas temáticas”..

(www.zimmermann.gov.br)

Para Mario BENI el Agroturismo es la “denominación dada al traslado de personas a espacios rurales, en circuitos programados o espontáneos, con o sin pernocte, para disfrute de los escenarios y observación, vivencia y participación en las actividades agro pastoriles” .(Beni, M. in Oliveira Santos, E.; 2004: 22)

Con esta definición se destaca la diferencia entre Turismo Rural y Agroturismo. El Agroturismo se caracteriza por la actividad agro pastoril en pequeña escala y el turismo es un complemento de actividades. Las actividades agro pastoriles constituyen la mayor diferencia con otras modalidades turísticas.

Es considerada desde sus comienzos como actividad de *diversificación productiva*.

Se afirma que “El Turismo Rural (y por lo tanto el Agroturismo) es hijo de la crisis, del modelo de desarrollo agrícola que desplaza a la gente” .Así es como surgió en Francia, Estados Unidos, Austria.....América Latina ..Solo que en esta última es una agricultura sin ocupación. (Informe CEPAL, 2001).

El Agroturismo tiene sus orígenes en Misiones en el Municipio de A. Brown (Andresito), Departamento de General Belgrano, en el año 1996 con el apoyo de la Secretaría de Turismo de la Nación.

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

Uno de los productores, el Sr. Otto Waidelich propone fortalecer esta oportunidad de visita y congrega a un grupo de 17 productores de la zona que tienen ciertos atractivos originales, capaces de ser visitados. Posteriormente se comunica con responsables de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia, pero no obtiene respuesta. Por lo cual decide contactarse con la Secretaría de Turismo de la Nación.

Pronto, un grupo de técnicos de la Nación visita la zona y deciden encaminarse en un proyecto de desarrollo turístico denominado “*Grupo La Aripuca*”. Se organiza el grupo, se realizan relevamientos y se establecen prioridades de inversiones en infraestructuras (vial y señalética) y equipamientos (sanitarios, quinchos) para lo cual recibe un subsidio canalizado mediante la Municipalidad, que absorbe inicialmente el cobro de tasas municipales retrasadas de los productores.

La propuesta planteaba captar el 1% de los turistas que visitaban las Cataratas del Iguazú. Sin embargo, por diversos motivos, entre ellos, el estado del camino de acceso

(Ruta Nacional N°101) y la escasa comercialización inicial, disminuyó la afluencia esperada y pronto desalentó a los productores.

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

Así en el año 1998 surge el grupo “*Agroturismo en Oberá*” y al año en Capioví (1999) bajo la denominación de “*Grupo Tierra Roja*”. Ambos grupos estaban apoyados por el INTA (Delegación Oberá). El primer grupo, compuesto inicialmente de 15 productores y bajo la denominación de “*Grupo Los Inmigrantes*”, presentaba dificultades internas entre los dos subgrupos que lo

componía: los agro campings y las chacras, ambos con intereses y necesidades diferentes. Finalmente, en el año 1999, los agro campings se separan del grupo, cambiando los restantes la denominación a *Grupo Agroturismo Oberá*.

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

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

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

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

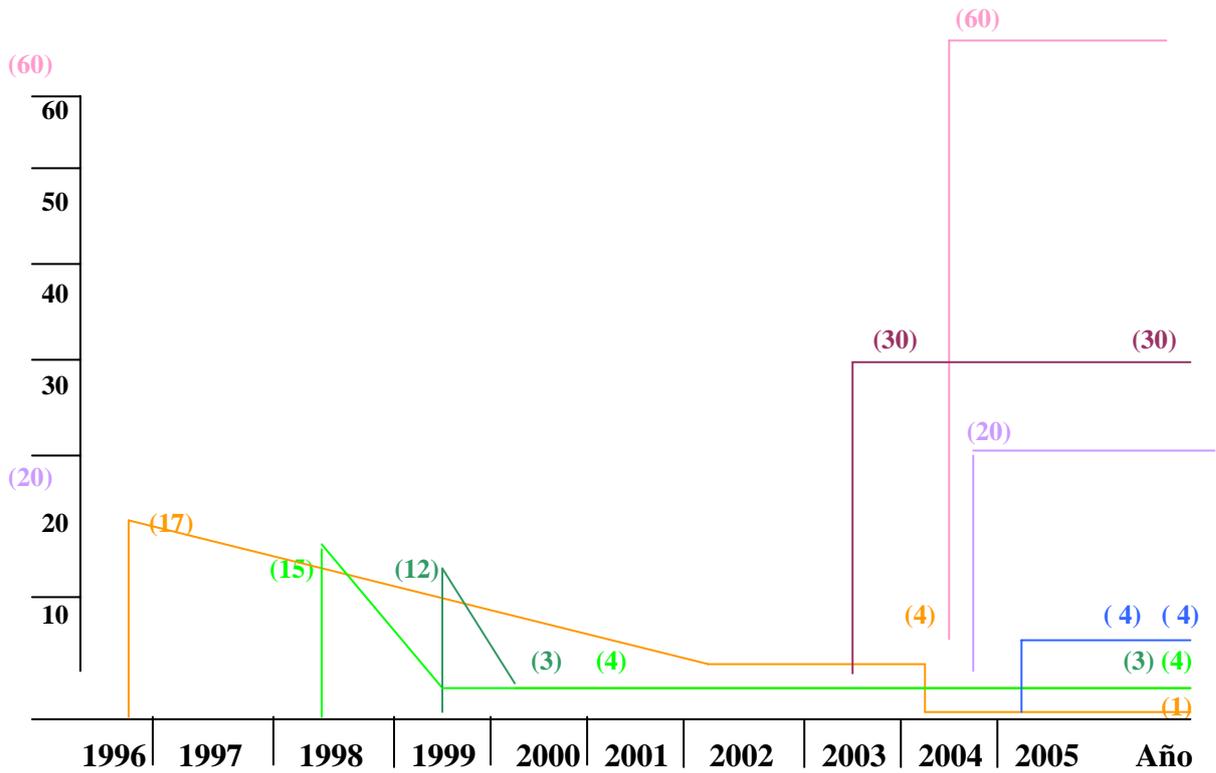
Finalmente, por iniciativa del Instituto Nacional de la Yerba Mate (INyM) se rescata un proyecto inicial del INTA que diseña la Ruta de la Yerba Mate, actualmente bajo el asesoramiento del Sr. Ernesto Barrera. Inicialmente compuesto por 4 establecimientos industriales de yerba mate y una docena de prestadores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

A diferencia del turismo de estancias en Misiones, se distingue claramente que todos los proyectos de Agroturismo (a excepción de La Aripuca) han sido generados por instituciones gubernamentales y ONGs,

1.6. La trayectoria de los grupos de Agroturismo

Como se señalara anteriormente, los inicios del Agroturismo en Misiones se producen en el año 1996. A partir de esta fecha se sucede la creación de seis nuevos grupos de Agroturismo, en diversas zonas de la provincia, (especialmente en el centro y este de la misma)

Esquema N° 2: Los grupos de Agroturismo en Misiones
Cant. Productores



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

Referencias:

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

Este esquema aporta varias observaciones:

- a) Se desarrollaron tres olas de creación de grupos de Agroturismo: la primer ola (1996), la segunda (1998-1999) y la tercera (2003-2005), cada una con motivaciones diferentes.
- b) La **primer ola**, integrada por un solo grupo (La Aripuca), surge espontáneamente y es apoyado por la Secretaría de Turismo de la Nación. Sus inicios suceden a partir de la existencia de productos ecológicos y visitas de sus clientes-compradores e incursionan en turismo en épocas de buenos precios del sector agropecuario (especialmente de la yerba mate, té y productos maderables).
- c) La **segunda ola** genera dos grupos de Agroturismo (Tierra Roja y Oberá): surgen por comentarios del Primer grupo y condicionados por la grave crisis de precios de los productos primarios (especialmente de la yerba mate). El Grupo Tierra Roja de Capioví recibe un fuerte apoyo municipal mientras que el grupo de Oberá recibe escaso apoyo. Ambos grupos tienen menor porcentaje de deserción que la primer ola.
- d) La **tercer ola** está compuesta por grupos de mayor cantidad de integrantes que la primer y segunda ola, excepto por la Ruta de la Yerba Mate.
- e) La tercer ola presenta cuatro grupos: el primero con promoción del INTA, el segundo con la Promoción de la UNEFAM, el tercero por la Municipalidad de Campo Viera y el cuarto por el Instituto Nacional de la Yerba Mate (I.N.Y.M). Todos reciben subsidios o beneficios de algún tipo para trabajar en turismo. La asistencia de los integrantes a las reuniones y capacitaciones es heterogénea.
- f) Se destaca que la segunda ola surge en una situación de crisis económica importante, mientras que las otras dos olas en coyunturas más favorables. La tercer ola se desarrolla en tiempos en que el turismo genera grandes ingresos económicos al país y la modalidad de Turismo Rural tiene un crecimiento a una tasa mayor que el turismo tradicional a nivel mundial.
- g) Los cuatro grupos de la tercer ola no tienen vinculación entre sí, pero mantienen vinculación con la primer y segunda ola.
- h) De los grupos de la primer y segunda ola, por diversos motivos decrece en el número de productores integrantes. De la tercer ola, el Grupo de Los Frutales

(iniciada hace más de 1 año) presenta 22 productores que desde hace tres reuniones de capacitación no asisten más a la convocatoria)

i) La mayor deserción sucede al año de la creación de cada grupo de Agroturismo.

j) Por ello, aún no se pueden extraer conclusiones acerca del desempeño de la tercer ola de agroturismo, pues dos de ellos aún no cumplieron el año de existencia.

Análisis por grupo de Agroturismo. Primer ola

a) Grupo La Aripuca

Este grupo se inicia con 17 integrantes. Se organiza en función de los productos ecológicos y las visitas de compradores foráneos.

Se destacan como *motivos de incursión* en el Agroturismo los siguientes: adaptar mejor la chacra para recibir visitas, generar otra fuente de ingresos familiares, la atractividad de la chacra, entre otros. En la mayoría de los establecimientos la alternativa del Agroturismo fue planteada de manera endógena y apoyada por terceros, tanto privados como de entes públicos. Entre las respuestas puntuales de los productores entrevistados se destacan las siguientes:

- Albino Machoviack (abandonó antes de 2002): *“Nosotros no queremos ser ricos, queremos vivir cómodamente y esto nos ayuda económicamente a conservar... teníamos un pedacito de monte y muchos pájaros... y a Otto (Waidelich) le pareció muy interesante que trabajemos con turismo...Sabíamos que acá en Andresito (por el Municipio de A. Brown) teníamos que hacer algo con tanta naturaleza y cultivos orgánicos.”* (Entrevista realizada en enero de 2002) En esta entrevista se percibe claramente el pensamiento colono.

- Antonio Camilo (Establecimiento San Sebastián de la Selva, continúa): *“Pensé que era rentable y porque quería preservar el monte...Si seguía con la ganadería debía tumbar más monte para hacer pastura y eso yo no quería hacer...Si no conservamos para mañana lo que tenemos, después no quedará nada.....Esto no es para mí, es para la familia, con la edad que tengo (68 años) no necesito invertir en esas cosas....Entonces visité estancias de Brasil (en la*

zona de frontera) y vi que era posible y así empecé, pero acá no funciona el turismo porque es en grupo y no funciona el grupo, si era individual, andaría”. (Entrevista realizada en enero de 2002) La evaluación de alternativas, la participación familiar y la aversión al riesgo quedan evidenciados en esta entrevista.

- **Otto Waidelich (continúa, coordinador del grupo y responsable de La Aripuca en Puerto Iguazú):** “*empezamos a hacer agricultura orgánica hace 20 años y nos venían a visitar con frecuencia. Entonces surgió la idea de trabajar con turismo. Es una secuencia de acciones en la línea productiva y conservacionista donde la familia vive de eso y se mantiene económica y sustentablemente. Nosotros no hacemos turismo porque el agro no daba, hacemos turismo porque el agro daba bien diversificado (y orgánico). Se que algunos hoy usan y hacen turismo debido a la mala remuneración del sector rural pero en el caso nuestro, nacimos como un proyecto para ser visitados....*”. (Entrevista realizada en enero de 2002)

Se decide la construcción de la *Aripuca* en Puerto Iguazú a los fines de captar más demanda turística. Sin embargo la afluencia es escasa y a pesar de haber realizado numerosas inversiones, pronto muchos productores abandonan la alternativa.

Hacia el año 2002, permanecen en la actividad 4 establecimientos (Las Viñas, El Cañafistula, Tío Zalindo y San Sebastián de la Selva), con diverso grado de éxito en el nuevo negocio (Tío Zalindo y Las Viñas recibían muchos turistas por su buena accesibilidad), nivel de inversión (San Sebastián de la Selva y Tío Zalindo fueron los que más invirtieron) y expectativas de futuro (Tío Zalindo y San Sebastián de la Selva tenían expectativas más positivas).

Hacia mediados del año 2003, se crea la Dirección de Turismo Municipal de A. Brown y se selecciona un encargado quien desconoce la actividad turística y realiza operaciones que generan des- inversión a los productores. Pronto, los oferentes de Agroturismo entran en conflicto con el encargado de la oficina municipal. Finalmente, después de Semana Santa de 2004, tres oferentes (los

hermanos Barella) abandonan la actividad turística, permaneciendo solo en la actividad el establecimiento San Sebastián de la Selva del Sr. Antonio Camilo. Sin embargo, cede la actividad a uno de sus nietos pues él se considera abatido por la lucha, haber realizado muchas inversiones y percibir pocos ingresos. Obtiene un crédito PROVALOR I por el monto de \$ 30.000 en el año 2005 para realizar más ampliaciones y mejoras de servicios.

El acompañamiento institucional fue diverso según cada grupo. (Véase tabla N° 2, anexo I)

Específicamente, en el grupo La Aripuca hubo asesoramiento inicial pero no hubo acompañamiento continuo desde la Secretaría de Turismo de la Nación.

Tabla N°1: Composición actual Grupo La Aripuca (A. Brown)

Nombre del establecimiento	Actividad principal
<i>San Sebastián de la Selva.</i> (Municipio de A. Brown) Propietario: Sr. Antonio CAMILO.	Productiva: Producción de Yerba mate. Silvo-Pastoril. Turismo: cabalgatas y pesque y pague.

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

Análisis por grupo de Agroturismo. Segunda ola

b) Grupo Agroturismo Oberá

Este grupo se constituye inicialmente en 1998 con 15 productores seleccionados desde el Programa Cambio Rural del INTA. Se incorporan chacras y agro campings, sin embargo recién abren sus puertas al turismo en 1999.

Al año, surge un conflicto entre los dos subgrupos, motivado por los intereses y necesidades diferentes. Además, la asesora del Grupo, la Vet. Ana María Núñez (encargada de la Estancia Santa Inés) se genera un conflicto con la dueña del camping Santa Rita, lo cual subdivide al grupo. Los campings deciden separarse del grupo y trabajar individualmente. De este modo, el grupo se compone de 9 chacras de Agroturismo, de las cuales 5 deciden abandonar en el mismo año, por considerarla poco rentable y la incapacidad de realizar las inversiones requeridas.

De los cuatro establecimientos que continúan (Heidiland, Jardín de la Nona, Rincón del Takenoko, Chacra Suiza), la última decide en el año 2000 separarse

del grupo por problemas ideológicos, sin embargo en ese mismo año se incorpora al grupo el establecimiento La Chacra (sus dueños poseen una Agencia de Turismo receptiva en Posadas).

Actualmente, el grupo cuenta con cuatro integrantes (Heidiland, Jardín de la Nona, Rincón del Takenoko, La Chacra) y un establecimiento que si bien está trabajando con Agroturismo, se encuentra fuera del grupo, que es la Chacra Suiza.

Entre las razones por las cuales incursionaron en Agroturismo, los integrantes señalan:

- **Carlos Nosiglia (La Chacra, continúa):** *“empezamos con turismo para mantener la casa, se estaba derrumbando y necesitábamos que alguien la habite...Había personas que trabajaban aquí (en el establecimiento) y había que darle sustento al arreglo del parqueizado y jardín. Somos buen complemento para las otras chacras de Oberá. Mara (por la Ing. María Inés Montenegro, técnica del INTA de Oberá) me habló y nos gustó la idea de formar parte del grupo.”* (Entrevista realizada en septiembre 2004) Se reconoce los rasgos de la postura de la coherencia.

Carlos Weber (Chacra Suiza, continúa, pero fuera del grupo): *“es una forma de ir comercializando los productos sin intermediarios”.* (Entrevista realizada en septiembre 2004)

Tabla N° 2: Composición actual del Grupo Agroturismo Oberá (Oberá)

Nombre del establecimiento	Actividad principal
<i>Heidiland.</i> (Oberá) Propietarios: Familia Schegg	Productiva: Producción de Yerba. Forestación Turismo: senderismo, actividades de granja, Caminatas, paseos por los cultivos y jardín.
<i>La Chacra.</i> (San Martín) Propietarios: Familia Nosiglia	Productiva: Producción e industrialización de Té y Yerba. Fabricación de Muebles de Madera. Turismo: caminatas, descanso
<i>Jardín de la Nona.</i> (Oberá) Propietario: Elena Bárbaro	Productiva: Yerba, pino, monte Turismo: Paseos por la chacra, comidas caseras.
<i>Rincón del Takenoko</i> (Oberá) Propietario: Delia Komatsu	Productiva: yerba mate, tacuaras. Turismo: caminatas.
<i>Chacra Suiza.</i> (Oberá) Propietario: Sr. Carlos Weber	Productiva: Frutales, maíz, mandioca. Ganadería Bovina. Turismo: actividades de granja y tecnológicos-ecológicos.

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

c) Grupo Agroturismo Tierra Roja

El grupo se constituyó con 12 integrantes iniciales. El proyecto incluía trabajar en cuatro etapas: 1. Relevamiento de establecimientos, 2. Capacitación, 3. Mejoras y arreglos, 4. Difusión.

De este modo, en el año 1999 abren sus puertas cuatro establecimientos (Granja Navidad, Granja Paraíso de Hilda, Granja Oro Verde y El Hormiguero) y dos campings rurales. El establecimiento El Hormiguero abandona la alternativa por razones personales, pero hacia julio de 2005 incursiona nuevamente en ella.

El acompañamiento de la Municipalidad de Capioví ha servido de impulsor de la actividad, al igual que el INTA con el Programa Cambio Rural.

Entre las razones por las que incursionan en el Agroturismo se señalan:

- **Hilario Vogel (El Paraíso de Hilda, continúa):** *“queríamos probar algo diferente... Nos dijeron (los Técnicos del INTA) que la chacra tenía cosas muy buenas y me decían que era fácil”* (Entrevista realizada en septiembre 2004).

Con esta entrevista se manifiesta la vocación diversificadora que poseen los colonos.

- **Carlos Burgin (Granja Oro Verde, continúa):** *teníamos cosas para mostrar al turista y nos gusta estar en contacto con la gente, escuchar historias, contarles de nuestra vida...”* (Entrevista realizada en septiembre 2004)

Tabla N°3: Composición actual del Grupo Tierra Roja (Capioví, Oro Verde)

Nombre del establecimiento	Actividad principal
<i>Granja Navidad.</i> (Capioví) Propietario: Familia Rauber	Productiva: Apicultura. Ganadería Bovina. Cunicultura. Turismo: caminatas por la selva, actividad de granja.
<i>Granja El Paraíso de Hilda.</i> (Capioví) Propietario: Familia Vogel	Productiva: Producción de Yerba. Ganadería. Forestación. Turismo: actividad de granja, senderismo.
<i>Granja Oro Verde.</i> (Oro Verde) Propietario: Familia Burguin	Productiva: Producción de Frutales. Ganadería Bovina. Apicultura (yateí). Turismo: vivero, granja, senderismo hasta el río Paraná

Fuente: Elaboración propia en base a observación, entrevista y página web

Análisis por grupo de Agroturismo. Tercer ola

a) Grupo Los Frutales: surge como propuesta de un proyecto INTA PROFAM, que establece como criterio asociar como mínimo a 30 productores rurales para la diversificación productiva. Sus inicios datan del año 2003. Debido a los tramites de rigor, las capacitaciones recién comienzan a concretarse hacia mediados del 2004. Inicialmente está compuesto por 30 productores, los cuales continúan asistiendo a las capacitaciones.

Este proyecto tiene el financiamiento del INTA y como colaboradores se encuentran la UNaM (Facultades de Humanidades y Ciencias Sociales, carrera de Turismo; Facultad de Artes e Ingeniería), cuenta con el auspicio del Ministerio del Agro y la Producción, la Secretaría de Obras Públicas de la Provincia de Misiones, del Ministerio de Educación y las 6 Municipalidades que abarca el proyecto. Además, está declarado de interés turístico Provincial por parte de la Subsecretaría de Turismo de Misiones.

El proyecto incluye en primer lugar capacitar, luego producir productos elaborados a partir de frutos y embutidos de la región, crear su marca y comercializarlo, para luego incursionar en rutas de Agroturismo, que faciliten aún más la comercialización de la producción manufacturada. Por ello, este proyecto incluye la asociación y colaboración de diversas Facultades e Instituciones gubernamentales.

Actualmente se encuentra en etapa de capacitación y adecuación del establecimiento, sin abrir aún las puertas al turismo.

Se organiza en dos sub regiones, a saber:

- **1. L. N. Alem, Cerro Azul, O. V. Andrade, Bonpland y Santa Ana:** 20 productores rurales. Su oferta está compuesta por frutales de climas templados en variedad primicia, la historia y el cerro Santa Ana (en proyecto de declararse Reserva de Usos Múltiples) Área de reunión y capacitaciones: escuela de Bonpland y visita a chacras.

- **2. Colonia Aurora, Santa Rita, 25 de Mayo y San Francisco de Asis:** 10 productores rurales. Su oferta está compuesta por frutales tropicales como el ananás, mamón (papaya) y los paisajes de la Ruta Costera N°2 y los meandros del Río Uruguay. Área de reunión y capacitaciones: Casa de la Mujer en Santa Rita y visita a chacras.

Entre las razones por las que incursionan en el Agroturismo destacan:

Mirta Schatz (sub región 2): “nos hicimos cargo de la chacra cuando me jubilé de maestra, era la chacra de mi suegro. Ahora la estamos haciendo producir nuevamente... Tiene paisajes muy bonitos y vale la pena mostrárselos a otra gente, para que también la disfruten.” (Entrevista realizada en septiembre 2004)

Nelsson Joering (sub región 2): “nos vienen a ver todos los días para comprar fiambres, quesos o pan casero. Tenemos todo bastante ordenado y creemos poder mostrárselo a visitantes.” (Entrevista realizada en septiembre 2004)

Carlos Müller (sub región 1): “don Piekum (Ing. del INTA, especializado en injertos y frutales) nos dijo que la chacra es linda y que a mucha gente el interesa ver los parrales (viñedos), entonces él nos contactó con Mara (por la Ing. María Inés Montenegro) y empezamos con las capacitaciones.” (Entrevista realizada en julio de 2004)

Composición actual del Grupo Los Frutales

Tabla N°4: Grupo 1

Nombre de la familia	Actividad principal
Borkoski, Jorge (Bonpland)	Productivo: ganado bovino, frutales templados
Ferreira, Yohana (Bonplnad)	Productivo: ganado bovino, frutales templados
Grahl, Carlos (Bonpland)	Productivo: ganado bovino, frutales templados
Navarro, Oscar (Bonpland)	Productivo: ganado bovino, frutales templados
Sosa, Vanesa (Bonpland)	Productivo: ganado bovino, frutales templados
De los Santos, José (Cerro Santa Ana)	Productivo: ganado bovino, frutales templados
Muller, Carlos (O. V. Andrade)	Productivo: viñedos, duraznos, palmera australiana.
Ibachuta, Pedro (Cerro Azul)	Productivo: ganado bovino, viñedos, duraznos, ciruelas.
Schvoerer, Carlos (O.V. Andrade)	Productivo: ganado bovino, tabaco, viñedos.
Kozur, Alfredo (Cerro Azul)	Productivo: ganado bovino, té
Ikert, Ana (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Houchuk, Gregorio (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Houchuk, Juan (L.N.Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Bresiski, Inés (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Humeniuk, Carlos (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Efler, Jorge (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Schafer, Inés (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate

Knecht, Edwin (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Plantholt. Marta (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Kuhl, Lili (L.N. Alem)	Productivo: ganado bovino, té y yerba mate
Rancho R (Santa Ana)	Productivo: ganado bovino.

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

Tabla N°5: Grupo 2

Nombre de la familia	Actividad principal
Pires, Juan Ramón (A del Valle Chico)	Productivo: ganadería.
Schatz, Mirta (25 de Mayo)	Productivo: viñedos, estanques de pesque y pague
Pahl, Leoni (25 de Mayo)	Productivo: ganado bovino, hortalizas
Joering, Nelsson (San F. de Asis)	Productivo: ganado bovino y porcino, chacinados.
Marchiotti, Luis (Santa Rita)	Productivo: viñedos.
Aguilar, Edeamar (Colonia Aurora)	Productivo: ananás, zapallos.
Kaddatz, Zelmiro (Colonia Aurora)	Productivo: ananás, mamón
Mendoza, Ramón (Colonia Aurora)	Productivo: ananás, mamón
Bade, Rodolfo (Colonia Aurora)	Productivo: ananás, mamón
Schatz, Osvaldo (25 de Mayo)	Productivo: ganadería.

Fuente: Elaboración propia en base a observación y entrevista. Octubre de 2004

Se destacan como elementos comunes de la primer zona la vid y en la segunda, el ananás y los chacinados. Sin embargo, entre los establecimientos se reconocen diferencias.

El grado de desarrollo del grupo es aún muy precario, los establecimientos no tienen identificados sus elementos relevantes para el turismo, tampoco han adoptado un nombre de fantasía por establecimiento.

Sin embargo, debe aclararse que según el proyecto no todos los establecimientos abrirán sus puertas al turismo en forma directa, sino que algunos, (los más alejados o cuyos propietarios no quieran atender visitas) proveerán de materias primas y souvenirs a los demás oferentes.

b) Grupo Agroturismo 2 de Mayo, San Vicente, San Pedro y El Soberbio

Este grupo surge ante iniciativa de la Unión de Familias Agrícolas de Misiones (UNEFAM) en el año 2003 y se encuentra compuesta inicialmente por 60

productores de 4 municipios. Actualmente abrieron sus puertas al turismo un total de 19 establecimientos.

Obtiene la colaboración y financiamiento de dos ONGs (ISCOS y COSPE ambas de Liguria, Italia). Entre las etapas del proyecto, se realiza un relevamiento de los establecimientos (ONG COSPE), un estudio de mercado estratégico (UNaM;2004) y planes de negocios individuales (ONG ISCOS). Hacia fines de 2004 abren sus puertas los dos primeros establecimientos (Las Rocas y La Gruta)

Entre las razones de incursión en la actividad, los productores señalan:

- **Waijer (Establecimiento Las Rocas, recién iniciado en la actividad):** *“estaba acostumbrado a recibir gente por el vivero [...] esto (el agroturismo) es solo ordenar un poco y tomar más en serio las visitas”*. (Entrevista realizada en septiembre 2004)
- **Edwino Lotke (Establecimiento La Gruta, recién iniciado en la actividad):** *“tengo contacto con la gente por mi carnicería y como tengo la virgen, me propusieron hacer visitas a la chacra”* (Entrevista realizada en septiembre 2004)

Tabla N°6: Composición actual del Grupo de 2 de Mayo, San Vicente, San Pedro y El Soberbio

Nombre del establecimiento-familia	Actividad principal
<i>Artesanías en madera</i> <i>Holland</i> (2 de Mayo) Propietario: Germán Holland	Productivo: producción de artesanías en madera Turismo: exhibición y venta de artesanías en madera, maquinarias afines
<i>Agroturismo Los Cedros</i> (2 de Mayo) Propietarios: Familia Kelm	Productivo: chacra diversificada: yerba mate, té. Turismo: estanques artificiales interconectados, pesque y pague, senderos de yerba y té, miel de caña, senderos por la selva, actividades de granja.
<i>Agroturismo Los Inciensos</i> (2 de Mayo) Propietarios: familia Kleibert	Productivo: producción silvo pastoril, frutales. Yerbales piscicultura. Turismo: senderismo entre chachís y cultivos.
<i>Agroturismo Las Rocas</i> (2 de Mayo) Propietarios: Familia Waijer	Productivo: chacra diversificada: con producción de yerba mate, té, frutales, vivero ornamental, animales de granja. Turismo: pesque y pague, senderismo hasta el barranco de rocas, cabalgatas, productos regionales

<i>Paseos ecológicos Exsylvia</i> (San Vicente) Propietarios: Martín Higa	Productivo: alimentos orgánicos y de la selva. Turismo: Senderismo en selva misionera, bonsai, degustación de licores naturales y Takenoko (brotes de tacuara en escabeche)
<i>Agroturismo Crisol de Razas</i> (San Vicente) Propietarios: Familia Karpe	Productivo: té, yerba mate, jengibre. Turismo: historia, senderismo por cultivos.
<i>Agroturismo La Gruta</i> (San Vicente) Propietario: Edwino Lotke	Productivo: ganadería bovina, carnicería, rapadura. Turismo: Monumento-Santuario a la Virgen de Lourdes y la historia de su creación. Paseo con carro tirado por bueyes, cabalgatas, trekking, peregrinaciones.
<i>Agroturismo Los Portones</i> (San Vicente) Propietarios: Familia Martins	Productivo: cultivos silvo pastoriles Turismo: proyecto de reserva natural privada. Senderismo que incluye Cueva de los refugiados y su historia, senderos entre chachis, murallones de rocas y saltos. Observación de aves.
<i>Agro camping Heimatland</i> (El Soberbio) Propietarios: Flia. Schuingel	Productivo: ----- Turismo: saltos, senderismo, avistaje de aves, paseos con carros de bueyes, pesque y pague.
<i>Productores artesanales de Reni Luft y Familia.</i> (El Soberbio) Propietario: Reni Luft y Flia.	Productivo: ----- Turismo: degustación de productos de comida típica y natural (dulces, pikles, mermeladas, panificados)
<i>Agro camping San Jorge</i> (El Soberbio) Propietarios: Familia Batista	Productivo: tambo. Turismo: amplio parque para paseos en carro tirado por caballos, cabalgatas, ordeño en campo, senderismo.
<i>Agro camping Oro Verde</i> (El Soberbio) Propietario: Benito Da Rosa	Productivo: camping. Turismo: paseos en bote, pesca, zona de camping.
<i>Agro camping El Sendero</i> (El Soberbio) Propietario: Javier Tober	Productivo: camping, pileta, arroyo de grandes magnitudes. Turismo: canotaje, natación, deportes varios, pesca
<i>Aldea aborígen JEJI</i> (San Pedro) N° de integrantes: 50 familias aprox.	Productivo: ----- Turismo: artesanías y danzas típicas, senderismo, cestería a la venta
<i>Aldea aborígen Pindó Poty</i> (San Pedro) N° de integrantes: 15 familias aprox.	Productivo: ----- Turismo: demostración de elaboración de artesanía (cestería), senderismo, demostración de trampas para cazar.
<i>Reserva Privadas Yaguaroundi</i> (San Pedro) Propietario: Sr. Correa	Productivo: ----- Turismo: senderos de interpretación y paseos de aventura, observación de aves, alojamiento en cabañas.
<i>Agro camping Don Benitez</i> (San Pedro) Propietario: Sr. Roberto Benítez	Productivo: Turismo: pileta, senderismo al emprendimiento vecino de Rincón de la selva.
<i>Agro camping Santa Rita</i> (San Pedro) Propietario. Bertoldo Alvarez	Productivo: camping. Turismo: senderismo por la selva, cabalgatas, deportes.
<i>Reserva natural – Vivero Rincón de la selva.</i> (San Pedro) Propietario: Hugo Caló	Productivo: reserva privada. Turismo: senderismo por orquídeas naturales, avistaje de aves.

Fuente: Elaboración propia en base a observación, entrevista y página web www.redagroturefas.com.ar.

Se destaca que varios establecimientos se constituyen básicamente en ofertas de alojamiento (agro campings) y otros son sitios de ecoturismo, lo cual contradice el concepto de Agroturismo. En realidad, los establecimientos que se ajustan al concepto de Agroturismo son ocho: Los Cedros, Los Inciensos, Las Rocas, Crisol de Razas, La Gruta y Los Portones, Reni Luft y Camping San Jorge.

c) Grupo de Agroturismo de Campo Viera

Surge ante una iniciativa de la Municipalidad de Campo Viera, ante la escasez de ingresos de los productores rurales. Se promueve el desarrollo de estanques para piscicultura, que serían aprovechados para cría de peces para la comercialización mediante un frigorífico municipal así como el Agroturismo. Se asocian inmediatamente 20 productores, con ofertas muy semejantes entre ellos, abriendo todas sus puertas al turismo. Esto indica una relativa semejanza con el anterior grupo: el turismo como complemento de la comercialización de un producto primario manufacturado o con valor agregado.

Tabla N°7: Composición actual del Grupo de Agroturismo de Campo Viera

Nombre del Propietario	Actividad principal
Beker, Lino (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Ryll, José (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Henning, Alfredo (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura, balneario, camping, forestación.
Dallagnese, Claudio (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Nuñez, Carlos (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Chak, Pedro (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Loman Vicente (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Velásquez, Olegario (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Holbach, Avelino (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Rindflerch, Eduardo (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Schweizer, Ricardo	Productivo: Piscicultura

(Campo Viera)	
Borges, Carlos (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Panasowich, María (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Cabriza, Ramona (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Rogacewski, Andrés (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Rodz, Pepe (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Weiss, Edwino (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Melnichuk, Juan Pedro (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Lüpke, Geraldo (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura
Berna, Eldo (Campo Viera)	Productivo: Piscicultura

Fuente: Elaboración propia en base a observación, entrevista y folleto. Octubre de 2004

Se destaca la gran homogeneidad de oferta, con poca variación y originalidad, excepto la accesibilidad.

d) Ruta de la Yerba Mate: Diseñada inicialmente por el INTA Oberá (tarea a cargo de la Ing. María Inés Montenegro hacia 1998), luego, por la crisis yerbatera se declina en el interés y se atomizan sus integrantes. En 2005, el Instituto Nacional de la Yerba Mate (INyM), reorganiza el proyecto bajo la coordinación de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA).

Los objetivos generales del proyecto son:

- Promover la yerba mate en usos tradicionales y no tradicionales.
- Promover los alimentos regionales y la cultura gastronómica del Litoral.
- Estimular el desarrollo de Distintivos de Calidad: Denominaciones de Origen, Indicaciones de Geográficas, Productos Orgánicos, entre otros.
- Ampliar la oferta turística de la provincia y la estadía de los turistas que recibe.

Objetivo específico del proyecto de la Ruta de la Yerba Mate

Diseñar participativamente el Plan Estratégico de la Ruta de la Yerba Mate, sus protocolos de calidad y crear la Asociación de la Ruta de la Yerba Mate que ejecutará el plan.

Se diseña un plan de trabajo de 8 meses, entre cuyas etapas se señalan:

1. Estudios previos y trabajo de gabinete.
2. Motivación y Capacitación. Jornadas participativas en el recorrido de la Ruta.
3. Definición y desarrollo del Producto. Definición del producto turístico considerando: Recursos Disponibles - Actividades turísticas – Fiestas - Infraestructura de servicios y equipamientos necesarias - Recursos humanos - Determinación de carencias de infraestructura y servicios. Ajuste del producto.
4. Definición de los protocolos de calidad.
5. Plan Estratégico de la Ruta de la Yerba Mate.
6. Creación de la Asociación de la Ruta de la Yerba Mate que conducirá el plan.

Se incorporan en principio los establecimientos yerbateros Rosamonte de la firma Hreñuk S.A., Romance de la firma Gerula S.A., Amanda de la Firma Szychowski, y Las Marías de la familia Navajas Artaza. A ello se sumarían los restaurantes de la zona y agentes de viajes. Se invita el Ing. Ernesto Barrera, encargado del Programa de Rutas Alimentarias Argentinas del INTA a coordinar acciones. Sin embargo, a partir de la crisis que presenta el INYM entre los grandes molinos y pequeños productores crea situaciones de tensión en la concreción del circuito turístico, estancándose nuevamente su desarrollo.

Si bien los integrantes iniciales de esta Ruta presentan un perfil muy diferente al de los demás grupos de Agroturismo de la Provincia, la propuesta busca incorporar también a pequeños productores en una etapa más avanzada.

Actualmente este circuito ha sido declarado “Ruta Internacional de la Yerba Mate (ABITUR, 2005), al incluir en su recorrido el paseo por cultivos yerbateros del Estado de Río Grande Do Sul, Brasil.

Tabla N°8: Composición actual del Grupo Ruta de la Yerba Mate (Sureste de Misiones y noreste de Corrientes)

Nombre del establecimiento.	Actividad principal.
<i>Grupo Rosamonte</i> (Apóstoles, Misiones) Firma: Hreñuk S.A.	Productiva: yerba mate (producción, industrialización y comercialización), piscicultura y cría de pacú, ganadería bovina. Turismo: estanques, yerba mate.
<i>Gerula S. A.</i> (San José, Misiones)	Productiva: yerba mate (producción, industrialización y comercialización) Turismo: yerba mate.
<i>Grupo Amanda.</i> (Azara, Misiones) Firma: Szychowski S.A.	Productiva: yerba mate (producción, industrialización y comercialización) Turismo: museo, plantaciones de yerba, arroz y té.
<i>Establecimiento Las Marías</i> (Gdor Virasoro, Corrientes) Firma: Familia Navajas.	Productiva: yerba mate (producción, industrialización y comercialización), forestación y ganadería Turismo: plantaciones e industrialización de yerba mate
<i>Cooperativa Liebig.</i> (Colonia Liebig - Corrientes)	Productivo: yerba mate (producción, industrialización y comercialización) Turismo: yerba mate.
<i>Establecimiento Urrutia</i> (Oberá - Misiones)	Productivo: yerba mate (producción, industrialización y comercialización) Turismo: yerba mate.
<i>Cooperativa Santo Pipó.</i> (Santo Pipó – Misiones)	Productivo: yerba mate (producción, industrialización y comercialización) Turismo: yerba mate.

Fuente: páginas web: <http://www.grupocaissa.com.ar/noticia-169.html>, 21/01/05,

<http://www.turismomisiones.com/detalle.php?id=380> 03/04/05 y

<http://www.misionesonline.net/paginas/noticia.php?> 05/08/05.

Se percibe claramente la diferencia que presenta este grupo de turismo con los anteriores. En primer lugar, su componente agroindustrial y luego su capital (tamaño y conformación). Los cuatro integrantes iniciales corresponden a las empresas más renombradas y grandes del sector yerbatero nacional.

1.7. El Modelo de Agroturismo en Misiones

Se pueden establecer modelos a partir de la demanda a captar y la composición de la oferta.

En base a la demanda, se establecen dos modelos diferentes de Turismo Rural según los mercados. Por un lado, el **Turismo Rural Popular**, que implica el retorno a los lugares de origen por parte de personas que tuvieron que emigrar a las ciudades por motivos económicos (principalmente laborales). Consiste básicamente de viajes cortos, durante los fines de semana, a las periferias de las

ciudades y cuentan como principales atractivos a las ferias, las fiestas patronales y los balnearios. Es un modelo de turismo masivo que genera circuitos, generalmente operado por ómnibus para trasladar a gran cantidad de personas.

Por el otro lado, el **Turismo Rural Selectivo** se subdivide en varias modalidades a saber: el *parque temático histórico* (viejas instalaciones bajo una temática), el *hotel boutique* (hotel exclusivo nuevo o remodelado) y el *parque temático actual* (por ejemplo la yerba mate, los frutales). (Dachary, A.; 2005:14-16)

En base a la oferta, los actores rurales pueden ser de dos grupos: por un lado los campesinos minifundistas o **productores con bajo nivel productivo** y escaso capital y por el otro los **empresarios** del sector agropecuario o agroindustrial con importantes empresas y capital en el mismo. (Dachary, A.; 2005:162). En el caso específico de Misiones, se reconocen los establecimientos de Agroturismo conformado por pequeños productores rurales (colonos y farmers) y las estancias, propiedad de empresarios. (Dieckow, L. 2002: 114) Específicamente, se reconoce en la Ruta de la Yerba Mate a los empresarios agroindustriales mientras que los demás grupos de Agroturismo, sus integrantes son principalmente productores, exceptuado al Establecimiento La Chacra del grupo de Oberá.

Por otra parte, en cuanto a la integración con otros establecimientos y modalidades de turismo, se reconocen dos modalidades: **emprendimientos independientes** de otras formas de turismo, creando establecimientos, rutas o circuitos dedicados solo al Turismo en espacio Rural (como ejemplos se destacan los Grupos de Campo Viera, Oberá y Ruta de la Yerba Mate). La segunda opción se da en condiciones muy particulares en las periferias de los grandes centros turísticos, logrando por **efecto derrame** de la actividad turística masiva hacia el principal destino turístico se disperse (como ejemplos se destaca el proyecto inicial del Grupo la Aripuca, el Grupo Tierra Roja; ambos por el destino de las Cataratas de Iguazú y el Grupo de 2 de Mayo, San Vicente,

San Pedro y El Soberbio por los Saltos del Moconá) (Dachary, A.; 2005:162-163)

1.8. Capacitación y asesoramiento

Debe destacarse la escasa capacitación técnica que posee el personal de la Subsecretaría de Turismo de Misiones para asesorar en materia de Agroturismo y Turismo en espacio rural.

Situación contraria sucede en la Secretaría de Turismo de la Nación que cuenta con un Área de Turismo Rural, cuyo responsable directo es el Lic. Federico Wyss.

En el INTA, delegación Oberá, la Ing. María Inés Montenegro tiene acreditada una Maestría en Turismo Rural de la Universidad de Buenos Aires.

En la UNEFAM, el Lic. Jaime Bremm ha realizado cursos de Postgrado en Turismo Rural. Ha colaborado en la gestión del grupo de Tierra Roja y actualmente asesora al grupo de 2 de Mayo y San Vicente.

Es preciso señalar que los conocimientos de Agroturismo aplicables a otras regiones del país, deben ser adaptados a Misiones, debido a las particularidades de la estructura productiva y el perfil del productor rural.

Por otra parte, se percibe que el acompañamiento por parte de las instituciones de apoyo no es permanente, finalizando generalmente al año de iniciadas las gestiones, quedando los productores al desamparo y la incertidumbre. De esta forma, la gran expectativa inicial pronto se desalienta.

Consultados a los oferentes de Agroturismo acerca del acompañamiento institucional, entre las respuestas se destacan las siguientes:

Grupo la Aripuca

- Albino Makoviack (abandonó): *“Tuvimos muy poco apoyo de la provincia para la promoción y por eso no viene la gente y entonces no es rentable”.*
(Entrevista realizada en enero 2002)

Grupo Agroturismo Oberá

- **Delia Komatsu (Rincón del Takenoko, continúa):** *Nos ayuda mucho el INTA y la gestión actual de la Municipalidad [...] Antes ni sabían que existíamos.* (Entrevista realizada en septiembre de 2004)

Grupo Tierra Roja

Hilario Vogel: *“Se apoya bastante al turismo [...] Desde la Municipalidad y la Nación nos ayudaron bastante, nos dan una mano”.* (Entrevista realizada septiembre de 2004)

1.9. Evaluación del riesgo y la rentabilidad del turismo según los productores

Sobre la evaluación del riesgo de la nueva actividad y la ponderación de la rentabilidad de la nueva inversión, se obtuvieron diferentes respuestas, tanto por parte de los oferentes actuales de Agroturismo como de quienes lo abandonaron:

Grupo Agroturismo La Aripuca

- **Albino Makoviack (abandonó):** *“Hoy en día no hay actividad que no sea riesgosa. Si hoy tendría que decidir si hago turismo, no lo haría y tampoco recomiendo a otros que lo hagan. Pero como ya empezamos, tenemos que seguir [...] En la chacra ahora, como están las cosas, no hay nada nuevo conveniente, así es que el riesgo de rentabilidad en turismo es igual que en cualquier otra actividad.”* (Entrevista realizada en enero 2002)

- **Antonio Camilo (San Sebastián de la Selva, continúa):** *“ pensé que era más fácil trabajar en turismo. Desde la Agencia (Secretaría de Turismo de la Nación) decían que era fácil, todo rústico y simple y solo tenía que atender a los turistas [...] pero yo les dije que de esa forma no podía trabajar, porque si un día abandono mis vacas por dos o tres turistas pierdo plata[...]Yo quería hacer más grande para tanta gente y para que yo viviese de eso, todavía no estoy viviendo de eso porque no viene la gente [...] lo que falta es gente (turistas) [...] Como ya estamos en el barco tenemos que seguir el él..”* (Entrevista realizada en enero 2002)

- **Otto Waidelich (La Aripuca, continúa):** *“En general han ido por lo más riesgoso y no fueron por la ganancia porque lo riesgoso tiene una ventana en este caso: que el hijo sea guía en la chacra cuando ya se estaba por ir a la ciudad a buscar trabajo [...] Un economista diría que esto no funciona, pero ellos hacen muebles, dulces que si uno lo pagaría no lo haría, pero como es una motivación, un logro para la familia, a ellos les gusta hacerlo [...] El turismo tiene un beneficio económico a largo plazo y uno a corto que es la forma de encarar la vida. El riesgo es que funcione y que aguanten hasta que venga la cantidad necesaria de turistas, porque si abandonan [...] cuesta más volver a empezar”.* (Entrevista realizada en enero 2002)

- **Mario Barella (Las Viñas, abandonó):** *“sabía que tenía algunos riesgos, pero teníamos muchas cosas para mostrar y queríamos hacerlo [...] Invertimos lo que pudimos, no más que eso y sabemos que faltan algunas cosas.”* (Entrevista realizada en enero 2002)

Grupo Agroturismo Tierra Roja

- **Hilario Vogel (continúa, del Grupo Tierra Roja):** *“Si hubiera sabido la cantidad de inversión que tenía que hacer, lo hubiera pensado dos veces”.* (Entrevista realizada en septiembre 2004)

Grupo Agroturismo Oberá

- **Katy Schegg (Heidiland, continúa):** *“Debe tomarse como una actividad más en el establecimiento. [...] A Elena (por Elena Bárbaro: El Jardín de la Nona) le fue mejor por estar más cerca de Oberá.”* (Entrevista realizada en septiembre 2004)

Respecto de la rentabilidad, la mayor parte de los productores oferentes de Agroturismo reconoce que la actividad no es tan rentable como le habían dicho (o se imaginaba), agravado por la elevada inversión inicial que muchos debieron realizar.

1.10. La oferta turística recreativa de los establecimientos

A los fines de esta tesis, se entiende por *oferta turística* al concepto aportado por la CICATUR, que incluye bajo la misma tres elementos: **los atractivos**¹ algunos devenidos en **recursos**² (naturales, culturales, históricos y técnicos), **las facilidades** (compuestas de infraestructuras básicas y equipamientos específicos para los turistas) y las **actividades** relacionadas con los atractivos.

Al analizar los *atractivos*, se perciben pocas variaciones entre los establecimientos. La mayoría cuenta con paisajes naturales (con arroyos, selva, alguna cascada) y paisajes construidos mediante la actividad agropecuaria (cultivos anuales y perennes, pasturas y ganado, reforestaciones de coníferas). Las variaciones corresponden más bien a la disposición de estos elementos y la superficie que cubre cada uno de ellos.

Los nuevos grupos de Agroturismo aportan actividades y productos novedosos para la provincia al encarar el cultivo de frutales templados (durazno, vid), frutos tropicales (mamón, ananás) y la piscicultura.

En términos generales, los establecimientos son de superficie pequeña y mediana (de 25 a 100 ha), -exceptuando los integrantes del Grupo Ruta de la Yerba Mate- y se reconoce la presencia de los cultivos tradicionales principales (yerba mate, té) y la notable diversificación productiva espontánea. La superficie destinada al turismo generalmente corresponde a un porcentaje muy bajo de la superficie total del establecimiento.

El uso turístico está relacionado con la vivienda y un circuito muy breve entre los cultivos y la selva. Solo aquellos que ofrecen cabalgatas ocupan todo el predio del establecimiento y hasta establecimientos contiguos. Lo más frecuente es realizar caminatas por los cultivos y por la selva, descansar y consumir comida casera. (véase tablas N°3, 4,5, 6, 7, 8 del anexo I)

¹ **Atractivos turísticos:** (del latín *attractivus*). Para Jafar Jaffari (1981) citado en Schlüter (1983:40) considera a los atractivos turísticos como “imanes que impulsan al hombre hacia determinados destinos”. (Nakayama, L.; 1994: 24)

² **Recursos turísticos:** elementos con suficiente valor, atractivos aptos y disponibles sobre los cuales la comunidad puede basar su actividad turística (Nakayama, L.; 1994: 24)

Se destacan diferencias entre los establecimientos que continúan frente a los que abandonaron a partir de los **índices de infraestructura y equipamiento**.

Según el índice de **disponibilidad de infraestructura**, se perciben notables diferencias entre los establecimientos que continúan con la actividad respecto de aquellos que la han abandonado. (Comparar con tablas 7 y 8, del anexo 4.)

En general, los establecimientos que continúan con la actividad alcanzan entre 10 y 15 puntos. El único oferente de menor puntaje es Las Rocas, un establecimiento recientemente inaugurado.

En cuanto a los establecimientos que han abandonado la actividad turística, los puntajes totales varían entre los 5 y 12 puntos. Debe destacarse que los establecimientos de la primer ola que abandonaron la actividad tardíamente - entre los años 2002 y 2004-, son los que poseen mejor puntaje (El Cañafistula, Las Viñas y Tío Zalindo, todos del grupo La Aripuca.)

En cuanto al *equipamiento*, la mayor parte de los establecimientos no ofrece alojamiento, con lo cual el concepto de Agroturismo se torna impreciso, puesto que, según la Organización Mundial del Turismo (OMT), esta actividad implica el traslado fuera de su lugar de residencia habitual permaneciendo en destino por lo menos 24 hs. erogando en destino dinero exógeno.

Se aprecian variaciones importantes en el **índice de equipamiento** según se trate de establecimientos que continúan y aquellos que lo abandonaron. (comparar tablas 9 y 10)

Entre los establecimientos que continúan con la actividad tienen entre 10 y 17 puntos, mientras que entre los que abandonaron este puntaje varía entre los 0 y 12 puntos. (Véase tablas N°9 y 10 anexo I)

Entre los productores que abandonaron la actividad turística, se percibe una oferta menos original- específica. La mayoría ofrecía caminatas por los cultivos y la selva, pocos ofrecían comidas caseras o alguna variante como las cabalgatas o piscicultura.

Respecto de las facilidades se perciben notables diferencias entre establecimientos.

En cuanto a la *infraestructura* (accesibilidad, señalización de acceso, energía eléctrica, teléfono, agua potable, primeros auxilios, sanitarios, limpieza y seguridad) las principales diferencias corresponden a la disponibilidad de teléfonos (fijos o celulares), la tenencia de buenos sanitarios, la señalización de acceso y las condiciones de seguridad.

Debido a que muchos establecimientos están a más de 10 km de algún centro urbano, los caminos de acceso -de tierra consolidada- suelen estar en malas condiciones, la línea telefónica no llega y la señal de los teléfonos celulares se debilita por la abundancia de vegetación y presencia de serranías.

La falta de teléfonos es un problema grave para la realización de reservas de servicios turísticos, debiendo crearse una central de reservas y el traslado de algún informante al establecimiento cada vez que se concrete una solicitud.

Respecto de la señalización turística, muchos de los productores entrevistados afirman que no desean poner carteles de identificación del lugar para disminuir la afluencia turística casual.

Finalmente, las condiciones de *seguridad* suelen ser deficientes. La ausencia en muchos casos de botiquines de primeros auxilios y la inexistencia de compañías de seguros que cubran la actividad. Excepto la Compañía Federación Patronal de Seguros y la Red Argentina de Turismo Rural (RATUR), no existen compañías interesadas en cubrir la actividad por los altos riesgos y la poca rentabilidad de la alternativa de diversificación.

En algunos establecimientos se observan graves riesgos de seguridad personal: pozos de agua sin tapar, pendientes muy pronunciadas, maleza en los senderos que permite la aparición de serpientes, senderos resbaladizos en arroyos (por ejemplo en el establecimiento Las Rocas)

La escasez y deficiencia de sanitarios es un problema que en varios grupos de Agroturismo se ha solucionado mediante subsidios (por ejemplo en el grupo La

Aripuca y Tierra Roja y en proyecto en la Micro región de 2 de Mayo, San Vicente, San Pedro y El Soberbio)

La mayor parte de los establecimientos que permanecen en el mercado ofrecen gastronomía -almuerzos y meriendas- casera y típica de la provincia.

Los aspectos más deficitarios son el aprovechamiento de los recursos disponibles y el ambiente. Suele sobre valorar la oferta existente y no se realizan suficientes adecuaciones (mejoras de senderos, actividades en los atractivos, uso del tiempo libre de los visitantes)

La capacitación en general es regular, aunque diferente según el grupo de Agroturismo y las instituciones que lo realizan.

1.11. La comunicación y comercialización

Se reconocen diversos canales de *comunicación* utilizados como la Folletería individual y grupal (con muchas fotografías y escasos datos), los anuncios radiales y televisivos (propagandas) y la participación en ferias internacionales de turismo (por ejemplo la Feria Internacional de Turismo o FIT de Buenos Aires).

Sin embargo como se verá en el acápite siguiente, esta estrategia de comunicación y comercialización no es la más adecuada pues se dirige a la demanda de turismo masivo y se está ante una actividad de turismo más selectivo.

El cliente de Turismo Rural y Agroturismo prefiere otros canales de comunicación como los programas especiales de televisión, la Folletería más informativa y explicativa y la promoción boca - oído, que implica satisfacción y superación de expectativas en la visita y alta calidad del servicio.

El turismo en espacio rural no puede ser ofrecido de forma masiva ya que de esta manera se estaría diluyendo la esencia de éste, al ser puesto en el mercado sin un previo trabajo de análisis respecto de que es lo que se espera del producto.

Respecto de la *comercialización*, lo más habitual es el contacto directo con el cliente, sin intermediarios (agencias de viajes o tour operadores). Si embargo, en la mayoría de los casos (excepto en el Grupo Tierra Roja) en los demás grupos la comercializan de manera informal, sin facturas, registros contables, inscripciones en la AFIP DGI o registro de comercio.

Si se consideran solo los canales tradicionales de comunicación, se percibe que el grupo de Agroturismo que mejor se encuentra es Tierra Roja, seguido por el Grupo La Aripuca (véase tabla N°11, anexo I)

En cuanto a la comercialización el grupo mejor posicionado también es de Tierra Roja.(véase tabla N° 12, anexo I)

Respecto del Grupo La Aripuca, se construyó en Puerto Iguazú La Aripuca Gigante, una trampa para aves con árboles muertos de la zona de A. Brown a los fines de absorber parte de la demanda turística de las Cataratas. El proyecto era captar al 1% del turismo masivo de Cataratas (unas 7.000 personas al año) para hacer turismo más selectivo. Sin embargo, hasta la actualidad no se ha superado el 0,1% la afluencia al nuevo destino.

“La función de la Aripuca es la de disparador de visitas a Andresito...”. (Otto Waidelich, entrevista realizada en septiembre de 2004).

Los demás grupos de Agroturismo cuentan actualmente con apoyo de las Direcciones de Turismo Municipales para su promoción y comunicación.

1.12. La Demanda de Agroturismo de la Provincia de Misiones

El concepto de demanda turística ha evolucionado con el paso del tiempo, desde una concepción economicista, cuantitativa, hasta una concepción psico-sociológica que incorpora elementos intangibles a su definición.

En la actualidad, el concepto de demanda incluye dos componentes: *satisfacción* y *cliente-consumidor*. Para ello, hace falta identificar los deseos a satisfacer y saber cuántos y quienes son los dueños de esos deseos. (Nakayama, L.; 1994: 182)

Para Jimenez Guzmán la *demanda turística* posee características generales (que no se distinguen de otras demandas económicas) y estructurales (que connotan especialmente la demanda turística)

Entre las primeras se destacan:

1. **Su compleja constitución:** producida tanto por el tipo de elementos demandados como por cualidades de los demandantes.
2. **Su expansividad:** relacionada con el crecimiento de la propensión al consumir.
3. **Su estratificabilidad:** en base a indicadores socio- económicos, motivaciones y disponibilidad de tiempo libre.

Respecto a las características estructurales se mencionan:

1. **Elasticidad:** reacciona muy fácilmente a cualquier variación de las estructuras económicas de mercado.
2. **Estacionalidad:** no está igualmente distribuido a lo largo del año por la distribución de los períodos de descanso, que coinciden temporalmente, generándose temporadas alta y baja.
3. **Inestabilidad:** se ve afectada por los muchos fenómenos completamente ajenos o coyunturales al mercado turístico como los desastres naturales o político -sociales, la crisis monetaria o la seguridad del destino. (Jiménez Guzmán 1990:134; in Nakayama, L.; 1994: 24)

1) Volumen de demanda anual en los establecimientos

Antes de determinar las motivaciones y expectativas, se analiza el volumen actual de demanda de los establecimientos de Agroturismo. Para ello, se han entrevistado a los productores actualmente oferentes y revisado sus registros, para recabar los siguientes resultados:

Tabla N° 9: La demanda turística de Agroturismo en Misiones

Grupo	Establecimiento	Situación de éxito en el turismo	Turistas por año. (año 2003) (según datos de sus propietarios)	Escolares por año (año 2003) (según datos de sus propietarios)
La Aripuca	San Sebastián de la selva.	Malo	15 personas	-----
Agroturismo Oberá	El Jardín de la Nona	Bueno	30 visitas	-----
Agroturismo Oberá	La Chacra	Bueno	80 personas	-----
Agroturismo Oberá	Chacra Suiza	Regular	30 personas	120 escolares
Agroturismo Oberá	Heidiland	Malo	24 personas	-----
Agroturismo Oberá	Rincón del Takenoko	Malo	Nadie durante todo el año.	Nadie durante todo el año
Grupo Tierra Roja	Granja Navidad	Bueno	-----	Solo escolares 395 en julio
Grupo Tierra Roja	Paraíso de Hilda	Bueno	-----	Escolares (300 personas) y turismo social
Grupo Tierra Roja	Oro Verde	Bueno	100 personas por año	-----
Totales	1094 personas		279 personas en familia. (0,8 personas por día)	815 escolares (2 alumnos por día)

Fuente: Elaboración propia en base a documentación interna y entrevistas Octubre de 2004

Se aprecia en general una escasa afluencia por establecimiento, que lo hace poco rentable. Quienes reciben más personas (no escolares) son los Establecimientos Oro Verde y La Chacra. (para más detalles véase tablas N° 13,14,15 del anexo I)

Por otro lado, varias chacras reciben contingentes escolares, lo cual genera un gran volumen de demanda aunque menos rentable.

Tony Cram (ob. cit.) sostiene que en la mayoría de los negocios, un 20 % de los clientes proporciona del 75 al 90% de los ingresos.

“El objetivo es conseguir los mejores clientes. Debemos ser capaces de describir y encontrar a los mejores clientes”. (Cram, T.; 2003: 102)

Por ello, debe centrarse la atención en el pequeño número de clientes del que depende la mayoría de los beneficios. Debe tenerse en cuenta que los clientes más valiosos no son necesariamente los más grandes, de hecho, puede que éstos

últimos solo contribuyan de forma marginal a las ganancias de la empresa. La meta debe ser dar un buen servicio al 80% de los clientes y un servicio excelente al 20% restante. Para ello, debe conocerse cual es la relación más adecuada y reconocer a los clientes más beneficiosos.

“La calidad y el desarrollo de las relaciones con los clientes son la única ventaja competitiva real de cualquier empresa, puesto que todo lo demás es susceptible de ser copiado”. (Cram, T.; 2003: 7)

Para desarrollar buenas relaciones, el proveedor debe conocer qué esperan los clientes.

Según Tony Cram, existen ocho requisitos principales a saber: fiabilidad (la empresa cumple sus promesas), confianza (confío en la empresa), reconocimiento (la empresa recuerda mis necesidades), accesibilidad (siempre puedo estar en contacto con la empresa), servicio/ asistencia (la gestión del tiempo es la adecuada), información (la empresa me mantiene al día), preferencia (me ofrecen buenos precios y me dan prioridad), personalización (me siento cómodo trabajando con esta empresa) (Cram, T.; 2003: 26)

La accesibilidad es un elemento importante para varios establecimientos, aunque para la Granja Oro Verde parece no ser factor tan condicionante, especialmente cuando el segmento captado son las familias.

Varios establecimientos optaron por trabajar con contingentes escolares. Es un segmento menos rentable, para la etapa inicial del proyecto puede ser muy útil para la promoción de la oferta.

Sin embargo, en general se percibe una escasa demanda. Si se considera que la demanda a las Cataratas del Iguazú es de 1.100.000 personas al año, el total de la demanda de Agroturismo en Misiones capta apenas el 0,09% del turismo masivo. Estos datos deben compararse con el fenómeno del crecimiento a escala mundial del Turismo en espacio Rural: “En los últimos años se ha experimentado un crecimiento considerable el llamado «turismo rural». El «turismo tradicional» registra un crecimiento del **7,5% (de la demanda) al año a nivel mundial**, mientras que el **Turismo Rural registra un 20% de crecimiento y supone ya un 5% del turismo mundial**. Para la próxima

década, incluso, se espera que alcance hasta el 10% del turismo mundial”. (SANTAMARTA, José; Turismo y medio ambiente. World-Watch, 2000, in [www. Consumaseguridad.com/ Alimentación y turismosostenible.htm](http://www.Consumaseguridad.com/Alimentación_y_turismosostenible.htm). 28/10/04).

En Misiones, se aprecia un crecimiento notable de la demanda turística en otras alternativas de turismo en espacio rural como el Ecoturismo, especialmente en las zonas centro y norte de la provincia, mientras que en el Agroturismo la demanda permanece con menor participación en el mercado.

2) El perfil de la demanda de Agroturismo en Misiones

En este acápite se analizan en primer lugar los resultados de un estudio sobre Turismo Alternativo realizado por MURNER y ZIMMERLI en el año 2000. Luego, se presentan los resultados de una censo que se realizó entre septiembre y noviembre de 2004, a través de un proyecto de Vinculación Tecnológica dirigido por la tesista y financiado por diversas ONGs. (UNEFAM, Federación de Familias Kolping de Misiones y la ONG ISCOS de Liguria, Italia)

a) El estudio de demanda de Turismo Alternativo. (año 2000)

En la investigación efectuada en 2000, por MURNER (e.a.) en la Provincia de Misiones se relevaron los establecimientos rurales relacionados con el Turismo Alternativo.

Se entiende al *Turismo Alternativo* “como alternativa al turismo de masas, porque propone una diferenciación y opción a las formas tradicionales que toma el turismo. Se diferencia por el medio donde se practica, en los servicios, en la organización, en el número de personas que se encuentran a la vez en el recurso, en la calidad y en la autenticidad de la experiencia. Incluye al Turismo de Aventura, Turismo Rural, Agroturismo, Ecoturismo, Congresos y convenciones, entre otros”. (Murner, G., 2000:10) Si bien incluye algunas de las modalidades del Turismo Rural, se caracteriza por un enfoque diferente al no aplicarse exclusivamente al espacio rural, sino al consumo de una oferta diferente del turismo masivo o histórico.

El estudio realizado por Murner incluye en su análisis otras modalidades de turismo además del Agroturismo, e inclusive a la empresa Jungle Explorer, que se encuentra dentro del Área Cataratas (oferta de turismo masivo, que sesga los resultados), sin embargo este estudio es el único antecedente reconocido que aporta datos sobre el perfil del oferente y demandante en Misiones.

De un total de 72 establecimientos existentes en la provincia, 59 fueron analizados en este estudio. Los resultados más significativos son los siguientes:

- El 53% de los establecimientos trabaja de forma autónoma mientras que el **47% lo realiza asociado con otros productores**, en tres redes de turismo: Grupo La Aripuca, Grupo de Agroturismo Oberá, Grupo de Agroturismo Tierra Roja.
- De los que ya están funcionando (28), **solamente el 17% funciona desde hace más de 5 años.**
- De todos los establecimientos relevados el **49% se dedica al Agroturismo**, seguido en segundo lugar por el Turismo de Aventura con el 14%.
- El **61%** responde a la utilización del turismo como una **alternativa de diversificación** productiva debido a la escasa o nula rentabilidad del sector. El **39%** restante lo realiza desde una **concepción del turismo como un negocio** y del aprovechamiento de potencialidades ya existentes como recursos naturales y productivos y demanda (compra del predio para realizar turismo)
- El 27% de los establecimientos relevados ofrece comodidades **para alojar turistas** y el 73% restante no lo hace. El 44% de los que ofrecen pernocte tienen poseen 18 o más plazas. El total de camas que se ofrecen para Turismo Alternativo en Misiones llega a las 370 plazas, distribuidas en su mayoría en habitaciones dobles, en cabañas para 3 a 6 personas. La mayoría ha incluido el servicio de alimentación. El 62% de ella es comida tradicional de la región, mientras que el 28% ofrece comida internacional.
- Respecto de la mano de obra, el **50% posee 1 a 2 personas contratadas** de manera permanente y en general, la familia entera participa del turismo.
- Respecto a su comercialización, **el 54% se contacta directamente con la demanda**, mientras que el resto lo hace a través de una agencia de viajes.

- **El 64% conoce poco a otros establecimientos de turismo**, mientras que al 50% le gustaría realizar acciones conjuntas con otros establecimientos.

- **El 50%** de los establecimientos considera que **el turismo es rentable**.

- Entre el 43% (como total) que sostiene que el turismo no es rentable, **el 22% sostiene que tienen elevados costos de mantenimiento, el 22% afirma que tienen costos de amortización, el 14% sostiene que le faltan estrategias de comunicación, al 14% le falta apoyo del Estado, otro 14% sostiene que no busca rentabilidad y finalmente otro 14% dice tener poca demanda.**

- En cuanto a las necesidades para el turismo, de los propietarios de los establecimientos, **casi el 40% manifestó la necesidad de seguir construyendo el predio. El 21,5% necesita mantenimiento y un 18% precisa mayor equipamiento en las instalaciones existentes.**

- **Perfil de la demanda:** respecto al lugar de origen, el 31% proviene del resto del país y el 22% de países limítrofes. Respecto a la edad, el 58% posee entre 36 y 65 años. Respecto a la ocupación, el 54% son empresarios y profesionales (con capacidad económica, tiempo para realizar viajes y con elevada educación formal). El 40% viene en familia, seguidos en un 29% por aquellos que vienen en pareja. La época de mayor afluencia es en **Semana Santa, los fines de semana largos y las vacaciones de julio** (es decir, se vincula con la temporada alta del Turismo masivo). **La motivación principal es el contacto con la naturaleza (34%) seguido por la calidad de los servicios (29%).**

- **El 80% retorna con una nueva visita al establecimiento, indicándose con ello, una elevada fidelidad al destino.** (Murner, G.; 2000: 15-32)

En contraste, en el estudio de Oscar BECCALUVA, se sostenía que los turistas que visitan los establecimientos de Turismo Rural, difícilmente regresarían o recomendarían el producto. (Beccaluva, O.; 200: 50)

b) Estudio de Turismo Alternativo encarado por la UNaM (año 2002)

Un equipo técnico de la Facultad de Humanidades y Cs. Sociales ha realizado una investigación tendiente a conocer las percepciones y valoraciones del sector público como privado del Turismo Alternativo. Entre sus resultados se destacan los siguientes:

“En cuanto al perfil de la demanda, en términos generales, se trata de un segmento de la población correspondiente a un nivel socio económico medio/alto, de estudios medio/ superior y que se informa principalmente vía internet.” No obstante se destaca que no existe a nivel provincial aún un estudio que caracterice puntualmente este segmento de demanda.” (Niding, M.; 2002: 92)

c) Estudio de demanda de Agroturismo en Misiones (año 2004)

Si bien los estudios de Murner y Niding son importantes antecedentes, no especifican datos de la demanda de Agroturismo exclusivamente, sino que lo asocia a otras modalidades que presentan motivaciones y perfiles de consumidor diferentes. Se desconoce la demanda real la modalidad de Agroturismo en Misiones. Por ello, se ha decidido realizar encuestas en los establecimientos de esta modalidad específica de turismo.

La metodología utilizada fue la de encuesta auto administrada en cada establecimiento rural. Debido a la escasa afluencia de visitantes y la dificultad de traslado hacia los establecimientos, se consideró que la mejor logística de trabajo sería dejar 15 encuestas en cada establecimiento relevado, para que sean entregados por los productores y respondidas por los visitantes.

Se han podido recabar 24 encuestas, lo que se corresponde a la demanda total de familias que realizan Agroturismo durante un mes en la provincia de Misiones.

Por ello, a pesar de realizar el trabajo de campo en temporada baja del turismo masivo³, que condiciona a la afluencia de visitantes en la provincia, las encuestas recabadas corresponden a cifras reales de afluencia turística.

Se percibe una relación inversa entre el ciclo de vida de los establecimientos de Agroturismo y el surgimiento de nuevos emprendimientos. La escasa demanda turística actual puede incidir en la duración del ciclo de vida de los establecimientos, aunque no influir en la incursión en la nueva actividad.

También debe mencionarse la poca conciencia que tienen los oferentes respecto de la importancia de los resultados de las encuestas de opinión y la consulta a sus clientes. La misma importancia de las encuestas posee los libros de visitas (o libros de quejas), ya que son excelentes fuentes de información sobre la demanda. Muy pocos establecimientos ofrecen a sus visitas este libro para que asienten sus comentarios, opiniones y críticas. Los únicos datos recabados son la cantidad de visitas mensuales.

La estructura familiar, la pequeña propiedad y la gestión de empresa enfocada en la oferta (sobre valoración de la oferta) y no hacia el cliente, hace que no se valoren estos elementos de evaluación de la situación. (UNaM, 2004: 61)

No obstante, las encuestas recabadas permiten obtener resultados que indican una cierta tendencia. De todos modos es preciso generar la conciencia en los oferentes acerca de la necesidad de recabar esta información así como realizar actualizaciones permanentes del estudio de mercado.

A continuación se presentan los resultados más relevantes de la investigación:

³ Se considera que existe vínculo de la estacionalidad del turismo masivo con la temporada del Agroturismo, debido a que una gran proporción de la demanda de esta modalidad de turismo proviene del Turismo masivo. Se puede hipotetizar que el Agroturismo en Misiones está en sus inicios aún pues no ha creado suficiente flujo por su propia cuenta y creado sus propia estacionalidad. Alfredo Dachary sostiene que “la posibilidad de que el Turismo Rural siga la lógica del turismo masivo está entre las variables posibles. Ir de exclusividad a lo más masivo forma parte no solo de la lógica del turismo sino de muchos otros servicios en la medida que envejecen, se masifican para generar ingresos similares a cuando eran la novedad”. (Dachary, A.; 2005: 20)

Tabla N° 10: Origen de los visitantes según lugar de procedencia

Valor	Significado	Porcentaje
1	NACIONAL	79,17
2	EXTRANJERO	20,83
Total frecuencias		100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Casi el 80% de los visitantes a los establecimientos de Agroturismo son argentinos (Capital Federal, Rosario, Córdoba, otros menos de Posadas y Oberá)

Tanto las radios como los diarios, como medios masivos de comunicación, no motivan la realización de actividades de Agroturismo. De igual manera, la televisión ofrece muy pocos programas específicos relacionados con la modalidad turística.

Al no existir espacios dedicados al Agroturismo en estos medios de difusión, los turistas que visitan Misiones desconocen la existencia de esta oferta. (UNaM; 2004: 64)

Es importante destacar que las Oficinas Oficiales de Turismo (Subsecretaría de Turismo de la Provincia, Casa de Misiones y Direcciones Municipales de Turismo) hacen muy poco para informar adecuadamente y promocionar los destinos alternativos de Misiones.

En este sentido, existen pocos folletos específicos descriptivos de la oferta, ya sean individuales o institucionales (estos últimos como responsabilidad de los citados entes estatales).

Tabla N° 11: Medio de comunicación utilizado para enterarse del Agroturismo

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	Total	Muestra
1	Radio	1	2,78	4,17
2	Televisión	6	16,67	25,00
5	Internet	1	2,78	4,17
6	Agencias de Turismo	3	8,33	12,50
7	Direcciones de Turismo	2	5,56	8,33
8	Por comentarios de la gente	18	50,00	75,00
9	Otros (ferias)	5	13,89	20,83
Total frecuencias		36	100,00	150,00

Se aprecia que los comentarios de la gente (boca oído) realmente son el medio de comunicación más eficaz. Luego le siguen la televisión (programas especiales) y otros medios como eventos.

Considerar que los comentarios de la gente son el medio de comunicación más importante implica hablar de la calidad en el servicio. Como señala Federico Wyss, la calidad en Agroturismo es servicio, atención y trato familiar.

Ahora bien, es posible que existan diferencias de medio de comunicación según el tipo de establecimiento visitado. Para responderlo, se realizó una comparación con las tres estancias turísticas provincia de Misiones (Santa Inés, Las Mercedes, Santa Cecilia)

Tabla N° 12: Medio de comunicación según tipo de establecimiento visitado

Medios	ESTANCIA/ CHACRA					
	TOTAL MUESTRA		Estancia		Chacra	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1 Radio	1	2.78	0	0.00	1	4.17
2 Televisión	7	19.44	1	8.33	6	25.00
4 Revistas	2	5.56	2	16.67	0	0.00
5 Internet	2	5.56	1	8.33	1	4.17
6 Agencias de Tmo	9	25.00	6	50.00	3	12.50
7 Dir. De Tmo	2	5.56	0	0.00	2	8.33
8 Comentario gente	20	55.56	2	16.67	18	75.00
9 Otros	7	19.44	2	16.67	5	20.83
TOTAL	50	(36)	14	(12)	36	(24)

Esta tabla de contingencia refleja que las Estancias misioneras tienen una mejor difusión a través de las agencias de viajes, seguidos por los comentarios de la gente, las revistas especializadas y otros medios como los eventos.

Mientras tanto, las Chacras de Agroturismo son conocidas a través comentarios de la gente que visitó cada lugar. Por este motivo es importante lograr la plena satisfacción, puesto que el visitante recomendará y/ o retornará al lugar. Es sabido “que resulta mas barato hacer que el cliente regrese, que conseguir uno nuevo.”

Tabla N° 13: Medio de comunicación por el que se enteró de la chacra de Agroturismo, según lugar de origen

Medios	TOTAL MUESTRA		Lugar de origen			
			NACIONAL		EXTRANJERO	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1 Radio	1	4,17	1	5,26	0	0,00
2 Televisión	6	25,00	5	26,32	1	20,00
5 Internet	1	4,17	1	5,26	0	0,00
6 Agencia Turismo	3	12,50	2	10,53	1	20,00
7 Dir. Turismo	2	8,33	2	10,53	0	0,00
8 Por comentarios de la gente	18	75,00	15	78,95	3	60,00
9 Otros	5	20,83	3	15,79	2	40,00
TOTAL	36	(24)	29	(19)	7	(5)

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Los turistas extranjeros que hacen Agroturismo en Misiones se enteran principalmente por comentarios de la gente (la comunicación boca-oído) y otros medios como las ferias comerciales.

Los turistas nacionales que hacen Agroturismo se enteran por medio de comentarios de la gente y los programas de televisión (por ejemplo TV Canal 12 de Posadas y su programa Clase turista)

Se destaca la poca difusión que tienen los Establecimientos de Turismo Rural de Misiones y las escasas acciones realizadas por parte de los Entes Oficiales.

Al constituirse el Agroturismo en una actividad “no masiva”, deben tomarse acciones de marketing y difusión selectivas. Es decir, promocionar y comunicar la oferta con mucha información que destaque la calidad y sus particularidades (trato familiar, contacto con la naturaleza, tranquilidad).

Tabla N° 14: ¿Es la primera vez que visita el establecimiento?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	24	100,00
Total frecuencias		24	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

El hecho de que el Agroturismo en Misiones sea una tendencia nueva se puede notar en los datos expuestos en esta tabla: todos realizan la primer visita al establecimiento.

Tabla N° 15: Opinión del establecimiento visitado

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Muy Bueno	17	70,83
2	Bueno	7	29,17
Total frecuencias		24	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Todos los encuestados manifiestan una opinión positiva del establecimiento. El 71% afirma que está muy bien la chacra visitada.

Tabla N° 16: Satisfacción con la visita

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	24	100,00
Total frecuencias		24	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Todos los encuestados han manifestado su satisfacción con la visita realizada el establecimiento.

Relacionado con lo anterior se plantea:

Tabla N° 17: ¿Volvería a este establecimiento?

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	23	95,83
3	No sabe	1	4,17
Total frecuencias		24	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

El alto grado de satisfacción de los visitantes (la totalidad de los encuestados dijo estar satisfecho con la experiencia) hace que el 96% tenga intenciones de volver al establecimiento.

Esta tendencia lleva implícita la posibilidad de promoción boca-oído, lo cual es muy beneficioso para los oferentes de turismo, por lo cual no debe desaprovecharse la oportunidad de brindar una buena atención al visitante.

Tabla N° 18: La compañía con la que visitó el establecimiento

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Solo	3	12,00	12,50
2	En pareja	4	16,00	16,67
3	Con amigos	2	8,00	8,33
4	Con su familia	13	52,00	54,17
5	Con un contingente	3	12,00	12,50
Total frecuencias		25	100,00	104,17
Total Muestra		24		

A partir de los datos arrojados, se destaca que más de la mitad de los encuestados visitó la Chacra acompañado de su grupo familiar. Otra parte importante de la demanda (el 16%) lo hizo en pareja.

Tabla N° 19: Actividades realizadas en el establecimiento

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	% s/ Total	% s/ Muestra
1	Actividades agrícolas	10	27,78	41,67
2	Senderismo	17	47,22	70,83
4	Otras (dormir, no hacer nada)	9	25,00	37,50
Total frecuencias		36	100,00	150,00
Total Muestra		24		

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Las actividades llevadas a cabo con mayor frecuencia son las caminatas por la selva, riberas de arroyos y recorridos generales por el establecimiento.

Deberían llevarse a cabo acciones tendientes a poner en valor los componentes culturales como ser el estilo de vida, las costumbres culinarias, hábitos, leyendas, historias familiares y de la zona; más allá de realzar la oferta del entorno natural.

Debe destacarse que solamente las estancias ofrecen cabalgatas y que el caballo no es un componente tradicional de la provincia de Misiones como sí lo es el Carro Polaco, elemento iconográfico de la Micro región de 2 de mayo, San Vicente, San Pedro y El Soberbio.

Tabla N° 20: Actividades realizadas en el Establecimiento según el tiempo de Permanencia en el mismo

TOTAL MUESTRA	Tiempo de permanencia en el establecimiento (R.M)									
	1 a 3 horas		4 a 6 horas		un día sin dormir		viarios días			
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Act. agrícolas	10	41,67	3	23,08	3	50,00	0	0,00	4	80,00
2 Senderismo	17	70,83	10	76,92	6	100,00	0	0,00	1	20,00
4 Otros	9	37,50	3	23,08	4	66,67	0	0,00	2	40,00
TOTAL	36	(24)	16	(13)	13	(6)	0	(0)	7	(5)

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Lo habitual es realizar actividades más bien pasivas como las caminatas. Muchos destacaron que fueron a descansar y relajarse, a recuperar energías (67% de los que se permanecen entre 4 y 6 horas)

En esta tabla se aprecia como los encuestados que permanecieron varios días en los establecimientos, realizaron todas las actividades propuestas como tareas agrícolas.

Tabla N° 21: Actividades realizadas en el Establecimiento según el Origen

Actividad	TOTAL MUESTRA		NACIONAL		EXTRANJERO	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1 Act. agrícola	10	41,67	7	36,84	3	60,00
2 Senderismo	17	70,83	16	84,21	1	20,00
4 Otros	9	37,50	8	42,11	1	20,00
TOTAL	36	(24)	31	(19)	5	(5)

Los argentinos realizaron básicamente senderismo, mientras que los extranjeros participaron en actividades agrícolas. Debe recordarse que en pocos establecimientos de agroturismo hay caballos para hacer cabalgatas.

Tabla N° 22: Motivos de Elección del Establecimiento

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	Total	Muestra
1	Para descansar	10	27,03	41,67
2	Contacto con la naturaleza	10	27,03	41,67
3	Para alejarse de todo	1	2,70	4,17
4	Para probarse físicamente	1	2,70	4,17
5	Para conocer otras costumbres	8	21,62	33,33
6	Otros motivos	7	18,92	29,17
Total frecuencias		37	100,00	154,17
Total Muestra		24		

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

A partir de la tabla anterior se puede afirmar que al momento de elegir un Establecimiento de Agroturismo se valora el contacto con la naturaleza, el descanso y conocer otras costumbres.

Por ello, no es conveniente promocionar en forma generalizada ni ofrecerse a segmentos masivos de consumo; debido a que estas acciones llevarían a desvirtuar la finalidad buscada por el visitante.

El éxito del marketing operativo y la prosperidad económica de los últimos años han contribuido a elevar las aspiraciones de los consumidores, que habiendo alcanzado un nivel de confort material, tienden hoy a interesarse por nuevos valores. Esta evolución del comportamiento del consumidor constituye un desafío para las empresas. (Lambin, J; 1998: 46)

Tabla N° 23: Alojamiento por Establecimiento

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	5	20,83
2	No	19	79,17
Total frecuencias		24	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Las cinco personas que permanecieron alojadas en Chacra Suiza pertenecen a una banda de música proveniente de Suiza que participó en la Fiesta Nacional del Inmigrante.

El hecho de que las chacras puedan ofrecer alojamiento es importante, ya que derivaría en la oferta de más actividades, la posibilidad de ofrecer comidas, visitas a otros establecimientos e inclusive a áreas protegidas.

Por todo esto, y coincidiendo con la opinión de varios propietarios, la oferta de alojamiento en las chacras es una alternativa para generar más ingresos. Debe tenerse mucha cautela al momento de analizar las fuentes y los montos de financiamiento, así como la disponibilidad de recursos humanos y de tiempo para la puesta en marcha de este nuevo servicio. De no ser adecuados los mismos, se podría proponer la integración con otros establecimientos hoteleros/cabañas en forma asociativa.

Tabla N° 24: Opinión de establecimiento y trato recibido

Concepto	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Opinión sobre el Establecimiento	71%	29%	----	----
Trato Recibido	92%	8%	----	----

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Se destaca la buena opinión respecto que el visitante se sienta satisfecho ya que será difusor -entre sus conocidos- del Establecimiento y el trato recibido. Como ya se dijo anteriormente, es muy importante el trato recibido y la calidad del establecimiento.

Tabla N° 25: Opinión del acceso

Concepto	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Estado del Camino de Acceso	----	83%	17%	

Señalización	Adecuada	Inadecuada	Insuficiente	Inexistente
	10%	82%	8%	-----

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Debe tenerse en cuenta que los establecimientos que devolvieron las encuestas NO tienen problemas de accesibilidad. Existen otros establecimientos con serios problemas en sus caminos de acceso. En general los mayores problemas corresponden a la señalización.

Para analizar la relación del Agroturismo con otros atractivos visitados de la provincia se realizó la siguiente distribución de frecuencias.

Tabla N° 26: Otros lugares turístico o recreativo de Misiones visitados

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	Total	Muestra
1	Cataratas del Iguazú	9	20,45	37,50
2	Ruinas Jesuíticas	6	13,64	25,00
3	Salto del Moconá	4	9,09	16,67
4	Oberá	7	15,91	29,17
5	Otro establ. de Turismo Rural	1	2,27	4,17
6	Otros Lugares	6	13,64	25,00
7	Ninguno	11	25,00	45,83
Total frecuencias		44	100,00	183,33
Total Muestra		24		

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Se percibe la visita a atractivos tradicionales en la provincia como las Cataratas del Iguazú. Sin embargo, existe un alto porcentaje que no visitó ningún otro atractivo de la provincia.

Relacionado con esto, se les consultó si han visitado **algún establecimiento de Agroturismo en la Provincia de Misiones**. Los resultados fueron los siguientes (tabla N° 27):

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	5	62,50
2	No	3	37,50
Total frecuencias		8	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Asimismo se les preguntó si han visitado otros establecimientos de Argentina **(Tabla N° 28)**.

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Si	7	33,33
2	No	14	66,67
Total frecuencias		21	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Se percibe que aumenta la afluencia a establecimientos de Misiones, relacionados en parte con el desconocimiento de su existencia pero se manifiesta cierta integración y complementación de ofertas.

Ahora bien, es importante analizar la relación entre las dos variables anteriores.

Tabla N° 29: Visita a otros establecimientos de Argentina según la Visita a otros establecimientos de Misiones

Est Arg	TOTAL MUESTRA		Establecimientos Mnes			
	Frec.	%	Si		No	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1 Si	7	33,33	1	16,67	6	40,00
2 No	14	66,67	5	83,33	9	60,00
TOTAL	21	(21)	6	(6)	15	(15)

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Solo el 17% de los que visitaron otros establecimientos de Turismo Rural en Misiones también visitaron otros establecimientos de Turismo Rural argentinos.

Al tomar en consideración los datos obtenidos a partir del cruce de variables, se puede afirmar que el segmento atraído por el Agroturismo en Misiones tiene ciertas características particulares que lo diferencian de los nichos de mercado que consumen productos turísticos masificados y hasta de la oferta de Agroturismo del ámbito nacional.

Por ello es necesario lograr afianzar la “marca” Turismo Rural en Misiones y posicionar dicho producto en el mercado haciéndolo menos dependiente del flujo de visitantes atraído por las Cataratas y las Ruinas de San Ignacio. (UNaM; 2004: 71)

Si bien el atractivo más importante de la Provincia lo constituyen las Cataratas del Iguazú, es destacable la cantidad de turistas que valora aspectos tales como la tranquilidad, la naturaleza y el trato amable de los misioneros. Estos últimos aspectos citados son característicos de la modalidad de Turismo en el medio Rural y deberían ser tomados como puntos fuertes a la hora de intentar posicionar la “marca”.

Tabla N° 30: Motivo de elección del Turismo Rural

Valor	Significado (respuestas múltiples)	Frecuencia	Total	Muestra
2	Es más selectivo	2	6,25	9,09
3	Trato más familiar	19	59,38	86,36
4	Por nostalgia	3	9,38	13,64
5	Otros Motivos	8	25,00	36,36
Total frecuencias		32	100,00	145,45
Total Muestra		22		

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Se destaca el trato familiar y otros motivos como salud, descanso y la comida sana.

Tabla N° 31: Motivos de elección del Turismo Rural según Origen de los Visitantes

Porque TR	Lugar de origen					
	TOTAL MUESTRA		NACIONAL		EXTRANJERO	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
2 Más selectivo	2	9,09	2	11,76	0	0,00
3 Más familiar	19	86,36	14	82,35	5	100,00
4 Por nostalgia	3	13,64	0	0,00	3	60,00
5 Otros Motivos	8	36,36	7	41,18	1	20,00
TOTAL	32	(22)	23	(17)	9	(5)

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

Se aprecia que los visitantes nacionales buscan el Agroturismo por el trato más familiar, no tan comercial, compartir experiencias de vida con seres humanos y otros motivos como descanso, la comida típica y sana. Mientras que los turistas extranjeros destacan el trato familiar y la nostalgia.

Finalmente se analizan variables clasificatorias o personales.

Tabla N° 32: Nivel de estudios aprobado

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Primario	2	9,09
2	Secundario	5	22,73
3	Terciario	1	4,55
4	Universitario	14	63,64
Total frecuencias		22	100,00

En general, la demanda de Agroturismo corresponde a personas de elevados niveles de estudio, generalmente profesionales.

Tabla N° 33: Género de los visitantes

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Masculino	13	59,09
2	Femenino	9	40,91
Total frecuencias		22	100,00

Se encuentra relativamente distribuida la demanda según género, aunque los varones superan levemente a las mujeres.

Tabla N° 34: Estado civil de los visitantes

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Soltero	4	17,39
2	Casado/ En pareja	16	69,57
3	Divorciado / Separado	2	8,70
4	Viudo	1	4,35
Total frecuencias		23	100,00

Fuente: Elaboración Propia en base a encuestas noviembre 2004.

En general, las visitas se realizan en familia o en pareja.

3) Consideraciones generales de la demanda del Agroturismo en Misiones

Se aprecia una escasa afluencia por establecimiento, que lo hace poco rentable. En general se puede dividir la demanda en grupos familiares y contingentes escolares.

El perfil de las familias está dado por turistas que poseen un alto nivel educativo y socioeconómico, característica que directamente se relaciona con el nivel de calidad que espera encontrar en el establecimiento.

Con respecto a este último aspecto, el manejo de esta cuestión varía en función a la tipología que se corresponda dicho establecimiento. En este sentido cabe señalar que una diferencia notable en su demanda busca, a diferencia de la estandarización en el turismo masivo, el trato familiar, formar parte del estilo de vida del establecimiento, ahondando más en su historia.

Los contingentes escolares se relacionan directamente con las escuelas de formación agrícola y contenidos ecológicos y ambientales.

Se denota el afianzamiento en la demanda del Grupo Tierra Roja en relación con los demás grupos, esto se debe en gran parte el trabajo en conjunto (entre el

municipio y los mismos establecimientos) que realiza esta primer zona en lo que concierne a la consolidación y promoción de la oferta.

Finalmente, aquellos establecimientos que poseen una oferta dirigida al segmento estudiantil, son aquellos con mayor afluencia, al trabajar directamente con grupos de niños / adolescentes provenientes de diferentes escuelas (de Misiones y de otras provincias, como ser Buenos Aires)

1.13. Evaluación de los establecimientos

Como se señalara anteriormente, existe notable heterogeneidad en cuanto a accesibilidad, señalización y estado de caminos hacia los diversos establecimientos.

Entre los aspectos más llamativos se destacan las diferencias de percepción respecto del atractivo principal de la “chacra”, según el productor y la investigadora. Los productores generalmente solo los reconocen como elementos individuales, naturales y no como elementos diferenciadores entre establecimientos.

En general, todos los establecimientos así como su oferta turística están ordenados y adecuados a la demanda turística.

Los elementos Impulsores y Catalizadores

Se consideran **impulsores de crecimiento** aquellos factores facilitadores, como recursos, actitudes e intereses en la ampliación de escala o integración horizontal del establecimiento. Se plantean preguntas como: ¿qué mecanismos ayudan a la empresa a crecer de manera rentable?, ¿cómo distinguir oportunidades buenas y malas de crecimiento?, ¿cómo ser mejor que la competencia? (Jordi Margalef, 2000: 5)

Entre los elementos **impulsores** del Agroturismo en Misiones la **experiencia previa de contacto con clientes** o personas (docentes, oferentes en feria franca, negocio familiar) colabora como impulsores de crecimiento de la actividad del turismo. Asimismo, tener hijos o yernos profesionales contribuye a mantener la motivación para continuar con la actividad turística. Otro impulsor es la

localización próxima a una ciudad y la **accesibilidad general**, acceso físico y posibilidades de comunicación. (tabla N°17)

La comercialización mediante una agencia de viajes contribuye de forma notable a la generación de ingresos.

Por otro lado, se consideran **elementos catalizadores** del crecimiento a los limitantes (como recursos) que dificultan o limitan el crecimiento en escala y horizontalmente. (Jordi Margalef, 2000:123)

En varios casos, los catalizadores para el crecimiento (limitantes o trabas) se refieren a la **incapacidad financiera** para hacer inversiones. Sin embargo, en la actualidad existen diversos créditos y subsidios muy accesibles. En algunos casos se percibe inversión desmedida, y **dificultades de marketing** como el desconociendo el volumen de la demanda y el segmento de mercado a captar. Otros catalizadores lo constituyen el **estado del camino de acceso**, la **disponibilidad de tiempo** del grupo familiar y el **equipamiento específico** para la recepción de turistas. (Para más detalle, véanse las Tablas 16,17, 18 y 19 del anexo 1)

Por otra parte, entre los **aspectos positivos** de los establecimientos se destacan la oferta original y variada de numerosos establecimientos y la localización.

Entre los **aspectos negativos**, varios de ellos pueden ser solucionados por el propio dueño como por ejemplo la indefinición del posicionamiento, la ausencia de sanitarios, la falta de cartelería y comunicación telefónica.

Entre los aspectos negativos no solucionables por el productor se destacan el estado de los caminos de acceso y la distancia con el centro urbano más cercano. En este sentido, la intervención de sector público municipal es fundamental en su rol de agente de desarrollo local.

Entre los **problemas relevados**, los más significativos tienen que ver con la ausencia de seguros para el pasajero, la escasa demanda turística y el escaso apoyo y continuidad de las instituciones públicas.

1.14. Análisis estratégico del Agroturismo

Si bien es posible realizar el análisis FODA para toda la actividad del Agroturismo en la provincia de Misiones, existe notable heterogeneidad interna. Para percibir en detalle cada grupo, se han elaborado síntesis que pueden apreciarse en las tablas N° 20-24.

Grupo Agroturismo Oberá

La principal Fortaleza es la proximidad a la ciudad de Oberá y la heterogeneidad de oferta entre establecimientos.

En cuanto a Debilidades, la principal es la edad avanzada de sus propietarios que en varios casos no tienen sucesores, lo cual puede finalizar con la vida del emprendimiento.

Respecto de las Oportunidades, la apertura de una agencia de turismo receptiva en Oberá genera muchas posibilidades de promoción y venta del producto.

Entre las Amenazas, la más importante tiene que ver con la revalorización de la ruta Costera N° 2 y la extra localización de Oberá respecto de la nueva vía de circulación turística, que la dejará fuera del corredor turístico provincial. (para detalles véase la tabla N°20 del anexo)

Grupo La Aripuca

Entre las Fortalezas se destacan la producción orgánica, histórica y diferenciadora de los demás grupos de Agroturismo.

Entre sus Debilidades se señala la escasa demanda turística que incidió en la decisión de abandonar la alternativa de diversificación. Debe recordarse que a siete años de iniciado el grupo uno solo de ellos sigue ofreciéndose al mercado.

Entre las Oportunidades se señala la pavimentación de la ruta provincial N°19 y entre las Amenazas la compra de tierra por parte de extranjeros para realizar reforestaciones, lo cual altera el paisaje y condiciona la situación ecológica del municipio. (para detalles véase la tabla N°21 del anexo)

Grupo Tierra Roja

Entre las Fortalezas se señala la integración entre productores, la proximidad con la ciudad y la notable afluencia turística a los establecimientos.

Entre las Debilidades se señala la poca diferenciación de oferta entre establecimientos y a igual que el grupo de Oberá, la edad avanzada de sus dueños.

Entre las Oportunidades, la localización sobre la ruta Nacional N°12 y como Amenaza la imposibilidad de adquirir créditos o subsidios para finalizar obras de equipamiento turístico recreativo. (para detalles véase la tabla N°22 del anexo I)

FODA general

En general, se percibe escasa señalización de acceso e interna dentro del establecimiento. En algunas situaciones, la señalización está mal ubicada, oculta entre la vegetación o en un ángulo-lugar poco visible.

En algunos establecimientos- que reciben los visitantes a través de las agencias receptoras- intencionalmente han quitado la señalización turística de acceso.

Es notable (y preocupante) la diferencia entre el atractivo diferenciado percibido por el propietario del establecimiento y el determinado por el equipo investigador. Se puede argumentar que se debe al desconocimiento general de los demás oferentes de turismo rural del grupo y de la región.

Se percibe la confusión en la oferta del establecimiento. Los productores agregan ofertas, confundiendo su perfil-temática (natural, tecnológico, místico) que no se relaciona con diversificación productiva, sino que genera confusión y mezcla, que las vuelve poco diferenciadas del resto.

Estas confusiones condicionan el posicionamiento del establecimiento. Se considera que el posicionamiento es tan vital y crítico como la misión de la empresa. Es más que el esfuerzo del marketing, representa la esencia misma del negocio.(Aaker, D.;1992: 64)

En varios establecimientos se percibe la creación de actividades agropecuarias para el turismo y en otras la desvalorización –descuido de atractivos diferenciadores.

1.15.Situación actual del Agroturismo en Misiones

La situación actual del Agroturismo en Misiones presenta dos situaciones contradictorias: muchos emprendedores que incursionan y numerosos oferentes que abandonan la actividad a un año de haber incursionado.

El papel activo de diversas partes interesadas como las instituciones gubernamentales como el INTA, Ministerio del Agro y la Producción, la Subsecretaría de Turismo y diversas Municipalidades (Capioví, Campo Viera, L. N. Alem, Oberá, entre otras) han motivado a productores a introducirse en la actividad sin contar –en la mayoría de ellos - con suficientes datos teóricos y empíricos.

Desde la gestión provincial se sanciona la Ley N° 3736/01 de Prestadores y Operadores de Turismo Alternativo, la cual entre otras cosas define al Prestador de Turismo Alternativo (incluyendo al Agroturismo) y establece sus funciones, entre ellas las de diseñar y vender paquetes turísticos rurales. Esta ley provincial no puede reglamentarse debido a su contradicción a la ley Nacional de Agencias de Viajes (Ley N° 18.829/80) la cual establece que las únicas organizaciones capaces de organizar y vender paquetes de Turismo son las empresas de viajes y turismo, con lo cual desautoriza a los prestadores a realizar esta actividad⁴.

En el ámbito provincial, se ha realizado un relevamiento de los prestadores de Agroturismo al momento de sancionarse la Ley de Turismo Alternativo N° 3736/01, pero no se lo ha actualizado desde aquel momento.

Desde la gestión nacional, el último subsidio otorgado para el Agroturismo se ha realizado en el año 1998 para el grupo La Aripuca.

La Red Argentina de Turismo Rural (RATUR) otorga seguros para los huéspedes de los establecimientos. Sin embargo, las alícuotas son elevadas para

⁴ Se destacan leyes de Turismo Rural en tres provincias Argentinas con reglamentación: **Neuquen** (Neuquen, Ley Provincial N° 2173/96, mediante la cual se declara de interés provincial al “Turismo Rural” y reglamentado el 27 de Enero de 1998), **Mendoza** (Ley 6420 - Agroturismo - Normas para su promoción Sanción: 03 de septiembre de 1.996 - Promulgación: 30 de septiembre de 1996) y **Chubut** (Rawson, Ley N°4217 y el Expediente N°0886-98-OPT y reglamentado el 26 de noviembre de 1999 y Decreto N°1.490, Reglamento de la Ley de Custodio Rural)

los prestadores de Agroturismo de Misiones, considerando la escasa afluencia turística que poseen.

La Ley Nacional de Turismo N° 25.997/05, -si bien no alude específicamente al Agroturismo y Turismo Rural-, establece en su artículo primero que el turismo es una actividad económica estratégica nacional y a partir de ello se promoverá la “realización de emprendimientos de interés turístico, prestando apoyo económico para la ejecución de obras de carácter público, equipamiento e infraestructura turística, en consenso con la provincia, municipio interviniente y/ o la Ciudad Autónoma de Buenos Aires”, “Diseñar, promover y desarrollar un sistema especial de créditos a fin de contribuir al desarrollo del turismo en el país”, “Realizar e implementar estrategias de capacitación, información, concientización, promoción y prevención con miras a difundir la actividad turística;” (Ley Nacional de Turismo N° 25.997/05)

Finalmente, establece la necesidad de planificar la actividad a nivel nacional. En este marco, se desarrolla el **Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable**, que en el informe final del (P.F.E.T.S., 2004-2005) no señala directamente al Turismo Rural o Agroturismo, sino que se establece que entre las áreas prioritarias de trabajo son el desarrollo de la oferta (mejora de la actual y aprovechamiento de las nuevas modalidades de turismo que van ganando espacio en relación al turismo tradicional. Establece como problemática del turismo lo que sigue:

Si bien han existido intentos de ordenamiento y estímulo al sector, éstos fueron discontinuos y no alcanzaron las expectativas esperadas. El análisis de las principales problemáticas actuales emergentes de las líneas de base regionales³ nos muestra que la espontaneidad y la dispersión han sido hasta el momento las normas del Turismo. Salvo algunos esfuerzos provinciales ejemplificadores, el ordenamiento espacial y estructural ha sido de escasos alcances. De persistir tal situación, continuará un crecimiento turístico espontáneo, no planificado y que por tendencias propias del mercado tenderá a concentrarse en sitios con un elevado grado de madurez, en detrimento de otros lugares con relevantes atractivos pero hasta el momento carentes de oportunidades de desarrollo.

La evolución del turismo es absolutamente dependiente de la base territorial y de los sistemas económicos sobre los cuales se apoya. Por tanto, la política turística se subordina funcionalmente a los ejes rectores de la política económica y de ordenamiento territorial, constituyendo ambos el marco referente de actuación.

Fuente: P.F.E.T.S., 2005:15.

El desarrollo de productos turísticos se extenderá a zonas del país donde la actividad es aún incipiente, promoviendo la diversificación paulatina de la oferta sobre la base de los componentes prioritarios del espacio turístico. Dicho proceso se basará en abordajes integrales, permitiendo concentrar los esfuerzos de inversión pública, capacitación, calidad, marketing y promoción entre las variables más importantes. La infraestructura será llevada a cabo por el sector público, en espacios turísticos concertados como prioritarios, y paralelamente promoverá la inversión privada asociada al desarrollo local, de acuerdo con las necesidades detectadas durante el proceso de planificación.

Fuente: P.F.E.T.S., 2005:16.

Además, en base a los talleres de la *Región de Litoral* (Mesopotamia, Santa Fe, Chaco y Formosa) se estableció un mapa conceptual que prioriza:

Mapa Conceptual de la Región Litoral

Destaca el pedido de apoyo hacia el nivel federal para fomentar inversiones inteligentes, incluyendo sus instrumentos jurídicos y económico financieros, así como para mejorar la implementación de sistemas de Gestión de Calidad.

Pero en el nivel de actuaciones regionales se presenta con mucha fuerza la creación de un Ente regional de planificación estratégica, integrado por los sectores público y privado.

Fuente: P.F.E.T.S., 2005: 32.

Finalmente, destaca la necesidad de realizar permanentes estudios de mercado a fin de conocer las tendencias y motivaciones de la demanda y su satisfacción. (PFETS; 2005:85)

A nivel Provincial, en el año 2003, la Subsecretaría de Turismo de Misiones convoca a la Consultora española CONSULTUR a realizar el **Plan Estratégico**

de Desarrollo Turístico de Misiones, en el cual se reconocen *Regiones* y plantea el *Modelo de Desarrollo Turístico* para Misiones al hacer referencia a las nuevas Modalidades de Turismo a desarrollar: Ecoturismo, Turismo Rural y Deportivo que generan menos volumen de turistas pero más gasto individual. (Consultur; 2003: 9)

El documento destaca la siguiente situación inicial:

El grado de desarrollo turístico que caracteriza actualmente a Misiones, está basado en la **espectacularidad** de su recurso más conocido, **las Cataratas del Iguazú**, que ha posibilitado un cierto avance en la mejora de su oferta turística global, en sus infraestructuras, etc.; aunque, por otro lado, la entidad de este recurso ha generado una **excesiva dependencia**, que ha provocado un **desarrollo turístico desequilibrado**.

Fuente: CONSULTUR; 2003:7.

Por ello, establece *tres estrategias básicas de desarrollo*: a) desarrollo de mercados de productos existentes (compuesta por la oferta histórica de Cataratas del Iguazú, Ruinas de San Ignacio y saltos del Moconá), b) desarrollo de nuevos productos para complementar la oferta básica a fin de incrementar el tiempo de estadía de turista (destacándose el Turismo Rural y Deportivo y el corredor de la Ruta Costera N°2) y c) diversificación de la oferta turística de la Provincia a desarrollarse en el mediano plazo. (CONSULTUR; 2003: 10)

Define la situación actual del Turismo Rural en los:

MERCADOS TERCIARIOS: Se trata de aquellos mercados en los que, a pesar de tener un grado de atractivo medio o alto, su posición competitiva es baja. Por tanto se deben aprovechar mejorando su posición competitiva.

- Turismo en Espacio Rural.

Fuente: Consultur; 2003:16.

Propone desarrollar esta modalidad bajo el slogan: “Misiones el color de lo auténtico”, en primer lugar como complemento de la oferta tradicional de la provincia, trabajando con un *modelo de desarrollo dual*: fortalecer el polo turístico principal (Cataratas) y desarrollar ofertas alternativas. (CONSULTUR; 2003:21)

Promoción de la actividad

El grupo de Agroturismo Tierra Roja cuenta desde el año 2003 con la página web www.agorturtierraroja.com.ar y organiza todos los años la *Eco Capioví* en la cual se promueve la visita a chacras y la exposición y venta de productos rurales.

En la edición 2005 de este evento se realizó la *Primer Fiesta Regional del Turismo Rural* que comprendía, por un lado una jornada de capacitación (sábado 04/06/05) referida a la temática de calidad, asociativismo y comercialización del Turismo Rural. Debe destacarse la asistencia de oferentes de Agroturismo del Grupo Tierra Roja, de Montecarlo y Caraguatay, del grupo de Agroturismo de 2 de Mayo, del Grupo de Agroturismo Oberá y prestadores de servicios turísticos de San Ignacio. La segunda jornada (domingo 05/06/05) correspondió a la fiesta del Turismo Rural propiamente dicha, que contó con más de 20 expositores de la zona, chacras de Agroturismo, artesanos, aborígenes y realización de espectáculos artísticos.

En cuanto a la promoción individual de los grupos de Agroturismo, en mayo de 2005 se inaugura la página web del grupo de Agroturismo de 2 de mayo. Entre los elementos iconográficos se destacan el carro polaco (aún principal medio de transporte para muchas familias del nordeste provincial), el color verde de la selva y el color rojo de la tierra. (<http://www.redagoturefas.com.ar>.)

Sin embargo, desde la oficina provincial de Turismo poco se promociona la actividad, tanto en folletos como en la página web oficial. Asimismo desde las Municipalidades que tienen otros atractivos turísticos (San Ignacio, Puerto Iguazú, Wanda), promocionan poco al Agroturismo. Los municipios que más promocionan el Agroturismo son Capioví, Puerto Rico, Montecarlo, Caraguatay, Oberá y A Brown.

En resumen

En este primer capítulo de la Tesis se ha demostrado cómo las características del sector agropecuario son el fundamento de la diversificación e incursión al Agroturismo, a la vez de condicionar la actividad.

Por otra parte, se reconocieron tres grandes Olas de incursión en la modalidad y sus diferencias puntuales. La Primer Ola se conformó en épocas de bonanza agropecuaria (precios) y visitantes comerciales. La Segunda Ola, generada a partir de la primer ola, pero en una coyuntura de crisis de precios agropecuarios y finalmente la Tercer Ola en tiempos de mejora de precios y con gran auge del turismo en la región.

En Misiones el Agroturismo es desequilibrado, desorganizado y heterogéneo en oferta, demanda y promoción.

Es llamativa la gran cantidad de establecimientos que han abierto sus puertas al turismo en la Tercer Ola, y el cierre de establecimientos en la Primer y Segunda Ola, al cabo de un año de existencia en el mercado.

Se plantea la contradicción del Agroturismo en Misiones: una actividad que tiene mayor tasa de crecimiento anual que el turismo masivo a nivel mundial, en la provincia de Misiones tiene altas tasas de mortalidad.

De aquí la necesidad de abordar los próximos capítulos. El siguiente capítulo presenta el estado del arte en relación a los factores clave de éxito empresario y continuidad, para luego en el tercer capítulo abordar específicamente este tema aplicado a los establecimientos agropecuarios de Misiones que incursionan en Agroturismo a fin de reconocer cuáles son los factores clave de gestión que determinan la continuidad y éxito en la actividad.

*No hay que retroceder muchas décadas para vislumbrar
un mundo donde no había grandes cambios. [...]
Donde el que no era exitoso solo tenía que copiar al que si lo era.*
P. Lizardo de las Casas. 1999.

Capítulo II

Los factores de gestión claves para la continuidad y el éxito en las empresas urbanas y rurales

Este capítulo analiza el Estado del Arte en relación con los conceptos de factores claves de continuidad y éxito en un emprendimiento, empresa-organización o negocio y las consideraciones de la diversificación dentro de una empresa en el ámbito urbano y rural. Se analizan, a partir de diversos autores, conceptos como el emprendedurismo, la PyMe, la empresa familiar y el éxito, la diversificación productiva y las unidades de negocios.

2.1. El emprendedor, la empresa (Pyme y familiar) y el éxito

Un **emprendedor** “es una persona que dirige y pone a trabajar diversos factores de producción con vistas a producir bienes y servicios. La esencia del espíritu emprendedor es de ser un innovador cultural, que comprende las miserias del mundo y dentro de ese mundo histórico devela y supera anomalías, cambia la forma de vida de la gente, a través de los productos que introduce en el mercado.

La capacidad de emprender consiste en saber escuchar y transformarlo en energía social. Se trata de revalorizar la función del empresario como motor del desarrollo. El emprendedor siempre es dueño de sus decisiones y generalmente tiene éxito en lo que emprende, debe ser una persona muy imaginativa, con un instinto comercial muy desarrollado y dispuesto a correr riesgos calculados.

El emprendedor percibe cosas que otros no advierten. El emprender una acción comienza a partir de una gran decisión racional. Aunque los empresarios gastan mucho tiempo, energía y creatividad como parte de su deseo de obtener éxito, lamentablemente no hay forma de preparar a una persona para que obtenga una garantía de éxito en su negocio”. (Ledesma, M.; 2004: 208-214).

Peter DRUCKER (de la escuela económica neoclásica) y Tom PETERS son dos autores relevantes en la temática del emprendedor y el empresario. Ambos

autores coinciden en la naturaleza del emprendedor y en la forma de dejarlo actuar en una organización. Ambos afirman que el emprendedor ve el cambio (modificación) como la norma y algo deseable y muchas veces son ellos mismos los que lo ocasionan. Son creadores y hacedores, es lo que según DRUCKER define al empresario y la función empresarial: el empresario siempre perseguirá el cambio, dará una respuesta adecuada a una necesidad y la explotará como una fuente de oportunidades.

Se establecen una serie de tendencias personales para ser buen emprendedor, entre ellas la necesidad de logro, la necesidad de autonomía, la asunción de riesgos, el impulso y la determinación. (DUBS, 1988 in Cardozo, A.; 2005:33) y una serie de características del emprendedor: empuje y energía, confianza en sí mismo, compromiso a largo plazo, disposición para la continua resolución de problemas, capacidad para establecer metas, moderación en el riesgo, trato con el fracaso, manejo de la información, iniciativa y responsabilidad personales y uso de recursos.

CARDOZO agrega un planteo formulado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.): “El empresariado supone un proceso dinámico en el que surgen nuevas empresas, las que ya existen se desarrollan, las que no prosperan desaparecen. Esto se puede entender en los términos del concepto de *destrucción creativa* de SCHUMPETER. “Resulta difícil aprehender empíricamente el dinamismo de este proceso pero un aspecto es la “turbulencia” del ritmo de creación y cierre de empresas... en general en los países con un alto índice de creación de empresas tienen también un alto índice de fracasos”. (OCDE, 1999: 43, in Cardozo, A.; 2005: 28)

Por su parte, Alberto WILENSKY sostiene que si bien desde la lógica interna, una empresa puede ser vista como un gran centro de procesamiento físico y simbólico que compra insumos en los mercados de materias primas, capitales, trabajo y tecnología para luego – después de un proceso de transformación– vender productos y servicios en los mercados de consumo final o intermedio. Pero la imagen completa de la empresa le falta el propósito que es la rentabilidad, indistinguible del concepto de empresa en un sistema capitalista.

Pero una empresa que busca solo rentabilidad no es lo más conveniente. Lo más importante de una empresa es su misión, que define el ámbito de los negocios y grandes líneas estratégicas que la conducirán al éxito o fracaso.

En cada empresa se debe considerar el siguiente programa a seguir: 1. definición de la misión corporativa, 2. recorte de las distintas unidades de negocios, 3. portafolios de negocios, 4. definición y estrategia de posicionamiento competitivo. 5. definición de política de productos, 6. Definición de política de marcas, 7. determinación de políticas de comunicaciones, 8. determinación de políticas de precios, 9. determinación de políticas de ventas y distribución 10. determinación de la política de compra y gestión de stock. (Wilensky, A.; 1997: 146-147)

La curva de ciclo de vida del producto es un criterio básico para evaluar la misión empresarial y el portafolio de negocios y también uno de los más discutidos. Sin embargo, se recomienda revisar sistemáticamente el portafolio de negocios para ver que idea fuerza transmiten y su capacidad para potenciar o revitalizar negocios. (Wilensky, A.; 1997: 155)

En este sentido, el autor señala las siguientes etapas del ciclo de vida de una empresa:

1. **no consumidores:** personas que consumen habitualmente el producto y están en condiciones económicas de comprarlo pero desconocen su existencia.

1. **base:** algunas personas lo consumen.

2. **potencial:** consumidores ya informados pero que aún no están lo suficientemente motivados, quizás por problemas en la publicidad.

3. **real:** compuesto por concretos consumidores del producto.

4. **perdido:** compuesto por aquellos consumidores que habiendo probado el producto, lo abandonaron por experiencias poco felices, quizás por la relación costo beneficio, por fallas de distribución, o por la aparición de productos sustitutos. (Wilensky, A.; 1997: 157)

El **perfil financiero** de una empresa siempre es la otra cara de su posición estratégica: todos los flujos de ingresos y egresos están ligados a la situación

competitiva. Cuanto más aumenta la participación en el mercado, mayores son los beneficios y cuanto más crece la demanda, más se debe invertir para seguir su crecimiento. Por ello, es importante obtener un equilibrio entre los flujos financieros y mercadológicos de toda la empresa. (Wilensky, A.; 1997: 165)

En el ámbito de la provincia de Misiones se destacan dos tipos/ modalidades de empresas: las PyMEs y las empresas familiares.

La determinación de lo que es una **PyME** ha variado con el paso de los años. En principio, la definición de Pequeña y Mediana Empresa (PyME) en Argentina fijada en los años '80 por la Resolución N° 401/89 del Ministerio de Economía utilizaba la fórmula del número de empleados por unidad empresarial y según los sectores económicos, el volumen de ventas y el patrimonio neto. Esta Resolución fue derogada y reemplazada por la Resolución N° 675/02 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional y establece que el criterio a utilizar es el de valores máximos de ventas totales anuales expresados en pesos. El contexto y el rubro comercial al que se dedica también clasifica a las empresas en micro pequeña y mediana. Se destaca la importante generación de empleo en este tipo de empresas, a la vez, sus frecuentes deficiencias tecnológicas, de calidad y posibilidades de exportación.

Para Peter DRUCKER, no toda nueva empresa pequeña representa un ejemplo de cumplimiento de la función empresarial, no serían empresarios a pesar de haber abierto un nuevo negocio. (Drucker, P: 1986 in Cardozo, A.; 2005:32)

Por otro lado, según NEUBAUER y ALDEN las **empresas familiares** presentan los siguientes elementos: porcentaje alto de participación de capital poseído por una familia, la familia desempeña funciones ejecutivas, intención de mantener la participación de la familia en la empresa el número de generaciones de la familia que interviene en la empresa y tamaño de la empresa. Por lo cual, estos autores consideran la existencia de una empresa familiar: “cuando se la ha identificado estrechamente con por lo menos dos

generaciones de una familia y cuando ésta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa, en los intereses y los objetivos de la familia.”

No se debe confundir PyME con empresa familiar, puesto que muchas de las grandes empresas del mundo (por ejemplo Cargill, Ford Motor y Wall Mart) son empresas familiares. Generalmente se las confunde con PyMES, dado que éstas en su mayoría son empresas familiares. (Neubauer, F.; Alden, G. La empresa familiar, Bilbao, Deusto, 1999:34; in Cardozo, A.; 2005: 181-182)

Por su parte, KETS DE VRIES (Ob. Cit.) establece que la mayor dificultad de las empresas familiares lo constituye la compatibilización entre empresa y familia. Entre los factores que se señalan a tener en cuenta son: la confusión entre funciones realizadas (por ejemplo entre ser padre o jefe), dificultad de descentralizar y funcionalizar la empresa (por ejemplo tener un gerente profesional), confusión entre trabajo y beneficio (por ejemplo entre sueldo y beneficio de los familiares empleados: “no te pago porque serás el heredero de todo esto”). (Kets de Vries, M.: Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar.1993, in Cardozo, A.; 2005: 184-186)

Por su parte, GUDMUNSON, D. (Ob.Cit.) establece que en el sistema familiar tienden a ser emocionales mientras que el sistema empresario es objetivo. Las familias protegen a sus miembros mientras que las empresas no tanto. Las familias conceden una aceptación institucional mientras que las empresas la conceden según la contribución de cada uno de los integrantes. Las empresas familiares suelen aducir de planeamiento estratégico y la orientación hacia el interior de las mismas afecta la visión de contexto y cambios exógenos. El autor agrega otras variables que inciden negativamente: crecimiento lento y menor participación en el mercado global, compromiso a largo plazo, menor capital intensivo, importancia de la armonía familiar, cuidado y lealtad a los empleados, menores costos y liderazgo de generación. (Gudmunson, D.: Strategic Orientation: Diferencias between Family and non Family Firm, 1999 in Cardozo, A.; 2005: 186-187)

Una vez definidas emprendedor, empresa, PyME y empresa familiar, a continuación se analizan el tiempo de expectativa de vida, las posibilidades de éxito, la duración sostenible y el fracaso o quiebra de éstas empresas.

La **expectativa de vida de una empresa** es por lo general mucho menor que el de una persona.

Las características de inicio y todo lo que rodea al proceso de creación son fundamentales para su futuro. Según Peter DRUCKER, toda empresa tiene una teoría y ésta consta de tres supuestos:

- ❖ Supuesto sobre el entorno de esa organización (la sociedad, su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología). Definen todo aquello por lo que los clientes pagan a una empresa por sus servicios o bienes.
- ❖ Supuesto sobre la misión específica de la organización. Define lo que una organización considera que son resultados significativos.
- ❖ Supuestos sobre las competencias “nucleares” necesarias para llevar a cabo la misión. Definen qué debe sobresalir en una organización para mantener el liderazgo.

En general, se tardan años “aceitando” el funcionamiento de la estructura resultante de todos estos supuestos. (Drucker in Cardozo, A; 2005: 50)

Por su parte, Alan GIBB ve a la empresa naciente como una compleja conjunción de cuatro factores básicos:

Motivación: junto con la determinación, son claves en las empresas familiares.

Ideas: la combinación de lo técnicamente posible con lo socio económicamente deseado es la base del éxito posterior.

Recursos: determinan la “masa crítica” por debajo de la cual no puede iniciarse. Es el nivel mínimo de inversiones tangibles e intangibles.

Capacidad: junto con la motivación conforman el aspecto humano del emprendimiento y está constituido por las aptitudes técnicas, los conocimientos y las cualidades del emprendedor para encarar la dirección.

“Todas los factores son importantes pero el hincapié lo da la idea. Son pocas las ideas excepcionales o extraordinarias, el origen del éxito de la mayoría de las

empresas que lo obtienen se debe principalmente a la buena puesta en práctica de una idea ordinaria.” (Gibb, A. in Cardozo, A.; 2005: 54)

Si se toma el enfoque de GIBB, se puede observar que algunas empresas pueden iniciarse siendo muy fuertes en alguno de los factores. Sin embargo, debería buscarse un equilibrio entre todas en el inicio.

También es importante el orden en el cual se analizan y entran a jugar los factores en la creación de la empresa: la lógica indica que las etapas clásicas son las siguientes: 1. sin ideas (existe solo la voluntad de crear una empresa), 2. idea genérica (se ha detectado una oportunidad de negocio), 3. idea evaluada (se tiene una idea que puede ser empresa), 4. estimación de recursos (se define lo que se necesita), 5. plan de negocios (se estudia si es viable), 6. nacimiento (se inician las actividades), 7. supervivencia (la empresa continúa).

Sin embargo, no siempre se observa esta secuencia de etapas. Entre las razones posibles se destacan la falta de información, costo y tiempo, la ansiedad, la oportunidad o restar importancia al informe escrito.

Por último es preciso destacar que: “cada emprendedor adopta diferentes posiciones ante la incertidumbre, cada emprendedor llevará su idea a la práctica de acuerdo a su propia demanda de mayor certidumbre”. (Cardozo, A.; 2005: 56)

Según Alejandro CARDOZO, el concepto de **éxito** puede significar muchas cosas diferentes según las personas y no existe, por lo tanto una definición única excluyente.... Habitualmente, la permanencia en el mercado, el crecimiento en facturación en rentabilidad, exportar, o todas ellas juntas son algunas de las definiciones que surgen.

Las buenas estrategias no garantizan el éxito. Una empresa puede fracasar porque sus fundadores no contrataron a las mejores personas, porque no atrajeron capitales, porque no invirtieron en infraestructura o porque no formaron una cultura que se adapte a la estrategia de la empresa.

Los objetivos personales del emprendedor y los del negocio están ampliamente conectados. Antes de definir los objetivos del negocio, el emprendedor debe

definir los objetivos personales. En forma periódica debe preguntarse si éstos han cambiado.

A. BIDHE sostiene que la **duración sostenible** de una empresa no está en línea con los que buscan obtener beneficios rápidos y fáciles. Tampoco en quienes buscan un flujo de caja suficiente para obtener un nivel de vida determinado. La sostenibilidad solo sucede en quienes son capaces de vender su negocio. Un emprendimiento no necesita crecer mucho, pues dificulta al fundador disfrutar de su nivel de vida. Los que buscan obtener ganancias sobre el capital invertido y mantener su nivel de vida, deben constituir grandes empresas para poder soportar una estructura que no requiera de su presencia diariamente. (Bidhe, A.; in Cardozo, A.; 2005:58)

La **posibilidad de quiebra** ha sido estudiada en numerosas oportunidades. En general, se plantea que una quiebra técnica está dada cuando el valor de los activos (bienes y derechos) es inferior al valor de la deuda total (deudas y obligaciones) en tanto que la quiebra legal agrega a esta situación la acción legal emprendida por los acreedores. Por ello, el estudio del fracaso empresario ha sido muy estudiado en los últimos años. Algunos autores dividen el fracaso en dos factores: Económicos y Financieros. El fracaso económico empieza cuando la rentabilidad del capital invertido está por debajo de sus costos de oportunidad.

Si el deterioro producido durante el proceso de fracaso económico no es corregido, llevará a la compañía a una situación de insolvencia técnica. Este es el primer estadio de lo que es conocido como fracaso financiero.

Según PLATT existen diferentes fuentes que un agente económico puede usar para detectar los síntomas de crisis económica y pueden agruparse en tres: sentido común, análisis de los estados contables y las herramientas estadísticas. Diversos estudios plantean el uso de variables cuantitativas, las cuales aportan datos útiles para detectar la situación de fracaso, vinculadas generalmente a la naturaleza económico administrativa. Pero, por las particularidades (en función de la performance de la empresa) de las PyMEs, se deben sumar variables cualitativas.

Entre las propuestas de análisis cualitativo, el modelo de ARGENTI es el primero en construirse. Este modelo considera que el fracaso está basado sobre un cierto número de debilidades inherentes a la organización y la estructura financiera de la empresa. Estas debilidades tienen repercusiones sobre el ambiente de la empresa y la aparición de contingencias en los negocios. Este proceso de fracaso se compone de tres etapas sucesivas:

- Fase 1: se caracteriza por la rigidez en la dirección de la empresa que resulta de la combinación de las debilidades siguientes: dirección autocrática, alta concentración de la gestión y toma de decisiones, sin estudio de la aceptación del producto en el mercado.
- Fase 2: aparición de errores estratégicos y de gestión operacionales como: lentitud de reacción ante cambios de entorno, mala política de comunicaciones, malversaciones y fraudes, poca conciencia de costos, endeudamiento financiero elevado.
- Fase 3: aparecen los síntomas del fracaso financiero. Se aprecian factores externos como sindicatos, poderes públicos o acontecimientos naturales imprevisibles que aceleran la llegada de esta tercer fase.

Para evitarlo, ARGENTI sugiere enfocarse en cuatro aspectos: estructura del management., Sistema de Información contable, evitar manipulación de estados financieros publicados y la rotación de la actividad. (Argenti, J. in Cardozo, A.; 2005:146-147)

Según la Small Business Administration (S.B.A.) de Estados Unidos, entre el 20 a 25% de las pequeñas empresas independientes fracasan durante los dos primeros años de operación y ocho de cada diez empresas cierran en diez años.

E. ZAMORANO señala como **factores del fracaso empresario los siguientes:** planeamiento defectuoso de la empresa y operación ineficiente, debilidad en la combinación entre posesión de capital y dirección de la empresa, insuficiencia de capital de trabajo, falta de una política adecuada de distribución y

reinversión de utilidades, falta de adaptación e insuficiente investigación y desarrollo y limitada capacidad de administración.

En síntesis, entre los factores que afectan la salud de la empresa pueden agruparse de la siguiente manera: factores relativos al sistema de **poner en vigor la empresa y a las características personales del empresario** (falta de motivación, falta de confianza en sí mismo, falta de experiencia o información, el “tren de la vida”, el stress de la vida de negocios, entre otros), **factores de naturaleza estratégica** (decisiones estratégicas, estrategias y acciones, fortalecimiento y diversificación), **factores de naturaleza operativa** (factores contables y financieros como el nivel de capital propio, política financiera, financiamiento del ciclo operativo; factores ligados a la producción como los stocks, proveedores, calidad, tiempos; factores ligados a los recursos humanos como la delegación, especialización y despido).

“Si bien hay factores más determinantes que otros en el fracaso empresarial, se hace difícil individualizar un solo factor excluyente”. (Cardozo, A.; 2005: 150-151)

2.2. Factores Claves de Éxito para un nuevo emprendimiento

Andrés FRYDMAN sostiene entre los factores que permiten el éxito en los emprendimientos de servicios los siguientes:

1. el **conocimiento y análisis** por parte del prestador de servicios de todos los factores y variables que deben ser tomados en cuenta en el proyecto.
2. la **creatividad** para mezclar y combinar de manera especial, diferenciante y preferible dichas variables.
3. la **capacidad para ejecutar**, o saber hacer que ejecuten la combinación definida en el segundo punto.

Por todo ello, su arte radica en combinar con creatividad lo que ya existe y el resultado final parece ser algo superior, nuevo, mejor y diferente que el producido por otra persona que utiliza los mismos elementos pero que los combina de diferente forma. (Frydman, A.; 1996: 19-20)

Este autor propone que: “no busquemos inventar la pólvora cuando ya ha sido creada, aprovechemos este hecho y comencemos a pensar en que hacer a partir de ello.” (Frydman, A.; 1996: 20)

Entre los elementos (ingredientes) básicos de un emprendimiento, el autor destaca la generación de la idea, la búsqueda de ventajas competitivas, el posicionamiento, la política de recursos humanos, la publicidad, el paquete de servicio a ofrecer, los atributos principales de preferencia, las técnicas de ventas, la política de precios, el análisis de factibilidad y la rentabilidad del proyecto. Pero todos los ingredientes aislados ni toman rico sabor ni aroma, ni parecen comprenderse en su totalidad, hasta que no se juntan, se mezclan, se combinan y se cocinan bien con coordinado y creativo criterio. (Frydman, A; 1996: 20)

Según José M. MATEAU y Diana BERENGUER, entre los factores de éxito en los emprendedores se alude a la formación, los conocimientos de gestión, la calidad del plan de la empresa, el tipo de financiación del producto y el mercado en que está, pero considera como factor principal lo que se llama la **Personalidad de los Promotores**. Los autores destacan que debe ser una personalidad fuerte, aunque no aclaran excesivamente en qué consiste, pero destacan que es una personalidad peculiar. (Mateau y Berenguer in Amat, O.; 1996:46)

Para Samuel HUSENMAN, existen tres factores claves de éxito en emprendedores en el mercado de las nuevas tecnologías y nuevos consumidores. En primer lugar señala que son muy **trabajadores**, es decir, lo que en psicología se denomina personalidad érgica: tienen mucha energía puesta en el trabajo, muchas horas por día y compenetrados al máximo en el proyecto.

En segundo lugar destaca que son personas muy **dinámicas**, están poco estresados desde lo psicológico, tienen ritmos muy rápidos y un cierto auto - estrés.

Finalmente, en tercer lugar, son bastante **agresivos** (agresividad defensiva), cuando son atacados, rápidamente responden, no se quejan, agreden. (Husenman, S. in Amat, O.; 1996: 47)

En definitiva, según los autores analizados entre los factores claves de éxito de los emprendedores se destacan especialmente características personales, de información y conocimiento de adaptación al cambio y actualización tecnológica y de productos.

2.3. Factores Claves de Éxito empresario- organizacional

Herbert SIMON (de la escuela económica del comportamiento humano y desarrollo organizacional), en su libro *Hidden Champions* (1996) identificó aspectos diferenciales de PyMES exitosas a las cuales denominó “campeonas ocultas”. Entre sus características destacaba:

- la planificación y la estrategia estaban a cargo de una persona,
- énfasis en el desarrollo de excelentes productos, posicionándose así en el mercado,
- en vez de diversificarse, una vez posicionados, se dedicaron a exportar,
- el liderazgo es autoritario y participativo al mismo tiempo, centralizado y dictatorial en lo esencial pero muy abierto y participativo en la puesta en práctica.
- en la mayoría de los casos, el líder es fundador de la empresa,
- poseen baja rotación de personal y alto compromiso. (Simon, H., in Cardozo, A. 2005: 85)

Por su parte, PETERS y WATERMAN en su libro *En busca de la excelencia* sostienen que las compañías excelentes sobresalían ante todo en cuestiones básicas. Estas compañías se esforzaban por conservar la simplicidad de un mundo complejo. Si hay una característica típica de las compañías excelentes es su habilidad para manejar la ambigüedad y la paradoja de la dimensión heroica y la expresión individual. (Peters, T; Waterman, R.; 1994: XXVI)

Mediante sus estudios detectaron **ocho atributos de las empresas excelentes** que son los siguientes: 1. predisposición para la acción (actuar ante todo), 2.

acercamiento al cliente (aprender del cliente, ofrecerle calidad, servicio y confiabilidad), 3. autonomía y espíritu empresarial, 4. Productividad por el personal (lo empleados como la fuente principal de calidad y de las ganancias de productividad), 5. Movilización alrededor de un valor clave, 6. Zapatero a tus zapatos (hacer lo que se sabe hacer), 7. Estructura simple y poco personal, 8. Flexibilidad y rigor simultáneo.

En las empresas estudiadas por los autores, no todos los ocho atributos se encontraban presentes o manifiestos en el mismo grado en todas las compañías excelentes estudiadas. Pero en todos los casos uno se manifestaba claramente. Hoy muchas de las empresas carecen de los ocho atributos, están ocultos o disfrazados. (Peters, T; Waterman, R.;1994:13-15)

Por otro lado, en base a la teoría de la contingencia, BURNS y STALKER analizaron una serie de organizaciones y concluyeron que, la adaptación con éxito de una organización a su entorno depende de la habilidad de la alta dirección de interpretar las condiciones de enfrentar la alta gerencia de manera apropiada y adoptar cursos de acción relevantes. En ambos estudios se demostró que en los procesos de organización, se pueden tomar numerosas opciones y sugirieron que la organización efectiva depende de conseguir un equilibrio o compatibilidad entre estrategia, estructura, tecnología, compromisos, necesidades de la persona y entorno externo. (Burns y Stalker in Krieger, M.; 2001: 15)

Para BURNS, STALKER, LAWRENCE y LORSCH el entorno es la contingencia más importante al destacar que el medio ambiente impone exigencias y que solo se pueden alcanzar niveles elevados de rentabilidad si las mismas son alcanzadas. Para WOODWARD, PERROW y THOMPSON la variable tecnológica es la contingencia más importante de todas.

Para otros investigadores (por ejemplo el grupo de ASTON de Inglaterra), el factor contingente más relevante de todos es el tamaño de la organización y no la tecnología. “Las diferentes posiciones indican las diferentes opciones relativas al tipo de factor contingente preponderante. En efecto, las

organizaciones funcionan en un contexto de contingencias múltiple”. (Krieger, M.; 2001: 264)

Por ello, entre los factores que se deben tener en cuenta al estudiar una organización y al fijar sus estrategias son: contexto o medio ambiente, tamaño de la organización, tecnología, objetivos y estrategia de los elementos de la orbita y la competencia.

Por otro lado, Carlos LOPEZ afirma que las claves del éxito empresarial en general consisten en “ los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única”.

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>
28/02/05.

Según LÓPEZ, para identificar los Factores Claves de Éxito se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto o servicio es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competitivo en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

“Los factores claves de éxito deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.”

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>28/02/05)

Según Hernando MARIÑO NAVARRETE, “la gerencia de procesos en las organizaciones de principios de siglo XXI es uno de los factores claves de éxito. No obstante no es novedoso ni el concepto administrativo ni su práctica.[...] Así se ha reconocido en todo el mundo y aparece sistemáticamente como uno de los criterios esenciales para reconocer públicamente a las empresas como desempeño excelente en la estructura de todos los premios

nacionales de calidad, establecidos para tales efectos”. (Navarrete, H.; 2002: IX)

Este autor plantea la necesidad de comprender tres conceptos claves: *rumbo estratégico, área estratégica y política estratégica* de cada organización.

El **rumbo estratégico** es el punto de partida de cualquier organización. Está compuesto por la misión, visión y los principios y valores de la organización.

- ❖ La **misión** es la “declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quienes son sus clientes, productos ofrecidos mercados, filosofía administrativa que promueve, tecnología que usa, la imagen que tiene de si misma”.
- ❖ La **visión** “es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo. Define claramente adonde se quiere llegar como organización, cual es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo.”
- ❖ Los **principios y valores** “son los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores de una organización. No es suficiente una misión y una visión sin tener definidos los principios y valores pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético. Según la definición aportada por Navarrete, los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ello, se pretende introyectar prácticas e integrar hábitos a la conducta de la gente.” (Navarrete, H.; 2002: 18-19)

Las **áreas estratégicas** “son aspectos fundamentales sobre los que la organización debe concretar sus recursos para alcanzar su visión de futuro y cumplir con su misión. Estas áreas establecen los campos de acción sobre los que debe enfocar los esfuerzos de toda la organización y en los que la administración debe mostrar resultados concretos”. (Navarrete, H.; 2002: 18)

Las áreas estratégicas pueden ser *factores claves de éxito, competencias crítica por desarrollar o necesidades de mejoramiento* en los que se debe enfocar para alcanzar el logro de la visión de futuro y poder fundamentar y sostener una ventaja competitiva a largo plazo.

Para Hernando Navarrete:

- ❖ un **factor clave de éxito** es un “atributo que una organización debe poseer o actividades que debe ejecutar muy bien para sobrevivir y prosperar. Como ejemplos: agilidad en el servicio, gerencia de procesos, desarrollo telemático, calidad humana en la atención, desarrollo humano de sus colaboradores, inteligencia de mercados, etc”. (Navarrete, H.; 2002: 18)

- ❖ Las **competencias críticas** son “capacidades o habilidades claves que su organización debe desarrollar o adoptar a mediano plazo, en los próximos tres o cinco años”. Estas competencias se encuentran usualmente en procesos de todo tipo: calidad total, informática, logística, servicios de apoyo, diseño del portafolio de productos y servicios, genérica de recursos financieros, capacitación y entrenamiento.

- ❖ Las **necesidades de mejoramiento** son “aspectos que se deben mejorar en relación con la situación actual: ejemplos: trabajo en equipo, manejo de inventarios, medición de satisfacción de los clientes, orientación e información al usuario, compra de materiales y equipos, gestión de costos”. (Navarrete, H; 2002: 18)

Por último, la **política estratégica** “comprende el objetivo que se desea alcanzar y los medios que se van a utilizar para lograrlo. El conjunto de políticas estratégicas es lo que se denomina “plan estratégico de mejoramiento”. (Navarrete, H.; 2002: 19)

Específicamente, para David AAKER las empresas al incursionar en el mercado deben encarar **estrategias**, basándose en ocho dimensiones. Las seis primeras se aplican a cualquier tipo de empresas y los dos restantes se

introducen cuando la empresa se integra con otras unidades de negocio en una organización.

Las primeras seis estrategias son las siguientes:

- a) *el producto-mercado en el cual la empresa debe competir*: de este modo la empresa se define por los productos que ofrece, los mercados que ha de servir y los niveles de integración vertical.
- b) *El nivel de inversión*: debe determinar si invertir para crecer, para mantener la posición actual, ordeñar la empresa minimizando la inversión o recuperar lo máximo posible mediante la liquidación o desinvirtiendo en el negocio.
- c) *Las Ventajas Competitivas Sostenibles (VCS) que generan la esencia de la empresa*: ellas presentan tres características: en primer lugar la ventaja necesita involucrar a un factor clave de éxito del mercado. En segundo lugar, deben ser lo suficientemente sustanciales como para suponer realmente una diferencia y en tercer lugar, necesitan ser sostenidas frente a los cambios del entorno y a las acciones de la competencia. La identificación de la VCS existentes implica identificar los factores claves de éxito de la empresa y la identificación de los puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a los factores claves de éxito; la identificación de los puntos fuertes y débiles de la competencia respecto a los factores clave de éxito. (Aaker, D.; 1992: 314-315)
- d) *Las competencias o activos distintivos sobre los que se apoyarán la generación o mantenimiento de las ventajas competitivas sostenidas*: una competencia distintiva es aquella que en una unidad de negocio se desarrolla excepcionalmente bien y que tiene importancia estratégica para la empresa. Un activo distintivo es aquel recurso que resulta vital frente a los competidores.
- e) Los objetivos que guían la toma de decisión estratégica: estos deben reflejar perspectivas a largo plazo y necesitan a menudo esfuerzos para desarrollar competencias distintivas o activos.
- f) Las políticas funcionales de áreas requeridas para competir en el producto mercado seleccionado: estas áreas cumplen tres funciones

principales como ser promover medios para implementar una estrategia, asegurar que las áreas funcionales se coordinen entre sí y tercero coordinan y enlazan áreas sub funcionales como la publicidad, las ventas o la distribución.

En empresas diversificadas, con unidades de negocios diferentes, se agregan otras dimensiones de la estrategia:

- a) *La asignación de recursos a las unidades de negocios:* a medida que crece la empresa o se amplían la variedad de negocios, la decisión de asignación se puede convertirse en estratégicamente clave.
- b) *El desarrollo de efectos sinérgicos a través de los negocios:* la creación de valor por medio de unidades de negocios que se apoyan y complementan entre sí.

El autor agrupa las ocho dimensiones en dos elementos fundamentales: 1) la decisión de inversión producto-mercado y 2) el desarrollo de la ventaja competitiva sostenible para competir en los mercados. (Aaker, D.; 1992: 20-21)

Finalmente, según Michael PORTER (de la escuela de pensamiento de la Administración Estratégica), la **competitividad de una empresa** o de un grupo de empresas que conforman un sistema económico se explica por ciertos atributos de su ambiente local, como su interacción. Estos atributos son:

- a) **los factores condicionantes:** Según la teoría económica clásica una región o país era competitiva se determinaba por la dotación de **factores básicos de producción:** tierra, trabajo y capital. De este modo se explican las ventajas comparativas pero no las competitivas. Así, los **factores especializados** (capacidad de investigación y adaptación tecnológica, capital humano, capital social, infraestructura especializada, logística de distribución, mercados de capitales para financiar proyectos agropecuarios, cobertura de servicios públicos de apoyo) son los que realmente permiten alcanzar ventajas competitivas.
- b) **Condiciones de demanda:** aún cuando los mercados tienden a la globalización, la demanda local resulta de gran peso. En rigor, las empresas más competitivas suelen tener una demanda local muy exigente.

- c) **Estrategia, estructura y rivalidad:** para que se desarrollen ventajas competitivas, se necesita un clima que incite la innovación de forma permanente, lo cual implica competencia local fuerte.
- d) **Industrias ligadas, conexas y de apoyo:** cuando se rigen industrias conexas y de apoyo, especializadas en una región, las ventajas competitivas crecen. (Michael Porter in Ledesma, M.; 2004: 172-176)

Finalmente, Alejandro CARDOZO en su libro *PyMEs, Intuición y método* afirma que las PyMEs en la Argentina corresponden a un segmento empresarial espacial, heterogéneo en su conformación y productividad; con situaciones de éxitos y fracasos condicionados por los contextos políticos y socio económicos.

CARDOZO presenta tres situaciones de PyMEs en la Argentina: las exitosas, las “que se las arreglan” o “sobreviven” (regular) y las claramente fracasadas. Las variables de análisis que plantea son: tipo de desafío que enfrenta, capacidad de autodiagnóstico y benchmarking, capacidad tecnológica, capacidad administrativa y de marketing, alianzas con otras empresas, acuerdos de subcontratación y enfoque en las políticas públicas. Con este análisis se observan claras diferencias entre los tres tipos de empresas. (Cardozo, A.; 2005: 22-24) (ver tabla N°23, anexo II)

Por su parte, Julio Ricardo Sol en su obra *La guerra de las PyMES* establecen como factores clave de éxito de las empresas minoristas: 1. la ubicación, estacionamiento, accesibilidad, 2. la conveniencia de la compra, 3. la imagen diferenciada, la disponibilidad de productos, 5. el margen y rotación de inventario, 6. la variedad y surtido de mercadería, 7. precio, 8. servicio al cliente. (Sol, R.; 1999: 52)

Alejandro Cardozo se pregunta si la perdurabilidad de una empresa es una medida de éxito, si bien está demostrado que las PyMES tienen una capacidad notable de resistencia a la crisis, la relación entre continuidad y éxito es tema de largas discusiones académicas. “Implica un desarrollo equilibrado del ciclo de

vida y sobrellevar crisis sucesivas y entornos cambiantes dando lugar a lo que podríamos denominar empresas longevas.” (Cardozo, A.; 2005: 85)

Jim COLLINS y Jerry PORRAS en su libro *Empresas que perduran* establecen principios de compañías triunfadoras que han resistido el paso del tiempo, a fin de descubrir los principios administrativos perdurables. Detectaron que fueron pocas las empresas (visionarias) que empezaron con una gran idea o un fabuloso proyecto inicial (temprano éxito empresarial), sino más bien han sabido aprovechar y adaptar sus recursos y capacidades. No tienen líderes carismáticos. Aprovechan las disyuntivas para quedarse con ambas partes. La rentabilidad es un medio pero no un fin en sí mismo. Buscan preservar el núcleo y estimular el progreso. Se proponen metas grandes y audaces. Ser culto sobre sí mismo y tener grandeza. Ensayar muchas cosas y quedarse con lo que funciona. Administrar desde dentro de la casa. Ser solamente bueno no alcanza (inconformidad). (Collins, J., Porras, J.; 2002: 2-20)

Jim COLLINS por su parte escribió el libro *Empresas que sobresalen*. Se basó en un grupo de 15 empresas que han pasado de ser buenas a sobresalientes en sus resultados y buscó determinar cuáles son los elementos presentes en la “caja negra” que hacen que algunas empresas se superen y otra son. Como resultado, desarrolló lo que denominó la **rueda volante** compuesta por seis etapas: 1) liderazgo nivel 5 (humildad personal y voluntad profesional), 2) Primero quien, después qué, 3) Afrontar los hechos desnudos (y no perder la fe), 4) Concepto de erizo (compuesto de tres círculos: qué te apasiona profundamente, en qué ser uno el mejor del mundo y que mueve su motor económico), 5) Cultura de disciplina y 6) Acelerados de tecnología.

En relación con la cultura de la disciplina se plantea el encuadre del éxito. Pocos principiantes de éxito llegan a ser grandes compañías porque reaccionan al éxito de una manera equivocada. El éxito empresarial se alimenta de la creatividad, imaginación e incursiones audaces en campos desconocidos. A medida que la propia empresa crece y se vuelve más compleja, empieza a tropezar con su propio éxito, gente nueva, pedidos nuevos, productos nuevos. Lo que antes era una diversión, se convierte en un baturrillo de cosas

desorganizadas. La falta de planeación, de contabilidad, de sistemas y de limitaciones para contratar personal crea roces. Surgen problemas con los clientes, con el flujo de fondos, con la programación... (Collins, J.; 2001: 188)

Finalmente, Jim COLLINS establece su relación entre la **perdurabilidad y el éxito empresarial**: hay que trabajar para obtener buenos resultados para poder perdurar en el tiempo. Ambos procesos se retroalimentan y aportan información. (Collins, J.;2001: 288)

Con este desarrollo teórico, se destaca que los **factores claves de éxito de las empresas** son diversos y complementarios. Son atributos o actividades de la organización que se relacionan tanto con la oferta, el contexto y la competencia como con aspectos más estratégicos y de planificación. Se plantean en el mediano plazo y se vinculan con el logro de objetivos y creación de ventajas competitivas.

Por todo ello, el éxito no se puede medir en términos estáticos ni sincrónicos, sino dinámicos y diacrónicos.

El éxito empresarial es clave para lograr la perdurabilidad o continuidad.

Por otro lado, se debe distinguir entre éxito en empresa y éxito en un negocio en particular o en una unidad de negocios que se analizará más adelante.

2.4. Las empresas rurales

Si bien los establecimientos de Agroturismo que serán analizados en esta tesis no pertenecen a empresas rurales grandes y exportadoras, sino a empresas familiares pequeñas cuyo actor principal es el colono o farmer y su explotación agropecuaria, es relevante conocer los factores de éxito que tienen esta modalidad de organización.

“Desde su nacimiento, el sector agropecuario argentino es capitalista [...] Cuando los ingresos caen por debajo de los niveles necesarios para cubrir los costos fijos, los productores dejan de invertir y se descapitalizan al dejar de mantener las infraestructuras productivas. Cuando los ingresos descienden a niveles inferiores a los costos variables, los productores abandonan la

explotación. Las sucesivas subdivisiones de los campos argentinos producto de las herencias y otro tipo de transferencias de la propiedad, ocasionaron que numerosos establecimientos dejaran de mantener la propiedad”. (Barrera, E.; in Dachary, A.; 2005: 119-120)

Se destacan cambios de contexto rural y económico argentino. Además de los cambios verificados en las décadas de los años ´70 y ´80, caracterizados por la concentración económica, la diversificación y la diferenciación productiva, desde los comienzos de la década del ´90 se observan dos nuevos fenómenos:

- globalización de los mercados y conformación de bloques económicos,
- negociaciones multilaterales de regulación del comercio mundial (primero el GATT y luego la Organización Mundial de Comercio)

En tal contexto dinámico, las empresas deben diseñar sus estrategias de acuerdo a los siguientes parámetros:

- modificaciones tanto de la demanda como de pautas y patrones de consumo de alimentos y otros productos agropecuarios que imponen nuevos hábitos de adquisición por parte del consumidor final.
- Acentuadas mejoras tecnológicas que permiten mayor producción en los eslabones ligados a la industria de las cadenas de valor y de tercerización de la actividad económica.
- Reestructuraciones de las cadenas agroalimentaria y agroindustrial, especialmente en los eslabones referidos a la circulación y distribución.

Ante la cambiante evolución de la economía sectorial y global, los productores recurren a estrategias adaptativas diversas que implican una nueva transformación socio productiva y espacial producto del agotamiento del modelo económico anterior (Barrera, E.; in Dachary, A.; 2005:120)

En este contexto deben desenvolverse las empresas rurales. Con la mejora de los procesos de producción y tecnificación, muchas de ellas deciden incursionar en las exportaciones de sus productos.

Patricia LASSO y Carlos OSTERTAG, al estudiar los **factores claves de éxito en las agro empresas rurales exportadoras** de América latina, lo definen como “aquel elemento de la empresa que se considera que haya sido clave o indispensable para el éxito de ésta.” Según el estudio realizado por éstos especialistas, los factores claves de éxito para las agro empresas de exportación son los siguientes:

- **El liderazgo empresarial:** las agro empresas presentan un líder que es generalmente un agente externo a la comunidad, pero con sentido social y que se ha comprometido con la comunidad u organización rural. Este liderazgo ha promovido activamente el proceso de participación y autogestión del poblador rural.
- **Impulso a la autogestión:** tanto en la participación en la toma de decisiones de las organizaciones de base como los procesos que impulsan la autogestión del poblador rural han sido claves en las agro empresas estudiadas. El resultado ha sido un fuerte sentido de pertenencia por parte de las comunidades de base.
- **Disponibilidad de servicios de apoyo:** han tenido apoyo por parte de instituciones como la Iglesia, agencias de Estado, y agencias de cooperación internacional en temas como crédito, acceso a crédito, organización de la comunidad, contacto con mercados, acceso a la tecnología y desarrollo de la capacidad y gestión administrativa.
- **Desarrollo de estrategias de mercadeo:** posicionamiento mediante productos orgánicos, especialmente en pequeños productores.
- **Esquemas empresariales con integración vertical:** incorporan como socio al pequeño productor rural y además exhibe fuertes vínculos con canales de comercialización tradicionales y alternativos.

(<http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.htm> 10/02/05)

2.5. Los Agronegocios. Sobre la base de la Escuela de Pensamiento Económico Neoclásica, con los aportes de Wassily LEONTIEFF (matriz Insumo-Producto), surge el concepto de Agronegocio, hacia el año 1950.

Para DAVIS y GOLDBERG (hacia el año 1957), el Agronegocio era “la suma total de las operaciones involucradas en la manufactura y la distribución de la producción agrícola, operaciones de producción en el campo, en el almacenaje y distribución de commodities”. En la actualidad, un sistema de Agronegocios de commodities engloba a todos los participantes involucrados en la producción, procesamiento y marketing de un producto agrícola. Se centra en las interrelaciones entre el sector agropecuario con otros sectores de la economía, siguiendo el proceso productivo. En realidad, es mucho más que un enfoque, en la actualidad constituye en una subdivisión de la economía agrícola, que a su vez representa una especialidad dentro de la economía agrícola. (Ledesma, M.; 2004: 29-31)

El concepto de Agronegocio se revaloriza en el mundo de hoy debido a las exigencias de los consumidores en materia de calidad, presentación, precios, que adquieren tal magnitud que el sistema en su conjunto debe reaccionar para satisfacer su demanda. En la actualidad el “negocio es un todo.” (Ledesma, M.; 2004: 21-23)

Todos y cada uno de los eslabones del proceso de producción comercialización son generadores de valor, es la llamada “cadena de valor agrícola” que comprende la corriente de bienes y servicios que liga todas las funciones y unidades que contribuyen a la entrega final y a la satisfacción del consumidor. (Ledesma, M.; 2004: 41)

Ledesma señala que de este modo, el productor agrícola ya no puede salir a vender lo que produjo, sino producir lo que tiene mercado de compra. Primero debe conocer la necesidad y luego saber como proveerla. Todo productor debe saber qué, cómo y para quien producir. Una vez definidos estos datos, habrá de decidir si emprende un negocio de commodities (bienes indiferenciados) o de especialidades (bienes diferenciados). Estos últimos no requieren de alta escala, pero deben centrarse en las expectativas del cliente. La focalización habrá de

concentrarse en la identificación de nichos, aplicando herramientas de marketing, basándose en la innovación permanente. (Ledesma, M.; 2004:130-131).

Un ejemplo posible de agro negocio es el Agroturismo, que atiende a una demanda muy específica de turismo y proveerá servicios y bienes diferenciados.

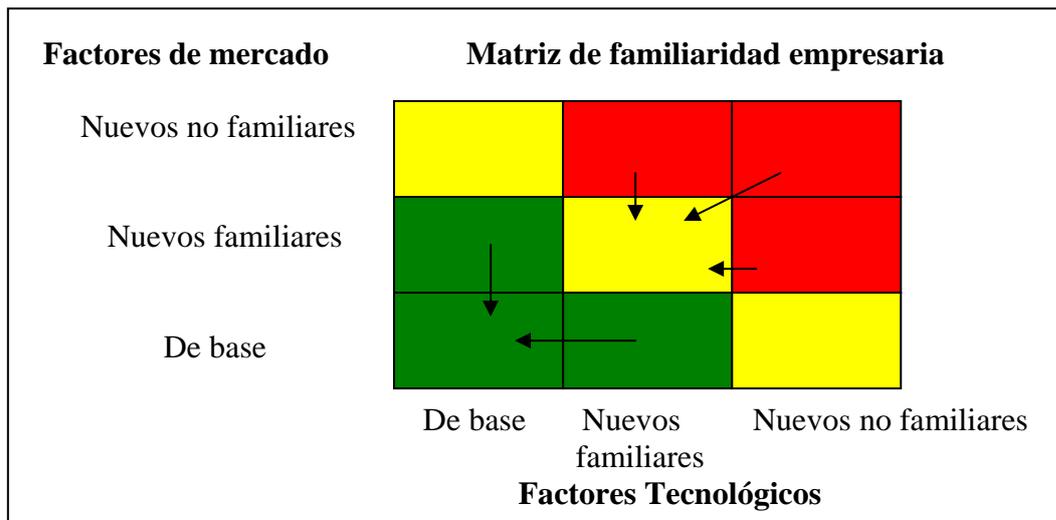
2.6. La diversificación productiva. Éxito en la diversificación

La bibliografía especializada sostiene que el ingreso a nuevos mercados de productos que representa la diversificación para la empresa (cartera o portafolio de negocios), puede proporcionar una fuente importante de crecimiento y rentabilidad futuros. Generalmente, estas nuevas actividades se inician con una baja participación en mercados de alto crecimiento y requieren de grandes flujos de inversión para financiar su crecimiento. Por este motivo, muchos ingresos a nuevos mercados fracasan, erogando recursos financieros adicionales e incurriendo en costos de oportunidad de la empresa.

Para evitarlo, se recomienda realizar dos preguntas estratégicas previas a la concreción de la nueva actividad: a- ¿en qué mercados de productos debe ingresar una empresa?, y b- ¿cómo debe ingresar la empresa en estos mercados de productos y servicios para evitar el fracaso y lograr el máximo de beneficio?.

En función de estos interrogantes, ROBERTS Y BERRY (Op. Cit.) desarrollaron una metodología de análisis denominada matriz de familiaridad de la empresa, cuyas “variables críticas” son la familiaridad de una compañía respecto del mercado y de la tecnología que ha de utilizarse en el nuevo negocio o actividad, categorizando a cada una de las variables en: de base, nuevas familiares y nuevas no familiares, que presentan en definitiva, nueve situaciones de familiaridad:

Esquema N°3 : Matriz de familiaridad de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a Roberts y Berry (op.cit.)

En función de este diseño teórico se destaca que es más conveniente invertir en negocios en los cuales se está familiarizado con el mercado o con la tecnología del nuevo negocio (color verde). Esto se debe a que con gran frecuencia se les exige a los diversificadores participar de decisiones estratégicas y operativas de la nueva actividad antes de orientarse adecuadamente en el nuevo negocio. Además, este tipo de ingreso requiere menos insumos y recursos empresarios, por lo cual los sectores “nuevo familiar” y “de base” son los más atractivos. Se considera que los mecanismos de ingreso más adecuados para este sector son el desarrollo interno y las adquisiciones. A su vez, con el transcurrir del tiempo, los negocios nuevos familiares van tornándose en negocios “de base,” tal como indican las flechas.

Por otra parte, la incursión en sectores familiares/ no familiares (color rojo) es más riesgosa, pues implica una tarea de dos etapas: en principio debe dedicarse a construir la familiaridad empresarial con la nueva actividad y en la segunda, la empresa debe decidir si ha de asignar recursos más sustanciales a la oportunidad y si es necesario, de elegir un mecanismo para desarrollar el negocio. Con el paso del tiempo, estas actividades se tornan “negocios nuevos familiares”, tal como lo indican las flechas.

Finalmente, en los sectores marginales (de color amarillo) la compañía tiene familiaridad con una de las variables críticas pero no con ambas. En estos

casos, son convenientes las empresas conjuntas. Con el paso del tiempo, estos negocios se tornan “nuevos familiares” y “de base”.

Otros autores como RUMELT (de la escuela de pensamiento de la Administración Estratégica) en 1974, CHRISTENSEN y HOLZMAN se complementan con estos planteos señalando que para asegurar el mayor rendimiento, el nuevo desarrollo comercial debe estar circunscripto a áreas vinculadas con el “negocio básico” de una empresa.

Más recientemente, en su libro PETERS y WATERMAN (ob. cit.) denominan a este condicionante “zapatero a tus zapatos” y lo consideran como uno de los ocho atributos o principios básicos de las compañías exitosas.

Establecen para ello varias explicaciones: en primer lugar, tanto el principio orientador cualitativo (que suele ser la mezcla de calidad/ servicio/ orientación hacia las personas e innovación) como la intervención activas, son contrarias a las estrategias de diversificación. “Las organizaciones que se ramifican pero que no se alejan de su campo principal tienen mejores resultados. Las empresas de mayor éxito son las que se diversifican alrededor de una sola destreza. Las de menor éxito son por regla general aquellas que se diversifican en muchos campos distintos [...] parece pues que la diversificación en cierta medida es una base para lograr la estabilidad mediante la adaptación, pero la diversificación indiscriminada no es nada benéfica. Los resultados de estas incursiones en campos ajenos muestran la dificultad de absorber lo inusual.” (Peters, T.; Waterman, R.; 1994: 288-293)

Jim COLLINS y Jerry PORRAS en su obra *Empresas que perduran* cuestionan el planteo de Peters y Waterman al señalar que ellos no incluyeron la perspectiva evolutiva de las empresas. Destacan sin embargo que una empresa siempre debe preservar el núcleo a la vez de estimular el progreso evolutivo y tener presente que la evolución comprende tanto selección como variación. (Collins, J.; Porras, J.; 2002:225-226)

Finalmente, se señala el valor del *tiempo* como variable condicionante del éxito de una diversificación. BRIGGADIKE estudió numerosas compañías que habían diversificado y comprobó que por lo general hacían falta ocho años para

generar un rédito positivo sobre la inversión y el desempeño no se equiparaba con el de un negocio maduro hasta haber transcurrido un periodo de diez o doce años. También indican que sobre la variable *tiempo de rentabilidad o retorno de inversión* influye la capacidad de adecuar, adaptar y modificar actitudes, procedimientos, tecnología e instalaciones existentes en la empresa y utilizados para el nuevo negocio y haber logrado la familiaridad con el mercado al cual pertenece la nueva actividad.

Existen diferentes formas de estructurar una empresa: empresas independientes, divisiones sucursales, unidades de negocios, portafolio de productos, entre otras. Para determinar la línea óptima de la división de la empresa se debe definir considerando los objetivos de la empresa y las necesidades del cliente. Además, la experiencia indica que el portafolio de productos tiene un ciclo de vida ondulante. Al analizar el portafolio se debe distinguir entre **decisiones estratégicas** (como extender la línea de productos) y **decisiones tácticas** como completarla. (Wilensky. A.; 1997: 169)

Entre las formas organizativas en los que se pueden expresar las actividades diversificadas o cartera de negocios (en el ámbito empresarial) se destaca la **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)** la cual es una unidad organizativa que posee (o debería poseer) una estrategia de empresa definida y que tiene un gerente con responsabilidades en venta y beneficios. Lo ideal es que cada UEN tenga sus propias operaciones, incluyendo producción, ventas, distribución, ingeniería, contabilidad, etc. No obstante en la práctica se observa que comparte algunas de estas funciones con otras áreas de la empresa. La clave está en función de que la UEN sea considerada en términos de desarrollo estratégico en la empresa. (Aaker, D.; 1992:25-26)

Diversidad y Unidad. La diversidad por sí sola no asegura el éxito de una empresa, si es que no logra hacer de ella una unidad que permita el control general de la misma. Al respecto, Peter DRUCKER sostiene que una empresa puede diversificarse mucho y poseer fundamental unidad si todos los elementos mencionados se agrupan a una tecnología común (Drucker, 1987: 472). Por otra parte, la determinación acerca de dónde y cómo se alcanzarán los objetivos

constituyen la segunda condición de éxito empresario a través de la diversificación. Drucker advierte que la unidad de mercado funcionará sobre una base diversificada sólo si se aplica una auténtica *Estrategia empresarial*. No será eficaz si la diversificación es un mero agregado. (Drucker, P.; 1987: 473)

En resumen....

Este segundo capítulo presentó y demostró la existencia de una abundante teoría relacionada con la temática de los emprendedores, empresarios, factores claves de éxito de los empresarios y la continuidad/ perdurabilidad. Se presentaron enfoques de diversificación productiva y su éxito en relación con la estrategia y la unidad.

En base a los diversos autores quedó claro que el logro del éxito se debe a numerosos factores, unos más condicionantes que otros pero de difícil medición.

Asimismo, a partir de diversos estudios previos se sostiene la relación entre el éxito y la continuidad empresarial o perdurabilidad en el negocio.

Sin embargo, este bagaje teórico amplio y completo no es suficiente al encarar el tema del Agroturismo en la provincia de Misiones.

Las razones de ello se deben a que los oferentes de Agroturismo en la Provincia de Misiones no son empresarios en el sentido técnico del mismo, sino que se corresponde a pequeños establecimientos, de gestión familiar, cuyo actor principal es el colono o farmer, con un proceso de toma de decisiones particular que incursiona en una alternativa de diversificación no familiar en términos de mercado y tecnológicos, que participa de una alternativa de turismo no masiva y que posee patrones de comportamiento de demanda particulares.

Todo ello hace que se deba estudiar en particular los factores claves de éxito y continuidad de los establecimientos de Agroturismo en Misiones, tema que se desarrollará en el capítulo siguiente.

“El pez es el último en saber que está nadando en agua.”

Proverbio chino.

Capítulo III

Los factores claves para la incursión, continuidad y éxito de los establecimientos de Agroturismo en Misiones

Este capítulo tiene como objetivo contrastar las hipótesis de la investigación, para lo cual espera determinar cuáles son los factores claves para la incursión, continuidad y éxito de los establecimientos rurales con relación al Agroturismo en Misiones, a partir del análisis minucioso de diversas variables en los establecimientos que lo ofrecieron, ofrecen y esperan ofrecer. Se busca reconocer si los factores de gestión son más relevantes que los demás en la continuidad y éxito. Asimismo se determinará cuánto influyen la continuidad del acompañamiento de las partes interesadas en el éxito de la alternativa del Agroturismo.

En primer lugar analizan otros estudios relacionados con el éxito del Agroturismo. Luego, la incursión y continuidad según los establecimientos seleccionados y mediante el análisis correlacional adaptado de la bibliografía de Jim Collins el éxito del Agroturismo. en base a las tres olas y el nivel de éxito obtenido.

3.1. Estudios sobre los factores claves de éxito del Agroturismo

Alfredo DACHARY quien ha estudiado la situación del Turismo Rural en México y Argentina, presenta una lista de factores claves que han motivado el éxito de la actividad de diversificación en general.

Por un lado, señala que la reducción demográfica del mundo rural ha llevado al aumento de su productividad- competitividad, que parte de la reingeniería de las actividades económicas e incrementa el proceso migratorio campo ciudad. La concentración de la población en las ciudades hace que el campo sea lugar a visitar y recuperar recuerdos.

En segundo lugar, destaca la conservación de elementos culturales y pasajísticos que hacen a la cristalización en el tiempo del “paisaje rural.”

En tercer lugar destaca la heterogeneidad de la oferta tanto en lo histórico como en lo cultural, donde se combinan maquinarias modernas con costumbres ancestrales y el nivel simbólico de cada uno de ellos.

Cada zona puede especializarse en determinada actividad y aprovechar los recursos ociosos (mano de obra familiar, instalaciones) que posee.

Se desarrolla mejor en pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias por el trato familiar y la participación en las actividades agropecuarias con los integrantes de la familia.

La posibilidad de realizar alianzas estratégicas y flexibilidad de adaptación hace que las PyMES sean las mejores para el agroturismo.

Para desarrollar la actividad se requieren tres elementos esenciales: **emprendedores, financiamiento y recursos humanos calificados**, convergentes en una política de mercadotecnia sin fisuras. (Dachary, A.; 2005:30)

“Es necesario hacer hincapié en la **rentabilidad de las empresas y la satisfacción del cliente**, lo cual conlleva a una preocupación por la administración y la búsqueda de eficiencia, eficacia y calidad de los productos y servicios proporcionados”. Esta es una tarea nada sencilla, considerando la falta de experiencia de los productores rurales en materia de operación turística y su desafortunado fracaso como productores rurales competitivos. (Dachary, A.; 2005:55)

Un estudio realizado en España elaborado por Javier CALATRAVA y Samir SADAYI en 2001, obtuvieron los siguientes resultados de encuestas a oferentes de Agroturismo.

Tabla N° 35: Problemas del Agroturismo en España

	% de total de problemas expresados
Falta de formación turística de los agricultores	24,51
No hay propaganda suficiente para dar a conocer este tipo de turismo	23,19
Hay mala comunicación para llegar a los pueblos preferidos	17,29
No hay ofertas de agroturismo por parte de los agricultores	14,44
No hay servicios interesantes y de calidad	9,19
No hay ayudas oficiales a las explotaciones	5,03
A la gente no le interesa	3,72
Escasea el asesoramiento para mejorar las infraestructuras de las explotaciones	2,63

Fuente: Calatrava, Javier e.a. , 2001:18.

De la tabla anterior se deducen problemas internos (falta de formación turística, escasez de oferta y de servicios interesantes y de calidad, falta de propaganda) y otros externos a la actividad turística en el lugar (mala comunicación, falta de ayudas y asesoramiento) que afectan al desarrollo de la actividad.

Por otro lado, Eurico de OLIVEIRA SANTOS (Ob.cit.), realizó un estudio sobre los establecimientos de Agroturismo en el Estado de Río Grande Do Sul, en Brasil.

Estos establecimientos incursionaron en el Agroturismo entre los años 1999 y 2000 y pertenecen a explotaciones medianas a grandes (menos de 9.000 ha). En general, se dedican a la producción de maíz, arroz y cría de ganado bovino. El 81% de los que incursionaron en la actividad turística aún permanece en ella y de ellos, el 44% trabaja solo durante la temporada.

Entre el 19% (8 establecimientos) que abandonó la actividad, el 25% lo hizo por la poca rentabilidad de la actividad turística, el 21% por la estacionalidad turística, el 17% por la falta de preparación para la actividad turística, 17% por la poca afluencia turística, el 13% por problemas personales o familiares y por último el 8% por otras actividades profesionales. (Oliveira Santos, E.; 2004: 91)

Entre las **dificultades de permanecer en la actividad** agroturística, de los 73 establecimientos estudiados, el 22% considera la fuerte estacionalidad del turismo, seguido por el 14% que establece las dificultades de acceso físico de los turistas, igualmente con un 14% la falta de promoción y en tercer lugar aparece con un 11% los problemas financieros. (Oliveira Santos, E.; 2004: 92)

En cuanto a los **motivos para incursionar en al actividad turística** se señalan: económicos (42%), atractividad turística de la propiedad (23%), calidad de vida y sociabilidad (18%), aprovechamiento de área ociosa (10%) y otros motivos (7%). (Oliveira Santos, E.; 2004: 98)

Entre los **motivos de la permanencia en la actividad**, el 23% la valora como actividad de largo plazo (para recuperar la inversión realizada y obtener resultados), para igual porcentaje de personas es una fuente de ingresos adicional. En segundo lugar aparece con un 14% la posibilidad de convivir con personas diferentes. En tercer lugar (con el 11%) se destaca el gusto personal. (Oliveira Santos, E.; 2004: 99)

Por otra parte, la **percepción de éxito de los oferentes** es la siguiente: muy buenos (48%), solo buenos (15%). Los demás lo considera regular por la estacionalidad y pocos ingresos generados. En cuanto a las expectativas, de los pocos que han respondido a la pregunta, el mayor porcentaje corresponde a duda, le sigue el de mejora y finalmente los que no saben. (Oliveira Santos, E.; 2004:100)

Se plantea la existencia de dificultades comunes en la región del Mercosur. Para la consultora internacional Zimmermann existen cuestiones críticas comunes para el desarrollo del Turismo Rural en la región, al señalar los siguientes aspectos y las probables soluciones:

Tabla N° 36: Problemas y posibles soluciones del Turismo Rural en el MERCOSUR

Problema	Solución posible
Falta de datos estadísticos confiables	Integración entre sectores público y privado para la generación de datos.
Preponderancia del individualismo de los productores.	Asociación y parcerías
Falta de una política oficial para el desenvolvimiento del producto de turismo rural.	Crear polos estratégicos del producto. Ofrecer un producto que atienda a clientela de alto nivel de renta
Estrategia de comercialización indefinida.	Ofrecer emoción en primer lugar Comercializar un turismo rural de calidad.
Producto aún desconocido por el público meta	Tener una definición clara para el producto con relación al mercado y clientela
Inexistencia de líneas de crédito, compatibles con inversiones fijas.	Apoyo del estado para la facilitación crediticia

Fuente: adaptación de Zimmermann y asociados. 2004

En particular, cuando la consultora analiza la República Argentina señala que el costo de promoción, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y la inversión en infraestructura inicial como las variables más críticas. Sin embargo estas variables surgen del estudio realizado solo en la región patagónica y pampeana donde predominan las grandes estancias.

En Brasil, las causas de cierre de las propiedades al turismo se deben básicamente a dos motivos: poca rentabilidad (desequilibrio entre oferta y demanda) y problemas en la distribución de tareas y adecuación del grupo familiar a la actividad.

También se destaca que el devenir de la actividad de Turismo Rural surge de la promoción inicial de un organismo de desarrollo rural (INTA en Argentina, SEBRAE en Brasil, Ministerio de Agricultura de Chile) quienes motivan a los productores a incursionar en la actividad. Luego surgen las asociaciones, Cámaras de productores para finalmente crearse un área dentro de los Organismo Oficiales Nacionales de Turismo en EMBRATUR (luego) y la Secretaría de Turismo de Argentina. (<http://www.zimmermannn.br>)

El Sr. Luis Martínez Figueroa (responsable Nacional de Turismo Rural de Chile) sostiene que “la única forma en que el Turismo Rural tenga éxito es que el gobierno otorgue al turismo como un factor estratégico del país. Destaca asimismo que entre los roles del Estado se encuentran “la generación de espacios para la creatividad empresarial y nuevas inversiones, proveer de un sistema coherente de instrumentos de fomento y comercialización, sensibilizar a la comunidad en general respecto de la conciencia de país turístico, impulsar el crecimiento y diversificación de la actividad turística en una marca de sustentabilidad [...] se busca fomentar la pequeña y mediana empresa y la generación de una red de empresarios en la lógica del destino turístico [...] Todo lo concerniente al turismo rural se trabaja desde el Ministerio de Agricultura [...] Entre las dificultades del Turismo Rural aún prevalecen la dificultad de acceso al mercado, el acceso a financiamiento y el bajo nivel de incorporación tecnológica como Internet y teléfonos de contacto en las propiedades. Desde el Ministerio de Agricultura se establece como objetivo general “generar las condiciones para constituir al Turismo Rural en una real alternativa de agro negocios que contribuya al desarrollo del pequeño productor y su familia” (Figueroa, L.; in CITURDES; 2004: 44)

Entre las tareas desarrolladas se mencionan la concreción de un sistema de información de mercado y promoción por Internet, (www.viajesturismo.ch), la creación de la Asociación Chilena de Turismo Rural (ACHITUR) constante capacitación en atención al cliente, la realización de una guía de turismo rural de Chile, la elaboración de tarifarios, generación de un boletín informativo trimestral (la Bitácora) distribuido entre diez mil usuarios, la creación del club de amigos del turismo rural (que establece descuentos a visitas frecuentes y permite hacer encuestas de satisfacción) y actualmente se está trabajando con la certificación de operadores sustentables de turismo.

Entre las acciones permanentes se destacan fortalecer las asociaciones locales como sostén, capacitación, institucionalización de redes de actores locales, minimizar el impacto ambiental y social, habilitar a profesionales del sector público para dar cuenta de las necesidades del sector rural.

Martínez Figueroa sostiene que el Turismo Rural es una actividad agropecuaria que se ve reflejado en el ingreso al Producto Bruto Interno (PBI) agropecuario y no en el turístico, por ello debe abordarse desde una institución del desarrollo rural. (Figueroa, L.; in CITURDES; 2004: 46)

Desde Uruguay, Alvaro López Gallero (Universidad de la República de Uruguay) resalta la selectividad del Turismo Rural: “las formas de turismo alternativo en general son formas de turismo con demandas de un determinado nivel socio económico: las clases superiores. Es una ventaja [...] es pasar de un sector de ricos a uno en crisis...aunque también tiene una desventaja: son más exigentes. (Gallero, A.; in CITURDES; 2004: 62)

Gallero también señala que el desarrollo del Turismo Rural no se produce cuando se quiere desde lo institucional sino cuando las circunstancias así lo establezcan. No podemos influir en la voluntad de la gente a hacerlo, cuando no se siente preparada ni interesada [...] Además debemos ver a la actividad de turismo rural con la visión rural, destacando sus tiempos, prioridades y valores”. A ello hay que contrastarlo con lo que afirma Yanzigui cuando dice que “el turismo antes que todo debe favorecer a la gente del lugar [...] sino lo va a tender a desplazar”

“Desde lo institucional debe encararse el Turismo Rural de manera sistémica y dialéctica, globalizadora. Se debe por sobre todo mejorar la calidad de vida de la gente rural”. (Gallero, A.; in CITURDES; 2004: 67)

Uruguay cuenta desde hace muchos años con Ministerio de Turismo, aunque la alternativa de Turismo Rural surgió en 1986 desde la Asociación de Estancieros (de donde procede el actual Ministro de Turismo) De este modo, el turismo contribuye a revertir la desigualdad local, generando ingresos para todos los actores locales y potencia la identidad local.

Entre las dificultades de la puesta en marcha de Turismo Rural en Uruguay señalan la necesidad de mejorar accesos físicos, concientización turística y

regular las condiciones de trabajo (horarios, horas extras, niños que trabajan) y el riesgo de creación del no lugar.

Marcelo Ribeiro (Universidad de la Cruz do Sul, RS, Brasil) presenta impactos económicos negativos del Turismo Rural como ser acciones privadas aisladas en contra de estrategias colectivas que pueden generar “guetos” sin involucrar a las comunidades de su entorno, de modo de no contribuir al efecto multiplicador local, tan esperado. (Ribeiro, M.; in CITURDES; 2004: 69)

Por su parte Carlos Solera (Presidente de la Asociación Brasileña de Turismo Rural) establece que en Brasil durante el primer año, el 45% abandona, en el segundo año, lo hace el 66% de quienes han incursionado. Las causas más frecuentes son la falta de preparación y vocación, la falta de información adecuada para la toma de decisiones, la falta de planificación estatal y objetivos estratégicos que impulsen a la productores a planificar, impuestos elevados. (Solera, C.; in CITURDES; 2004: 72)

La formula más adecuada para el éxito será: educación + entrenamiento + capacitación.

Solera sostiene que es necesario que el productor tome conciencia de que:

- el cliente es la pieza fundamental del negocio y no una parte descartable.
- El cliente no depende de nosotros, sino que nosotros dependemos de él.
- El cliente no significa solo dinero sino que es un ser humano con sentimientos y valores que a veces se contradicen con los nuestros. (Solera, C.; in CITURDES, 2004:74)

Luis Trovesan señala otros problemas de éxito del Turismo Rural como ser la falta de legislación referida al trabajador (trabajos los fines de semana, doble función del obrero, duración de la jornada laboral), providencia (pérdida de condición de seguridad espacial), sanitaria (equiparación con otros establecimientos gastronómicos y de alojamiento), tributación (de la empresa y las comisiones), política agrícola (acceso a créditos) y de responsabilidad civil (seguro contra accidentes).(Trovesan, L.; in CITURDES, 2004:96)

Finalmente, desde la Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) se difunde la fórmula de éxito de toda actividad económica:

$$\text{TFEC: } \frac{\text{VP}^3 + \text{IP} + \text{EP} + \text{PC}}{\text{AT} + \text{InB} + \text{EqqT}}$$

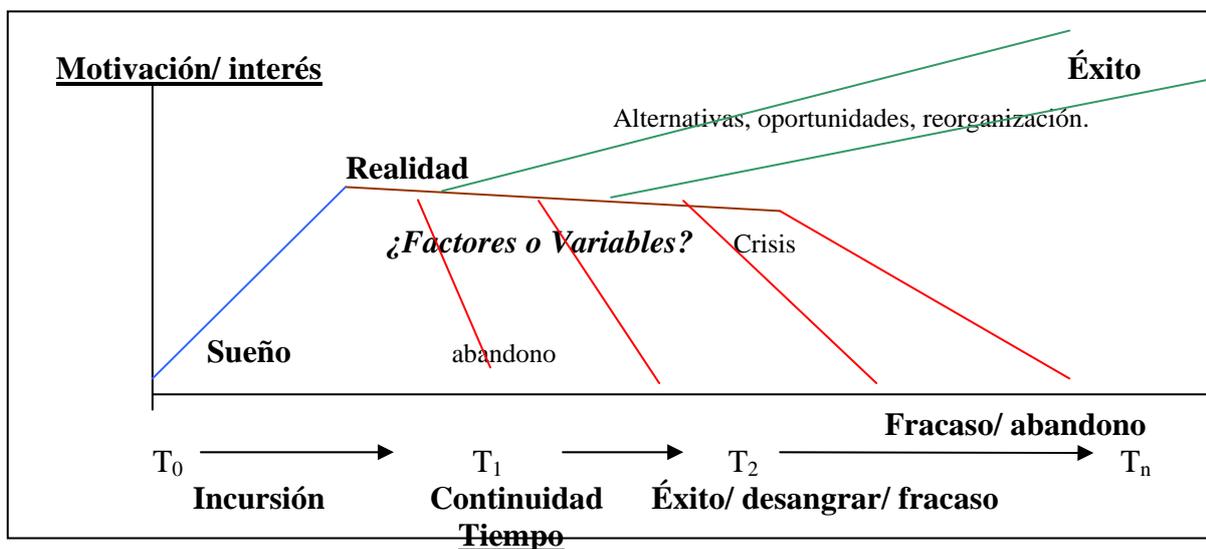
Se destacan como factores condicionantes para el éxito la formación turística de los productores rurales, la **actitud emprendedora**, el **grado de información**, el logro de y el **financiamiento**; la **Promoción**, la **comunicación**. Todo ello incide en el volumen de demanda y la aparición de la estacionalidad de la actividad.

La mayor parte de los factores señalados son administrativos o de gestión. Estos factores se encuentran sustentados en la necesidad de legislación turística, existencia de una política oficial y por ende, la coordinación y planificación.

3.2. La incursión, continuidad y el éxito en Agroturismo en Misiones

En base al modelo de ciclo de vida de las empresas, se puede señalar - en términos generales- la existencia de un ciclo de vida de la alternativa del Agroturismo en los establecimientos rurales en Misiones.

Esquema N° 4: El desarrollo del Agroturismo en establecimientos rurales de Misiones



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

El **éxito con la alternativa del Agroturismo** se determina a través de un conjunto de variables, entre las que se reconoce el éxito financiero, pero se adicionan variables subjetivas (consideración del productor oferente) y objetivas (volumen de demanda, gestión, reinversión, estrategia, entre otras)

Se destaca que todas las empresas que llegan al éxito tuvieron periodos de crisis y cometieron errores, sin embargo, en el *continuum* de la unidad productiva se percibe el logro de éxito. James Collins (e.a.) cita que “todas las compañías visionarias de su estudio sufrieron contratiempos y cometieron errores en algún punto de su vida [...] Sin embargo – y esto es lo importante- estas compañías mostraron una elasticidad notable, una capacidad de rebotar la adversidad”. (Collins, J.; 2002: 5)

Una característica frecuente en el Agroturismo en Misiones es la continuidad en la actividad con fracaso, para lo cual se desangra- por años- otras actividades rentables del establecimiento a los fines de preservar la alternativa del Agroturismo. Por lo cual en esta tesis se trabajará por separado la continuidad y el éxito con el Agroturismo.

3.3. Metodología de Collins

James COLLINS y Jerry PORRAS en su obra *Empresas que perduran* (2002) analizan un conjunto de empresas visionarias a fin de determinar los principios administrativos perdurables que siempre han distinguido a las compañías sobresalientes. Si bien en la tesis se buscan otros resultados, la metodología que emplearon estos autores se considera apropiada.

Los autores no plantearon la pregunta ¿qué es lo común entre las empresas exitosas?, sino **¿qué las diferencia a ellas de las que no lo son?**

En su selección de empresas establecieron los siguientes criterios:

- Misma época de fundación.
- Productos y mercados similares en esa época.
- Menos menciones en la encuesta de presidentes.
- Ser compañías buenas, no fracasadas.

3.4. Metodología de selección y análisis de establecimientos

A los fines de esta tesis, se seleccionó una muestra intencional de establecimientos rurales que han incursionado en Agroturismo.

En primer lugar, se agrupan los últimos tres establecimientos en abandonar de la primer ola, a fin de analizar los motivos de su abandono luego de permanecer muchos años en el mercado.

En el segundo grupo, los oferentes actuales de Agroturismo, integrada por establecimientos pertenecientes a la segunda ola. Los establecimientos seleccionados son distribuidos en tres grupos según el éxito alcanzado, identificado a partir de las dimensiones objetiva y subjetiva.

Finalmente, en el tercer grupo, se reconocen establecimientos de la tercer ola compuesta por los nuevos oferentes. Para analizarlos, se seleccionan cuatro establecimientos que presentan un alto grado de avance en su desarrollo de oferta agroturística.

Los establecimientos rurales que se seleccionaron presentan las siguientes características:

- Son pequeñas o medianas explotaciones agropecuarias.
- Tienen un Grado de capitalización intermedia.
- Poseen administración de empresa familiar.
- Presentan diversificación espontánea previa.

Los productores oferentes:

- Reconocen en el Agroturismo una alternativa de diversificación productiva.
- Se consideran emprendedores.
- Han realizado Inversiones para el turismo (aunque sean mínimas).
- Integran o integraron grupos de Agroturismo.
- La figura del productor /encargado es la del colono, excepto uno que ha devenido en farmer (Carlos Nosiglia de La Chacra).
- Poseen fuentes de ingresos monetarios familiares intra finca y de tipo primarios.

Se utiliza la metodología propuesta por Collins, para lo cual se reconocen las variables y luego se identifican los factores que hacen a las diferencias entre establecimientos y no solo las similitudes entre ellos.

3.5. Factores determinantes de la Incursión en Agroturismo en Misiones

A los fines de comprender los inicios en el Agroturismo en los establecimientos seleccionados para el estudio se fijaron las siguientes variables de análisis:

- 1) Momento coyuntural de la incursión en Agroturismo.
- 2) Motivos de la incursión en la alternativa de Agroturismo: se establecen tres categorías posibles de respuesta: **Otra fuente de ingresos:** para incrementar los ingresos económicos, **Conservación** para conservar el patrimonio natural y construido y **Dar a conocer:** para aprovechar recursos ociosos, tener contacto con otras personas.
- 3) Existencia de otra alternativa de diversificación dirigida realizada en el establecimiento o actividad comercial, a fin de conocer la experiencia de incursión actividades diferentes a las habituales.
- 4) Dificultades que se tendrían al incursionar en el turismo, según el productor.
- 5) Expectativas iniciales: se plantean dentro de las expectativas positivas las siguientes opciones Muy buenas y buenas. Entre las razones que se destacaban para esta expectativa inicial se citan la llegada de gran cantidad de visitas, la generación de otra fuente de ingresos y la rentabilidad.

Primer ola

Entre los resultados del análisis (véase tabla N° 23, anexo III) se puede destacar que de los establecimientos que pertenecieron a la primer ola y abandonaron tardíamente la actividad, la incursión en el turismo se realizó en momentos de buenos precios de los productos agropecuarios y mala coyuntura turística provincial. Muchos de los oferentes ya comercializaban productos orgánicos y estaban acostumbrados a la presencia de clientes- visitantes y su incursión en el turismo se debió a la intención de dar a conocer de forma más organizada la naturaleza y las actividades agropecuarias que se realizaban y ayudar a la conservación de espacios selváticos,

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

San Sebastián de la Selva, el único establecimiento de la primer ola que aún se ofrece al turismo, presenta actualmente serios problemas de accesibilidad con más de 20 km de caminos de tierra en mal estado. La afluencia de turistas es muy baja, especialmente por ese motivo.

Este establecimiento tenía condiciones más desfavorables que los establecimientos que abandonaron tardíamente, pero debido a sus grandes inversiones (venta de chacra para terminar el quincho) aún no abandona la actividad.

Los integrantes de la primer ola han tenido expectativas muy positivas (elevadas) en una época de buenos precios de productos primarios. En general, las expectativas iniciales con el turismo han sido muy elevadas y muy dependientes del Proyecto de la Secretaría de Turismo de la Nación en cuanto a captar el 1% de la demanda de turistas que visitan las Cataratas (hoy serían unos 120.000 turistas al año en Andresito).

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

Segunda ola

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

Los establecimientos estaban también diversificados espontáneamente. Si bien muchos productores se contactaron con los oferentes de Andresito (cuando tenían bastante demanda), en el caso del Grupo Tierra Roja la Municipalidad de Capioví ha motivado la incursión y tanto en Oberá como en Tierra Roja las charlas de técnicos del Programa Cambio Rural del INTA han sido definitivas.

Entre las dificultades de trabajar con turismo destacan (al igual que la primera ola) en primer lugar la comercialización y la accesibilidad. (Para más detalles véase tabla N°25 del anexo III)

Tercer ola

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

Todos incursionan en la actividad bajo la premisa de una nueva fuente de ingresos. Al igual que los establecimientos anteriores, han participado de la diversificación espontánea y en algunos casos la dirigida. Todos los establecimientos cuentan con actividades comerciales conexas.

Todos los productores incursionan en el turismo con buenas expectativas, algunos con muy buenas y otros más cautos, con expectativas buenas. Reconocen que la comercialización y venta son las dificultades a superar. (Para más detalles véase tabla N°26 del anexo III)

3.6. Factores determinantes de la Continuidad en Agroturismo en Misiones

A partir de la presencia en el mercado por un año, se puede estudiar la continuidad. Para ello, se fijaron las siguientes variables de análisis:

- 1) Registro del tiempo de vida de la actividad del Agroturismo en el establecimiento.
- 2) Se determina si tienen proyectos de ampliación o mejoras. Se obtienen los datos mediante entrevistas y créditos solicitados.

3) Opinión acerca de la dificultad de adaptación a la nueva actividad. Se establecen las categorías ninguna, poca, relativa y mucha dificultad de adaptación.

4) Se establece la dificultad de los productores para continuar con la actividad del agroturismo, sus categorías son: sí, no y se establecen las razones de tal opinión.

Para una análisis más completo, se agrupan los establecimientos en tres categorías vinculadas con las tres olas: los que abandonaron tardíamente, los oferentes actuales y los nuevos oferentes. A los oferentes actuales se los clasifica en base al **el volumen de su demanda turística** en buena, regular, o mala situación respecto del Agroturismo.

a) Los que abandonaron tardíamente

Todos adjudican su retiro de la actividad turística por factores exógenos relacionados con la comercialización (La Aripuca de Puerto Iguazú) y la promoción turística Municipal (Dirección de Turismo de A. Brown o Andresito.) Se alude a la realización de reservas que luego fueron canalizados al agro camping propiedad del Director de Turismo o paquetes vendidos por La Aripuca a valores muy altos en relación a la tarifa establecida.

Anteriormente tuvieron problemas de accesibilidad física, pero al sumarse los inconvenientes de comercialización, decidieron suspender las actividades turísticas.

No poseen proyectos de mejoras o ampliación, pero, si cambian los responsables de las áreas de comercialización es posible que retornen al turismo.

Estos establecimientos tuvieron un ciclo de vida en el turismo de 6 a 9 años. En general establecen pocas dificultades de adaptación al turismo, debido a que ya tenían contacto con clientes de productos orgánicos. Sin embargo las deficientes instalaciones (baños y quinchos) se consideraban prioridad a superar. Se recibe un subsidio de la Nación canalizado por la Municipalidad local que antes de entregarle el subsidio realiza los cobros de tasas municipales

adeudadas por los productores oferentes de turismo, con lo cual muchos de ellos no logran terminar las obras propuestas.

En cuanto a las dificultades de continuidad con el turismo, todos los productores las consideran importantes, destacando la poca demanda turística por distancia a ruta y promoción escasa. La causa de ello, problemas de organización con los intermediarios y la Dirección de Turismo Municipal, que deberían ser solucionados si se desea continuar con el turismo.

En principio, para aumentar la demanda turística los productores integrantes del grupo de Agroturismo construyeron en 1999 La Aripuca (trampa para aves en tamaño gigante) en Puerto Iguazú, que tendría a su cargo al coordinador y formador inicial del grupo de Agroturismo Don Otto Waidelich, quien también tienen una chacra de Agroturismo. Al desviarse la demanda a su establecimiento sin efecto derrame a los demás, los otros integrantes del grupo deciden promover la existencia de una dirección de turismo municipal, recayendo nuevamente en el problema de que el encargado de la misma también abriría una chacra y repetiría la historia.

Por lo tanto, los oferentes han realizado esfuerzos por superar los problemas, sin embargo, se han continuado las dificultades y el problema original continúa. (Para más detalles véase tabla N °27 del anexo III)

b) Los oferentes actuales

1. Los que poseen resultados malos

Se destacan establecimientos de dos olas diferentes: de la primera (Establecimiento San Sebastián de la Selva) y de la segunda ola (Rincón del Takenoko y Heidiland) Su tiempo de vida es de 7 a 9 años, semejante al de los establecimientos que abandonaron tardíamente.

Todos los establecimientos tienen proyectos y propuestas de mejoras. Uno de ellos accedió a un crédito PROVALOR I (por \$ 30.000)

Los tres productores responsables reconocen que tuvieron dificultad en adaptarse al turismo, especialmente en lo referido a las instalaciones para

recibir turistas. Asimismo todos coinciden en la dificultad de continuar con el turismo por la demanda escasa originada por la localización y la comercialización inadecuada.

Específicamente el dueño del establecimiento San Sebastián de la Selva, don Antonio Camilo sostiene: *“Sigo trabajando con el turismo porque no puedo abandonar ahora con todo lo que invertí. ..Más adelante mi nieto va a encargarse de todo, él ahora tiene 17 años ... pero acá no funciona el turismo porque es en grupo y no funciona el grupo, si era individual, andaría”*. (Entrevista realizada en enero de 2002).

Don Camilo, como único integrante del grupo de Agroturismo original, continúa por su cuenta, tratando de generar una página web y mediante agencias de turismo de Posadas, lograr mayor demanda. Sin embargo, posee un problema extra finca que es la accesibilidad física, para lo cual ha realizado numerosos reclamos en la municipalidad local, pero al ser la ruta nacional N°101, no se puede hacer casi nada. Actualmente está en proceso de Pavimentación desde la localidad de San Antonio a unos 40 km. del establecimiento de Agroturismo. (Para más detalles véase tabla N°28 del anexo III)

2. Los que poseen resultados regulares

Se incluyen en esta categoría dos establecimientos de la segunda ola: Chacra Suiza y Granja Oro Verde.

Ambos establecimientos incursionaron en el turismo en época de precios bajos en el sector productivo y una coyuntura turística no muy favorable.

Su ciclo de vida alcanza entre los 6 y 7 años.

La Chacra Suiza no tiene proyectos de ampliaciones o mejoras debido a que sus dueños son muy mayores y consideran no seguir por muchos años más con la actividad.

En La Granja Oro Verde, si bien sus propietarios también son personas de edad avanzada, tienen proyectos de ampliación de quinchos y circuitos peatonales.

Los dueños de ambos establecimientos reconocen una relativa dificultad para incursionar en turismo, debido especialmente a la necesidad de reorganizar tareas agrícolas, considerando que todo el establecimiento está a cargo del dueño y su esposa y no contratan personal.

Ambos oferentes consideran no continuar por muchos años más en el turismo debido a su avanzada edad y por ahora no hay descendientes o familiares interesados en continuar con las tareas. Todos sus hijos están trabajando en la ciudad y sus nietos son aún muy jóvenes.

Una realidad del interior de Misiones es que hay escasa población joven en el ámbito rural. El éxodo rural a las ciudades ha generado que en las chacras solo permanezcan personas de edades superiores a 50 años. (Para detalles véase tabla N °28 del anexo III)

3. Los que poseen resultados buenos

Se incluyen cuatro establecimientos: Granja Navidad, Granja Paraíso de Hilda, El Jardín la Nona y La Chacra, todos establecimientos pertenecientes a la segunda ola.

Todos incursionaron la actividad turística con precios primarios malos a regulares y con coyuntura turística regular.

Su tiempo de vida oscila entre 5 y 7 años.

Todos los establecimientos tienen proyectos de mejora o ampliaciones, desde circuitos hasta construcción de cabañas.

Todos tuvieron entre relativa a ninguna dificultad para incursionar en la actividad turística.

Ninguno de ellos plantea dificultad para continuar con la actividad turística.

El Sr. Hilario Vogel (Granja Paraíso de Hilda) aclara que *“nos cuesta organizarnos para trabajar en la chacra y recibir turistas. Por eso solo recibimos turistas los fines de semana”*. (entrevistado en octubre de 2004)

Cita la Sra. Elena Bárbaro del Jardín de la Nona: *“costó tanto recibir turistas y que se sepa que ofrecemos comida y descanso que ahora que hay turistas no queremos dejar más. Me encanta estar con gente, conversar enterarme de cosas de otros lugares....varias veces estuvimos casi por terminar con el*

truismo por problemas internos del grupo pero, seguimos adelante.”

(entrevistada en octubre de 2004)

Se recuerda que el grupo de Agroturismo Oberá ha tenido varios inconvenientes desde su conformación y desarrollo, tal como se explicara en el capítulo I. (Para detalles véase tabla N °25 del anexo III)

c) Los nuevos oferentes

Debido a que el tiempo de vida del turismo en los establecimientos es de varios meses a un año, con lo cual aún no se los puede considerar en la continuidad en la actividad turística.

Pero a los efectos de conocer su perfil y su semejanza.- diferencia con los oferentes actuales, se presenta su situación:

Se incluyen cuatro establecimientos que están incursionado en la actividad turística: est. Las Rocas, Est. La Gruta, Chacra de Mirta Schatz, Chacra de don Joering. Todos pertenecen a la tercer ola.

Incursionan en la actividad turística en momentos de buenos precios en el sector primario y muy buena coyuntura turística provincial, es decir contaron con contexto más favorable que los oferentes que abandonaron o los actuales.

Todos presentan una situación inicial semejante a los establecimientos que abandonaron tardíamente o los de resultados malos-regulares y plantean proyectos de ampliación o mejoras.

Todos tienen experiencia en atención a clientes por lo que consideran que tendrán menores dificultades de adaptación al turismo. Sólo uno de los establecimientos plantea dificultades de continuar con el truismo, por razones de falta de tiempo en momentos de cosechas. (Para más detalles véase tabla N °28 del anexo III)

En síntesis, según la muestra seleccionada....

Los motivos de **pérdida de continuidad** de la actividad turística, son los problemas de comercialización y venta generados por actores exógenos al establecimiento y al grupo. Todos los productores han efectuado esfuerzos para mantener la continuidad y superar coyunturas desfavorables. Algunos plantean que si cambian los actores y acciones exógenas de comercialización y venta, volverían a incursionar en el turismo. Es una variable exógena controlable, si se tiene suficiente poder de decisión e iniciativa.

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

Los factores que determinan la **existencia de continuidad con el Agroturismo son**: el volumen de la inversión realizada en San Sebastián de la Selva (variable endógena controlable) y existencia de demanda la cual es condicionada por la accesibilidad física (variable exógena controlable) y distancia al centro urbano- corredor turístico (variable exógena no controlable).

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

Se debe recordar que la **existencia de éxito no es determinante para la continuidad** en la actividad agro turística, tal como se manifiesta en el establecimiento San Sebastián de la Selva y Granja Paraíso de Hilda. Se tratará de determinar en el aparatado siguiente si la **continuidad en la actividad es determinante de éxito**.

Tabla N° 37: Continuidad desde el inicio del grupo

Establecimiento, Ola y Grupo. Resultados alcanzados.	Situación de continuidad	Factores endógenos (dentro del establecimiento) condicionantes	Factores exógenos (externos al establecimiento) condicionantes
Las Viñas (Primer ola, La Aripuca) Abandonó tardíamente	No, pero podría volver si cambia la coyuntura.		Demanda turística, comercialización y venta. <i>(variable controlable)</i>
El Cañafístula (Primer ola, La Aripuca) Abandonó tardíamente	No, pero podría volver si cambia la coyuntura.		Demanda turística, comercialización y venta <i>(variable controlable)</i> accesibilidad física. <i>(variable no controlable)</i>
Tío Zalindo (Primer ola, La Aripuca) Abandonó tardíamente	No, pero podría volver si cambia la coyuntura.		Demanda turística, comercialización y venta. <i>(variable controlable)</i>
San Sebastián de la Selva (Primer ola, Grupo La Aripuca) Resultados malos	Sí, Mantuvo su participación desde sus inicios a pesar de que los demás integrantes del grupo abandonaron.	Monto de inversión ya realizada. <i>(variable controlable)</i> Edad del dueño <i>(variable no controlable)</i>	Demanda turística, comercialización y venta, <i>(variable controlable)</i> accesibilidad física. <i>(variable no controlable)</i>
Rincón del Takenoko (Segunda ola, Agroturismo Oberá) Resultados malos	Sí, Mantuvo su participación desde sus inicios.	Financiamiento. <i>(variable no controlable)</i>	Demanda turística. <i>(variable controlable)</i> Accesibilidad física. <i>(variable no controlable)</i>
Heidiland (Segunda ola, Agroturismo Oberá) Resultados malos	Sí, Mantuvo su participación desde sus inicios.		Demanda turística. <i>(variable controlable)</i> Accesibilidad física y localización. <i>(variable no controlable)</i>
Chacra Suiza (Segunda ola, Agroturismo Oberá) Resultados regulares	Sí, Mantuvo su participación desde sus inicios.	Edad de los dueños <i>(variable no controlable)</i>	
Granja Oro Verde (Segunda ola, Grupo Tierra)	Sí, Mantuvo su	Edad de los dueños <i>(variable no controlable)</i>	Accesibilidad física y localización. <i>(variable no</i>

Roja) Resultados regulares	participación desde sus inicios.		controlable)
Granja Navidad (Segunda ola, grupo Tierra Roja) Resultados buenos	Sí, Mantuvo su participación desde sus inicios.		
G. Paraíso de Hilda (Segunda ola, grupo Tierra Roja) Resultados buenos	Sí, Mantuvo su participación desde sus inicios.	Disponibilidad de tiempo para las tareas agrarias y el turismo. Necesidad de reorganización. (variable controlable)	
Jardín de la Nona (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá) Resultados buenos	Sí, Mantuvo su participación desde sus inicios.		
La Chacra (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá) Resultados buenos	Sí, Mantuvo su participación desde sus inicios.	Disponibilidad de tiempo para las tareas agrarias y el turismo. Necesidad de reorganización. (variable controlable)	

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

Se observa claramente en la tabla que en los establecimientos que abanaron tardíamente la actividad turística, los factores exógenos relacionados con la comercialización y venta fueron los determinantes de la decisión de dejar la actividad.

En los establecimientos con resultados malos, existen factores endógenos y exógenos que afectan la continuidad. En la mayoría de los casos, son variables no controlables las que afectan la actividad.

En los establecimientos con resultados regulares, las variables exógenas juegan un papel muy importante, mientras que la variable endógena que incide en la continuidad es la edad de sus dueños, que sería un variable controlable si se tratara de un empresario o personas con familiares en el sector rural.

Finalmente, en los establecimientos con resultados turísticos buenos, la principal variable que condiciona la continuidad en la actividad turística es la disponibilidad de tiempo y re organización de las tareas intra finca, variables que son controlables.

3.7. Factores determinantes del éxito en Agroturismo en Misiones

En primer lugar, se definen las variables de determinación de éxito para reconocer la ubicación de diferentes establecimientos. Se trata de responder a la pregunta ¿Cómo reconocer establecimientos exitosos con la alternativa del Agroturismo en una estructura agropecuaria caracterizada por la explotación familiar y el colono como su gestor principal?

a) Identificación de los establecimientos de Agroturismo que tienen éxito con la actividad

En primer lugar se establecen las variables para definir e identificar los establecimientos con éxito en el Agroturismo.

Estas variables de éxito con el Agroturismo son: apreciación personal de éxito por parte del productor (variable subjetiva), cantidad de menciones por parte de los demás oferentes como mejor establecimiento turístico, volumen de la demanda turística histórica recibida y la Reinversión al establecimiento realizada con fondos de turismo.

En base a esta metodología, se reconocen a los establecimientos Granja Navidad, Paraíso de Hilda, Jardín de la Nona, La Chacra, seguidos por la Chacra Suiza y Granja Oro Verde como los que poseen éxito con el Agroturismo. Granja Navidad es la mejor posicionada en cuanto a variables subjetivas como valoración del oferente y mención de los demás. Le sigue la Granja Paraíso de Hilda, limitada por la disponibilidad de tiempo de sus oferentes, que solo atienden al público los fines de semana.

El Jardín de la Nona tiene una muy buena localización sobre la Ruta Nacional N°14.

El establecimiento La Chacra, si bien tiene una estructura más semejante a un farmer, al integrar la oferta del Grupo de Agroturismo Oberá y poseer una oferta semejante al de las chacras, se lo incluye en el análisis.

Tanto la Granja Oro Verde como la Chacra Suiza están condicionados por la edad avanzadas de sus dueños. La Granja Oro Verde tiene condicionantes adicionales: la distancia y la accesibilidad física. (Para más detalles véase tabla N°29 del anexo III)

b) Determinación de los factores de éxito para un establecimiento de Agroturismo

Para determinar cuáles son los factores de éxito de la actividad del Agroturismo en los establecimientos rurales de Misiones, se efectúa, mediante el uso de la metodología propuesta por Collins. Para ello, en primer lugar se analizan las variables reconocidas en otros estudios relacionados con el Agroturismo.

Luego, se realiza un análisis y comparación de variables subjetivas, objetivas y se aplica el Modelo de éxito de Peter Drucker. Debido a que el término éxito es relativo a cada sujeto y la bibliografía existente referencia solo a empresas y empresarios urbanos, entidad diferente a la explotación rural y productor colono o farmer, se establecen criterios específicos.

La determinación de los **factores de éxito** surge de una compleja evaluación de variables:

a) **Subjetivas:** la percepción de éxito de cada productor oferente, las expectativas iniciales, la relación existente entre las actividades rurales y turismo (superposición de tareas, costo de oportunidad del Agroturismo frente a otras alternativas, el establecimiento de Agroturismo mejor visto) y la recomendación a otros productores a incursionar o posibilidad de volver a hacerlo.

b)Objetivas: localización, accesibilidad física y general del establecimiento, comparación de ingresos generados entre turismo y otras actividades, el volumen de la afluencia de visitantes que posee, la reinversión en bienes de capital físico y capital de trabajo, las adecuaciones de la oferta, la ampliación

de servicios y actividades, gestión y organización canales de comercialización utilizados, el éxito alcanzado como productor agropecuario medido a través de las maquinarias que posee, superficie de las explotaciones y el estado de la vivienda.

a) Modelo de éxito de Peter Drucker: este autor plantea entre los factores de éxito la creación de valor, la creación de riqueza, rentabilidad inmediata, la participación en el mercado, equilibrio en el corto plazo, equilibrio en el mediano plazo, énfasis en lo interno (costos y esfuerzos) y énfasis en lo externo (oportunidades, cambios y amenazas).

❖ Factores clave de éxito reconocidos en otros estudios

En base a la tabla N° 30 del anexo III, se observa claramente la influencia de las variables estudiadas en el éxito de los establecimientos.

Entre las variables que más inciden se destacan

- a) el **financiamiento:** si bien puede ser auto financiado o realizado por terceros, en la mayor parte de los establecimientos con éxito el financiamiento propio es muy importante, lo cual indica en términos generales mayor capitalización e ingreso agrarios en el establecimiento.
- b) La **promoción-comercialización:** tanto institucional (Gobierno municipal) como del grupo de Agroturismo al cual se pertenece.
- c) la **comunicación:** entre oferentes y del cliente al oferente. La presencia de teléfono o e mail es un indicador de posibilidad de comunicación.
- d) **Actitud emprendedora:** si bien no es tan condicionante, se percibe que en los establecimientos con éxito hay más actitud emprendedora que en los otros.
- e) **Asesoramiento y acompañamiento institucional:** es un factor relevante, especialmente en aquellos que logran el éxito con la actividad.

Se observa la influencia que generan los factores de gestión por sobre otros tipos de factores.

Todos estos factores repercuten en el volumen de demanda, que es muy diferente según los establecimientos con o sin éxito. Por otro lado, se reconocen problemas comunes como la falta de formación turística por parte de los productores, la escasa información turística y de los visitantes, y la marcada estacionalidad. Por otra parte, la falta de reglamentación de la Ley de Turismo Alternativo y la inexistencia de una política turística provincial que pueda planificar y coordinar las actividades generan las mayores dificultades.

❖ **Variables subjetivas, objetivas y Modelo de Druker**

a) Establecimientos que tuvieron éxito con la actividad turística

Mediante el análisis de los datos del grupo de establecimientos que ha tenido éxito con el turismo, entre las variables subjetivas se destaca como coincidencias entre las **variables subjetivas**:

- f) todos tienen una percepción de éxito como muy bueno.
- g) Las expectativas iniciales han sido buenas, no plantearon escenarios futuros muy optimistas.
- h) Consideraban al turismo como una fuente de ingresos complementaria.
- i) Tres de los establecimientos considera que no existen inconvenientes de superposición de la actividad turística con la agraria. Todos los establecimientos tienen teléfono para hacer reservas.
- j) Tres de los establecimientos recomienda la incursión en la actividad y si tuviera la posibilidad volvería a incursionar en esta alternativa de diversificación.

Se observa claramente la semejanza entre tres establecimientos. La Granja El Paraíso de Hilda indica diferencias en algunas de las variables estudiadas como la existencia de superposición de la actividad turística con las anteriores, por lo cual en principio abrían al turismo solo los fines de semana. Por otro lado, no recomendaban a otros a incursionar en la actividad por las dificultades de

adaptación y la inversión inicial que debe realizarse. En octubre de 2005 el establecimiento abandona la actividad turística. La razón que establecen es la imposibilidad de continuar con ambas actividades por falta de tiempo y no querer contratar personal. De ningún modo la razón del abandono de la actividad turística se debe a falta de demanda o pérdida de interés en la actividad. (Para más detalles véase tabla N°31 del anexo III)

Entre las **variables objetivas** se destacan como semejantes entre los establecimientos las siguientes:

1. **Localización:** próxima a una vía de circulación pavimentada: por ejemplo ruta Nacional N°12, Nacional N°14, Ruta Nacional N°103. La distancia máxima hasta una ruta pavimentada lo presenta el establecimiento Granja Navidad con 4km.
2. **Ola y Grupo:** Los establecimientos pertenecen a la segunda ola, Dos establecimientos pertenecen al Grupo Tierra Roja y dos al Grupo Agroturismo Oberá.
3. La **accesibilidad general** (estado del camino, cartelería, promoción) es buena.
4. La **accesibilidad física** (estado del camino) es buena en dos establecimientos y muy buena en los restantes.
5. Entre los **ingresos monetarios generados** por la actividad turística, es heterogénea. La Granja Navidad recibe Muy Buenos ingresos, El Jardín de la Nona y La Chacra reciben ingresos Buenos y finalmente la Granja Paraíso de Hilda -que recibía visitas solo los fines de semana- y muchos de ellos de Turismo Social, genera ingresos Regulares.
6. La **demanda** proviene en dos establecimientos del turismo educativo y de turismo social en uno de ellos. En el Jardín de la Nona y La Chacra, la demanda está compuesta por turistas que vienen en pareja o familias.
7. **Reinversión:** Los cuatro establecimientos han realizado/ están realizado reinversión de ingreso en la actividad turística. Dos establecimientos realizan mejoras en quincho y sanitarios y una en más habitaciones y pileta. Todos los establecimientos efectúan reinversión en capital de trabajo, especialmente a través de utensilios de cocina.

8. **Oferta original:** Tres de los establecimientos tienen oferta muy original: Granja Navidad con el puente colgante y la rueda hidráulica, El Jardín de la Nona con comida típica italiana y La Chacra con el proceso de la madera desde la forestación a la carpintería. El Paraíso de Hilda, si bien tiene particularidades en cuanto al arroyo y el museo familiar, no es tan relevante como los demás establecimientos.
9. Todos han realizado **adecuaciones de la oferta**, tanto en senderos intra finca, como arreglos en la vivienda y quinchos.
10. Todos tienen **proyectos de ampliaciones o mejoras**: entre ellas se destaca para la Granja Navidad más senderos y alojamientos en un mediano plazo. La Granja Paraíso de Hilda senderos de bici senda. El Jardín de la Nona proyecta la construcción de cuatro cabañas para alojamiento y La Chacra agregar más habitaciones al establecimiento.
11. En todos los establecimientos existe **gestión y administración** de tipo familiar. Generalmente el jefe de familia es quien toma las decisiones más importantes, luego de consultar la opinión del cónyuge. Solo en Granja Navidad hay hijos adolescentes viviendo en la chacra, los cuales opinan y colaboran con la actividad turística.
12. **La toma de decisiones** son generalmente subjetivas, se valoran las experiencias previas y las pérdidas en las que se podría incurrir al hacer determinada actividad. No se realiza una evaluación de costo - oportunidad sino de ingresos generados sin considerar costos. El tiempo de recupero de inversión no es evaluado sino que se analizan los aportes que realiza la nueva actividad o la complementación con otras actividades intra finca. La Chacra tiene una administración de tipo farmer, por lo que consideran con criterios más objetivos la inversión a efectuar y el recupero de la misma. Contratan mano de obra para la actividad primaria, industrial y turística.
13. En cuanto a los **canales de comercialización** utilizados, la mayoría de ellos coincide en la difusión masiva, sin recordar que el segmento a captar es selectivo. Se utiliza la Folletería (con muchas fotografías y poca información) dirección de turismo municipales de Capioví y Oberá respectivamente. Agencias de turismo de ambas localidades, de Posadas y de Buenos Aires. Los cuatro establecimientos pertenecen a

dos grupos de agroturismo, los cuales poseen página web (que no se actualiza). Finalmente, La Chacra tiene página web relacionada con la Agencia de Viajes de la Familia.

14. Todos tienen por lo menos una situación buena **como productor agropecuario**. Para determinarlo se consideraron las siguientes variables: compra venta de tierras, estado actual de la vivienda, maquinarias agrícolas, modelo y estado del automóvil.
15. **Grado de capitalización:** todos tienen de media a alta (La Chacra) capitalización.
16. **Tamaño como productor:** tres son pequeños productores y La Chacra es de tamaño mediano. (Para más detalles véase tabla N °32 del anexo III)

En base al modelo de éxito de Peter Drucker los cuatro establecimientos coinciden en las siguientes variables:

- **Creación de valor:** todos han creado valor para su establecimiento, al revalorizar su vivienda, parqueizado, exigir el arreglo de los caminos de acceso, rescate de su historia familiar.
- **Creación de riqueza:** ninguno de los establecimientos considera generar riqueza a partir del turismo, si genera ingresos que son complementos a las demás actividades.
- **Rentabilidad inmediata:** ninguno de los establecimientos considera que el turismo les genera rentabilidad de forma inmediata.
- **Participación en el mercado:** todos tienen una elevada participación en el mercado del turismo rural en la Provincia de Misiones.
- **Equilibrio en el corto plazo:** a pesar de que los oferentes sostienen que tuvieron entre relativa a ninguna dificultad para adaptarse a la actividad turística, los primeros tiempos han sido de ensayo y error, probando estrategias, ofertas alternativas, prueba de precios, por lo que existió un desequilibrio en el corto plazo.

- **Equilibrio en el mediano plazo:** si se considera mediano plazo a un período superior a cinco años, se puede afirmar que existe un equilibrio, tanto entre oferta y demanda como con las actividades agrarias y turísticas.
- **Énfasis en lo interno:** en todos los establecimientos hay preocupación por acondicionar el establecimiento para la afluencia de turismo. Los costos son considerados especialmente al momento de que son muy elevados para soportarlos a través de las actividades agrarias y existe necesidad de obtener un crédito. En la consideración general de los costos no se incluyen la de mano de obra familiar o costo de oportunidad de realizar otras actividades. En la valoración de esfuerzos se destacan los de integración con los demás oferentes pero no se ponderan los esfuerzos personales o familiares por trabajar con turismo. Solo La Chacra tiene evaluación objetiva de costos y esfuerzos.
- **Énfasis en lo externo:** sobrevalúan las amenazas externas como el cambio de política turística provincial y la disminución de turistas en la provincia. (Para más detalles véase tabla N °33 del anexo III)

a) Establecimientos que no tuvieron éxito con el turismo

Entre las **variables subjetivas** se destaca la percepción de éxito que varía notablemente entre los establecimientos. La razón que señalan los establecimientos de la primer ola

(los que sostienen no haber alcanzado el éxito esperado) es la comercialización y venta realizados por actores exógenos. Los que tienen éxito regular señalan a la accesibilidad como el factor principal. Entre los que tienen éxito intermedio señalan la calificación debido a la relevante cantidad de visitas pero pocos ingresos generados.

En cuanto a las expectativas iniciales han sido muy elevadas. Esto se explica desde el contexto económico productivo y turístico desfavorable al momento de la incursión en turismo. Asociaban la alta expectativa con gran cantidad de visitas y elevada rentabilidad.

La opinión acerca de la superposición de la actividad turística con las tareas agrarias presentó respuestas heterogéneas entre los productores. Tres productores plantearon superposición relativa por la gran variedad de tareas en el predio por la diversificación espontánea y el tamaño actual de la familia que reside en el predio. Solo dos establecimientos (Las Viñas y El Cañafistula) tienen hijos viviendo y trabajando en el establecimiento. En Tres establecimientos plantean que reciben pocos turistas por lo que no perciben superposición de tareas. Es necesario destacar que solo en tres (San Sebastián, Rincón del Takenoko y Chacra Suiza) de los establecimientos hay teléfono para hacer reservas anticipadas.

Para seis de los productores, el turismo es una actividad y fuente de ingresos complementarias.

Siete de los ocho productores no recomienda a incursionar y no lo volvería a hacer, por la coyuntura de comercialización y organización actual (4 productores) se debe invertir mucho y no es tan fácil como parece (3 productores). Recomendaría a otros a hacerlo pero él no lo haría más por su edad (2 productores) (para detalles véase tabla N°34 del anexo III)

A los fines de comparar los establecimientos que han tenido éxito con el turismo y los que no lo obtuvieron se presenta la siguiente tabla:

Tabla N° 38: Síntesis comparativa de las variables subjetivas

Semejanzas	Diferencias	
	Los que tienen éxito (total 4 establecimientos)	Los que no tienen éxito (total 8 establecimientos)
	Percepción de éxito como muy bueno (4)	No haber alcanzado el éxito esperado (3), éxito regular.(3) y éxito intermedio (2)
	Las Expectativas iniciales han sido buenas (4)	Las Expectativas iniciales han sido muy buenas (4) y buenas (4).
Agroturismo como fuente de ingresos complementaria. (4 y 6)		
Que no existen inconvenientes de		

superposición de la actividad turística con la agraria. (3) de éxito y (4) de no éxito.		
	Sí recomienda la incursión en la actividad (3)	No recomienda a incursionar y no lo volvería a hacer (7)

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

En el análisis de las **variables objetivas** se obtienen los siguientes resultados:

- **Localización:** se destacan dos situaciones particulares: los establecimientos que tienen una buena localización a las proximidades de alguna ruta pavimentada (Tío Zalindo, Chacra Suiza) y los que se encuentran alejados entre 500 metros a 15 km de la vía pavimentada.
- **Ola y grupo:** pertenecen a las dos primeras olas y a los grupos La Aripuca, Agroturismo Oberá y Tierra Roja.
- La **accesibilidad general:** a diferencia de los establecimientos con éxito en el cual todos tienen evaluación Buena, entre éstos establecimientos hay cinco con categoría Buena, dos Regular y un Malo.
- La **accesibilidad física:** 2 Muy Bueno (Tío Zalindo y Chacra Suiza), 1 Bueno, 4 Regular, 1 Malo. Entre los establecimientos con éxito todos se encuentran evaluados entre Bueno y Muy Bueno.
- En cuanto a los **ingresos generados** por la actividad, entre los establecimientos sin éxito, sólo 1 reconoce como Bueno, Los demás se localizan entre Regular (5) y Malo (2). También entre los establecimientos con éxito se reconocían diferencias entre establecimientos pero la relación es diferente (1MB, 2B y 1 R),
- La **demanda** es muy heterogénea entre los establecimientos. Algunos han recibido muchos turistas al año (Las Viñas y Tío Zalindo). Otros reciben muy pocos y uno dice no haber recibido aún visitantes. La mayor parte de los establecimientos recibe turistas, mientras la Granja Oro Verde recibe también estudiantes.

- **Reinversión:** los 5 establecimientos que más turistas reciben han realizado reinversión (especialmente en capital de trabajo) y ampliaciones de instalaciones. Tres establecimientos no realizaron reinversión de capital por escasa demanda y/ o tener otras prioridades en el predio. Mientras que entre los establecimientos con éxito todos realizaron reinversión.
- **Oferta original:** 6 de los 8 establecimientos tienen oferta original. Asimismo entre los que tienen éxito, tres de ellos poseen oferta original. Por lo cual ésta variable parece no ser determinante del éxito.
- En cuanto a las **adecuaciones de la oferta**, todos los establecimientos hicieron (aunque mínimas) adecuaciones agregando senderos, orden y limpieza para la mejor presentación de la chacra. Los que tienen éxito han realizado adecuaciones pero de mayor relevancia como vivienda y nuevas instalaciones.
- En cuanto a **proyectos de ampliaciones o mejoras**, a diferencia de los que tienen éxito que proyectan alojamientos en la mayoría de sus casos, entre los que no tienen éxito, los proyectos se basan en ampliaciones de senderos y más habitaciones (San Sebastián).
- En relación a la **gestión y administración**, la gestión es familiar. En varios casos, la esposa es la encargada de la parte turística del establecimiento.
- **La toma de decisiones es subjetiva**, todos los productores son colonos. Se basan mucho en las experiencias previas y son muy persistentes en cuanto a determinadas ideas como la no contratación de mano de obra y la belleza de su oferta.
- **La comercialización**, a diferencia de los establecimientos con éxito, corresponde a un solo o como máximo a dos canales de comercialización. Coinciden en utilizar canales de promoción masivos como los folletos.

- **Situación como productor agropecuario:** 6 tienen situación regular como productor agropecuario al no tener maquinarias agrícolas, viviendas de madera o deterioradas. El Rincón del Takenoko tiene evaluación mala al considerarse el estado de la vivienda, las maquinarias y la situación de la chacra en general. Finalmente, Tío Zalindo tiene evaluación MB por la casa nueva, la compra de inmuebles y un automóvil nuevo.
- **Grado de capitalización:** todos excepto uno (Rincón del Takenoko, con capitalización baja) tienen capitalización media. Entre los exitosos la capitalización era entre media y alta.
- **Tamaño como productor:** seis son pequeños productores rurales son pequeños productores con predios hasta 25 ha, y dos con superficies de EAPs hasta 100 ha. (San Sebastián y Tío Zalindo) (Para más detalles véase tabla N°35 del anexo III)

Tabla N° 39: Síntesis comparativa de las variables objetivas

Semejanzas	Diferencias	
	Los que tienen éxito (total 4 establecimientos)	Los que no tienen éxito (total 8 establecimientos)
Localización , algunos sobre ruta pavimentada (éxito: Jardín de la Nona, La Chacra, no éxito: Tío Zalindo, Chacra Suiza) y los otros alejados de la misma (éxito: hasta 4 km, no éxito hasta 15 km).		
	Solo establecimientos de la Segunda Ola.	Hay establecimientos Primera y Segunda ola.
Pertenecen a distintos grupos de Agroturismo.		
	Accesibilidad general: buena	Accesibilidad general: 5 buena, 2 regular y 1 mala
	Accesibilidad física: todos se encuentran evaluados entre	Accesibilidad física: 2 Muy Bueno (Tío Zalindo y

	Bueno y Muy Bueno.	Chacra Suiza), 1 Bueno, 4 Regular, 1 Malo.
Heterogeneidad de ingresos generados según establecimientos.		
La cantidad y tipo de turistas que reciben.		
	Todos realizaron reinversión, en capital de trabajo y físico.	Los cinco que recibieron mayor cantidad de turistas realizaron reinversión espacialmente en capital de trabajo.
La Oferta original en los establecimientos.		
	Adecuaciones de la oferta más relevantes y de mayor inversión como cabañas.	Adecuaciones de la oferta mínimas, senderos y orden.
	Proyectos de ampliaciones o mejoras relevantes, en alojamiento.	Proyectos de ampliaciones o mejoras, mínimas, como senderos o más habitaciones.
Comercialización por medio de canales masivos.		
	Varios canales de comercialización a la vez.	Uno o dos canales de comercialización como máximo.
Gestión y administración familiar.		
Toma de decisiones subjetivas, basados en experiencias previas y prioridades personales.		
	Colonos y 1 farmer.	Todos colonos.
	Situación como productor agropecuario: 3 con evaluación Buena y 1 Muy Buena.	Situación como productor agropecuario: 6 con situación Regular, 1 Malo y 1 Muy Bueno.
	Capitalización media a alta	Capitalización media a baja.
Ambos poseen pequeños y medianos productores agropecuarios.		

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

En base al modelo de éxito de Peter Drucker se observan los siguientes resultados:

- **Creación de valor:** seis de los ocho establecimientos han creado valor, a diferencia de los establecimientos que han tenido éxito en los cuales todos han creado valor.
- **Creación de riqueza:** al igual que los establecimientos que tienen éxito, ninguno considera generar riqueza a partir del turismo. Algunos establecimientos consideran generar ingresos a partir del turismo, mientras que en los exitosos, todos generan ingresos.
- **Rentabilidad inmediata:** al igual que los establecimientos exitosos, ninguno obtuvo rentabilidad inmediata.
- **Participación en el mercado:** es heterogénea en los establecimiento que no han alcanzado el éxito. Por un lado, se destacan dos establecimientos con alta participación en el mercado en sus inicios (Las Viñas y Tío Zalindo) y actualmente alta en la Chacra Suiza. Por otro lado, cuatro con participación escasa y uno sin participación. Entre los exitosos, todos tienen alta participación en el mercado.
- **Equilibrio en el corto plazo:** solo uno de los establecimientos evidencia equilibrio en el corto plazo, planificando tareas, organizando la distribución de tareas y recursos. Entre los establecimientos con éxito, hubo en todos los establecimientos desequilibrio en el corto plazo.
- **Equilibrio en el mediano plazo:** en la mitad (cuatro) establecimientos se reconoce el equilibrio en mediano plazo (Las Viñas, Tío Zalindo, Chacra Suiza y Granja Oro Verde). Entre los exitosos, este equilibrio se ha logrado en todos los establecimientos.
- **Énfasis en lo interno:** solo en tres establecimientos hay preocupación este aspecto. Se trata de Tío Zalindo, San Sebastián de la Selva, y Chacra Suiza. Entre los exitosos todos manifiestan preocupación por lo interno.
- **Énfasis en lo externo:** todos ponen mucho énfasis en lo externo. Como condicionante o limitante para la actividad turística. Así para algunos establecimientos fue el motivo del abandono de la actividad por los intermediarios en la comercialización y venta, la falta de promoción turística municipal y la política turística provincial que no promueve la actividad. La misma situación ha sido planteada por los

establecimientos exitosos. (Para más detalles véase tabla N°36 del anexo III)

Tabla N° 40: Síntesis comparativa en base al Modelo de éxito de Drucker

Semejanzas	Diferencias	
	Los que tienen éxito (total 4 establecimientos)	Los que no tienen éxito (total 8 establecimientos)
	Todos crearon valor en el establecimiento a través del turismo	Seis de ocho crearon valor en el establecimiento a través del turismo
Ninguno considera haber creado riqueza a partir del turismo.		
	Todos consideran generar ingresos a partir del turismo.	Algunos consideran generar ingresos a partir del turismo.
Ninguno obtuvo rentabilidad inmediata.		
	Todos con alta participación en el mercado.	Heterogénea participación en el mercado Tres establecimientos con alta participación en el mercado, cuatro con participación escasa y uno sin participación
Desequilibrio en el corto plazo		
	Todos con Equilibrio en el mediano plazo.	Cuatro establecimientos con equilibrio en el mediano plazo.
	Todos ponen Énfasis en lo interno.	Solo tres establecimientos ponen énfasis en lo interno.
Todos ponen mucho énfasis en lo externo como condicionante y hasta limitante de la actividad turística.		

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

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

De las variables subjetivas:

- ❖ Nivel de expectativas iniciales
- ❖ Grado de presión para el éxito.

De las variables objetivas:

- ❖ Nivel de Accesibilidad general.
- ❖ Nivel de Accesibilidad física.
- ❖ Existencia de Reinversión en turismo.
- ❖ Adecuación cualitativa de la oferta.
- ❖ Tipo de proyectos e inversiones a realizar.
- ❖ Cantidad de Canales de comercialización utilizados.
- ❖ Situación como productor agropecuario.
- ❖ Grado de capitalización alcanzado en el establecimiento.

Del Modelo de Drucker:

- ❖ Creación de valor a partir del turismo.
- ❖ Generación de ingresos a partir del turismo.
- ❖ Grado de participación en el mercado.
- ❖ Equilibrio en el mediano plazo.
- ❖ Énfasis en lo interno o lo externo.

1.8. Factores de gestión claves para el éxito y la continuidad

Si bien la incidencia de los **factores claves de gestión para el éxito** se ha planteado en base a las variables que presentan otros estudios, en este acápite se trabaja en profundidad para determinar cuales son las variables de gestión que más inciden en el logro del éxito.

Para ello, en base a los diferentes autores de la administración (Dubs, Wilensky, Frydman, Simon, Peters y Waterman, Burns y Stalker, López, Mariño Navarrete, Cadozo, Sol, Collins y Porras, Lasso y Ostertag, Ledesma) se aplican las variables que determinan en el éxito de las empresas a los distintos establecimientos de la investigación.

En base a los postulados de Dubs se observa que las variables siguientes distinguen los establecimientos con éxito de las que no lo tienen: **a) la necesidad de autonomía, b) la asunción de riesgos, c) el impulso y la determinación y d) el compromiso a largo plazo.** (ver tablas N° 37 y 38 del anexo III)

Los lineamientos citados por Frydman, destacan como diferenciadores: **a) la creatividad y b) la capacidad para ejecutar.** (ver tablas N° 39 y 40 del anexo III)

Según Simon, la existencia de a) **un promotor de planificación y estrategia y b) un líder autoritario y a la vez participativo** son variables de diferenciación. (ver tablas N° 39 y 40 del anexo III)

Según Peters y Waterman, los atributos que indician diferencias entre establecimientos con y sin éxito son: **a) la predisposición a la acción, b) el acercamiento al cliente, c) la autonomía y espíritu empresarial y d) la flexibilidad y rigor simultáneo.** Se destaca el establecimiento San Sebastián de la Selva en buenas condiciones a pesar de hallarse dentro del grupo de no exitosos. (ver tablas N° 41 y 42 del anexo III)

Según las obras de Burns- Stalker y López, se destacan como diferenciadores: **a) la existencia de objetivos y estrategias, b) el conocimiento de la competencia y c) mirar hacia adentro de la organización.** Nuevamente, el establecimiento San Sebastián de la Selva en buenas condiciones en base a estos aspectos de análisis. (ver tablas N° 43 y 44 del anexo III)

En base a Mariño Navarrete, el único factor diferenciador entre ambos grupos de establecimientos es el **conocimiento de las competencias críticas.** (ver tablas N° 45 y 46 del anexo III)

En base a Alejandro Cardozo, los aspectos diferenciadores (de Pymes) entre ambos grupos resultan de: **a) tipo de desafío que enfrenta, b) uso de benchmarking, c) realización de alianzas con otras empresas, d) enfoque a las políticas públicas.** Entre los establecimientos sin éxito, Tío Zalindo y San Sebastián están muy bien posicionados. (ver tablas N° 47 y 48 del anexo III)

En base a Sol se destacan: **a) la ubicación del establecimiento, b) la variedad de actividades y ofertas, c) el precio acorde al servicio, d) el servicio al cliente.** La Chacra Suiza se encuentra muy bien posicionada entre las no exitosas.(ver tablas N° 49 y 50 del anexo III)

Según los lineamientos de Collins y Porras, las diferencias entre ambos grupos están dados en: **a) sin líder carismático, b) preservar el núcleo, c) culto sobre sí mismo, d) administrar desde la casa y e) inconformidad con el éxito alcanzado.** (ver tablas N° 51 y 52 del anexo III)

Finalmente, según los postulados de Lasso, Ostertag y Ledesma se obtienen los siguientes resultados: para los supuestos de Lasso y Ostertag, se observan como diferenciadores las siguientes variables: **a) liderazgo empresarial, b) impulso a la autogestión, c) desarrollo de estrategias de mercado y d) actitud proactiva.** San Sebastián de la Selva se encuentra muy bien posicionado entre los no exitosos. En base a Ledesma, sólo el establecimiento La Chacra es un agro negocio. (ver tablas N° 53 y 54 del anexo III)

A continuación se presentan agrupados según las dimensiones o áreas más conocidas, las todas las variables reconocidas a lo largo de la investigación como factores claves de gestión determinantes del éxito en los establecimientos de Agroturismo en la provincia de Misiones.

Tabla N°41: Síntesis de factores de gestión claves para el éxito del Agroturismo en Misiones

Dimensiones o áreas	Variables
Emprendedurismo. (actitud, asunción de riesgos)	- La creatividad. - Tipo de desafío que enfrenta. - Actitud pro activa. - La asunción de riesgos. - Nivel de expectativas iniciales - Grado de presión para el éxito.
Producción. (producción, calidad, stock, costes de producción)	-----
Productividad (global, de la empresa de los recursos)	-----
Gestión (tipo, estructura, liderazgo)	- La capacidad para ejecutar. - La necesidad de autonomía. - El impulso y la determinación. - Un líder autoritario y a la vez participativo. -La predisposición a la acción.

	<ul style="list-style-type: none"> -La autonomía y espíritu empresarial. - La flexibilidad y rigor simultáneo. - Mirar hacia adentro de la organización. - Conocimiento de las competencias críticas. -Sin líder carismático. -Preservar el núcleo. -Culto sobre sí mismo. -Administrar desde la casa. - Liderazgo empresarial. - Impulso a la auto gestión. - Énfasis en lo interno o lo externo. - Comunicación. - Asesoramiento.
<p>Clientes (satisfacción, calidad del producto)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El servicio al cliente. - El acercamiento al cliente. - Promoción institucional y/ o gubernamental.
<p>Recursos Humanos (composición, salarios, ambiente, formación, satisfacción)</p>	<p>-----</p>
<p>Situación financiera (rentabilidad, inversión, rotación, costes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Situación como productor agropecuario. - Grado de capitalización alcanzado en el establecimiento. - Financiamiento. - Existencia de Reinversión en turismo. - Tipo de proyectos e inversiones a realizar. - Creación de valor a partir del turismo. - Generación de ingresos a partir del turismo.
<p>Situación comercial (Ventas, distribución, publicidad y promoción, compras, competencia, demanda global, precios, nuevos productos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Precio acorde al servicio, - Cantidad de Canales de comercialización utilizados. - Grado de participación en el mercado.
<p>Tecnología e información (análisis de información, investigación y desarrollo, sistemas de distribución de la información)</p>	<p>-----</p>
<p>Otros (oferta turística)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación del establecimiento. - Nivel de Accesibilidad general. - Nivel de Accesibilidad física. - Adecuación cualitativa de la oferta. - la variedad de actividades y ofertas.

(Estrategia)	<ul style="list-style-type: none">- La Existencia de objetivos y Estrategias.- El conocimiento de la competencia.- Uso del benchmarking,.- Realización de alianzas con otras empresas.- Enfoque a las políticas públicas.- Desarrollo de estrategias de mercado.
(Planificación y largo plazo)	<ul style="list-style-type: none">- El compromiso a largo plazo (perseverancia).- Un promotor de planificación y estrategia.- Inconformidad con el éxito alcanzado.- Equilibrio en el mediano plazo.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas. Octubre - Noviembre 2004. Diseño en base a <http://ciberconta.unizar.es/leccion/Httppc/AT.HTM> 15/11/05.

En cuanto a la **producción y productividad**, al ser el Agroturismo un servicio, que se produce y se consume al mismo tiempo, lo que se necesita es tiempo por parte de los integrantes del grupo familiar para atender a las visitas, es decir, se habla de costo de oportunidad frente a actividades agropecuario forestales. Por ello, no se necesita de stocks de servicios (sí de insumos como alimentos, ropa de cama, entre otros)

Los **recursos humanos** son familiares y sin formación en turismo. No perciben salarios. Se destaca el perfil del colono o farmer. En general, les gusta trabajar con turistas, es decir están satisfechos con la tarea de atender visitantes.

Tecnología e información: En general no cuentan con suficiente información del perfil de demanda ni de cómo atenderlos, a pesar de los cursos que se han desarrollado (que no han sido de las temáticas requeridas). Si tuvieran más información y mejor acceso a la misma, todos los establecimientos (exitosos y no exitosos) tendrían más demanda y mejor rentabilidad. Por ejemplo: generar un Sistema de Información Interna (S.I.I.) por establecimiento mediante encuestas, además del libro de visitas y por grupo de Agroturismo. En cuanto a tecnología es muy deficiente. Solo el establecimiento La Chacra cuenta con web y correo electrónico. Inclusive varios establecimientos carecen de teléfono.

3.9. Contrastación de la hipótesis

La hipótesis Principal sostiene que “*la actividad de Agroturismo en Misiones no puede ni debe ser adoptada por todos (o cualquiera de) los productores rurales; debido principalmente al desconocimiento de la gestión empresarial, actitud emprendedora y a la dificultad personal y operativa para pasar desde la actividad primaria a la prestación de servicios (atención directa a clientes), más que por las características de oferta del establecimiento*”.

A lo largo de la tesis se ha comprobado que cada “chacra” o establecimiento tiene oferta valorizada por el turista. Sin embargo, esto es suficiente como variable que garantice éxito en la actividad del Agroturismo.

Se ha señalado cómo incide el hecho de que el oferente del Agroturismo en Misiones es el colono o Farmer, quién por un lado se puede constituir en un atractivo en sí mismo para generar una visita (por su estilo e historia de vida, la diversificación productiva que poseen, los relatos y su cálida compañía) sin embargo, en términos de gestión genera dificultades.

La combinación del estilo colono, la pequeña empresa familiar y la estructura agraria de Misiones de pequeñas explotaciones, determinan un contexto y estructura muy particulares.

La familia de colonos, habituados a la producción primaria y a la entrega de los productos a la acopiadora, cooperativa o empresa; al incursionar el turismo, además de hacerlos en *Negocios No Familiares* (según Roberts y Berry) y no cumplir con el sexto atributo de *Zapateros a tus zapatos* (de Peters y Waterman), deben incorporar una serie de conocimientos y por sobre todo prácticas que hasta el momento les eran innecesarias. Un ejemplo de ello es la incidencia de su proceso de toma de decisiones subjetivo y no racional basado en las experiencias previas y necesidades individuales, sin valorar la información necesaria y descartando la propia generación de datos.

Se destaca que aquellos productores que por algún motivo realizaban actividades comerciales previas a incursionar en turismo tienen mayor éxito con la actividad (por ejemplo Granja Navidad, Paraíso de Hilda, La Chacra).

El establecimiento La Chacra tiene por productor a un farmer, lo cual beneficia no solo en términos de capital acumulado sino también en la mayor objetividad de las decisiones, mayor valor a la información y gestión más estratégica y orientada al largo plazo.

Si bien se observa la existencia de una actitud emprendedora, se adiciona la escasa capacidad de autodiagnóstico y de perseverancia en el largo plazo. El escaso conocimiento de los otros oferentes (que pueden ser competencia según el segmento que trabaje), y por lo tanto poco uso del benchmarking, poco conocimiento del perfil de su demanda y falta en general de una estrategia, objetivos, visión y reconocimiento de los factores clave de éxito (F.C.E.). Es decir, tienen el impulso inicial emprendedor, pero - en la mayoría de los establecimientos- es escasa la gestión empresaria necesaria para dar continuidad con el emprendimiento.

Se percibe en varios establecimientos la falta de adaptación personal y especialmente operativa para desarrollar la actividad turística a la par de la agropecuaria (que se acentúa en las épocas de siembra, limpieza y cosechas). En especial en Granja Paraíso de Hilda, El Cañafistula, Las Viñas, Tío Zalindo, Granja Oro verde). Es necesario recordar que estos productores no contratan mano de obra extra familiar, por lo que cada nueva actividad agregada al establecimiento implica más tareas para los integrantes de la familia.

El Agroturismo en Misiones se desarrolla a partir de la formación de grupos, si bien el hábito de asociarse para la conformación de cooperativas ha sido muy frecuente, no han logrado continuidad todos los grupos de Agroturismo. Entre las razones de este fracaso de varios grupos (La Aripuca, Agroturismo Oberá) se destacan el involucramiento de personas externas al grupo que han condicionado decisiones, el largo plazo para el logro de rentabilidad de la actividad o la pérdida de continuidad en el acompañamiento de las instituciones patrocinadores del surgimiento de los grupos.

En definitiva, se verifica la hipótesis principal de la tesis.

La hipótesis secundaria sostiene que *“Las dificultades en el éxito de la alternativa del Agroturismo en Misiones se deben a la falta de continuidad en el acompañamiento de las partes interesadas, que ocurre por la ausencia de un sistema integral y no superpuesto de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero.”*

Todos los establecimientos que han alcanzado el éxito (Granja Navidad, Paraíso de Hilda del Grupo de Agroturismo Tierra Roja; Jardín de la Nona y La Chacra del Grupo de Agroturismo Oberá) pertenecen a grupos que han recibido y continúan teniendo acompañamiento institucional.

El Grupo Tierra Roja tienen acompañamiento municipal de Capioví e INTA en cuanto a capacitaciones específicas y promoción, mientras que el Grupo Agroturismo Oberá tiene acompañamiento y capacitación del Programa Cambio Rural y desde la nueva gestión turística municipal, acompañamiento promocional de la Municipalidad de Oberá.

En ninguno de los grupos se observa un acompañamiento de las partes interesadas de forma integral e intensiva sino solo dirigido a aspectos más necesarios o de corto plazo.

Los establecimientos iniciales del Grupo Tierra Roja permanecen en el grupo, si bien no todos abrieron aún sus puertas al turismo. El Paraíso de Hilda cerró sus puertas, por no poder acordar sus tareas agropecuarias con las turísticas.

El grupo Agroturismo Oberá tuvo dificultades con su asesora externa y por la heterogeneidad de sus integrantes, por lo que se reduce en cuanto a la cantidad de integrantes.

El Grupo de Agroturismo La Aripuca tuvo acompañamiento inicial de la Subsecretaría de Turismo de la Nación, e inclusive recibió un subsidio de \$100.000, sin embargo, al cabo de tres años abandonan al grupo. La Municipalidad de A. Brown por desconocimiento y problemas de gestión

comete errores de acompañamiento con lo que frustran a los integrantes del grupo, generando su disolución.

Asimismo se ha observado que en un municipio no logran funcionar más de tres establecimientos de Agroturismo simultáneamente. Esta aseveración se contradice especialmente con el nuevo grupo de Agroturismo de Campo Viera que presenta veinte oferentes en un solo municipio y con ofertas muy homogéneas.

Considerando las particularidades del acompañamiento histórico y actual (no integral, continuo y a largo plazo) de las partes interesadas, se percibe que no todos los establecimientos de un grupo asesorado y acompañado por instituciones logran el éxito y continuidad con la actividad. El acompañamiento beneficia en el logro de financiamiento externo y comercialización pero no incide en la organización- gestión interna del establecimiento. Las características personales del emprendedor y su gestión son las determinantes del éxito.

En definitiva, el acompañamiento realizado (hasta ahora) por las partes interesadas en los grupos de Agroturismo es factor necesario pero no suficiente para el éxito y continuidad en el Agroturismo.

Sin embargo, con un sistema de acompañamiento, asesoramiento integral, continuo y a largo plazo y la facilitación del financiamiento, las deficiencias de gestión por establecimiento y grupo pueden ser superadas, sin perder la esencia del colono o farmer.

Se verifica la hipótesis secundaria al aplicarla a los Grupos de Agroturismo, destacándose que algunos establecimientos individuales han logrado éxito basados en elementos de gestión particulares de los productores.

3.10. La determinación del éxito según las Escuelas y Teorías de Administración

Las diversas escuelas administrativas han encarado la organización desde diverso punto de vista y han jerarquizado diferentes aspectos.

En este acápite se presentan aportaciones de las últimas cinco escuelas de pensamiento administrativo.

a. En primer lugar, desde la **escuela del comportamiento humano y desarrollo organizacional**, surgida en la década de 1930, entre cuyos eferentes se destacan Abraham Maslow, Renisis Liket; es Herbert Simon quien aporta elementos interesantes en el proceso de toma de decisiones al plantear la teoría de la racionalidad limitada. En la que define a la organización como un sistema de decisiones en el que es necesario que el individuo participe racionalmente. Este detecta y selecciona las alterativas de acuerdo con sus motivaciones y capacidades. Las decisiones no pueden ser tomadas en el marco de una racionalidad perfecta ya que el individuo no conoce todas las situaciones y tampoco todas las alternativas. “Cuando se toma una decisión, a veces falta información adecuada para resolver el problema o se carece de habilidad, el tiempo o dinero necesarios para detectar y evaluar todas las alterativas. El gerente tiende a basarse en suposiciones.” (George, C.; 2005:190)

Esta situación se percibe claramente en los oferentes de Agroturismo en Misiones, que además de tener poco acceso a la información, escasa generación de datos, tienen un proceso de toma de decisiones con una racionalidad propia

b. En base a la **teoría organizacional** y **teoría de la contingencia** se destacan los dos modelos de organización:

Modelo racional cerrados: incluye propuestas para administrar las organizaciones sin tomar en cuenta la variedad e incertidumbre, asociada al medio ambiente. Se considera a la organización un sistema cerrado.

Modelo natural cerrados: incluyen propuestas para comprender los procesos y relaciones en el ámbito individual de grupo y colectivo en lugar de únicamente establecer una mejor manera de hacer las cosas.

Modelo racional abiertos: determinan cómo administrar a las organizaciones reconociendo la influencia del medio ambiente. Entre sus referentes se destaca Herbert Simon.

Modelo natural abierto: buscan comprender los procesos y las relaciones de la organización, pero pone énfasis en la importancia del ambiente para determinar la estructura, comportamiento y oportunidades de la organización.

Como referente se destaca Charles Perrow, quien señaló que con tantas especies de organizaciones, se debía cuestionar que había una “mejor y única manera de administrarlas” . Consideró que era importante analizar cada organización y no tratar de dar principios. (George, C.; 2005:199-201)

La **Teoría de la Contingencia**, fue desarrollada por Ch. Hickson y luego fue continuada por otros como T. Burns y G. Stalker, J. Thompson y Ch. Perrow. La teoría que el diseño eficaz de las organizaciones no pueden concebir sin tener en cuenta la existencia de determinados factores o contingencias. Se pone así en evidencia la inutilidad de recetas universales que pretenden llevar el diseño óptimo y los enfoques racionalistas y voluntaristas de la organización que sólo conciben estructuras de una cadena medio-fines. (Krieger, M.; 2001:264)

Es una teoría según la cual la estructura es contingente en otros factores, además de la estrategia tales como la incertidumbre del entorno, la tecnología, la edad, el tamaño, la complejidad y la performance. Por tanto no existe una única manera de organizar, dado que las posibilidades de formas organizativas dependerán del contexto. (Aaker, D.; 1992: 229-230). Esta teoría se basa en el **Enfoque de Contingencia** que “destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, o sea, no existe una única forma que sea mejor para organizarse, con el fin de alcanzar los objetivos diferentes de las organizaciones dentro de un ambiente cambiante(<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/teoadmiadomod.htm>, 28/02/05) La idea central del Enfoque de Contingencia es que no existe un método o técnica generalmente valida, óptimo ni ideal para todas las situaciones: lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionadas por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podrá ser el más apropiado para una situación determinada.(<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/teoadmiadomod.htm>, 28/02/05)

Esta teoría se basa en los enfoques de otras teorías y las críticas de cada una de ellas para demostrar que nada es absoluto. No existe un método óptimo para las organizaciones cada una se adapta al que le proporcione mejor resultado.

El enfoque de contingencia aceptó las premisas básicas de la **Teoría de Sistemas** con respecto a la interdependencia y a la naturaleza orgánica de la organización, como también el carácter abierto y adaptativo de las organizaciones y la necesidad de preservar su flexibilidad frente a los cambios ambientales.

Así, Mario Krieger (op. Cit.) afirma que “las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno. Esto es especialmente así en entornos turbulentos o altamente cambiantes como el presente. No hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de área y entorno con el que esté relacionado.” (Krieger, M.; 2001: 15)

La teoría de la contingencia o los enfoques situacionales se basa en dos ideas principales: la primera es que diferentes clases de organizaciones se necesitan para tratar con diferentes mercados y condiciones tecnológicas. La segunda es que las organizaciones que funcionan en un entorno turbulento necesitan conseguir un mayor grado de diferenciación interna (entre departamentos o áreas) que aquellas cuyo entorno es menos complejo y más estable. Es decir que además del grado de diferenciación interna, éstos varían según el sector o entorno y que también se necesita de un grado de integración apropiado para enlazar las diferentes partes del nuevo (teoría de diferenciación -integración de Shein). Entonces, según la teoría de la contingencia, la estructura organizacional es resultante no tanto de los objetivos (como afirma la teoría clásica) como de los condicionantes del entorno.

En relación a la teoría de Contingencia aplicada al éxito empresario, Andrés Frydman destaca que “no existen recetas ni fórmulas que puedan responder a cómo hacer exitoso al servicio pero sí existe una lógica y una manera ordenada

y metódica de trabajar, que puede aumentar la probabilidad de hacer las cosas bien y ayudar a hacer llegar a un buen fin un emprendimiento”. (Frydman, A.; 1996: 20)

Sin embargo, la teoría de la contingencia tiene diversas limitaciones entre ellas la de minimizar las acciones que la organización puede ejercer sobre su entorno y de las propias contingencias que la organización puede crear por mala gestión o desarrollo de estrategias erróneas, es decir plantea a la organización como un ente pasivo que solo reacciona al entorno. (Krieger, M.; 2001: 15, 266)

La escuela de la contingencia ha sido muy criticada por vaga y abstracta, ya que así es el entorno. La escuela ambiental, aporta conocimientos sobre las poblaciones, de organizaciones y los entornos de las mismas. Además el entorno es la única fuente de incertidumbre, también se destaca la incertidumbre interna de la organización (como la cartera de accionistas). De este modo, el análisis de escenarios, la evaluación del tipo de contexto en que se desarrolla una organización y el análisis de riesgos alternativos para estudiar zonas de incertidumbre. (Krieger, M.; 2001: 267)

Principio Universal de Pareto. Este principio universal (no es una ley) y sostiene que

“En todo fenómeno que resulte como consecuencia de la intervención de varias causas o factores, ordenados estos de mayor a menor según la magnitud de su contribución, se encontrará que un pequeño número de causas de la cabeza de la lista contribuye a la mayor parte del efecto, mientras que el numeroso grupo de causas restantes contribuye solamente a una pequeña del efecto. (<http://internal.dstm.com.ar/sites/mm/articulos/5principio.asp> 28/02/05)

Conjugando la Teoría de Contingencia con el Principio de Pareto, se establece que, más allá que no se puedan establecer recetas ni fórmulas acerca del éxito en un emprendimiento, empresa o negocio; se pueden reconocer cuáles son los pocos factores más relevantes que inciden en la mayor parte de los resultados.

c. La **producción flexible o esbelta** surgida en los años de la década de 1950, se caracteriza por tener nuevas formas de organización, dentro y fuera de la empresa que incluyen una nueva perspectiva del cliente, del medio externo y de los trabajadores. Se busca reducir los costos de producción y comprender y satisfacer las necesidades del cliente. Entre los conceptos que desarrolla se destacan la calidad (con autores como Deming e Ishikawa), la reingeniería de procesos y el Benchmarking.

Específicamente, el benchmarking es una técnica que se desarrolló en los Estados Unidos y busca determinar las mejores prácticas dentro y fuera de la empresa. Estas prácticas sirven para fijar metas de mejora, no sobre la base de sí misma y su actuación anterior, sino sobre la base de lo que pide el mercado y hace la competencia. (Camp, R., in George, C.; 2005: 219)

Se espera que se desarrolle esta práctica entre los establecimientos de Agroturismo en la provincia de Misiones.

d. La **escuela de la Administración Estratégica** surge en la década de 1980. Según Henry Mintzberg tiene dos enfoques: el normativo que recomienda un método para elaborar una estrategia, lo conciben los expertos y después los trabajadores lo llevan a la práctica. Por el otro lado, el enfoque descriptivo refiere como se crean o forman las estrategias y supone que las fases de formulación y ejecución interactúan y se recrean. Las empresas no crean sus estrategias de forma deliberada sino que surgen de sus actividades. (Mintzberg, H., in George, C.; 2005: 235)

En esta tesis se considera que los oferentes de Agroturismo aún no cuentan con la capacidad para reconocer y crear las estrategias, por lo cual se plantea un abordaje de tipo normativo, generándose los capítulos IV y V del presente documento.

Por otra parte, la escuela de la administración estratégica señala dos perspectivas:

a) perspectiva del producto mercado: que enfatiza los determinantes ambientales de la competitividad. Entre sus representantes se destaca Michael Porter.

b) perspectiva basada en los recursos: criticó la perspectiva anterior y señaló la habilidad de la organización para el mercado mediante el desarrollo de nuevos productos e innovación. Entre sus representantes se destacan K. Prahalad y G. Hamel.

El proceso de administración estratégica se basa en las siguientes actividades:

- 1) establecer la misión y transformarlos en objetivos.
- 2) analizar el ambiente externo
- 3) analizar los recursos de la organización.
- 4) elaborar una estrategia
- 5) implantar la estrategia en forma adecuada
- 6) realizar el seguimiento, la evaluación y retroalimentación. (George, C.; 2005: 242)

En los diferentes grupos de Agroturismo de Misiones se observa la ausencia de las actividades 1, 2, 4, 5, 6.

En resumen.....

*En este capítulo se ha determinado que entre los motivos de **pérdida de continuidad** de la actividad turística, se encuentran los problemas de comercialización y venta generados por actores exógenos al establecimiento y al grupo a pesar de los esfuerzos de los productores para mantener la continuidad y superar coyunturas desfavorables.*

El éxito es un factor para continuar con la actividad pero no es determinante en todos los establecimientos.

*Diversos estudios plantean variables de éxito en el Agroturismo. Se reconocen en los **factores administrativos** como los más relevantes. En particular, aplicados a los establecimientos de Misiones, se reconocen al financiamiento, la promoción-comercialización, la comunicación, la actitud emprendedora y el asesoramiento y acompañamiento institucional.*

En base a los autores de administración, se destacan variables según dimensiones emprendedurismo, situación financiera, gestión, clientes, situación comercial, oferta, estrategia y planificación.

Asimismo, se verifican las dos hipótesis de la investigación, destacándose que hasta el momento no se ha llevado a cabo un asesoramiento, capacitación y apoyo financiero integral y continuo, determinándose que este ha incidido en el éxito de los grupos. Los establecimientos individuales que han alcanzado el éxito se debe a sus propias habilidades y capacidades de autodiagnóstico, adaptación, implementación de estrategias, entre otros.

*“Los resultados se obtienen explotando oportunidades,
no solucionado problemas.”*

Peter Drucker

Capítulo IV

Metodología de selección de establecimientos rurales para incursionar en Agroturismo

Este capítulo se realiza a fin de alcanzar el segundo objetivo de la tesis que propone desarrollar una metodología de selección de establecimientos rurales para incursionar con mejores posibilidades de continuidad y éxito en esta modalidad turística.

En base a los factores de gestión claves de éxito y continuidad determinados en el capítulo anterior se proponen lineamientos para que las partes interesadas en generar nuevos grupos de agroturismo, así como establecimientos individuales que deseen incursionar en la actividad conozcan los factores que les pueden condicionar.

Los grupos de Agroturismo que se han formado hasta la actualidad, entre la primer y tercer ola, en todos los casos, las partes interesadas han sido la Municipalidad local, el INTA, la UNEFAM o la Secretaría de Turismo de la Nación.

En la mayor parte de los grupos, la incursión a la actividad se realizó por invitación externa generándose una diversificación dirigida.

El único criterio que utilizaron tanto el INTA (Programa Cambio Rural) ha sido la atractividad del establecimiento y tal como se planteaba en la contrastación de la hipótesis, la misma no es suficiente para alcanzar el éxito.

Por otro lado, se efectúan capacitaciones y talleres con los productores y en algunos casos con las familias del mismo. Entre las capacitaciones se destaca la atención al turista, la elaboración de platos y condiciones de higiene y bromatología.

Sin embargo, se ha demostrado en el capítulo anterior que las variables de gestión son fundamentales para el logro del éxito y la continuidad.

Las actividades propuestas para desarrollar la metodología de selección de los establecimientos por las partes interesadas implican **tres etapas** (simultáneas y retro alimentables): la realización de talleres participativos, la visita al establecimiento y la realización de una **experimentación**.

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

a) Como emprendedor:

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

Si el interesado indica poco interés por asumir un riesgo, recomendarle que no continúe con el proyecto.

Asimismo si indica que no quiere cambiar su vida cotidiana, indicarle que el turista en su establecimiento genera cambios de diferentes grado, pero siempre habrá alguna modificación por la presencia de un extraño en el hogar.

- **Solicitar el motivo por el cual se iniciaría en turismo**

Si sostiene que lo haría por la generación de ingresos, debería explicarle que los mismos no se generarían inmediatamente, y que no son tan elevados.

- **Establecer las Expectativas con la actividad**

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

- Determinar quiénes de la familia se harían cargo de la actividad turístico-recreativa

Esta determinación de roles y funciones es relevante, especialmente en los momentos de mayor actividad agropecuaria (como la siembra, limpieza y cosecha), considerando que estas familias no habitúan contratar mano de obra externa.

Se debe evaluar si la familia tiene capacidad de tiempo y recursos como para desarrollar la nueva actividad sin abandonar la agropecuaria.

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

- b) como gestor o administrador

- Determinación del responsable de la gestión y de la toma de decisiones estratégicas

Se debe observar la capacidad de toma de decisiones del interesado. La realización de ejercicios (por ejemplo el rol playing) de taller puede ayudar a la determinación de la misma.

- Experiencia previa de contacto con clientes o compradores

Se ha comprobado en la tesis, que aquellos productores que han tenido contacto previo con clientes o compradores han logrado mayor éxito con la actividad.

- Experiencia previa de diversificación productiva dirigida

Habitualmente incide de forma positiva si la familia de productor ha incursionado en otras alternativas de diversificación productiva, en tanto le han generado otras actividades fuera de las habituales.

a) El establecimiento:

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

-Accesibilidad física adecuada

Si bien se ha demostrado que la accesibilidad no es el factor determinante del éxito, si tuviera una mala accesibilidad no favorecería la realización de la actividad. Se requiere por lo menos un camino consolidado y en lo posible a no más de 10 km de un centro urbano.

- Diferenciación de la oferta

La oferta debe tener algún elemento diferenciador con respecto a los demás establecimientos del lugar o de la región (estrategia de diferenciación). Esta diferenciación puede estar dada por elementos naturales, culturales tangibles, culturales intangibles o tecnologías adaptativas desarrolladas.

- Análisis de los competidores existentes

Reconocer a los oferentes actuales de la zona, sus ofertas y segmentos de mercado captado.

- Instalaciones existentes en el establecimiento

Se debe observar la existencia de sanitarios, área cubierta común para comidas y el estado general de conservación de los edificios, galpones, tambo y parqueizado.

Con esta observación se determina la situación como productor agropecuario y su capitalización.

En caso de ausencia o de malas condiciones se debe proponer la búsqueda de financiamiento o uno de fondos propios para subsanarlos antes de recibir visitas.

El estado de la limpieza general y orden (casa, parqueizado, potreros y cultivos) debe ser observado. En caso de ser defectuoso recomendar mejoras.

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

Si el índice de infraestructura indicia menos de cinco puntos, recomendar que no inicie la actividad Si tienen entre 6 y diez puntos indicarle que trate de mejorar su situación.(ver tablas 7 y 8 del anexo I).

Si el índice de equipamiento arroja menos de diez puntos, recomendarle que, si continúa con el interés en la actividad que realice inversiones (con fondos propios o se asesorará para la búsqueda de financiamiento externo) o amplíe sus propuestas de actividades o aprovechamiento de recursos. (ver tablas N° 9 y 10 del anexo I)

b) Realización de la experimentación en el establecimiento

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

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

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

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

La incubadora de empresas

Entre las empresas de base tecnológica se ha demostrado que las empresas incubadas tienen tasas de éxito más elevadas que las no incubadas. Por ejemplo, según el Small Business Administration de Estados Unidos SBA, al cabo de tres años, la tasa de éxito de las empresas incubadas oscila entre el 75% y el 80% frente al 20-25% de las no incubadas.(Cardozo, A.; 2005:133)

Las incubadoras de empresas (IE) constituyen una figura principal de las ideas del modelo de Bolton aplicados al Silicon Valley en Estado Unidos y son un método flexible y efectivo para promover el desarrollo de negocios pequeños e incentivar el desarrollo económico local.

“Pueden definirse como establecimientos en los cuales un grupo de nuevas empresas y otras en crecimiento operan bajo un mismo techo con alquileres que están a su alcance compartiendo servicios (teléfono, fax, internet, secretarías, fotocopiadoras, recepción, entre otras) recibiendo también asesoría especializada en gestión empresarial”.

Los objetivos principales de la IE son:

- Facilitar la etapa fundacional y arranque de las empresas.
- Estimular la iniciativa empresarial e incrementar sus posibilidades de éxito
- Implementar los servicios comunes y asesoramiento
- Mejorar la calidad de gestión
- Lograr una mayor competitividad de las empresas
- Reducir el riesgo empresarial
- Generar puestos de trabajo
- Consolidar las empresas en menos tiempo posible .

“Las IE constituyen uno de los canales con que habitualmente las universidades se vinculan al medio empresarial y contribuyen a la generación de empresas. Se destaca la participación activa de las autoridades municipales para apoyar a la generación de mayores probabilidades de éxito”.(Cardozo, A.; 2005:128-129)

Para el desarrollo de la metodología de selección de establecimientos para trabajar con el Agroturismo, se propone generar en el municipio donde surge el interés de conformar un grupo de agroturismo una oficina (que puede ser de la Municipalidad local) en la cual se centralicen los servicios comunes y sea sede de los asesoramientos en la etapa inicial, aplicando varios de los elementos de la incubadora de empresas.

En ellas colaboran transversalmente investigadores de la Universidad (de las áreas de administración de empresas, turismo, económica y antropología), del INTA, del Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia, del Instituto de Fomento Agro Industrial (IFAI), e inclusive podría agregarse algún representante de la Secretaría de Pequeñas y Mediana Empresa (SEPyME) y de la ADEMI (Agencia de Desarrollo Económico de Misiones).

Se trataría de una **incubadora especializada** (orientada a una rama de la actividad económica) que es la agropecuaria y el Agroturismo.

En resumen.....

Las experiencias previas de incorporación en grupos de Agroturismo ha sido determinado exclusivamente por la atractividad de la oferta del establecimiento descartado otras variables o factores.

En este capítulo se recomienda una metodología basada en los factores de éxito reconocidos en la tesis, especialmente relacionados con la gestión.

La metodología diseñada propone tres etapas: la realización de talleres participativos, la visita al establecimiento y la realización de una experimentación. Los resultados de las mismas deberán ser analizadas antes de recomendarle al emprendedor aspirante a incursionar o no en la actividad.

Una alternativa de mejora que permite superar la etapa de transición entre emprendedor y actividad propiamente dicha es la creación de un modelo semejante a las incubadoras que además colabora con el acompañamiento y seguimiento continuo.

*“La gente no puede descubrir nuevas tierras
hasta que tenga el coraje de perder de vista la costa”.*

André Gide

Capítulo V

Sistema integral de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero continuo para el Agroturismo en Misiones

Este capítulo se corresponde al tercer objetivo de la tesis que propone diseñar la estructura de un sistema integral de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero continuo y accesible para quienes ofrecen la alternativa del Agroturismo en Misiones.

Para ello, se parte de los resultados de los capítulos anteriores para proponer un sistema que intente por un lado ayudar los establecimientos que ya han abierto sus puertas al mercado, y especialmente a aquellos que quieren iniciarse en la actividad.

Las experiencias llevadas a cabo hasta el momento indican la realización de capacitaciones a través de talleres, visita a campo y cursos teórico – prácticos. Sin embargo las temáticas incluidas son escasas, básicamente relacionadas a la mejora de la oferta física (platos de comida, senderos posibles, cartelera, entre otros). Se adiciona la falta de continuidad, monitoreo y evaluación de los resultados.

Por ello, en este capítulo se intenta realizar un sistema integral de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero para superar ciertos elementos críticos.

Para ello se nutre de la planificación y gestión estratégicas en búsqueda de la mejora y monitoreo continuo.

Debido a que hasta el momento todas las experiencias de Agroturismo se han desarrollado a través de grupos, la propuesta siguiente se basa en ella.

Se presentan dos situaciones: a) por un lado, los establecimientos en las que ya se desarrolla el Agroturismo y requieren de refuerzos de asesoramiento, capacitación y financiamiento para concluir obras y b) los interesados en

incursionar en la actividad, ávidos en empezar a trabajar, pero con poco conocimiento de la actividad.

a) Establecimientos y Grupos de Agroturismo actuales

Tareas a efectuar

1) Diagnóstico:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se sostienen dos orígenes del cambio en las organizaciones: son las conocidas como teoría E y teoría O.

La teoría E o enfoque económico, surge a partir del disparador de la crisis financiera y tiene por objetivos mejorar la participación en el mercado. Se basan en varias estrategias entre las que se destaca la re organización de las unidades de negocios.

La teoría O, enfoque sobre las capacidades de la organización, se basa en el principio de que las organizaciones que más éxito y más duración tienen, son las organizaciones que tienen culturas dinámicas y orientadas hacia el aprendizaje, así como empleados altamente capacitados.

Ninguno de los enfoques garantiza el éxito. La teoría E suele tener éxito en el corto plazo, pero lo hace a expensas de la vitalidad futura. La segunda teoría genera éxito en el largo plazo (cinco o más años) y no todas las organizaciones dispone de este tiempo. Por ello se recomienda la combinación de ambas teorías para mejorar la rentabilidad y la productividad. (Harvard; 2003:19-20)

Los pasos para provocar un cambio real, según Michael Beer y Russell Eisensat son (Harvard; 2003: 47-61)

Paso 1: potenciar la energía, compromiso y la dedicación a través de la identificación conjunta de los problemas del negocio y sus soluciones. Aunque la identificación del problema es importante, el modo en que se lo identifica también es importante.

Paso 2: Desarrolle una visión compartida de cómo organizarse y dirigir para ser competitivo: es necesario que en el grupo se debata y se busque consenso.

Paso 3: identificar el liderazgo: se debe recordar el perfil que tienen los colonos en términos de su proceso de toma de decisiones. El líder del grupo deberá ser alguien lo más objetivo posible, que base sus decisiones en datos y no tanto en experiencias previas, que permita la participación de todos y que favorezca el paso de grupo a equipo y a organización. El líder debe ser natural y reconocido por los demás integrantes del grupo.

Paso 4: concentrarse en los resultados y no en las actividades: actualmente los oferentes se basan en las actividades que a ellos les parece que pueden ser interesantes para los turistas, sin embargo, es necesario evaluar y monitorear el resultado de las mismas.

Paso 5: empiece el cambio en la periferia y deje que después se extienda a otras unidades sin presionar desde arriba.: que se realicen pruebas piloto.

Paso 6: institucionalice el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales: que se sepan los resultados positivos y los negativos y se los difunda en los talleres que se realizan habitualmente.

Paso 7: vigile atentamente y ajuste las estrategias en respuesta a los problemas del proceso de cambio: por ello el cambio debe ser adaptable a los nuevos resultados alcanzados en cada etapa de implementación. Se debe hacer retroalimentación permanente.

1. Asesoramiento

- a) Para la mejor presentación del establecimiento: parquizados, senderos, descansos, áreas a invertir actividades complementarias para un turismo más activo que pasivo en el establecimiento.
- b) En la búsqueda del mejor financiamiento externo en bancos diversos o programas de crédito estatales o privados.

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

3. Capacitación

En base a las falencias detectadas en la tesis como a partir de la etapa diagnóstica específica, se realizarán capacitaciones que deberán cumplir con las siguientes condiciones:

- a)convocado con bastante tiempo de anticipación, considerando las fechas de cultivo, (siembra, limpieza o cosecha)
- b) Preferentemente a realizarse en sábado por la mañana.
- c) Con objetivos claros, que respondan a la misión de la capacitación general.
- d)Que se articule esta capacitación con las demás en cuanto a continuidad, evaluación e interrelación.
- d) Preparar el desarrollo del encuentro en dos partes: teórico demostrativa y práctica. Es necesaria la aplicación concreta a una situación.
- e) la duración del encuentro no debe superar las tres o cuatro horas.
- f) que se utilice lenguaje sencillo y en lo posible con términos utilizados por los productores y su familia.
- g) convocar a la familia entera, especialmente a la esposa y a los hijos mayores, que son los que más frecuentemente trabajan con los visitantes.
- h) solicitar ejemplos y experiencias propias a los oferentes de turismo.
- i) trabajar problemas que le han sucedido a los oferentes, cómo los han resuelto y analizar en conjunto otra alternativa posible.
- j)Los encuentros deben ser flexibles: se deben constituir en espacios de encuentro entre productores y de contención. Es necesario adicionar en cada uno de ellos momentos de conversación individuales. Muchos productores no se animan a comentar sus problemas en público.
- k) Insistir en que se debe actuar en función de lo que quiere el cliente o visitante. Todas las inversiones o mejoras deben ser valoradas por ellos y que para ello se lo deben conocer. Hacerles tomar conciencia de la necesidad de conocer el perfil y segmento al que pertenece el visitante y su satisfacción-deleite son prioritarios para la continuidad y éxito en la actividad.

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

Monitoreo y evaluación

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

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

b) Establecimientos y Grupos de Agroturismo en formación

A partir de la propuesta de incubadora de empresas, el acompañamiento, capacitación y apoyo financiero puede ser más oportuno.

De no llevarse a cabo una incubadora, la siguiente propuesta puede ser adecuada.

En primer lugar debe asegurarse que la incursión en la actividad turística ha sido evaluada objetivamente y aquellos aspectos que debieran ser mejorados o superados, asegurarse del logro de los mismos.

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

1. determinación de principios y las expectativas: se debe asegurar que estas expectativas no sean tan altas, tanto en inversiones como en dedicación en tiempo y demás recursos y en espera de resultados económicos.
2. Determinación de los objetivos de la conformación del grupo, el objetivo de la incursión en el turismo por parte del establecimiento y las expectativas futuras.
3. Realizar el análisis externo e interno de cada establecimiento y del grupo.

4. Determinación de objetivos. De cada establecimiento y del grupo.
5. Establecimiento de las prioridades:

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

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

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

6. Previsiones y escenarios.
7. Determinación de los aspectos críticos a monitorear.
8. Determinar alternativas estratégicas para cada establecimiento y el grupo. Posibilidad de adaptación y cambios.
9. Generar sistemas de información interna (encuesta y visitas de los demás oferentes) y externa (comentarios de la Dirección de turismo, evolución de la demanda)
10. Realización del Cronograma a partir de las prioridades.
11. Plan Operativo Anual (POA): es el elemento de unión entre el Plan estratégica o y el nivel operativo pretende conseguir los deseos a partir de las acciones diarias. (Paris, F.; 1998: 115)
12. Seguimiento, monitoreo y control constante e interactivo. Determinación de indicadores

Luego se propone aplicar el **proceso de administración estratégica** mediante las siguientes actividades:

- 1) Puesta en marcha de la planificación estratégica
- 2) implantar la estrategia en forma adecuada
- 3) realizar el seguimiento, la evaluación y retro alimentación.
- 4) Mejora continua y flexibilidad: uso de benchmarking. (George, C.; 2005: 242)
- 5) Se aplican las demás actividades ya propuestas en los establecimientos oferentes actuales en capacitación y monitoreo.

c) La Cooperativa de Turismo

Como mecanismo para el mejor funcionamiento de este sistema se destaca la conformación de una cooperativa de turismo.

Una cooperativa es “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas.” (INAES: 1980:3)

Los principios cooperativos son: adhesión abierta y voluntaria, control democrático de los socios, participación económica de los socios, autonomía e independencia, educación, entretenimiento e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

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

Es posible conformar una cooperativa para cada grupo de Agroturismo o una para todas ellas. Sin embargo, sus objetivos – aspectos prioritarios podrían variar.

En resumen....

Se establecen metodologías aplicables tanto para establecimientos y grupos actuales como en conformación.

La propuesta incluye cinco etapas: diagnóstico, preparación para el cambio, asesoramiento capacitación y apoyo financiero.

Para los que incursionan en la actividad, utilizar la planificación y administración estratégica.

Finalmente, se propone la conformación de una cooperativa de turismo como mecanismo de organización que permita la obtención de beneficios conjuntos y la democratización de las dediciones.

Conclusiones

El Agroturismo es una de las modalidades de turismo que más ha crecido en estos últimos cinco años a nivel mundial. Surge en Misiones en el año 1996 con el Grupo la Aripuca del Municipio de A Brown (Andresito). Pronto se crearían otros seis grupos, cada uno de ellos con más integrantes que los anteriores. Sin embargo, el ciclo de vida de esta modalidad de diversificación productiva es muy breve, la deserción es muy frecuente y pocos establecimientos alcanzan el éxito.

La mayor parte de los establecimientos y grupos tenían asesoramiento o ayuda financiera de alguna institución gubernamental u ONG, sin embargo, el porcentaje de deserción se mantuvo muy elevado.

Por ello, se decide llevar a cabo esta tesis doctoral, la cual se ha propuesto tres objetivos.

El **primero objetivo**, que buscaba reconocer las variables y los factores que inciden en el logro de éxito y la continuidad del Agroturismo como alternativa de diversificación productiva para los productores rurales de Misiones, destaca la importancia de la gestión para la continuidad y éxito con el Agroturismo.

En primer lugar, se reconocen entre los motivos de **pérdida de continuidad** de la actividad turística los problemas de comercialización y venta generados por actores exógenos al establecimiento y al grupo a pesar de los esfuerzos de los productores para mantener la continuidad y superar coyunturas desfavorables. La edad de los oferentes y la ausencia de descendientes que continúen con la actividad son factores potenciales de pérdida de continuidad.

Asimismo se clasificaron los factores que determinan la continuidad en la actividad del agroturismo en endógenos (monto de inversión, edad de oferentes, “ganas” de contactarse con otra gente tiempo disponible para atender turistas y actividades rurales) como exógenos (volumen de demanda, comercialización y venta, accesibilidad física).

Se debe recordar que la existencia de éxito no es determinante para la continuidad pero sí es condicionante de la continuidad en la actividad agroturística, tal como se manifiesta en el establecimiento San Sebastián de la Selva.

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

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

En base a los autores de diversos libros de administración (estado del arte), se realiza su aplicación concreta en los establecimientos de Agroturismo mediante lo cual se destacan variables según dimensiones emprendedurismo, situación financiera, gestión, clientes, situación comercial, oferta, estrategia y planificación.

Asimismo, se verifican las dos hipótesis de la investigación.

La **hipótesis principal** sostiene que *“la actividad de Agroturismo en Misiones no puede ni debe ser adoptada por todos (o cualquiera de) los productores rurales; debido principalmente al desconocimiento de la gestión empresarial, actitud emprendedora y a la dificultad personal y operativa para pasar desde la actividad primaria a la prestación de servicios (atención directa a clientes), más que por las características de oferta del establecimiento”*.

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

Se manifiesta la actitud emprendedora, pero se le adiciona la escasa capacidad de autodiagnóstico y de perseverancia en el largo plazo, el escaso conocimiento de los otros oferentes y por lo tanto poco uso del benchmarking, conocimiento del perfil de su demanda y falta en general de una estrategia, objetivos, visión y reconocimiento de los factores clave de éxito.

Se percibe en varios establecimientos la falta de adaptación personal y especialmente operativa para desarrollar la actividad turística a la par de la agropecuaria. Es necesario recordar que estos productores no contratan mano de obra extra familiar, por lo que cada nueva actividad agregada al establecimiento implica más tareas para los integrantes de la familia.

La **hipótesis secundaria** sostiene que *“las dificultades en el éxito de la alternativa del Agroturismo en Misiones se deben a la falta de continuidad en el acompañamiento de las partes interesadas, que ocurre por la ausencia de un sistema integral y no superpuesto de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero.”*

Todos los establecimientos que han alcanzado el éxito han recibido asesoramiento, capacitación y varios de ellos apoyo financiero. Sin embargo, este acompañamiento no ha sido constante, continuo ni integral. Es decir fue necesario pero no suficiente. Por lo que se verifica la hipótesis secundaria al aplicarla a los Grupos de Agroturismo, pero que el éxito alcanzado por algunos establecimientos individuales se debe a elementos de gestión particulares de los productores.

El **segundo objetivo** proponía desarrollar una metodología de selección de establecimientos rurales para incursionar con mejores posibilidades de continuidad y éxito en esta modalidad turística.

Este objetivo fue desarrollado en base a los resultados en los capítulos previos de diagnóstico y evaluación.

La metodología diseñada propone tres etapas que deben ser simultáneas y retroalimentables: la realización de talleres participativos, la visita al establecimiento y la realización de una experimentación. Los resultados de las mismas deberán ser analizados antes de recomendarle al emprendedor aspirante a incursionar o no en la actividad. Para superar la etapa de transición entre emprendedor y actividad propiamente dicha se propone crear un modelo semejante a las incubadoras que además colabora con el acompañamiento y seguimiento continuo.

Finalmente, el **tercer objetivo** propone diseñar la estructura de un sistema integral de asesoramiento, capacitación y apoyo financiero continuo y accesible para quienes ofrecen la alternativa del Agroturismo en Misiones.

Se elaboran dos propuestas: una para establecimientos y grupos en funcionamiento y otra para quienes quieran incursionar en la actividad.

Se incluyen tareas de diagnóstico, asesoramiento, capacitación apoyo financiero, seguimiento, evaluación y retroalimentación en base al planeamiento y gestión estratégica.

Es necesario efectuar un buen diagnóstico que considere especialmente elementos de gestión y de cambio: interés de todos los integrantes del grupo familiar en participar del Agroturismo, el reconocimiento del cambio en la vida cotidiana, la necesidad de adaptación y mejora continua a partir de los resultados alcanzados en cada etapa previa, En síntesis, un cambio de visión y gestión para esta actividad de prestación de servicios.

Se considera la conformación de una cooperativa como la forma organizativa más adecuada para incluir todos los items recién señalados. Se adicionan como otras ventajas de la cooperativa la democratización de las decisiones, sin

intervención de terceros con intereses personales y la continuidad de las acciones.

Bibliografía

- AAKER, David (1992): *Management Estratégico de Mercado*. Barcelona. Hispano Europea.
- AMAT, Oriol; e.a. (1996): *Emprender con éxito. Tecno Impuls*. Barcelona. Gestión 2000.
- BARTOLOMÉ, Leopoldo (2000): *Los colonos de Apóstoles. Estrategias adaptativas y etnicidad en una colonia eslava en Misiones*. Posadas. Editorial Universitaria.
- BARANGER, Denis (2000): *El Proyecto ALDER y el campo de desarrollo rural*. En Estudios Regionales. Año 9, N° 11. Posadas. Editorial Universitaria.
- BID- PROCISUR.(2001): *Proyecto global*. Serie Documentos N°14, Montevideo.
- BORELLO, Antonio (2000): *El Plan de negocios*. Colombia. Mac Graw Hill.
- CATALDI, Zulma; LAGE, Fernando (2004): *Diseño y organización de tesis*. Nueva Librería Argentina
- CARDOZO: Alejandro (2005): *PyME's: Intuición y método*. Temas. Buenos Aires.
- CITURDES (2004): *Anais do IV Congresso Internacional sobre turismo Rural e desenvolvimento sustentável*. Joinville. SC. Brasil.
- COLLINS, Jim (2001): *Empresas que sobresalen*. Colombia. Norma.
- COLLINS, James; PORRAS, Jerry (2002): *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Colombia. Norma.
- CRAM, Tony (2003): *Estreche relaciones con los clientes que cuentan. Nuevos retos en la atención al cliente*. España. Prentice Hall.

DACHARY, Alfredo; e.a. (2005): *Desarrollo rural y turismo*. México. Universidad de Guadalajara.

DOSSA, Derli (1998): *A decisão econômica num sistema agro forestal*. EMBRAPA. Circular técnica N°39 y N°42, Río de Janeiro.

DRUCKER, Peter (2000): *Drucker esencial* Buenos Aires. Coyuntura SA.
_____ (1987): *La gerencia, Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires. Ateneo.

EIGLER, Pierre; LANGEARD, Eric (1999): *Servucción. El marketing de servicios*. Mc Graw Hill. España.

FERNÁNDEZ ESCALANTE, Fernando (1976): *Dirección y organización de empresas*. Buenos Aires. Macchi.

FERNÁNDEZ ROMERO, Andrés (2004): *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. España. Días de Santos.

FRYDMAN, Andrés (1996): *Z Marketing. Haciendo servicios exitosos*. Buenos Aires Macchi.

FREAZA, Miguel Angel (2000): *Economía de Misiones Aspectos y actividades relevantes*. Posadas. Universitaria.

GEORGE, Claude; ALVAREZ, Lourdes (2005): *Historia del pensamiento administrativo*. Segunda edición. México. Pearson.

GODET, Michel (1993): *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. España. Marcombo.

HARVARD BUSINESS REVIEW (2004): *Como medir el rendimiento en la empresa*. Buenos Aires. Deusto.

(2003): *Gestionar el cambio y la transición*.
España. Deusto.

HERMIDA, Jorge, SERRA, Roberto, KASTIKA, Eduardo (1992): *Administración y estrategia*. Cuarta edición. Buenos Aires. Macchi.

IELUSC (2004): *Turismo rural y desarrollo sustentable*. Joinville. San Pablo.

KATZ, Fremond (1994): *Administración de organizaciones*. Buenos Aires.
Mc Graw Hill.

KRIEGER; Mario (2001): *Sociología de las Organizaciones*. San Pablo.
Prentice Hall.

LAMBIN, Jean Jacques (1998): *Marketing estratégico*. Tercera edición. Colombia.
Mc Graw Hill.

LEDESMA, Manuel (2004): *Agronegocios. Empresa y emprendimiento*. Argentina.
El Ateneo.

MARGALEF, Jordi (2000): *La gestión del crecimiento de las empresas*. Buenos Aires. Mc Graw Hill.

MURNER, Gabriela; ZIMMERLI, Roberto (2000): *Emprendimientos de turismo alternativo en la provincia de Misiones*. Posadas. Fundación Nosiglia,

NAVARRETE, Hernando (2002): *Gerencia de procesos*. Bogotá. Alfaomega.

NAKAYAMA, Lía (1994): *Relevamiento turístico*. Santa Fe. Centro de Estudios Turísticos.

- OLIVEIRA SANTOS, Eurico (2004): *O Agroturismo e o Turismo Rural em propriedades da Mitade Sul do Estado o Rio Grande Do Sul*. Porto Alegre, Brasil. Dissertacoes.
- PARIS, Fernando (1998): *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. España. Paidotribo. 2da edición.
- PETERS; Thomas; WATERMAN, Robert (1994): *En busca de la excelencia*. Colombia. Norma.
- RIEDL, Mario comp. (2002): *Turismo rural: tendencias e sustentabilidade*. Santa Cruz Do Sul. Brasil. Edunisc.
- ROBERTS, Edward; BERRY, Charles (1995): *Ingresos en nuevos negocios. Selección y estrategias para el éxito*.
- ROZÉ, Jorge; VACCAREZZA, Leonardo (1994): *Fracciones agrarias y vivienda rural en Misiones*. Posadas. Universitaria.
- SANTOS, Milton (1996): *A Natureza do espaço. Técnica e tempo. Razão e emoção*. Hucitec, San Pablo.
- SIERRA BRAVO, R. (2003): *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. España. Thomson.
- SCHIAVONI, Gabriela (1998): *Colonos y Ocupantes. Parentesco, reciprocidad y diferenciación social en la frontera agraria de Misiones*. Posadas, Editorial Universitaria.
- SCHLUTER, Regina (2001): *El turismo en la Argentina. De balneario al campo*. Buenos Aires. CIET.
- SOL, Ricardo (1999): *La guerra de las PyMES*. Buenos Aires Nuevo extremo.

TARRAGNO, Daniela; LECOUMA, María Laura (1999): *Cómo armar un plan de negocios*. Buenos Aires. Coyuntura.

WILENSKY, Alberto (1997): *Política de negocios*. Buenos Aires. Macchi.

Otras fuentes

a-Páginas web

[www.Consumaseguridad.com/Alimentación y turismosostenible.htm](http://www.Consumaseguridad.com/Alimentación_y_turismosostenible.htm).

www.zimmermann.gov.br

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/teoadmiadomod.htm>,

<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/31/claves.htm>

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/Httppc/AT.HTM>

b- Documentos, investigaciones y tesis

BECCALUVA, Oscar (2001): Tesis de Maestría en Administración Estratégica de Negocios: *“La planificación de las inversiones en infraestructura y recursos humanos para el desarrollo y rentabilidad de la industria del turismo en Misiones”*. Material inédito. UNaM, Posadas.

BOZZOLETTI, Adrián (2005): *“Cuarto Curso taller de Turismo Rural”*. Canals, Córdoba. EMPTUR. Material Inédito.

CALATRAVA, Javier; SADAYI, Samir (2001): *Agroturismo y desarrollo rural: situación actual, potencial y estrategias en zonas de montaña del sureste español*. Andalucía. España.

CAMINOS, Joaquin; PEREZ BARRERO; María (1992):*“Transformaciones socio económicas y territoriales recientes de la provincia de Misiones”*. CFI. Buenos Aires.

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

DIECKOW, Liliana (e.a.) (2004): “*Estudio de mercado estratégico del Turismo Rural en Misiones.*” UNaM.- UNEFAM.- ONG ISCOS (Liguria, Italia). Material inédito. UNaM, Posadas.

DIECKOW, Liliana (2004): “*El Turismo Rural en Misiones (Argentina). Trayectoria, factores condicionantes y de éxito para la nueva propuesta de Diversificación Productiva*”. Ponencia presentada y debatida en el CITURDES, Joinville, Brasil.

INAES (1980): *Documento sobre aspectos básicos del cooperativismo en Argentina* Buenos Aires.

INDEC: Censos Nacionales Agropecuarios. Años 1937, 1947, 1960, 1988.

INDEC: Censo Nacional de Población y Vivienda. Año 1991.

NIDING, Marina; e.a. (1996): Proyecto de investigación: “*Turismo rural: Relevamiento del patrimonio turístico de los Departamentos de Guaraní y San Pedro.*” UNaM, Misiones.

SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN (1996): “*Plan de desarrollo turístico: Turismo Rural en Colonia Andresito. Provincia de Misiones*”.

SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN (2005): “*Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable*”. Buenos Aires.

SIMONETTI, Eduardo, (2001): Tesis de Maestría.

WYSS, Federico (2003): “*Seminario sobre Turismo Rural y su contribución a la creación de empleo y la conservación del Patrimonio*”.

c- Normativas

Ley N° 3736/01 de Prestadores y Operadores de Turismo Alternativo de Misiones.

Ley N°18829/ 80 de agencias de turismo.

Anexos

Anexo I (Unidad I)

Tabla N° 1: Tipos Sociales Agrarios de Misiones, según Bartolomé

Variable	Campesino	Colono I	Colono II (farmer)	Empresario agrícola
Fuente principal de mano de obra	Exclusivo familiar	Casi exclusivo familiar	Combina mano de obra familiar con asalariada	Exclusiva mano de obra asalariada
Potencial de acumulación	No acumulan capital	Parcialmente acumulan capital	Variada potencialidad de acumulación de capital	Acumula capital con la máxima tasa de ganancia
Eco tipo productivo	Eco tipo paleo técnico	Eco tipo neo técnico	Eco tipo neo técnico	Eco tipo neo técnico

Fuente: elaboración propia en base a Bartolomé 1975, citado en Schiavoni, G, 1998: 50-52)

Tabla N° 2. Trayectoria de los grupos de Agroturismo en Misiones

Grupo	Año origen	Antigüedad	Cant. Integrantes iniciales	Cant. Integrantes actuales.	Subsidios o créditos	Promoción	Coordinación	Apoyo municipal	Instituciones de apoyo
La Aripuca	1996	8 años	17 productores	1 (5,88 %) (San Sebastián de la Selva)	Sí. subsidio del Gobierno Nacional (año 1999)	Sí . La Aripuca. Folleto grupal.	Otto Waidelich (La Aripuca, Puerto Iguazú)	Recién en 2004.	Secretaría de Turismo de la Nación.
Agroturismo en Oberá	1998	6 años	15 productores	3 (20 %) (Rincón de Takenoko, Jardín de la Nona, La Chacra)	Sí , Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (año 2004)	No.	María Inés Montenegro (Cambio Rural del INTA, Oberá)	Ninguno hasta ahora.	INTA.
Grupo Tierra Roja	1999	5 años	12 productores	3 (25 %) (Granja Navidad, Granja Paraíso de Hilda, Granja Oro verde)	Sí. Plan crear viviendas y PRODERNEA. (año 2000)	Sí. Folletos grupales e individuales.	Municipalidad de Capioví, antes también INTA.	Ninguno hasta ahora. La gestión actual está trabajando a favor del turismo rural.	Municipalidad de Capioví, Municipios de la Región de las Flores.
Agroturismo en Campo Viera	2004	0 años	20 productores	20 (100%)	Sí (para piscicultura) desde la Municipalidad	Sí, Folleto grupal	Municipalidad de Campo Viera	Sí, desde el comienzo.	Ninguna
Micro región de 2 de Mayo, San Vicente, San Pedro y El Soberbio.	2004	0 años	60 productores	60 productores (100%)	Financiamiento internacional ONGs ISCOS_ COSPE.-.	Sí, folleto municipal.	UNEFAM, con la colaboración de ISCOS. COSPE.	Sí, especialmente del Municipio de San Vicente	UNEFAM, ONGs italianas ISCOS y COSPE
Los Frutales	2003	Más de 1 año	30 productores	30 (100%)	INTA.	Aún no.	INTA Cerro Azul. UNaM.	Sí. Municipalidades de Cerro Azul, Andrade, Alem, Bonpland, Santa Ana, Colonia Aurora, Santa Rita y Alba Posse.	INTA. Universidad Nacional de Misiones

Tabla N° 3. La oferta de los establecimientos que actualmente participan en el mercado turístico

Grupo	Establecimiento	Municipio	Propietario	Superficie Total del Predio	Actividad Principal	Oferta al turista	Superficie Destinada a la Actividad Turística	Año de Incursión a la Actividad Turística
La Aripuca	San Sebastián de la Selva	Almirante Brown	Antonio Camilo	300 Has. Aprox.	Producción de Yerba. Actividad Silvo- Pastoril	Piscicultura, cabalgatas y caminatas por la selva, degustación de mermeladas y licores, descanso en cabañas	Todo	1.997
Tierra Roja	Granja Navidad	Capioví	Silvio Rauber	25 Ha.	Apicultura. Ganadería Bovina. Cunicultura.	Caminatas y cabalgatas, observación de cultivos y granja. Juegos infantiles.	5 Has. Aprox.	1.999
Tierra Roja	Granja El Paraíso de Hilda	Capioví	Hilario Vogel	25 Ha.	Producción de Yerba. Ganadería. Forestación.	Caminatas, paseos por los cultivos, potreros y monte implantado. Degustación de mermeladas.	10 Has.	1.999
Tierra Roja	Granja Oro Verde	Capioví	Carlos Bürgin	16 Ha	Producción de Frutales. Ganadería Bovina. Apicultura (yatei).	Caminatas, paseos por los cultivos, potreros y monte implantado y río Paraná Degustación de mermeladas y masitas caseras.	10 Has. Aprox.	1.999
Agroturismo Oberá	Heidiland	Guaraní	Familia Schegg	33 Ha	Producción de Yerba. Pino.	Caminatas, paseos por los cultivos y jardín. Degustación de mermeladas y productos caseras.	5 Has. Aprox.	1.999
Agroturismo Oberá	Chacra Suiza	Oberá	Familia Weber	3 Ha.	Frutales. Maíz, mandioca. Ganadería Bovina.	Caminatas, observación de nuevas tecnologías e ingenio.	Total	1.998
Agroturismo Oberá	La Chacra	San Martín	Familia Nosiglia	170 Ha.	Producción de Té y Yerba. Fabricación de Muebles de Madera.	Caminatas por los cultivos, el secadero de Yerba mate y la carpintería. Descanso.	1 Hectárea	2.001

Agroturismo Oberá	Jardín de la Nona	Oberá	Familia Barbaro	16 Ha.	Yerba, pino, monte	Paseos por la chacra, comidas caseras.	3 Has.	1998
Micro región de 2 de mayo....	Las Rocas	San Vicente	Familia Lotke	30 ha	Yerba mate, té, piscicultura, huerta, frutales, ganado bovino y granja	Paseos por el potrero y excursión al arroyo, cabalgatas y actividades programadas como jineteadas.	Todo	2004
Micro región de 2 de mayo....	La Gruta	San Vicente	Familia Wajjer	40 ha	Ganado bovino, esencias	Caminatas por los cultivos, comidas caseras.	1 ha.	2004

Tabla N° 4: La oferta de los establecimientos que dejaron de participar en el turismo

Grupo	Establecimiento	Municipio	Propietario	Superficie Total del Predio	Actividad Principal	Oferta al turista	Superficie Destinada Al Turismo	Año de Incursión a la Actividad Turística	Año de abandono de la actividad turística¹
Grupo La Aripuca	Carlos Macoviak	A. Brown	Carlos Macoviak	30ha	Yerba mate, ganadería bovina y granja	Paseo por la selva y cultivos.	10 ha	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	Albino Mackoviak	A. Brown	Albino Mackoviak	80 ha.	Apicultura, ganadería bovina, búfalos y granja	Paseo por la selva y cultivos. Campamento en la selva,	10ha.	1997	Entre 2002 y 2004.
Grupo La Aripuca	Maria Soledad	A. Brown	Sixto Godoy	308 ha.	Piscicultura, ganado bovino y huerta	Pesque y pague, caminatas por el potrero y la selva.	10 ha.	1997	Entre 2002 y 2004.
Grupo La Aripuca	Ati Batzembacher	A. Brown	Ati Batzembacher	35 ha.	Yerba mate, tabaco, frutales, ganado porcino y ovino.	Caminatas por la selva.	5 ha.	1997	Entre 2002 y 2004.
Grupo La Aripuca	El Cañafistola	A. Brown	Yandir Barella	30 ha.	Yerba mate, tabaco, frutales, ganado porcino y ovino.	Caminatas por los cultivos y la selva, visita a cueva natural y cañafistulas gigantes (árboles), vinos caseros y miel.	5 ha.	1997	Entre 2002 y 2004.

¹ Se determinan los límites del año 2002 por el relevamiento realizado para la Tesis de Maestría y el año 2004 por la Tesis Doctoral.

Grupo La Aripuca	Daniel Schegg	A. Brown	Daniel Schegg	160 ha.	Piscicultura, frutas, yerba mate y ganado ovino	Caminatas por los cultivos y la selva.	3 ha.	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	Carlos Hoffmannberk	A. Brown	Carlos Hoffmannberk	150 ha.	té	Caminatas por los cultivos y la selva.	1 ha.	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	Carlos Weber	A. Brown	Carlos Weber	400 ha.	Yerba mate, ganadería bovina y equina	Caminatas por los cultivos y la selva.	1 ha.	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	Las Viñas	A. Brown	Mario Barella	68 ha.	Yerba mate, frutales ganado bovino y porcino	Caminatas por los cultivos orgánicos, miel y comidas caseras.	3 ha.	1997	Entre 2002 y 2004.
Grupo La Aripuca	Ricardo Waidelich	A. Brown	Ricardo Waidelich	150 ha.	Yerba mate y frutos de la selva.	Caminatas por los cultivos y la selva.	10 ha.	1997	Entre 2002 y 2004.
Grupo La Aripuca	Isolina Rhumling	A. Brown	Isolina Rhumling	130 ha.	Yerba mate, ganadería y frutales	Caminatas por los cultivos y la selva,	5 ha	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	Jacobo Bernardy	A. Brown	Jacobo Bernardy	270 ha	Yerba mate y ganado equino	Caminatas por los cultivos y la selva.	10 ha.	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	Otto Biedler	A. Brown	Otto Biedler	600 ha.	Frutas, ganado equino y granja	Caminatas por los cultivos y la selva.	5 ha	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	Walter Daniel	A. Brown	Walter Daniel	200 ha.	Yerba mate, frutales	Caminatas por los cultivos y la selva.	5 ha.	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	Carlos Heredia	A. Brown	Carlos Heredia	198 ha.	Palmitos	Caminatas por la selva. Mermeladas caseras de frutos de la selva.	3 ha.	1997	Antes de 2002
Grupo La Aripuca	El tío Zalindo	A. Brown	Zalindo Barella	300 ha	Yerba mate, ganado bovino y caña.	Caminatas por los cultivos y la selva, caña.	2 ha.	1998	Entre 2002 y 2004.
Grupo La Aripuca	Juan Liebrez	A. Brown	Juan Liebrez	91 ha	Granja	Caminatas por la granja.	2 ha	1997	Antes de 2002

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación. Años 2002 y 2004.

Tabla N° 5

Establecimiento	Servicio Básico	Alojamiento	Alimentación	Venta de Producto	Seguridad. Primeros Auxilios	Restricciones de los Circuitos	La Vivienda como Patrimonio y Recurso
San Sebastián de la Selva	Energía eléctrica. de electrificación rural. Teléfono celular,.	Cabañas.	Platos Regionales. Pescado.	Muebles de madera, pesque y pague.	Básico.	Los genéricos de las cabalgatas y caminatas.	No
Granja Navidad	Agua de pozo perforado, vertiente y aljibe. Electrificación rural. Teléfono celular.	No ofrece. Pretenden habilitar una habitación con aire acondicionado .	Platos Regionales. Conejo. Jugos de Frutas Regionales.	Miel. Jugo de Combucha. (hongo)	Básico.	El Puente Colgante puede no ser accesible para personas mayores y personas que sufran vértigo.	No
El Paraíso de Hilda	Agua de pozo. Electrificación rural. Teléfono.	Ofrece 4 plazas para pedidos especiales.	Platos Regionales. Jugos de Frutas Regionales.	No	Básico. Además realizaron el curso de capacitación.	Puede considerarse agotador por la extensión del recorrido en el monte.	El Museo Familiar está montado en la casa que fue de los Padres del Sr. Hilario Vogel.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación. Años 2002 y 2004.

Granja Oro verde	Agua de pozo. Electrificación rural. Teléfono Celular.	No ofrece Alojamiento.	Desayuno si se avisa con antelación. Almuerzos.	Souvenir de yeso, bordados. Dulces. Jugos. Plantas nativas.	Básico.	No tiene restricciones.	La Casa posee las características originales de su construcción entre los años 1.936 y 1.938. El Museo podría mejorar algunos aspectos.
La Chacra	Energía Eléctrica. Agua de Perforación impulsada por bomba.	Capacidad para 18 personas.	Platos Regionales, parrilla.	No	Básico.	No tiene restricciones.	Perteneció al Sr. Adolfo Pomar, Primer Gobernador de la Provincia de Misiones.
Heidiland	Agua de pozo. Electrificación rural. Teléfono fijo.	3 Habitaciones Dobles. El baño es compartido con la familia.	Almuerzo: ñoquis suizos con chorizo y/ o conejo y ensaladas.	Dejaron de ofrecer licores, masitas y souvenirs.	No posee.	No tiene restricciones.	No
Chacra Suiza	Agua de pozo perforado Teléfono fijo. Electrificación rural.	No ofrece alojamiento.	Desayuno y almuerzo.	Mermeladas y dulces.	No posee.	No tiene restricciones.	No
Jardín de la Nona	Agua potable, luz eléctrica, teléfono fijo, TV cable.	No ofrece alojamiento.	Desayuno y almuerzo.	Venta de dulces artesanales y licores.	Básico.	No tiene restricciones.	Casa de los suegros, año de construcción 1936.
Las Rocas	Agua potable, luz	No ofrece alojamiento.	Almuerzo.	Mermeladas y dulces.	Básico, aunque no tienen botiquín	No tiene restricciones.	No

	eléctrica, teléfono celular						
La Gruta	Luz a motor, sin teléfono. Agua de pozo artesiano	No ofrece alojamiento.	Almuerzo.	Nada por ahora	No posee Hay pozos a cielo abierto, caballos y animales bovinos en contacto con la gente, arroyos y grandes pendientes.	Tiene zonas muy peligrosas para andar. Se recomienda reducir el circuito	No

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación. Años 2002 y 2004.

Tabla N° 6. Análisis de la oferta por establecimiento

Establec.	Accesibilidad	Existencia Señalización de acceso	Existencia de señalización interna	Adecuación de señalización	Atractivo según propietario	Atractivo según investigadores.	Organización del establecimiento	Organización de la oferta turística
San Sebastián de la Selva	Mala. A 15 km de La localidad de A. Brown de camino de tierra en mal estado sobre la ruta Nacional N°101.	Uno solo en la entrada del establecimiento.	Escasa. Sin señalización en los senderos.	Buena. Es de madera.	Estanque, Pesque y pague y cabalgatas por la selva	Estanques y trabajos en madera.	Buena. Bien distribuidas las actividades productivas. Limpio y prolijo.	Bien organizado.
Granja Navidad	Buena. 4 km de tierra.	Muy buena. Varios carteles indicativos	Escasa.	Buena. De madera	Apicultura, cunicultura, selva.	Aprovechamiento de la naturaleza con tecnologías (biogas, rueda hidráulica.)	Buena. Limpio y prolijo.	Bien organizado.
El Paraíso de Hilda	Muy buena. 2 km de camino de tierra en muy buen estado entoscado.	Un cartel en ruta y otro en la entrada del establecimiento	Inexistente.	Buena. De madera	Sendero por el monte. Museo familiar.	Historia familiar y museo.	Buena. Limpio y prolijo.	Se encuentra desvalorizado el museo.

Granja Oro verde	Regular. 10 km de camino de tierra.	Escasa señalización en camino de tierra. Cartel en la entrada del establecimiento tapado con vegetación.	Escasa. Presente en algunos ejemplares de árboles. Muy escasa y desaprovechada en el museo.	Buena. De madera.	Plantas, río, museo.	Biodiversidad natural e implantada. Museo.	Buena. Limpio y prolijo.	Confusión entre las ofertas: histórica, mística y natural lo cual complejiza la diferenciación de oferta (especialización) en los circuitos
La Chacra	Muy buena. Sobre la Ruta Nacional N°103.	Mala, sin carteles de acceso. Los dueños intencionalmente no los colocan para disminuir la afluencia de visitantes.	Inexistente	-----	Tranquilidad y el trato de gente del lugar.	La gente y el parqueado – vivienda.	Buena.	Cancha de fútbol en las proximidades del alojamiento turístico.
Heidiland	Buena, pero difícil en algunos sectores de tierra roja.	Escasa. Los dueños intencionalmente no los colocan para disminuir la afluencia de visitantes.	No tiene.	Adecuado, pero falta mantenimiento. Debería ser de madera, más artesanal.	Tranquilidad, aislamiento, paisaje, flores en la huerta, inventos.	Variedad de flores y el alojamiento de madera.	Bien organizado. Limpio y prolijo.	Bien organizado.
Jardín de la Nona	Buena, con 200 mts. de camino de tierra desde la Ruta Nacional N°14.	Escasa, solo un cartel frente a la casa, dentro del predio.	No tiene.	Es de madera, pero el estilo es poco visible/ llamativo y con mala ubicación.	Comida.	Comida.	Pasto crecido, descuidado.	Pasto crecido, descuidado.
Chacra Suiza	Buena, con 800 mts. de la avenida Don Bosco por camino de tierra.	Un cartel sobre la Ruta N° 5 y otro en la entrada del establecimiento.	Escasa.	Inadecuado y muy pequeña, de material poco atractivo.	Chacra ecológica: biogas y cocina solar.	La fábrica de chacinados.	Limpio y ordenado.	Limpio y ordenado.

La Gruta	Buena, a 19 km de la Ruta Nac. 14	Buena. Un cartel en la entrada del establecimiento.	Escasa. Presente en algunos ejemplares de árboles. Desaprovechada en el vivero, huerta y frutales.	Buena. De madera.	Diversidad productiva y pesque y pague.	Idem.	Buena. Limpio y prolijo.	Faltan finalizar obras (quinchos y sanitarios).
Las Rocas	Mala. A 25 km del asfalto.	Sin señalización de acceso.	Sin señalización interna	-----	Gruta, senderos en el monte y arroyo.	La gruta.	Regular. Falta orden (sanitarios junto al quincho) limpieza (basuras y botellas) y mejores condiciones de seguridad (pozo descubierto, senderos peligrosos, sin botiquín).	Confusión entre las ofertas: histórica, mística religiosa y natural, lo cual complejiza la diferenciación de oferta (especialización) en los circuitos.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación. Años 2002 y 2004.

Indices de infraestructura y equipamiento

Tabla N° 7. Índice de disponibilidad de infraestructura. Oferentes actuales

Indicador	San Sebastián de la Selva	Granja Navidad	Granja El Paraíso de Hilda	Granja Oro Verde	Heidiland	Chacra Suiza	La Chacra	Jardín de la Nona	Las Rocas	La Gruta
Energía eléctrica	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Teléfono	0	1	1	1	1	2	2	2	0	1
Agua potable	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Acceso	0	2	2	1	1	2	2	1	1	2
Sanitarios	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1
Quinchos/ casa	2	2	2	1	2	2	2	1	0	1
Señaliz. acceso	1	1	1	1	0	2	0	0	0	1
Limpieza	2	2	2	2	1	1	2	2	1	2
Seguridad	1	2	2	2	2	1	2	1	0	2
Total	10	14	15	12	11	14	15	12	5	12

Tabla N° 8: Índice de disponibilidad de infraestructura. Los que abandonaron

Indicador	Carlos Macoviak	Albino Macoviak	Maria Soledad	Ati Batzem bacher	El Caña fistola	D. Schegg	Hoffmann berk	Weber	Las Viñas	R. Waidelich	I.Ruhmilg	Bernardy	Biedler	Daniel	Heredia	Tío Zalindo	Liebrez
Energía eléctrica	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	2	2	1
Teléfono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Agua potable	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Acceso al establecimiento	0	0	1	1	1	1	0	1	2	0	0	0	1	0	1	2	1
Sanitarios	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Quinchos/ casa	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1
Señalización de acceso	0	0	1	0	2	0	0	1	2	0	0	0	0	1	0	2	0
Limpieza	2	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Seguridad	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	9	8	9	7	11	8	5	7	11	6	6	7	6	7	8	12	7

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación. Años 2002 y 2004.

Escala

Indicador	Valor 0	Valor 1	Valor 2
Energía eléctrica	No tiene	Motor/ cableado	Solar o conexión
teléfono	No tiene	Inalámbrico	Fijo o alámbrico
Agua potable	No tiene	Pozo	Pozo profundo o red.
Acceso al establecimiento	Malo	Regular	Bueno
Sanitarios	No tiene	Uno/ regular	Varios en buen estado
Quinchos/ casa	No tiene	Tiene y es regular	Bueno
Señalización de acceso	No tiene	Escasa o en mal estado	Bueno y adecuado
Limpieza	Mala	Regular	Buena
Seguridad	Poca	Regular	Buena

Fuente : Elaboración propia.

Tabla N° 9: Índice de equipamiento turístico. Oferentes actuales

Indicador	San Sebastián de la Selva	Granja Navidad	Granja El Paraíso de Hilda	Granja Oro Verde	Heidiland	Chacra Suiza	La Chacra	Jardín de la Nona	Las Rocas	La Gruta
Alojamiento	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0
Alimentación	2	3	2	2	2	2	3	3	2	3
Acondic. De actividades	2	3	2	3	2	2	2	3	1	2
Actividades	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3
Aprovechamiento De recursos	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2
Capacitación	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1
Aprovech. De ambiente	3	3	3	2	2	2	2	1	2	2
Total	15	17	15	13	13	13	17	13	10	13

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación. Años 2002 y 2004.

Tabla N° 10: Índice de equipamiento turístico. Los que abandonaron

Indicador	Carlos Macoviak	Albino Macoviak	Maria Soledad	Ati Batzem bacher	El Caña fistola	D. Schegg	Hoffmann berk	Weber	Las Viñas	R. Waidelich	I.Ruhmilg	Bernardy	Biedler	Daniel	Heredia	Tío Zalindo	Liebrenz
Alojamiento	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alimentación	1	1	2	1	2	1	0	1	2	1	1	0	0	0	2	2	1
Acondic. De actividades	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	0	2	2	1
Actividades	1	3	2	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	0	1	2	1
Aprovechamiento De recursos	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1	0	2	2	2
Capacitación	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1
Aprovech. De ambiente	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	0	1	2	1
Total	7	12	12	8	11	6	4	8	12	9	6	5	4	0	9	11	7

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación. Años 2002 y 2004.

Escala:

Indicador	Valor 0	Valor 1	Valor 2	Valor 3
Alojamiento	No tiene	Tiene y es Regular	Tiene y es Bueno	Muy Buena
Alimentación	No tiene	Tiene y es Regular	Tiene y es Bueno	Muy Buena
Acondic. De actividades	No tiene	Regular	Tiene y es Bueno	Muy Buena
Actividades	Pocas	Algunas actividades	Bastantes	Muchas
Aprovechamiento De recursos	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Capacitación	Baja	Media	Alta	Muy alta
Aprovech. De ambiente	Baja	Media	Alta	Muy alta

Fuente: Elaboración propia

Indices de comunicación y comercialización

a) Índice de Comunicación

Tabla N° 11

Grupo	Camino de acceso	Indicador 1 (puntos)	Distancia al centro urbano	Indicador 2 (puntos)	Señalización de acceso	Indicador 3 (puntos)	Oferta diferenciada	Indicador 4 (puntos)	Tenencia de teléfono	Total	Ranking
Agroturismo Oberá	3 MB, 1B, 1R	12	4B, 1R	4	1R, 4M,	1	5 sí	15	3	$35/5=7$	3 ^a
La Aripuca	3B, 1R	9	3B	3	2MB,1R, 1M,	9	4 sí	12	1	$32/4=8$	2 ^o
Tierra Roja 1	2MB, 1R	7	2B, 1R	2	1MB, 1B, 1R	6	3sí	9	3	$27/3=9$	1 ^o

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

b) Índice de Comercialización

Tabla N° 12

Grupo	Actividad comercial previa	Indicador 5 (puntos)	Apoyo municipal histórico	Indicador 6 (puntos)	Folleto propio	Indicador 7 (puntos)
Oberá	5 sí	15	1 sí	3	2 sí	6
La Aripuca	3 sí	9	---	0	1 sí	3
Tierra Roja 1	3 sí	9	3 sí	9	2 sí	6

Grupo	Folleto grupal	Indicador 8 (puntos)	Revista	Indicador 9 (puntos)	TV	Indicador 10 (puntos)	AGT	Indicador 11 (puntos)	Web	Indicador 12 (puntos)
Agroturismo Oberá	4 sí	12	2 sí	6	1 sí	3	3 sí	9	1 sí	3
La Aripuca	3 sí	9	1 sí	3	1 sí	3	1 sí	3	2 sí	6
Tierra Roja 1	3 sí	9	----	0	1 sí	3	----	0	3 sí	9

Grupo	Grupo	Indicador 13 (puntos)	Visitó otras chacras	Indicador 14 (puntos)	Percepción segmento	Indicador 15 (puntos)	Totales	Ranking
Agroturismo Oberá	3 sí	9	4 sí	12	4 sí	12	90/5=18	2°
La Aripuca		0	1 sí	3	2 sí	6	45/4=11,25	3°
Tierra Roja 1	3 sí	9	3 sí	9	2 sí	6	69/3=23	1°

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

Referencias:

Rojo: mala situación.

Anaranjado: regular

Verde: buena situación

Items 1 (MB = 3, B= 2, R=1 , M= 0)

2 (B= 1, R= 0)

3 (MB =3, B=2, R= 1, M= 0)

4 a 15 (SI =3, NO = 0)

Tabla N° 13. Demanda de los establecimientos que continúan con Agroturismo hacia 2004

Grupo	Establecimientos	Segmento de demanda que capta actualmente.	Temporada alta	Curva de experiencia ² con la atención a clientes	Época del año con tareas agrícolas (dificultad de atender turistas)
Agroturismo Oberá	Heidiland	Argentinos: Buenos Aires, Chaco, Corrientes Parejas Familias con niños	Julio	Alta (Fiesta Nacional del Inmigrante, feria Franca)	
	La Chacra	Internacionales: España, Italia, Estados Unidos, Austria, Alemania, Australia. Nacionales: Buenos Aires, Córdoba. Familias con niños Parejas Solos	Julio a Septiembre (de 2 a 3 días)	Alta (marido: secadero, molino yerbatero, esposa;: agencia de turismo)	
	Rincón del Takenoko	No recibe turistas en su establecimiento.	No tiene.	Media (Fiesta Nacional del Inmigrante)	Octubre-noviembre
	Chacra Suiza	Contingentes escolares Familias Grupos pequeños (en menos medida) Nacionales: Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe. Internacionales (en menos medida)	Julio (septiembre no atienden por la participación en la Fiesta Nacional de Inmigrante) Octubre (escolares)	Alta (granja, embutidos, feria franca)	-----

Grupo Tierra Roja	Granja Navidad	Familiares	Julio	Media (docencia y venta de productos rurales y miel)	-----
	El Paraíso de Hilda	Escolares	Julio Septiembre (locales)	Media-baja	-----
	Oro Verde	Familiares	Julio	Media- Baja	
Nueva micro región	Las Rocas	Provinciales Escolares	Todo el año (hasta ahora recibió 130 familias)	Alta (vivero y feria franca)	Julio (poda de uvas)y arado chacra.
	La Gruta	Escasos visitantes de la zona por la gruta.	Aniversarios y fechas religiosas.	Media (carnicería)	-----

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

Tabla N° 14. Demanda de los establecimientos que abandonaron la alternativa del Agroturismo hacia 2004

Grupo	Establecimientos	Segmento de demanda que capta actualmente.	Temporada alta	Curva de experiencia³ con la atención a clientes	Época del año con tareas agrícolas (dificultad de atender turistas)
Grupo La Aripuca	Las Viñas	Familias Solos Contingentes	Febrero Marzo Julio	Alta (venta de vinos y hierbas medicinales)	Cuando se cosecha uvas o yerba mate.
	Tío Zalindo	Argentinos	-----	Alta (venta de aguardiente)	Cuando se elabora aguardiente.
	La Cañafistula	Grupos de 10 a 15 personas	Julio Verano	Baja	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y observación. Años 2004.

Tabla N° 15: Perfil de grupos de Agroturismo

Grupo	Integración del grupo histórica	Integración del grupo actual	Integración con la comunidad	Diferencia Entre oferentes	Diferencia con otros grupos
La Aripuca	no	Sí (entre 3)	no	si	Poco evidente
Agroturismo Oberá	no	sí	no	sí	Sí, lo étnico
Tierra Roja	sí	Sí (entre 3)	sí	sí	Poco evidente

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

Los problemas del Agroturismo

Tabla N° 16: Evaluación de los Establecimientos

Establec.	Accesibilidad	Existencia Señalización de acceso	Existencia de señalización interna	Adecuación de señalización	Atractivo según propietario	Atractivo según investigadora.	Organización del establecimiento	Organización de la oferta turística
San Sebastián de la Selva	Mala. A 15 km de La localidad de A. Brown de camino de tierra en mal estado sobre la ruta Nacional N°101.	Uno solo en la entrada del establecimiento.	Escasa. Sin señalización en los senderos.	Buena. Es de madera.	Estanque, Pesque y pague y cabalgatas por la selva	Estanques y trabajos en madera.	Buena. Bien distribuidas las actividades productivas. Limpio y prolijo.	Bien organizado.
Granja Navidad	Buena. 3 km de tierra.	Muy buena. Varios carteles indicativos	Escasa.	Buena. De madera	Apicultura, cunicultura, selva.	Aprovechamiento de la naturaleza con tecnologías (bio gas, rueda hidráulica.)	Buena. Limpio y prolijo.	Bien organizado.
El Paraíso de Hilda	Muy buena. 2 km de camino de tierra en muy buen estado entoscado.	Un cartel en ruta y otro en la entrada del establecimiento.	Inexistente.	Buena. De madera	Sendero por el monte. Museo familiar.	Historia familiar y museo.	Buena. Limpio y prolijo.	Se encuentra desvalorizado el museo.

Granja Oro verde	Regular. 10 km de camino de tierra.	Escasa señalización en camino de tierra. Cartel en la entrada del establecimiento tapado con vegetación.	Escasa. Presente en algunos ejemplares de árboles. Muy escasa y desaprovechada en el museo.	Buena. De madera.	Plantas, río, museo.	Biodiversidad natural e implantada. Museo.	Buena. Limpio y prolijo.	Confusión entre las ofertas: histórica, mística y natural lo cual complejiza la diferenciación de oferta (especialización) en los circuitos
Las Rocas	Buena, a 19 km de la Ruta Nac. 14.	Buena. Un cartel en la entrada del establecimiento.	Escasa. Presente en algunos ejemplares de árboles. Desaprovechada en el vivero, huerta y frutales.	Buena. De madera.	Diversidad productiva y pesque y pague.	Idem.	Buena. Limpio y prolijo.	Faltan finalizar obras (quinchos y sanitarios).
La Gruta	Mala. A 25 km del asfalto.	Sin señalización de acceso.	Sin señalización interna	-----	Gruta, senderos en el monte y arroyo.	La gruta.	Regular. Falta orden (sanitarios junto al quincho) limpieza (basuras y botellas) y mejores condiciones de seguridad (pozo descubierto, senderos peligrosos, sin botiquín).	Confusión entre las ofertas: histórica, mística religiosa y natural, lo cual complejiza la diferenciación de oferta (especialización) en los circuitos.
La Chacra	Muy buena. Sobre la Ruta Nacional N°103.	Mala, sin carteles de acceso. Los dueños intencionalmente no los colocan	Inexistente	-----	Tranquilidad y el trato de gente del lugar.	La gente y el parqueizado – vivienda.	Buena.	Cancha de fútbol en las proximidades del alojamiento turístico.

		para disminuir la afluencia de visitantes.						
Heidiland	Buena, pero difícil en algunos sectores de tierra roja.	Escasa. Los dueños intencionalmente no los colocan para disminuir la afluencia de visitantes.	No tiene.	Adecuado, pero falta mantenimiento. Debería ser de madera, más artesanal.	Tranquilidad, aislamiento, paisaje, flores en la huerta, inventos.	Variedad de flores y el alojamiento de madera.	Bien organizado. Limpio y prolijo.	Bien organizado.
Jardín de la Nona	Buena, con 200 mts. de camino de tierra desde la Ruta Nacional N°14.	Escasa, solo un cartel frente a la casa, dentro del predio.	No tiene.	Es de madera, pero el estilo es poco visible/ llamativo y con mala ubicación.	Comida.	Comida.	Pasto crecido, descuidado.	Pasto crecido, descuidado.
Chacra Suiza	Buena, con 800 mts. de la avenida Don Bosco por camino de tierra.	Un cartel sobre la Ruta N° 5 y otro en la entrada del establecimiento.	Escasa.	Inadecuado y muy pequeña, de material poco atractivo.	Chacra ecológica: biogas y cocina solar.	La fábrica de chacinados.	Limpio y ordenado.	Limpio y ordenado.

Tabla N° 17: Evaluación del establecimiento (Cont.)

Establec.	Dificultad de adaptación	Adecuaciones realizadas	Impulsores del crecimiento⁴	Catalizadores del crecimiento⁵	Percepción del negocio del turismo rural	Proyectos del oferente	Recomendaciones del investigador
San Sebastián de la Selva	Poca.	Estanques, quincho, alojamiento y senderos. Gran inversión. Vendió una chacra para ampliar la oferta de servicios al turismo.	- Gran inversión realizada. - Único establecimiento del grupo que se sigue ofertando.	- Distancia a la zona urbana. - Mal estado de los caminos. - Pocas personas para la atención de visitantes.	No llega la gente y no se puede recuperar lo invertido.	Ninguno.	- Señalización interna
Granja Navidad	Ninguna	Senderos, puente colgante. Quincho y sanitarios.	- Oferta concluida. Predisposición de la familia. La señora Nelly Rauber es docente, acostumbrada al contacto con la gente.	- El exceso de demanda puede alterar el producto de TR.	"Yo renuncié a varios trabajos por el turismo, porque es más rentable" "Estamos realizando inversiones que se puedan económicamente" "Menos mal que hay créditos,... hace dos años no había nada." "Todo depende del capital que tienen....mientras más	Habilitar un comedor con aire acondicionado.	- incluir en el botiquín antídoto para picaduras de abejas. - rever el recorrido por el sector de conejos/comida - complementarse con otras chacras - mejorar los sanitarios (puertas).

⁴ Se considera impulsores de crecimiento aquellos factores facilitadores, como recursos, actitudes e intereses en la ampliación de escala o integración horizontal del establecimiento. Se plantean preguntas como: ¿qué mecanismos ayudan a la empresa a crecer de manera rentable?, ¿cómo distinguir oportunidades buenas y malas de crecimiento? Como ser mejor que la competencia? (Jordi Margalef, 2000: 5)

⁵ Se consideran catalizadores a los limitantes (como recursos) que dificultan o limitan el crecimiento en escala y horizontalmente (Jordi Margalef, 2000:123)

					invertís, más gente viene"		
					"Necesitamos ser más eficientes" (Nelly Rauber 04/09/04)		
El Paraíso de Hilda	Fue difícil adaptarse a recibir visitas.	Senderos, casa de sus padres transformada en museo. Quincho y sanitarios. Juegos infantiles.	- Sendero en el borde del arroyo. -Localización próxima a la ciudad. - Empresario agropecuario que conoce riesgos – beneficios y uso adecuado de recursos.	Poca disponibilidad de tiempo de la familia.	"Si hubiera sabido la cantidad de inversión lo hubiera pensado un poco más" "Aún no recuperé el dinero invertido." "Aún no se puede hacer reinversión con el turismo". (Hilario Vogel 04/09/04)	Cabañas, gimnasio, cancha de voley y sendero en bicicletas.	-Mayor asesoramiento acerca de inversiones a realizar. - No disculparse por todo. - Mejoras en el museo: disposición, carteles.

Granja Oro verde	Costó un poco adaptarse a la presencia de gente.	Senderos al río, museo.	Actividades de venta de productos de la chacra en la ciudad y contacto con clientes.	Localización distante de la ruta.	"El turismo es solo una alternativa. No pensé en dejar. No es tan fácil..." "Con turismo estoy esperando un joven" (haciendo alusión a la necesidad de contar con un colaborador) (Carlos Burgin 04/09/04).	Sendero místico. Cabañas y más actividades recreativas.	- Definición de oferta. - Mejoras en el museo: carteles, datación de objetos.
Las Rocas	Estaba acostumbrado a recibir gente por las ventas que hacía con el vivero. La señora ofrece productos en la Feria Franca.	Pesque y pague.	-Experiencia en contacto con gente, por la comercialización de productos del vivero y feria franca.	-Aún faltan concluir obras (quinchos y sanitarios) y no se dispone de dinero para ello. - Se necesita entoscar el camino de acceso.	Aún no recuperó el dinero invertido en los estanques pero cree que algún día lo hará.	(Prod) Apicultura, uvas y duraznos. (turismo) sanitarios (aún no pueden pues no cuentan con dinero) y cartelería. Quiere visitar la Granja Oro Verde por los injertos.	- Quinchos, - Carteles (en huerta y vivero) - Cestos de basura - Mejora del camino de acceso.
La gruta	Está acostumbrado a la presencia de visitantes a la gruta. Además tiene carnicería.	Sanitarios (regular) y quincho (regular).	- La gruta es visitada por la comunidad y se reconoce el sitio como valor místico-religioso. - Los dueños tienen	- La distancia a la ciudad puede condicionar la afluencia de visitantes.	Tiene muchas expectativas ya que le fue mal en actividades anteriores (como el tabaco y la yerba).	Mejora de alambique, senderos, 6 estanques pequeños, cabalgatas. Salón bailable.	-Resaltar más la historia y la gruta. -Mejoras en la seguridad(poza, senderos, botiquín) - Por ahora no pueden ofrecer ninguno de los senderos(monte, potrero) - Son muy extensos

			experiencia de contacto con la gente: tienen carnicería.				<p>los senderos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No descender a caballo hasta el arroyo - Mejorar el orden y prolijidad del alambique. -Teatralizarlo. - Potrero poco atractivo y muy extenso para hacerlo caminando. Puede ser interesante el uso del carro polaco. - Ser menos impulsivo. -Los estanques no hacen la diferencia del establecimiento. Debería reverse el recorrido de senderos. - No sobre valorizar tanto la oferta. <p>Se propone: el uso del carro polaco, reordenar el establecimiento (corral de cerdos, sanitarios, quincho) mejoras en los sanitarios, evitar el uso de motosierras en los senderos, mejorar los primeros auxilios</p>
La Chacra	Le costó recibir gente. Trabaja todo el día y a la	Nada.	- Casco y oferta concluida. - Agencia de	- Poca capacidad de carga.	Los ingresos a través de la actividad son reinvertidos en el	Ninguno.	Reorganizar la distribución de los sectores próximos al

	noche quiere tranquilidad y la presencia de visitantes en la casa incomoda un poco, pero lentamente le va gustando.		viajes que comercializa la oferta obedeciendo a la capacidad de carga del Establecimiento.		mantenimiento del predio.		secadero y al alojamiento turístico (caso cancha de fútbol).
Heidiland	No les costó recibir turistas.	Tres habitaciones.	Particularidad de la oferta y jardín.	- Distancia con la ciudad.	Es una actividad más en el establecimiento. "A Elena le fue mejor por estar más cerca de Oberá" (Katty Schegg 25/09/04).	Sanitarios.	- Reacondicionar la escalera para pasar al primer piso. - Mejorar el vivero.
Jardín de la Nona	No le costo recibir turistas, tienen mucho entusiasmo, quieren realizar inversiones, mediante construcción de cabañas.	Vajilla.	-Localización próxima a la ciudad. - Comidas típicas, relacionado con lo étnico. - Agencia de viajes que vende la oferta.	- Falta de intercomunicador.			- Intercomunicador. - Mejorar la Cartelería
Chacra Suiza	No les costó la presencia de turistas en su casa.	Ninguna, excepto vajilla.	-Localización próxima a la ciudad.	-Trato de sus dueños. -Edad de sus dueños.	"Es una forma de comercializar nuestros productos sin intermediarios" (Sr. Weber 25/09/04) De a poco quieren ir dejando la actividad.	Nada.	Nada.

Tabla N° 18

Establec.	Aspectos Positivos	Aspecto negativo (Solucionables por el productor)	Aspectos Negativos (No solucionables por el productor)
San Sebastián de la Selva	Oferta: Estanques, cabañas en el lago. Muebles de madera y la selva.	Distancia al centro urbano de A. Brown. Condición de posición desfavorable.	Pocos turistas.
Granja Navidad	Localización, variedad de ofertas.	Elevada cantidad de turistas que condiciona la realización de las actividades primarias.	
El Paraíso de Hilda	Localización, museo familiar.	Disponibilidad de tiempo para atender visitantes	
Granja Oro verde	Variedad de injertos y especies vegetales.	Indefinición de posicionamiento.	Distancia a la ruta.
Las Rocas	Diversificación productiva	Sanitarios en mal estado	Camino de acceso en mal estado.
La Gruta	La gruta.	Indefinición de posicionamiento. Desorden e impulsividad.	
La Chacra	Diversidad de actividades productivas-industriales y parqueizado pileta.	Se puede volver masivo considerando que se comercializa a través de la Agencia de Viajes de la familia.	
Heidiland	Amabilidad de sus dueños Dominio idioma suizo.	Ausencia de sanitarios privados para turistas. Ausencia de cartelería	Distancia a la ciudad.
Jardín de la Nona	Localización	Ausencia de intercomunicador	
Chacra Suiza	Posibilidad de vender chacinados. Localización.	Trato autoritario de sus dueños.	

Tabla N° 19: Problemas de los grupos de Agroturismo

Grupo	Capacitación	Instituciones capacitadoras	Tenencia de seguros	Experiencia internacional de integrantes	Experiencia de otros grupos.	Problemas principales señalados por los productores.
La Aripuca	sí	Secretaría de Turismo de la Nación.	No	No	No	Falta de turistas, mal estado de los caminos, falta de apoyo institucional, organización del grupo, falta de subsidios y créditos.
Agroturismo en Oberá	sí	Cambio Rural. INTA	No	No	- La Aripuca. - Nanny Nuñez	Falta de tiempo para la actividad del turismo, pocos ingresos por turismo, necesidad de adecuaciones en las chacras, más capacitación, falta de apoyo político, dificultades de adecuación entre la actividad de la chacra y el turismo.
Grupo Tierra Roja	sí	Cambio Rural. INTA, Municipalidad de Capioví	No		La Aripuca (Daniel Barella). Agroturismo de Oberá	Falta de créditos, seguros, están solos y son personas de edad, alta inversión inicial, pocos turistas.

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

Evaluación FODA de los grupos de Agroturismo actuales

Tabla N° 20. Grupo Agroturismo Oberá

Establecimientos incluidos: Heidiland, Chacra Suiza, Jardín de la Nona, Rincón del Takenoko.

Elemento diferenciador: la diversidad étnica y el marco de la Fiesta Nacional del Inmigrante, asociados mediante la gastronomía típica.

<p>Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Experiencia en trato con la gente, (atención al cliente), por participación en la Fiesta del Inmigrante y Feria Franca.❖ Establecen que la actividad turística es una alternativa a su actividad principal (agricultura, forestal, ganadera).❖ Personas predispuestas a participar de cursos de capacitación; abiertas al cambio.❖ Son propietarios de los terrenos.❖ Chacras/ establecimientos con producción diversificada.❖ Las instalaciones y Servicios están en buen estado y son diversos por lo que no demandarían grandes obras en construcciones y/ o cambios.❖ No están pendientes en conseguir subsidios y/ o créditos.❖ Conocimiento de Idiomas.❖ Distancias cortas entre los establecimientos y con el centro de la ciudad de Oberá.❖ Poseen medios de comunicación (teléfonos).❖ Muy buen orden y limpieza del establecimiento en general.	<p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Existencia de E.V.T (Empresa de Viajes y Turismo). receptiva, interesada en Turismo Rural; trabajando coordinadamente/ conjuntamente con los establecimientos.❖ Desarrollo del turismo doméstico (fluctuaciones del tipo de cambio).❖ Situación geográfica estratégica, debido a la intersección de las rutas Nacional N° 14 y ruta Provincial N° 2.❖ Vinculación de Oberá con el Municipio de Leandro N. Alem a través del Programa Fortalecimiento de la Comercialización Turística en Misiones (Decreto 1187/4).
<p>Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Edades avanzadas de propietarios y encargados de los establecimientos.-❖ No identifican cuales son los atractivos dentro de su establecimiento que los diferencie del resto.❖ Escasa Cobertura y seguros.	<p>Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none">❖ Falta de tiempo de los turistas, ya que muchas veces llegan por "casualidad" al lugar o a través de paquetes ya armados.-

Tabla N° 21: Grupo la Aripuca

Establecimientos incluidos: Las Viñas, Tío Zalindo, Cañafístula.

<p>Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencias con el trato con el público por parte de los colonos. - Son Propietarios de sus chacras. - Diferenciación en su oferta. 	<p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pavimentación del acceso Alte. Brown. - Finalización de la pavimentación ruta provincial N°19 - Diferencia cambiaria que favorece a la Argentina.
<p>Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco trabajo respecto la estrategia de diferenciación. - Falta de capacitación adecuada. - Ausencia de una definición clara de Agro-Eco-Turismo. - Discontinuidad de las reuniones. - Disolución del grupo. - Falta de continuidad en la familia. - Carencia de seguros. - Falta de cuidados en el establecimiento. (limpieza, animales sueltos) - Elevadas expectativas iniciales y pocos logros. 	<p>Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estado de Abandono de la ruta nacional N° 101. - Ausencia de fondos para inversión. - Ausencia de Imparcialidad del Municipio. - Compra de tierras por foráneos. - Ausencia de Agencias de Turismo para la comercialización.

Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo.

Elementos Diferenciadores: plantas medicinales, fabricación de caña, insertos entre reservas de parques naturales, Aripuca gigante.

Tabla N° 22: Grupo Tierra Roja

Establecimientos incluidos: Granja Navidad, Granja El Paraíso de Hilda, Granja Oro Verde.

<p>Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none">-Buena relación entre los integrantes del Grupo.-Conciencia de los plazos del Turismo Rural.-No dependen exclusivamente del turismo.-Están recibiendo una cantidad considerable de visitantes.	<p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none">- Cuenta con el apoyo del Municipio- Proximidad al flujo turístico de la Ruta 12.- Buena aplicación del Benchmarking (copiaron lo mejor de La Aripuca y Oberá)
<p>Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none">-Poca diferenciación en la oferta de los establecimientos.-Los propietarios son mayores y necesitan el acompañamiento de jóvenes.-Del grupo original, pocos se están ofreciendo actualmente al mercado turístico (3 de 12).	<p>Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none">-Imposibilidad de adquirir créditos.

Fuente: elaboración propia en base al trabajo de campo.

Anexo N°II (Unidad II)

Tabla N° 23: Taxonomía de las PyMES en Argentina

Variable	PyMES exitosas	PyMES que sobreviven	PyMES claramente fracasadas
Tipo de desafío que enfrenta/ ó	Expansión y crecimiento, marketing especializado, soporte técnico y acceso al financiamiento	Refundación de la empresa sobre nuevas bases de cara a nuevas oportunidades y los desafíos instalados por la liberalización económica.	Salida, retiro paulatino de las actividades de producción.
Capacidad para el autodiagnóstico y benchmarking	Bastante elevada en particular en comparación con los competidores nacionales e internacionales.	Limitada a lo más básico en comparación a las empresas vecinas y los competidores directos	Virtualmente no existe. Existe una necesidad de convencer a los familiares/ dueños que el retiro es lo más conveniente para sus intereses.
Capacidades tecnológicas	Departamento formal o equipos informales para el desarrollo de tecnología	Tecnología informal, pueden existir grupos de ingeniería.	-----
Capacidades administrativas y de marketing	Usualmente hay departamentos formales de marketing (que emplean a más del 5% del personal)	Bastante débiles y tendientes a desarrollarse sobre una base ad hoc.	Rudimentarias
Alianzas con otras empresas	El 80% de los exportadores exitosos están involucrados en algún tipo de alianzas. Atraviesan una transición de los acuerdos informales a los formales.	Si existe alguna alianza, la mayoría es de tipo informal.	No tienen alianzas ni trabajan en red Tienen orientación a la supervivencia y un horizonte de planificación muy limitado que impide la participación en redes de trabajo entre firmas.
Acuerdos de subcontratación	Comienzan a emerger. El dueño/ administrador está permanentemente buscando acuerdos de subcontratación con grandes empresas.	Ocasionales	Por lo general no existen.
Enfoque en las políticas públicas	Facilitación del marketing de alta intensidad y soporte técnico, basado en la total recuperación del costo de los servicios Desarrollo de un servicio privado de proveedores y ampliación de un mercado de servicios para el desarrollo de negocios	Facilitación del "roce", relativamente de bajo costo con los servicios de marketing y soporte técnico Desarrollo de un servicio público- privado de proveedores (por ejemplo los centros de la Unión Industrial Argentina)	Asistencia en la exploración de las oportunidades de empleo para los dueños y los empleados , con el objetivo de facilitar la salida y cierre del negocio.

Anexo III (Unidad III)

La incursión en la actividad turística

Tabla N° 24: Los que abandonaron tardíamente

Primer ola. Buenos precios del sector primario y Coyuntura turística provincial negativa

Establecimiento	Año de inicio y situación coyuntural	Motivos de incursión	Otra diversificación/ actividad	Dificultad turismo (según el productor)	Expectativas iniciales
Las Viñas (Primer ola, La Aripuca)	1996 (buenos precios de yerba mate, té y forestación) Dependencia directa de yerba mate.	- Conservación - Dar a conocer.	Cultivos orgánicos, chacra diversificada espontáneamente. Otra actividad comercial: Venta de hierbas medicinales	- Inversión necesaria para acondicionar establecimiento. - Coordinación para la comercialización y venta.	Positivas. Muy Buenas (gran cantidad de visitas)
El Cañafístula (Primer ola, La Aripuca)	1996 (buenos precios de productos primarios) Dependencia directa de yerba mate	- Dar a conocer	Vid, miel, ganadería.	- Accesibilidad -Inversión necesaria para acondicionar establecimiento.	Positivas Muy Buenas (gran cantidad de visitas)
Tio Zalindo (Primer ola, La Aripuca)	1997 (precios regulares de productos primarios) Dependencia directa de yerba mate y forestación	- Conservación, - Dar a conocer. - Otra fuente de ingresos	Caña, ganado, yerba mate. Plan Forestal (dirigido) Otra actividad comercial: venta de aguardiente	- Coordinación para la comercialización y venta.	Positivas Muy Buenas (gran cantidad de visitas)
	1996-1999 Buena coyuntura económica, considerando la dependencia	1) Dar a conocer 2) Conservar 3) Otra fuente de ingresos.	1) Diversificada espontáneamente 2) Diversificación dirigida. 3) dos tienen actividad comercial de contacto con clientes.	1) Comercialización y venta. 2) Inversión necesaria 3) Localización y accesibilidad	Positivas. Muy Buenas (Cantidad de visitantes). Pocas acciones propuestas para la comercialización

Tabla N° 24: Los oferentes actuales

Primer ola, Buenos precios en el sector primario y Coyuntura turística provincial negativa

Establecimiento	Año de inicio y situación coyuntural	Motivos de incursión	Otra diversificación/ actividad comercial	Dificultad turismo (según el productor)	Expectativas iniciales
San Sebastián de la selva	1996 (buenos precios de yerba mate, té y forestación) Dependencia directa de yerba	- Otra fuente de ingresos - Conservación	Pesque y pague (espontáneo) Plan forestal (dirigido)	- Accesibilidad - Comercialización y venta - Inversión inicial para acondicionar el establecimiento.	Positivas. Muy Buenas. (gran cantidad de visitas)

	mate.				
1 establecimiento	1996	Otra fuente de ingresos y conservación	Diversificación espontánea y dirigida	Accesibilidad, comercialización y venta, inversión inicial.	Positivas Muy buenas.

Tabla N° 25

Segunda ola. Precios negativos de los productos del sector primario y Coyuntura turística negativa-regular

Establecimiento	Año de inicio y situación coyuntural	Motivos de incursión	Otra diversificación / actividad comercial	Dificultad turismo (según el productor)	Expectativas iniciales
Rincón del Takenoko (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	1998	- Otra fuente de ingresos	Chacra diversificada (espontáneo)	- Accesibilidad - Inversión inicial para acondicionar el establecimiento.	Positivas, Buenas. (elevada rentabilidad económica)
Heidiland (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	1998	- Otros ingresos	Chacras diversificada (espontánea)	- Accesibilidad.	Positivas, Buenas. (elevada rentabilidad)
Chacra Suiza (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	1998	- Otros ingresos - Dar a conocer	Chacras diversificada (espontánea)	- Coordinación Comercialización y venta.	Positivas, Buenas (elevada rentabilidad)
Granja Oro Verde (Segunda ola, Grupo Tierra Roja)	1999	- Otros ingresos - Dar a conocer	Chacras diversificada (espontánea) Otra actividad comercial: venta de plantas de vivero, injertos, venta en feria franca	- Accesibilidad - Comercialización y venta. - inversión inicial	Positivas, Buenas (otra fuente de ingresos)
Granja Navidad (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	1999	- Otra fuente de ingresos.	Chacras diversificada (espontánea) Otra actividad comercial: venta de mermeladas en feria franca y docencia.	- Comercialización y venta.	Positivas, Buenas (otra fuente de ingresos)
G. Paraíso de Hilda (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	1999	-Otra fuente de ingresos	Chacras diversificada (espontánea) Plan forestal (Dirigida) Otra actividad comercial: alquiler equipos de moto niveladoras y extracción de rollos	- Comercialización Organización - inversión inicial	Positivas, Buenas (otra fuente de ingresos)

<p>Jardín de la Nona (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)</p>	<p>1998</p>	<p>- Otra fuente de ingresos</p>	<p>Chacras diversificada (espontánea) Otra actividad comercial: venta de mermeladas en feria franca.</p>	<p>- Comercialización</p>	<p>Positivas, Buenas (otra fuente de ingresos)</p>
<p>La Chacra (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)</p>	<p>1998</p>	<p>- Otra fuente de ingresos - Conservar - Dar a conocer</p>	<p>Chacras diversificada (espontánea) Plan forestal (dirigida) Otra actividad comercial: agencia de viajes en Posadas</p>	<p>- Comercialización - Organización</p>	<p>Positivas, Buenas (otra fuente de ingresos)</p>
<p>8 establecimientos.</p>	<p>1998-1999</p>	<p>Todos establecen como primer motivo generar otra fuente de ingresos</p>	<p>1) Todos con diversificación espontánea y algunos con dirigida. 2) Varios tienen otra actividad comercial en contacto con clientes.</p>	<p>Comercialización y venta, seguido de accesibilidad e inversión inicial</p>	<p>Positivas, Buenas, entre elevada rentabilidad y otra fuente de ingresos.</p>

Tabla N° 26

Tercer ola. Precios positivos en el sector primario y creciente actividad turística en la provincia

Establecimiento	Año de inicio y situación coyuntural	Motivos de incursión	Otra diversificación/ actividad comercial	Dificultad turismo (según el productor)	Expectativas iniciales
Est. Las Rocas. (Tercer ola, Grupo 2 de mayo)	2004 (mejores precios de productos primarios) Dependencia de yerba mate y té	- Otra fuente de ingresos - Dar a conocer	Chacras diversificada (espontánea) y dirigida. Otra actividad comercial: venta en vivero propio de plantas y flores	- Accesibilidad - Comercialización y venta	Positivas, Buenas (otra fuente de ingresos)
Est. La Gruta. (Tercer ola, Grupo 2 de mayo)	2004 (mejores precios de productos primarios) Sin Dependencia	- Otra fuente de ingresos Dar a conocer	Chacras diversificada (espontánea) Otra actividad: Carnicería, alquiler de tinglado para espectáculos populares y eventos deportivos.	- Accesibilidad - Inversión inicial para acondicionar el establecimiento.	Positivas, Muy buena. (elevada rentabilidad)
Mirta Schatz. (Tercer ola, Grupo Los Frutales)	2003 (mejores precios de productos primarios) Dependencia de té	- Otra fuente de ingresos Dar a conocer	Chacras diversificada (espontánea) Otra actividad: peluquería, docencia.	- Comercialización y venta.	Positivas. Muy buena (rentabilidad)
Don Joering. (Tercer ola, Grupo Los Frutales)	2003 (mejores precios de productos primarios) Dependencia de yerba mate.	- Otra fuente de ingresos Dar a conocer	Chacras diversificada (espontánea) Otra actividad: Carnicería venta de embutidos.	- Comercialización y venta.	Positivas, Buenas (otra fuente de ingresos)
	2003-2004 En coyuntura de mejores precios y de gran afluencia turística a la provincia	1) Otra fuente de ingresos 2) Dar a conocer	1) Diversificación espontánea 2) dirigida 3) todos tienen alguna actividad comercial en contacto con clientes,	1) Comercialización y venta 2) Accesibilidad 3) Inversión inicial	Positivas, Buena-muy buena. (Rentabilidad y otra fuente de ingresos)

Tabla N° 27. Continuidad con la actividad turística, 1) Los que abandonaron tardíamente

Establecimiento	Incursión	Tiempo de vida	Proyectos de ampliación y/o mejoras	Adaptación al turismo	Dificultad de continuar con turismo (según el productor)
Las Viñas (Primer ola, La Aripuca)	Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: negativa Motivo: conservar. Expectativa: muy positivas en visitas Actividad comercial: sí	Tuvo 9 años de vida	No. (Si la comercialización y la Municipalidad cambian regresa a trabajar con turismo)	Poca dificultad pues ya recibían visitas para compra de productos orgánicos y hierbas homeopáticas. Tenía que hacer quincho y sanitarios. Que quedaron a medio camino porque el subsidio no llegó completo. La familia es grande y se distribuyen las tareas.	Sí - Poca demanda por promoción escasa. - Problemas de organización con los intermediarios y la Dirección de Turismo Municipal
El Cañafístula (Primer ola, La Aripuca)	Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: negativa Motivo: dar a conocer Expectativa: muy positivas en visitas Actividad comercial: no	Tuvo 9 años de vida	No. (Si la comercialización y la Municipalidad cambian regresa a trabajar con turismo)	Relativa dificultad por poco contacto con visitas. Tuvieron que hacer quinchos y baños peor el subsidio no llegó completo. La familia es grande y se distribuyen las tareas.	Sí. - Poca demanda por distancia a ruta y promoción escasa.
Tio Zalindo (Primer ola, La Aripuca)	Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: negativa Motivo: conservación Expectativa: muy positivas en visitas Actividad comercial: sí	Tuvo 6 años de vida	No. (Si la comercialización y la Municipalidad cambian regresa a trabajar con turismo)	Poca dificultad porque ya recibían visitas. Se distribuyen las tareas.	Sí. - Poca demanda. - Problemas de organización con los intermediarios y la Dirección de Turismo Municipal
		6 a 9 años de vida hasta cerrar.	No. Pueden retornar al turismo, pues consideran que las razones de fracaso son exógenas al establecimiento. Se deben a la comercialización y gestión externa.	Positivo: - Poca a relativa dificultad de adaptación -Tareas distribuidas Negativas: - Necesidad de infraestructuras. - subsidio incompleto para obras.	Sí. 1) Poca demanda 2) Problemas con intermediarios y Dirección de turismo 3) Localización física

Tabla N° 28. Los oferentes actuales

2.1. Los malos

Establecimiento	Incursión	Tiempo de vida	Proyectos de ampliación y/o mejoras	Adaptación al turismo	Dificultad de continuar con turismo (según el productor)
San Sebastián de la Selva (Primer ola, Grupo La Aripuca)	Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: negativa Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: muy positivas en visitas Actividad comercial: no	9 años	Sí. Obtención de Crédito Provalor I. Ampliaciones.	Relativa dificultad. Necesidad de hacer infraestructuras y el subsidio no llegó completo. Tareas distribuidas.	Sí. - Demanda escasa (problemas de comercialización y Municipalidad local)
Rincón del Takenoko (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buenas, elevada rentabilidad Actividad comercial: no	7 años	Sí. Mejora de la vivienda para alojar visitas.	Relativa dificultad Acondicionar la chacra para recibir visitas.	Sí. - Demanda escasa (posiblemente por la localización)
Heidiland (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buenas, elevada rentabilidad Actividad comercial: no	7 años	Sí. Ampliar el Comedor	Relativa dificultad debido a los acondicionamiento de la chacra.	Sí. - Demanda escasa (puede deberse por la localización a 15 km de ruta pavimentada)
		7 a 9 años de vida	Sí. Mejoras y ampliaciones.	Relativa dificultad. Motivos: Infraestructuras necesarias	Sí. 1)Poca demanda Motivos: Localización, Comercialización.

2.2. Los regulares

Establecimiento	Incursión	Tiempo de vida	Proyectos de ampliación y/o mejoras	Adaptación al turismo	Dificultad de continuar con turismo (según el productor)
Chacra Suiza (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, elevada rentabilidad. Actividad comercial: no	7 años	No. Ya se consideran mayores y no seguirán muchos años más con la actividad. No piensa contratar empleados.	Relativa dificultad Fue necesario reorganizarse en las tareas de la chacra. Las instalaciones ya estaban.	Sí. - Edad de sus oferentes.
Granja Oro Verde (Segunda ola, Grupo Tierra Roja)	Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buenas, otra fuente de ingresos Actividad comercial: sí	6 años	Sí. Ampliar circuitos temáticos y quincho.	Relativa dificultad Fue necesario reorganizarse en las tareas de la chacra. Las instalaciones ya estaban, excepto el quincho y algunas mejoras en paseos	Sí. -Edad de sus oferentes.
		6 a 7 años	Uno sin más proyectos y el otro aún desea agregar circuitos	Relativa dificultad Reorganización de tareas en la chacra.	Sí. Edad de sus oferentes.

2.3. Los buenos

Establecimiento	Incursión	Tiempo de vida	Proyectos de ampliación y/ o mejoras	Adaptación al turismo	Dificultad de continuar con turismo (según el productor)
Granja Navidad (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, otra fuente de ingresos Actividad comercial: sí	7 años	Sí. Más circuitos peatonales , de bicicleta y a caballo.	Relativa dificultad - Acondicionamiento de la chacra. - Quincho y sanitarios. -distribución de tareas. - Distribución de tareas para atender visitas	No.
G. Paraíso de Hilda (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	Coyuntura precios: negativa Motivo: otra fuente de ingresos-regular Expectativa: buena, otra fuente de ingresos Actividad comercial: sí	6 años	Sí Circuitos por las re forestaciones, bici sendas.	Relativa dificultad - Construcción de quincho y sanitarios. - Distribución de tareas. - Coordinación de días de atención al público, para no desatender las tareas de la chacra.	No. Siempre que se pueda seguir atendiendo la chacra además de los turistas se seguirá.

<p>Jardín de la Nona (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)</p>	<p>Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, otra fuente de ingresos Actividad comercial: sí</p>	<p>7 años</p>	<p>Construcción de cabañas para alojamiento.</p>	<p>Poca dificultad. Ya se trabajaba para la fiesta Nacional del Inmigrante. - Distribución de tareas para atender visitas</p>	<p>No</p>
<p>La Chacra (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)</p>	<p>Coyuntura precios: negativa-regular Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, otra fuente de ingresos Actividad comercial: sí</p>	<p>5 años</p>	<p>Sí. Ampliación de circuitos.</p>	<p>Ninguna. Estaban acostumbrados a recibir visitas. Las instalaciones ya estaban.</p>	<p>No</p>
		<p>Entre 5 y 7 años</p>	<p>Sí. Circuitos y cabañas.</p>	<p>Entre relativa y ninguna dificultad.</p>	<p>No</p>

3) Los nuevos oferentes

Establecimiento	Incursión	Tiempo de vida	Proyectos de ampliación y/o mejoras	Dificultad de adaptación al turismo	Dificultad de continuar con turismo (según el productor)
Est. Las Rocas. (Tercer ola, Grupo 2 de Mayo)	Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: muy positiva Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, otra fuente de ingresos Actividad comercial: sí	9 meses	Sí. Preparar circuitos.	Ninguna. Ya recibían contingentes de alumnos de las EFAS para salidas a campo. Dispone de tiempo para atender visitas.	Sí. - Condicionado en tiempo cuando es época de cosechas. - Pocos integrantes en la familia.
Est. La Gruta. (Tercer ola, Grupo 2 de mayo)	Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: muy positiva Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, alta rentabilidad Actividad comercial: sí	9 meses	Sí. Preparar circuitos. Acondicionar instalaciones (quinchos y sanitarios)	Ninguna. Recibían visitas a la virgen y los atendían. Además tiene una carnicería. Dispone de tiempo para atender visitas.	No.
Mirta Schatz. (Tercer ola, Grupo Los Frutales)	Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: muy positiva Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, alta rentabilidad Actividad comercial: sí	Más de 1 año	Sí. Preparar circuitos. Acondicionar instalaciones (quinchos y sanitarios)	Ninguna Tiene contactos con clientes en su chacra que compran vinos. Era docente y tiene una peluquería Dispone de tiempo para atender visitas.	No.
Don Joering. (Tercer ola, Grupo Los Frutales)	Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: muy positiva Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, otra fuente de ingresos Actividad comercial: sí	Más de 1 año	Sí. Preparar circuitos. Acondicionar instalaciones (quinchos y sanitarios)	Ninguna. Tiene carnicería atiende clientes. Dispone de tiempo para atender visitas.	No.
		De 9 meses a más de 1 año	Sí. Circuitos.	Ninguna.	Ninguna dificultad, solo uno condiciona la visita según tiempos de cosechas.

Éxito con la actividad turística. Tabla N° 29. Indicadores para definir los establecimientos con éxito en el Agroturismo

Establecimiento	Apreciación personal de éxito del productor	Le va mejor según los otros productores ⁶	Volumen de demanda histórica	Reinversión al establecimiento realizada con fondos de turismo	Situación de éxito (sí, no)
Las Viñas (abandonó)	No alcanzó el éxito esperado (por problemas exógenos al establecimiento)	0	relativo	no	No
El Cañafistula (abandonó)	No alcanzó el éxito esperado (por problemas exógenos al establecimiento)	0	escaso	no	No
Tio Zalindo (abandonó)	No alcanzó el éxito esperado (por problemas exógenos al establecimiento)	0	relativo	no	No
San Sebastián de la Selva (Primer ola, La Aripuca)	Éxito regular (por accesibilidad y comercialización)	1	escaso	no	No
Rincón del Takenoko (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)	Éxito regular (por accesibilidad)	0	ninguno	no	No
Heidiland (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)	Éxito regular (por accesibilidad)	0	escaso	no	No
Chacra Suiza (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)	Éxito intermedio (alta cantidad de visitas y relativo dinero generado)	0	alto	si	Si -
Granja Oro Verde (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	Éxito intermedio (relativa cantidad de visitas y dinero generado)	0	relativo	si	Si -
Granja Navidad (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	Éxito muy bueno (cantidad de visitas y dinero generado)	9	alto	si	Si +
G. Paraíso de Hilda (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	Éxito muy bueno (cantidad de visitas y dinero generado)	4	alto	si	Si +
Jardín de la Nona (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	Éxito muy bueno (cantidad de visitas y dinero generado)	3	alto	si	Si +
La Chacra (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)	Éxito muy bueno (cantidad de visitas y dinero generado)	3	alto	si	Si +

⁶ La cantidad de referencias que recibe de parte de otros oferentes determina el número que aparece en la columna. Por ejemplo, la Granja Navidad es la que ha sido citada por 9 productores como la que le va mejor con el agroturismo en la Provincia de Misiones

Tabla N° 30: Factores determinantes del éxito Metodología de Collins

Establec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
G Navidad	No	sí	Regular	Sí	No	Si	Si	No	Si	5
Paraíso Hilda	No	Sí	Regular	Sí	No	Si	Si	No	Si	5
Jardín de la Nona	No	Sí	Regular	Sí	Si	Si	Si	No	Si	6
La Chacra	sí	Sí	Sí	Sí	Si	Si	Si	Si	Si	4
Las Viñas	No	sí	No	No	Si	No	No	No	No	2
El Cañafistula	No	no	No	No	Si	No	No	No	No	1
Tío Zalindo	No	Sí	No	Sí	Si	No	No	No	No	3
San Sebastián	No	Sí	No	No	Si	Si	No	No	No	3
Rincón del Takenoko	No	No	No	No	No	No	No	No	Si	1
Heidiland	No	Sí	No	No	Si	Si	No	No	Si	3
Chazcra Suiza	No	sí	No	Sí	No	No	No	No	No	2
Granja Oro verde	No	sí	No	no	no	Si	No	No	Si	2
Total	1	10	1	6	7	7	4	1	7	

Fuente: Elaboración propia en base a Dachary, Oliveira y Caravaca.

Referencias:

1) formación turística de los productores, 2) actitud emprendedora, 3) grado de información, 4) volumen de demanda, 5) financiamiento, 6) promoción y comercialización, 7) comunicación, 8) poca estacionalidad, 9) acompañamiento institucional y/ o gubernamental

1. Los que tienen éxito

Tabla N° 31. a) Variables subjetivas

Establecimiento	Percepción de éxito	Expectativas iniciales	Superposición activ. rural y turismo	Costo de oportunidad turismo frente a act. rurales	Recomendación a otros a incursionar/ volver a hacerlo.
Granja Navidad (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	Éxito muy bueno (cantidad de visitas y dinero generado)	Buenas (otra fuente de ingresos)	No, se distribuyen las tareas entre los integrantes del grupo familiar.	La ven como un complemento de las actividades rurales aunque la gran cantidad de contingentes escolares les quita tiempo para realzar las tareas primarias	Sí recomienda hacerlo. Ellos volverían a incursionar en ala actividad
G. Paraíso de Hilda (Segunda ola, grupo Tierra Roja) Coyuntura precios: negativa Motivo: otra fuente de ingresos-regular Expectativa: fuente de ingresos Actividad comercial: Sí Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: compatibilidad	Éxito muy bueno (cantidad de visitas y dinero generado)	Buenas (otra fuente de ingresos)	Sí, por ello abren al turismo solo los sábados	Lo ven como un complemento.	No recomendarían, por las dificultades de la adaptación, las inversiones que deben realizarse y el largo tiempo hasta el recupero de la inversión realizada. Ellos no volverían a incursionar en ala actividad
Jardín de la Nona (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)	Éxito muy bueno (cantidad de visitas y dinero generado)	Buenas (otra fuente de ingresos)	No, la señora que es ama de casa se encarga de atender a los visitantes.	La ven como un complemento,	Sí recomendarían, pero advierte que los resultados tardan tiempo en observarse. Ellos volverían a incursionar en ala actividad.
La Chacra (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)	Éxito muy bueno (cantidad de visitas y dinero generado)	Buenas (otra fuente de ingresos)	No, pues la gente hace las tareas rurales con la familia.	La ven como un complemento	Sí, pero que no se observa tanta rentabilidad como en otras actividades. Todo depende de la situación inicial (patrimonial) al comenzar con el turismo. Ellos volverían a incursionar en ala actividad.
	Éxito muy bueno	Buenas	Solo 1 sí	Lo ven como complemento	Solo 1 no recomienda.

Tabla N° 32:
b) Variables objetivas

Establecimiento	Localización	Accesib. física	Accesib. general	Ingresos monetarios por turismo	Volumen visitas en 2003	Reinversión	Particularidades de la oferta	Adecuaciones de la oferta	Ampliaciones de servicios o actividades	Gestión y organización	Canales de comercialización	Situación como productor	Grado de capitalización	Tamaño de productor
Granja Navidad (Segunda ola, grupo Tierra Roja) Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: fuente de ingresos Expectativa: buena, otra fuente de ingresos Actividad comercial: Sí Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: ninguna	A 4 km de la ruta Nacional N°12. Capioví.	Buena	Muy buena. Cartelería.	Muy buenos	Solo escolares 395	En capital físico Sí, mejora que quinchos y sanitarios En capital de trabajo Más utensilios de cocina, ropa de trabajo	Puente colgante, rueda hidráulica	Sí, senderos y servicio de comida	Senderos, manantial hasta ahora. Proyectos: alojamientos	Familiar, toma de decisiones subjetivas y más objetivas. Poca consideración de la Rentabilidad al momento de invertir y el tiempo de recupero de inversión.	Folletería, dirección de turismo municipal, Pagina web del grupo, agencias de viajes.	Bueno: no compro ni vendió chacras, buen estado de las maquinas agrícolas, vivienda de material nueva. Automóvil (modelo "90) en estado regular.	media	Pequeño
G. Paraíso de Hilda (Segunda ola, grupo Tierra Roja) Coyuntura precios: negativa Motivo: otra fuente de ingresos-regular Expectativa: fuente	A 2 km de la ruta Nacional N°12. en Capioví	Buena	Buena, cartelería mínima	Regulares	Escolares (300 personas) y Turismo social (En capital físico Sí, mejora de quinchos	Senderos y bicisendas	Sí	Senderos para bicicletas hasta ahora. Proyecto: de cabañas	Familiar, toma de decisiones subjetivas y más objetivas. Poca	Folletería, dirección de turismo municipal, Pagina	Bueno. Compró tierras, buenas maquinas agrícolas	Media alta	Pequeño

de ingresos Actividad comercial: Sí Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: compatibilidad					jubilados)	y sanitarios , bici sendas			y canchas de deportes.	Consideraci ón de la Rentabilida d al momento de invertir y tiempo de recupero de inversión.	web del grupo, agencias de viajes.	s, vivienda de material nueva. Automó vil (modelo "2000) bueno. Tiene un camión.		
---	--	--	--	--	----------------	-------------------------------------	--	--	---------------------------	--	---	--	--	--

<p>Jardín de la Nona (segunda ola, grupo Agroturismo Oberá) Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: fuente de ingresos Actividad comercial: Sí Dif. de Adaptación: poca Dif. para Continuar: ninguna</p>	<p>Sobre ruta Nac. N°14. en Obéra.</p>	<p>Muy buena</p>	<p>Buena, escasa cartelería</p>	<p>Buenos</p>	<p>30 visitas de turistas</p>	<p>En capital físico Sí, Mejora de quinchos En capital de trabajo utensilios de cocina</p>	<p>Platos típicos italianos</p>	<p>Sí, el comedor</p>	<p>Senderos en la selva hasta ahora. Proyecto de cabañas</p>	<p>Familiar, con toma de decisiones subjetivas</p>	<p>dirección de turismo municipal, agencias de viajes.</p>	<p>Buena, casa de material nueva. Maquinarias agrícolas buenas No compró ni vendió tierras. Camioneta (modelo '98) en buen estado</p>	<p>media</p>	<p>pequeño</p>
<p>La Chacra (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá) Coyuntura precios: negativa-regular Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, otra fuente de ingresos Actividad comercial: Sí Dif. de Adaptación: ninguna Dif. para Continuar: ninguna</p>	<p>Sobre la ruta Nac. N°103, en San Martín, Departamento de Oberá.</p>	<p>Muy buena</p>	<p>Buena, cartelería mínima</p>	<p>Buenos</p>	<p>80 visitas de turistas.</p>	<p>En capital físico Sí, habitaciones, y pileta En capital de trabajo: Utensilios de cocina</p>	<p>El lugar y los procesos industriales del aserradero y carpintería</p>	<p>Sí, habitaciones, y pileta.</p>	<p>Habitaciones hasta ahora. Proyecto: más cabañas.</p>	<p>Familiar, toma de decisiones subjetivas y más objetivas. Consideración de la Rentabilidad al momento de invertir y tiempo de recupero de inversión.</p>	<p>Folletería, dirección de turismo municipal, Pagina web propia, agencia de viajes propia.</p>	<p>Buena, vivienda de material en buenas condiciones, aserradero y carpintería en buenas condiciones de tecnificación.</p>	<p>alta</p>	<p>Mediano</p>

												Camion eta 4 x 4 (modelo "2000)		
	Buena	Entre buena y muy buena	Entre buena y muy buena	Entre regular y muy buena	Bastantes	Sí	Sí	Sí	Sí, hasta ahora senderos y luego alojamientos	Familiar pero con toma de decisiones más objetivas.	variada	De relativa Buena.		

Tabla N° 33 c) Modelo de éxito de Drucker

Establecimiento	Creación de valor	Creación de riqueza	Rentabilidad inmediata	Participación en el mercado	Equilibrio corto plazo	Equilibrio mediano plazo	Énfasis en lo interno (costos y esfuerzos)	Énfasis en lo externo (oportunidades, cambios y amenazas)
Granja Navidad (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	sí	no	no	Sí, elevada	no	si	relativo	sí
G. Paraíso de Hilda (Segunda ola, grupo Tierra Roja)	sí	no	no	Sí, elevada	no	si	relativo	si
Jardín de la Nona (segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)	sí	no	no	Si, elevada	no	si	relativo	si
La Chacra (Segunda ola, grupo Agroturismo Oberá)	sí	no	no	Sí, elevada	no	si	sí	sí
	sí	no	no	sí	no	sí	3 reativo y 1 no	sí

Los que no tienen éxito

Tabla N° 34: A) Variables subjetivas

Establecimiento	Percepción de éxito	Expectativas iniciales	Superp rural y turismo	Costo de oportunidad turismo act. rurales	Recomendación a otros a incursionar/ volver a hacerlo.
Las Viñas (Primer ola, La Aripuca)	No alcanzó el éxito esperado (por problemas exógenos al establecimiento)	Muy buenas (gran cantidad de visitas)	Relativo , muchas tareas en el predio y familia pequeña	Lo ven como un complemento, aunque la presencia de turistas les quitaba mucho tiempo.	No . Si el contexto cambia recomendaría a otros a entrar y ellos volverían a abrir pero por ahora no.
El Cañafístula (Primer ola, La Aripuca)	No alcanzó el éxito esperado (por problemas exógenos al establecimiento)	Muy buenas (gran cantidad de visitas)	Relativo , muchas tareas en el predio y familia pequeña	Se puede trabajar a la par si uno se organiza.	No Mala gestión hasta ahora, si cambia puede ser que vuelva y recomendaría a otros a hacerlo.
Tío Zalindo (Primer ola, La Aripuca)	No alcanzó el éxito esperado (por problemas exógenos al establecimiento)	Muy buenas (gran cantidad de visitas)	Relativo , muchas tareas en el predio y familia pequeña	Es una alternativa pero tienen mejores ingresos con el aguardiente. Cuando viene poca gente se lo puede manejar	No Si cambia la promoción volvería a intentarlo pues le gusta estar con gente pero el agroturismo le deja poco dinero.
San Sebastián de la Selva (Primer ola, La Aripuca)	Éxito regular (por accesibilidad y comercialización)	Muy buenas (gran cantidad de turistas)	No , tiene empleados que realizan las tareas rurales.	Lo ve como complemento	No No recomienda a otros a incursionar y no lo volvería a hacer. Se le fue el ánimo con la actividad, pero como invirtió mucho no quiere abandonar.
Rincón del Takenoko (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	Éxito regular (por accesibilidad)	Buenas. (elevada rentabilidad económica)	No , aún no recibió turistas por lo que percibe el problema	Es un complemento.	No Pensó que era más fácil y que llegarían más rápido los turistas. No recomienda a otros por la falta de rentabilidad. No lo volvería a hacer
Heidiland (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	Éxito regular (por accesibilidad)	Buenas. (elevada rentabilidad)	No , recibe pocos turistas por lo que no siente mayores problemas	Es un complemento.	No No lo recomienda, puesto que es algo a mediano y largo plazo y se tarda mucho en ver los resultados. No lo volvería a hacer.
Chacra Suiza (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	Éxito intermedio (alta cantidad de visitas y relativo dinero generado)	Buenas (elevada rentabilidad)	No	No, lo ven como complemento	Relativo Recomendaría a otros a ingresar pero ellos no volverían a hacer porque se tarda bastante en tener demanda. Ya son personas mayores.
Granja Oro Verde (Segunda ola, Grupo Tierra Roja)	Éxito intermedio (relativa cantidad de visitas y dinero generado)	Buenas (otra fuente de ingresos)	Sí , relativamente.	No, lo ven como complemento	No , si se está bastante lejos no le conviene empezar con turismo. Hay mucho para hacer hasta recibir turistas. Ellos no volverían a hacerlo.

Tabla N° 35 b) Variables objetivas

Establecimiento	Localización	Acceso físico	Acceso b. general	Ingresos monetarios por turismo	Volumen visitas	Reinversión en capital físico y de trabajo	Particularidades de la oferta	Adecuaciones de la oferta	Ampliaciones de servicios o actividades	Gestión y organización	Canales de comercialización	Éxito como productor	Grado de capitalización	Tamaño como productor
<p>Las Viñas (Primer ola, La Aripuca) Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: negativa Motivo: conservar. Expectativa: muy positivas Actividad comercial: Sí Dif. de Adaptación: poca Dif. para Continuar: poca demanda, factores externos</p>	<p>Acceso cruces ruta 101 y provincial 19. (parte de tierra, hoy pavimentada) en Andresito</p>	B	B	R	<p>Al principio 720 por año. El último año 160 personas. (13 personas por mes)</p> <p>“ Se cortó la cadena” (el plan original establecía 20 personas por día)</p>	<p>No, nunca se terminaron el quincho y los sanitarios.</p>	<p>Cultivos orgánicos, hierbas medicinales</p>	<p>Poca, la práctica orgánica es previa al turismo.</p>	<p>Senderos entre cultivos orgánicos antes de abandonar la actividad</p>	<p>Familiar. El padre toma las decisiones. Evaluación subjetiva Ejemplo: “no importa tanto el dinero que se vaya a ganar como sí que alguien esté robando el dinero que nos corresponde.”</p>	<p>La Aripuca de Puerto Iguazú.</p>	<p>Regular. No ha adquirido nuevas tierras, vendió una chacra no está mecanizado vivienda de materiales mixtos y antigua. Automóvil antiguo</p>	<p>media</p>	<p>pequeño</p>
<p>El Cañafistula</p>	<p>A 5 km de ruta Provincial N°</p>	R	M	M	<p>50 personas por año</p>	<p>No, nunca se terminaron el quincho y los</p>	<p>Árboles centenarios, túnel</p>	<p>Se ordenó el establecimiento para</p>	<p>Senderos entre cultivos</p>	<p>Familiar. El padre toma las</p>	<p>La Aripuca de Puerto</p>	<p>Regular, No compró nuevas</p>	<p>media</p>	<p>pequeño</p>

(primer ola, La Aripuca) Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: negativa Motivo: dar a conocer Expectativa: muy positivas Actividad comercial: No Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: poca demanda, factores externos	19 (parte de tierra, hoy pavimentada) en Andresito				(4 personas por mes)	sanitarios.	en arroyo.	recibir visitas	orgánicos y selva, antes de abandonar la actividad	decisiones. Evaluación subjetiva. Ejemplo: "ahora parece que va a andar la miel por eso invertimos, como lo hicimos en el momento del turismo"	Iguazú.	chacras, no vivienda de madera antigua. Automóvil antiguo.		
Tio Zalindo (Primer ola, La Aripuca) Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: negativa Motivo: conservación Expectativa: muy positivas Actividad comercial: Sí Dif. de Adaptación: poca Dif para Continuar: poca demanda, factores externos	Sobre la ruta Provincial N°19. (parte de tierra, hoy pavimentada) en Andresito	MB	B	R	800 personas para los primeros años. 250 personas para el último año (21 personas por mes)	Sí, se terminaron el quincho y los senderos en la selva.	Senderos por la selva, cicloturismo, alambique y producción de aguardiente	Se ordenó el establecimiento para recibir visitas	Senderos entre cultivos orgánicos y selva, antes de abandonar la actividad	Familiar. El padre toma las decisiones. Evaluación subjetiva. Ejemplo: para recibir turistas hay que invertir pero acá se tiene miedo	La Aripuca de Puerto Iguazú.	Muy Bueno. Compra de nuevas tierras, mecanización. Vivienda de material nueva. Automóvil nuevo.	media	Mediano
San Sebastián de la Selva (Primer ola, La Aripuca) Coyuntura precios: positiva Coyuntura turística: negativa	Ruta provincial N°19. (a 15 km) en Andresito.	M (especialmente en días de lluvia)	R	R	15 turistas al año . 300 personas por pesquey	Sí, estanques, cabañas, caballos.	Estanques, cabañas, selva, quincho de gran tamaño	Sí, totalmente adaptado para la atención a visitantes	Sí, capacidad de plazas en la cabaña, más estanques,	Familias, Decisiones subjetivas.	La Aripuca, Página web, agencias de turismo de	Regular, vendió varias chacras, vivienda de material. Tiene maquinarias	media	Mediano

<p>Motivo: fuente de ingresos Expectativa: muy positivas Actividad comercial: No Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: poca demanda, factores externos</p>					<p>pague</p>				<p>y caballos hasta ahora. Proyecto: más alojamiento y caballos.</p>		<p>Posadas, la Aripuca de Puerto Iguazú</p>	<p>agrícolas. Camioneta antigua</p>		
<p>Rincón del Takenoko (Segunda ola, Agroturismo Oberá) Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa- regular Motivo: fuente de ingresos Expectativa: buenas. Actividad comercial: No Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: poca demanda.</p>	<p>A 12 km de Ruta Nacional N°14.en Oberá</p>	R	R	M.	Ninguno	No	Bosque de bambúes, vivienda antigua	No	No.	Familiar. La dueña administra y toma decisiones subjetivas,.	Dirección de turismo Municipal. No tiene folletos.	<p>Malo. Vivienda de madera antigua, no compró tierras pero vendió chacras. Tiene maquinarias agrícolas viejas. Camioneta antigua.</p>	baja	pequeño

<p>Heidiland (Segunda ola, Agroturismo Oberá) Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buenas, elevada rentabilidad Actividad comercial: No Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: poca demanda.</p>	A 15 km de Oberá y de la Ruta N°14.en Oberá	R	B (caterlería)	R	Bueno. 24 turistas al año	Sí, cocina y utensilios.	Jardín	Sí, ampliaciones de cocina y comedor	Sí, comidas, senderos hasta ahora.	Familiar, la esposa administra la parte turística. Decisiones subjetivas	Dirección de turismo Municipal. No tiene folletos.	Regular. No vendió ni compro chacras. Vivienda de material relativamente nueva. Tiene maquinarias agrícolas. Camioneta antigua		
<p>Chacra Suiza (Segunda ola, Agroturismo Oberá) Coyuntura precios: negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buena, elevada rentabilidad. Actividad comercial: No Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: edad de sus oferentes.</p>	Sobre Ruta Nacional N°14. Oberá	MB	B	B	30 personas	Sí, utensilios para la merienda	Tecnificación e ingeniería en la chacra, bio gas.	Sí, orden.	No.	Familiar, variables subjetivas	Folleto y Dirección de turismo Municipal de Oberá	Regular. tiene superficie total de 5 ha, casa de material relativamente nueva. Camioneta antigua	media	pequeño
<p>Granja Oro Verde (Segunda ola, Grupo Tierra Roja) Coyuntura precios:</p>	A 10 km de la ruta Nacional N°12. En Oro Verde,	R (especialmente en días de	B (tiene Folletería propia y del	R	100 personas por año, especialmente	Sí, quincho y sanitarios	Río Paraná, injertos	Sí, Senderos y servicios de comida	Senderos hasta ahora. Proyectos : senderos	Familiar, decisiones subjetivas.	Folleto, página web del grupo y en la	Regular. no vendió ni compró tierras, maquinarias	media	pequeño

negativa Coyuntura turística: negativa-regular Motivo: otra fuente de ingresos Expectativa: buenas, otra fuente de ingresos Actividad comercial: Sí Dif. de Adaptación: relativa Dif. para Continuar: edad de sus oferentes.		lluvia)	grupo)		estudiante s.				temáticos		dirección de turismo municipal	agrícolas, vivienda de madera. Camioneta antigua		
---	--	---------	--------	--	---------------	--	--	--	-----------	--	--------------------------------	--	--	--

Tabla N° 36 c) Modelo de éxito de Drucker

Establecimiento	Creación de valor	Creación de riqueza	Rentabilidad inmediata	Participación en el mercado	Equilibrio corto plazo	Equilibrio mediano plazo	Énfasis en lo interno (costos y esfuerzos)	Énfasis en lo externo (oportunidades, cambios y amenazas)
Las Viñas (Primer ola, La Aripuca)	Sí , Producción orgánica y hierbas medicinales.	No	No	Alta (al principio)	No	Sí (se hubiera logrado si no existieran las variables exógenas)	No	Sí
El Cañafístula (primer ola, La Aripuca)	No.	No	No	Escasa	No	no	No	Sí
Tio Zalindo (Primer ola, La Aripuca)	Sí, Proceso de elaboración del aguardiente.	No	No	Alta (al principio)	Sí	Sí (se hubiera logrado si no existieran las variables exógenas)	Sí	Sí
San Sebastián de la Selva (Primer ola, La Aripuca)	sí	sí	no	Escasa	no	Sí	sí	sí
Rincón del Takenoko (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	no	no	no	no	no	no	no	sí
Heidiland (Segunda ola, Agroturismo Oberá)	sí	no	no	Escasa	no	no	no	sí
Chacra Suiza (Segunda ola, Agroturismo)	sí	no	no	Sí, elevada	no	sí	sí	sí
Granja Oro Verde (Segunda ola, Grupo Tierra Roja)	sí	no	no	Escasa	no	sí	no	Sí

Tabla N° 37: Variables de gestión: emprendedor y ciclo de vida de turismo Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	Momento ciclo vida	Compatibilidad empresa familia	Total
Granja Navidad	sí	sí	sí	sí	regular	regular	real	sí	6
Paraíso de Hilda	sí	sí	sí	sí	sí	regular	Real	sí	7
Jardín de la Nona	sí	no	sí	sí	sí	regular	real	no	4
La Chacra	sí	sí	sí	sí	sí	sí	real	sí	7
Total (4)	4	3	4	4	3	1		3	

Fuente: Elaboración propia en base a DUBS y Wilensky.

Referencias:

1) Necesidad de logro, 2) necesidad de autonomía, 3) asunción de riesgos, 4) impulso y determinación, 5) compromiso a largo plazo, 6) manejo de la información.

Tabla N° 38: Variables de gestión: emprendedor y ciclo de vida de turismo Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	Momento ciclo vida	Compatibilidad empresa familia	Total
Las Viñas	sí	No	No	Si	no	No	Perdido	sí	3
El Cañafistula	Sí	No	No	No	No	No	Perdido	Sí	2
Tío Zalindo	Sí	Sí	Si	Si	No	No	Perdido	Sí	5
San Sebastián	Sí	Sí	Si	Si	No	No	Potencial	Sí	5
Rincón del Takenoko	Sí	No	No	No	No	No	Potencial	Sí	2
Heidiland	Sí	No	No	No	No	No	Potencial	Sí	2
Chacra Suiza	sí	Sí	No	Si	No	No	Real	Sí	4
Granja Oro verde	sí	No	No	no	No	No	real	Sí	2
Total (8)	8	3	2	4	-----	-----		8	

Fuente: Elaboración propia en base a DUBS y Wilensky

Tabla N° 39: Factores de éxito de un emprendimiento de servicios y de una empresa Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	Conocimiento y análisis	Creatividad	Capacidad para ejecutar	Un promotor de planificación y estrategia	Excelente producto	Líder autoritario y participativo	Total
Granja Navidad	regular	sí	sí	sí	sí	sí	5
Paraíso de Hilda	sí	sí	sí	no	sí	sí	5
Jardín de la Nona	no	sí	sí	sí	sí	no	4
La Chacra	sí	sí	sí	sí	sí	sí	6
Total (4)	2	4	4	3	4	4	

Fuente: Elaboración propia en base a Frydman y Simon.

Tabla N° 40: Factores de gestión para el éxito de un emprendimiento de servicios y de una empresa Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	Conocimiento y análisis	Creatividad	Capacidad para ejecutar	Un promotor de planificación y estrategia	Excelente producto	Líder autoritario y participativo	Total
Las Viñas	No	No	No	No	sí	no	1
El Cañafistula	No	No	No	No	Sí	No	1
Tío Zalindo	No	sí	Si	No	Sí	No	3
San Sebastián	No	No	No	No	Sí	No	1
Rincón del Takenoko	No	No	No	No	sí	No	1
Heidiland	No	No	No	No	Sí	No	1
Chacra Suiza	No	si	Sí	si	no	No	3
Granja Oro verde	No	No	Si	No	Sí	no	2
Total (8)	-----	2	3	1	7	---	

Fuente: Elaboración propia en base a Frydman y Simon.

Tabla N° 41: Factores claves de gestión para el éxito del Agroturismo en base a Peters y Waterman Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Granja Navidad	Sí	Sí	sí	regular	Sí	no	Sí	Sí	6
Paraíso de Hilda	Sí	Sí	sí	regular	Sí	no	Sí	Sí	6
Jardín de la Nona	Sí	Sí	no	no	Sí	no	Sí	no	4
La Chacra	Sí	Sí	sí	Sí	Sí	regular	Sí	Sí	7
Total (4)	4	4	3	1	4	-----	4	3	

Fuente: Elaboración propia en base a Peters y Waterman.

Referencias:

1) Predisposición a la acción, 2) acercamiento al cliente, 3) autonomía y espíritu empresarial, 4) productividad por el personal, 5) motivación alrededor de un factor clave, 6) zapatero a tus zapatos, 7) estructura simple y poco personal, 8) flexibilidad y rigor simultáneo.

Tabla N° 42: Factores claves de gestión para el éxito del Agroturismo en base a Peters y Waterman Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Las Viñas	Sí	Si	No	No	Sí	No	sí	Si	5
El Cañafístula	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	2
Tío Zalindo	Sí	Si	Sí	No	Sí	No	Sí	Si	5
San Sebastián	Sí	Si	Sí	Si	Sí	No	Sí	Si	7
Rincón del Takenoko	No	No	No	No	No	No	Sí	No	1
Heidiland	No	No	No	No	Sí	No	Sí	No	2
Chacra Suiza	Si	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	4
Granja Oro verde	no	Si	No	No	Sí	No	Sí	No	3
Total (8)	4	4	3	1	7	-----	8	3	

Fuente: Elaboración propia en base a Peters y Waterman.

Tabla N° 43: Factores claves de gestión para el éxito del Agroturismo en base a Burns y Stalker y Lopez Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	Adaptación e interpretación del medio	Tamaño de la organización	Existencia de objetivos y estrategias	Conocimiento de la competencia	Mirar hacia adentro	Con ventaja competitiva	Total
Granja Navidad	Regular	sí	regular	sí	sí	no	3
Paraíso de Hilda	Regular	no	sí	sí	sí	no	3
Jardín de la Nona	Regular	no	sí	sí	sí	sí	4
La Chacra	sí	sí	sí	sí	sí	sí	6
Total (4)	1	2	3	4	4	2	

Fuente: Elaboración propia en base a Burns y Stalker y López.

Tabla N° 44: Factores claves de gestión para el éxito del Agroturismo en base a Burns y Stalker y Lopez Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	Adaptación e interpretación del medio	Tamaño de la organización	Existencia de objetivos y estrategias	Conocimiento de la competencia	Mirar hacia adentro	Con ventaja competitiva	Total
Las Viñas	Regular	Si	No	No	Si	No	2
El Cañafistula	No	No	No	No	No	No	---
Tío Zalindo	Si	Si	No	Si	No	No	3
San Sebastián	Si	Si	Si	si	Si	Si	6
Rincón del Takenoko	No	No	No	No	No	No	----
Heidiland	Si	No	No	No	Si	No	2
Chacra Suiza	Si	No	No	Si	No	No	2
Granja Oro verde	No	No	No	No	No	No	-----
Total (8)	5	3	1	3	3	1	

Fuente: Elaboración propia en base a Burns y Stalker y López.

Tabla N° 45: Factores claves de gestión para el de éxito del Agroturismo en base a Mariño Navarrete Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	Rumbo estratégico			Áreas estratégicas			Política	Total
	Misión	Visión	Principios y valores	Factores clave de éxito	Competencias críticas	Necesidades de mejora	Política estratégica	Total
Granja Navidad	no	no	sí	no	sí	sí	no	3
Paraíso de Hilda	sí	no	sí	no	sí	sí	no	4
Jardín de la Nona	sí	no	si	no	sí	sí	no	4
La Chacra	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	7
Total	3	1	4	1	4	4	1	

Fuente: Elaboración propia en base a Mariño Navarrete.

Tabla N° 46: Factores claves de gestión para el de éxito del Agroturismo según Mariño Navarrete Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	Rumbo estratégico			Áreas estratégicas			Política	Total
	Misión	Visión	Principios y valores	Factores clave de éxito	Competencias críticas	Necesidades de mejora	Política estratégica	Total
Las Viñas	Sí	No	Si	No	Si	sí	No	4
El Cañafístula	No	No	No	No	No	Sí	No	1
Tío Zalindo	Si	No	Si	No	Si	Sí	No	4
San Sebastián	Si	No	Si	Si	Si	Sí	Si	6
Rincón del Takenoko	No	No	No	No	No	Sí	No	1
Heidiland	Si	No	Si	No	No	Sí	No	3
Chacra Suiza	Si	No	Si	Si	Si	Sí	No	5
Granja Oro verde	si	No	Si	No	No	Sí	No	3
Total	6	-----	6	2	4	8	-----	

Fuente: Elaboración propia en base a Mariño Navarrete.

Tabla N° 47: Factores claves de gestión para el de éxito de las PyMES en base a Alejandro Cardozo Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Granja Navidad	no	regular	sí	regular	no	sí	no	sí	3
Paraíso de Hilda	sí	sí	sí	sí	no	sí	sí	sí	7
Jardín de la Nona	sí	regular	sí	regular	no	sí	no	sí	4
La Chacra	sí	8							
Total	3	2	4	2	1	4	2	4	

Fuente: Elaboración propia en base a Cardozo.

Referencias:

1) tipo de desafío que enfrenta, 2) capacidad de auto diagnóstico, 3) benchmarking, 4) capacidad tecnológica, 5) capacidad de administración y marketing, 6) alianzas con otras empresas, 7) subcontratación, 8) enfoque a las políticas públicas.

Tabla N° 48: Factores claves de gestión para el de éxito de las PyMES en base a Alejandro Cardozo Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
Las Viñas	No	No	No	No	No	Si	No	No	1
El Cañafistula	No	No	---						
Tío Zalindo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	7
San Sebastián	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	7
Rincón del Takenoko	No	No	No	No	No	Si	No	No	1
Heidiland	No	No	----						
Chacra Suiza	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	3
Granja Oro verde	No	No	---						
Total	3	2	3	3	2	4	-----	2	

Fuente: Elaboración propia en base a Cardozo

Tabla N° 49: Factores claves de gestión para el de éxito del Agroturismo en base a Sol Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	7	Total
Granja Navidad	sí	sí	sí	no	sí	sí	sí	6
Paraíso de Hilda	sí	sí	no	no	sí	sí	sí	5
Jardín de la Nona	sí	7						
La Chacra	sí	7						
Total (4)	4	4	3	2	4	4	4	

Fuente: Elaboración propia en base a Sol.

Referencias:

1) ubicación del establecimiento, 2) conveniencia de la compra, 3) imagen diferenciada, 4) rotación del inventario (oferta y actividades) , 5) variedad, 6) precio, 7) servicio al cliente.

Tabla N° 50: Factores claves de gestión para el de éxito del Agroturismo en base a Sol Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	7	Total
Las Viñas	No	Si	No	No	Si	Si	Si	4
El Cañafístula	No	----						
Tío Zalindo	Si	Si	Si	No	No	Si	No	4
San Sebastián	No	Si	Si	No	Si	Si	Si	5
Rincón del Takenoko	No	Si	No	No	No	No	No	1
Heidiland	No	Si	No	No	No	No	No	1
Chacra Suiza	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	6
Granja Oro verde	No	No	No	No	Si	No	No	1
Total (8)	2	6	3	1	4	4	2	

Fuente: Elaboración propia en base a Sol.

Tabla N° 51: Factores claves de gestión para el de éxito del Agroturismo en base a Collins y Porras Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Granja Navidad	Sí	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	7
Paraíso de Hilda	regular	Sí	No	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	6
Jardín de la Nona	Sí	Sí	No	No	Sí	No	No	Sí	Sí	5
La Chacra	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	9
Total	3	4	1	---	4	3	4	4	4	

Fuente: Elaboración propia en base a Collins y Porras.

Referencias:

1) aprovechamiento de los recursos, 2) sin líder carismático, 3) aprovecha la disyuntiva para quedarse con ambas partes, 4) rentabilidad solo como medio, 5) preservar el núcleo, 6) metas grandes y audaces, 7) culto sobre sí mismo, 8) administrar desde la casa, 9) inconformidad con el éxito alcanzado

Tabla N° 52: Factores claves de gestión para el de éxito del Agroturismo en base a Collins y Porras Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Las Viñas	Sí	No	No	No	Si	No	Si	No	No	3
El Cañafistula	No	No	No	No	No	No	No	No	No	----
Tío Zalindo	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	1
San Sebastián	Si	No	No	No	Si	No	Si	Si	No	4
Rincón del Takenoko	No	No	No	No	No	No	No	No	No	----
Heidiland	No	No	No	No	No	No	No	No	No	----
Chacra Suiza	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	4
Granja Oro verde	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	1
Total	5	1	----	----	2	----	1	2	----	

Fuente: Elaboración propia en base a Collins y Porras.

Tabla N° 53: Factores claves de gestión para el de éxito del Agroturismo en base a Lasso y Ostertag y Ledesma Establecimientos con éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	Total	Es agro negocio
Granja Navidad	Sí	Sí	no	Sí	no	Si	4	no
Paraíso de Hilda	Sí	Sí	no	no	no	Si	3	no
Jardín de la Nona	no	no	Sí	Sí	Sí	Si	4	no
La Chacra	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Si	5	Sí
Total	3	3	2	3	2	4		1

Fuente: Elaboración propia en base a Lasso, Ostertag y Ledesma.

Tabla N° 54: Factores claves de gestión para el de éxito del Agroturismo en base a Lasso y Ostertag y Ledesma Establecimientos sin éxito en Agroturismo

Establec.	1	2	3	4	5	6	Total	Es agro negocio
Las Viñas	No	Si	No	No	No	No	1	No
El Cañafístula	No	No	No	No	no	No	---	No
Tío Zalindo	Si	Si	Si	No	No	No	3	No
San Sebastián	Si	Si	Si	Si	No	No	4	No
Rincón del Takenoko	No	No	No	No	No	No	----	No
Heidiland	No	No	No	No	No	No	----	No
Chacra Suiza	No	Si	No	Si	No	No	2	No
Granja Oro verde	No	No	No	No	No	No	----	No
Total	2	3	2	2	----	-----		

Fuente: Elaboración propia en base a Lasso, Ostertag y Ledesma.

Referencias:

1)liderazgo empresarial, 2) impulso a la autogestión, 3) disponibilidad de servicios de apoyo, 4) desarrollo de estrategias de mercado, 5) esquema empresario con integración vertical, 6) actitud pro activa

