



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
Facultad de Ciencias Económicas



La creación de un cluster en torno al turismo rural: Abriendo tranqueras al desarrollo turístico en el partido de Las Flores.

FRANCO, ROMINA PAOLA - 71338/4
Director: Lic. Raúl Mendivil

La Plata, 14 de Diciembre de 2012

Agradecimientos

El presente trabajo significa el cierre de una etapa que me formó como profesional en el maravilloso mundo del Turismo. Es el resultado de todos los conocimientos que he adquirido a lo largo de la carrera y de un gran esfuerzo que estuvo apoyado por la gente que me rodea.

No puedo dejar de agradecer principalmente a mis padres, que me dieron la oportunidad de instalarme en la ciudad de La Plata y comenzar la carrera, por el apoyo y la confianza en todo momento. A mis amigos por el aliento, la preocupación y hasta la colaboración de alguna manera. A Susana, por acompañarme tan de cerca en el proceso de elaboración de la Tesis y a Marta y Gabriel por su ayuda en las visitas a los parajes.

Al Director de Turismo de Las Flores, por su colaboración para acceder a información y especialmente a mi director de tesis, Raúl Mendivil por su activa participación, preocupación, ayuda y seguimiento constante.

RESUMEN

El presente trabajo busca estudiar las posibilidades de conformación de un *cluster* en torno al turismo rural en el partido de Las Flores y su competitividad dentro de la oferta global de la provincia de Buenos Aires, mediante el análisis del Diamante Competitivo de Michael Porter.

Se identifican tres subgrupos (Rosas, Pago de Oro y Villa Pardo) formados por empresas que prestan servicios turísticos en las áreas rurales y un cuarto subgrupo, que funciona de manera complementaria definido como "Corredor Gastronómico", todos conectados a través de la Ruta N° 3.

Los componentes que integran un *cluster* son desarrollados a través de una metodología específica basada en entrevistas. Además son estudiadas las relaciones que tienen las empresas entre ellas y entre diferentes organismos públicos y privados.

Se establece un análisis de la demanda potencial, para definir el perfil del posible segmento interesado. Considerando que la Ciudad Autónoma de Buenos Aires es el principal centro emisor de esta modalidad, se aplicará un modelo de encuesta en dos puntos estratégicos, los Bosques de Palermo y la Reserva Natural Costanera Sur.

La competitividad del *cluster* va a estar dada por un conjunto de factores que comprenden el Diamante Competitivo de Porter. Para ello se evaluarán cada componente con signos positivos y negativos de acuerdo al grado de competitividad que presenten.

La investigación incluye un capítulo que pretende establecer posibles acciones de fomento para los condicionantes que fueron valuados como negativos en el desarrollo de la competitividad.

Finalmente, se establece la conclusión general en donde se afirma que las posibilidades de conformación de un *cluster* son factibles pero esto no garantiza la competitividad y el posicionamiento del destino.



INDICE

INTRODUCCIÓN	3
Introducción General.....	3
Pregunta de Investigación	4
Objetivos de la Investigación	4
Hipótesis.....	5
Metodología.....	5
Estructura de la Tesis	7
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO	8
1) EL TURISMO RURAL	8
1- a) Nacimiento del Turismo Rural:.....	8
1- b) Concepto:	9
1- c) Características:.....	10
1- d) Modalidades:	10
1- e) Perfil de la Demanda y la Oferta:.....	12
1- f) Legislación:	13
1- g) Programas de Turismo Rural:.....	14
2- CLUSTER TURÍSTICO	16
2- a) Concepto:	17
2- b) Características:.....	18
2- c) Componentes:	18
2- d) Diamante Competitivo de Porter:.....	19
CAPÍTULO II	22
3) ANÁLISIS DEL CASO	22
3- a) Caso de estudio: Partido de Las Flores	22
3- b) Conformación de Cluster	27
3- c) Mediciones de la Demanda:.....	42
3- d) Diamante Competitivo de Porter.....	48
CAPÍTULO III	56
4) PROPUESTAS DE ACCIÓN PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD	56
CAPÍTULO IV	60
5) CONCLUSIÓN	60
BIBLIOGRAFIA	62
ANEXOS	66



INTRODUCCIÓN

Introducción General

La actividad turística se considera un medio real de la redistribución de la riqueza desde las áreas más desarrolladas hacia aquellas más pobres, a través del gasto turístico y la inversión en instalaciones en los destinos. Las zonas rurales han estado sometidas al igual que otros territorios a procesos de desarrollo turístico (Saéz Cala, Antonia-2009).

En los últimos años, las diferentes actividades agropecuarias en la región pampeana en Argentina, vienen atravesando una profunda crisis que se manifiesta en menores márgenes de ganancia para los productores. Esto se debe principalmente, a la fuerte presión tributaria, la necesidad de incorporar más tecnologías y los bajos precios de venta. A partir de esta situación, surge el Turismo Rural como una nueva alternativa económica para el sector, generando oportunidades de empleo, directo e indirecto, contribuyendo a evitar el éxodo rural y ampliando y diversificando los ingresos, disminuyendo así las desigualdades socioeconómicas y revalorizando la cultura rural. El concepto de sustentabilidad es indispensable para el adecuado desarrollo de la actividad, de manera tal que el destino perdure ecológicamente en el largo plazo, respondiendo a los intereses de las poblaciones locales, generando el mínimo impacto en el medio ambiente (Salciccia, Diana-2000).

Desde el punto de vista de la demanda, se presenta como una modalidad para realizarse en cualquier época del año por períodos más cortos pero repetibles, generalmente de fines de semana, produciendo movimientos constantes en el destino. Se considera que las áreas que se presentan como estratégicas para el desarrollo del turismo rural, son aquellas que se encuentran en un radio menor de 200 Km. de los principales polos de atracción turística como lo es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Espil, Manuel. 2005).

En un punto estratégico de la provincia (centro-este) se encuentra ubicado el partido de Las Flores; a una distancia menor a 180km de la ciudad de Buenos Aires, constituyendo un área privilegiada para el desarrollo de la actividad. Cuenta con una superficie de 334.048 hectáreas, de las cuales 805 pertenecen a la zona urbana, mientras que el área rural ocupa 323.237. Dentro de esta última, prevalece la actividad agropecuaria, principalmente vinculada con la cría de ganado, pero en los últimos años, han comenzado a funcionar establecimientos que se dedican no solo a las actividades típicas de campo, sino que prestan también servicios turísticos.



El presente trabajo pretende estudiar las posibilidades de conformación de un *cluster* de turismo rural en el partido de Las Flores, integrado por 3 subgrupos (Rosas, Pago de Oro y Villa Pardo) conectados a través de la Ruta Nacional N°3 a una distancia menor a 35 Km. de la ciudad de Las Flores. Cada subgrupo presenta recursos y atractivos que cuentan con potencial para desarrollarse como producto de turismo rural.

Se utilizará el modelo de *cluster* como una herramienta para alcanzar el desarrollo turístico local a través del funcionamiento integrado y complementario de los diferentes actores que integran el sector (municipio, empresas y comunidad), ubicados en un espacio geográfico determinado, estableciendo relaciones de competencia y cooperación. A partir de allí se utilizará el modelo del Diamante Competitivo de Porter para determinar su grado de competitividad.

Este caso, ofrecerá un estudio de una región en donde el turismo no constituye la actividad principal, por lo que no se presenta como un destino turístico por excelencia, pero contando con un determinado potencial puede desarrollarse a partir del análisis, evaluación, adecuada planificación y participación conjunta de los actores involucrados.

Poder demostrar que la acción conjunta del sector público y privado, facilita el desarrollo turístico local y ofrece mayores beneficios, es el principal desafío para fomentar la creación de un *cluster* de turismo rural en el partido de Las Flores.

Pregunta de Investigación

¿Es posible la creación de un *cluster* en torno al turismo rural en el partido de Las Flores, en donde los actores involucrados cooperen y se complementen para crear un producto competitivo, capaz de posicionarse dentro del segmento de turismo rural en la provincia de Buenos Aires?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General: Determinar la posibilidad de creación de un cluster de Turismo Rural en el Partido de Las Flores, y su competitividad como destino turístico dentro de la provincia de Buenos Aires, de acuerdo a las variables del diamante competitivo de Porter.

Objetivos Específicos:

- Establecer el concepto y determinar características y beneficios del turismo rural en el partido de Las Flores.



- Establecer el concepto y determinar características y beneficios de un cluster y su conformación en el partido de Las Flores.
- Describir y caracterizar los emprendimientos de turismo rural existentes en el partido de Las Flores y la organización de los mismos para la creación de un *cluster*.
- Detectar segmentos de mercado interesados en el producto.
- Indagar acerca de la política turística que lleva a cabo el sector público e instituciones privadas, para fomentar y desarrollar el turismo rural en el partido de Las Flores.
- Determinar la competitividad del *clúster* a través del análisis de las variables del Diamante Competitivo de Porter.
- Proponer acciones para mejorar la competitividad del *clúster*.

Hipótesis

El partido de Las Flores puede posicionarse como destino de turismo rural dentro de la provincia de Buenos Aires y lograr su competitividad a través de la creación de un *cluster* en torno a dicha modalidad, impulsando acciones conjuntas entre los actores vinculados y revalorizando los recursos y atractivos en las áreas rurales.

Metodología

El presente trabajo se trata de una investigación de tipo descriptiva/exploratoria en el cual se plantea una situación actual de la temática. A partir de allí se intentará estudiar la posibilidad de conformación de un *cluster* de turismo rural. Posteriormente se analizará la información obtenida en función a los objetivos planteados.

El primer y el segundo objetivo apuntan a brindar un marco teórico de los conceptos básicos. Serán elaborados a través de información secundaria recogida de diferentes autores y textos bibliográficos que abordan el tema desde diversas perspectivas.

Para alcanzar el tercer objetivo se realizará un relevamiento de los emprendimientos que se dedican al Turismo Rural en el partido a través de entrevistas no estructuradas a los dueños de los mismos, de tal manera que puedan expresarse libremente y no sólo captar las respuestas a las preguntas, sino también poder percibir actitudes, valores, formas de pensar, gestos, etc. Se abordarán cuestiones relacionadas al negocio, desde los servicios y actividades que se ofrecen, hasta la forma de organización y trabajo que llevan a cabo. También se indagará sobre las cuestiones personales como el lugar de origen, la decisión de inversión, nociones



sobre la actividad turística, cooperación con otras empresas y el sector público entre otros temas. El mismo método se utilizará para describir a las empresas que integran el “Corredor Gastronómico”. A partir de esta identificación se definirán los componentes del clúster Turismo Rural en el partido de Las Flores.

Para detectar los segmentos de mercado, se realizarán encuestas en puntos estratégicos de la ciudad de Buenos Aires (uno de los centros emisivos más importantes del país) a una muestra de 50 personas seleccionadas de manera aleatoria. De esta manera, determinar si estarían dispuestos a consumir este producto, sus expectativas, intereses, precios que accederían a pagar, entre otras cuestiones que se pretenden abordar en un cuestionario que requiera respuestas breves y concisas. La intención es poder localizar a ciudadanos porteños, potencial mercado de demanda para esta modalidad.

Los puntos seleccionados para elaborar las encuestas serán el Parque Tres de Febrero (más conocido como Bosques de Palermo) y la Reserva Ecológica Costanera Sur, bajo el supuesto de que las personas asisten a estos lugares en busca de un espacio abierto en medio de la gran ciudad, donde disfrutar de la naturaleza, de árboles y aves que allí habitan, aislándose de los ruidos y el paisaje cotidiano, principal motivo por el cual las personas realizan turismo rural.

Para poder evaluar la participación del sector público en el desarrollo de la actividad se considera necesario llevar adelante una entrevista formal con el Director de Turismo para determinar las acciones que se llevan a cabo, la relación con los dueños de los establecimientos, las contribuciones de ambas partes y demás aspectos que permitan determinar su grado de importancia.

Las empresas que se dedican a la actividad se encuentran participando en el programa Cambio Rural del INTA, para lo cual es preciso también realizar una entrevista a Julieta Colonnella, Agente del Proyecto de Turismo Rural del INTA del Centro Regional Buenos Aires Sur, y a Raúl Mendivil, asesor técnico que trabaja con el grupo en Las Flores, para el estudio de las relaciones entre los establecimientos y con el municipio.

Para determinar la competitividad del *cluster*, se analizarán los componentes del Diamante Competitivo de Porter como método de evaluación, en función al análisis y los datos que arrojarán las entrevistas y encuestas realizadas, la observación directa de la zona definida y demás datos recabados durante el proceso de investigación. Este método será un instrumento eficaz para determinar la situación



actual, tanto de la oferta como de la demanda y las posibilidades de desarrollo y fomento.

Estructura de la Tesis

El trabajo se presenta en cuatro capítulos. El primero de ellos corresponde al marco teórico, en donde se abordarán los principales conceptos y características que integran el problema de investigación en dos partes, por un lado el turismo rural y por otro *Cluster*. Ambas partes permitirán obtener del capítulo un marco conceptual en el cual se plantean los dos primeros objetivos.

En el segundo capítulo se llevará a cabo el análisis del caso. La situación turística actual del partido de Las Flores, las empresas que funcionan, los servicios y actividades que se ofrecen, el análisis de la demanda, participación del sector público, el estudio de las variables del Diamante Competitivo de Porter y demás cuestiones que se desarrollarán en función al trabajo de campo y relevamiento particular. Esto permitirá determinar las posibilidades de conformación del *cluster* y su posición competitiva.

Las propuestas de acción para mejorar la competitividad y fomentar el desarrollo del *cluster* serán abordadas en el capítulo tres.

Finalmente el cuarto capítulo, la conclusión, en donde se establecerá el resultado del trabajo de investigación que afirmará o refutará la hipótesis planteada.



CAPÍTULO I

Marco Teórico

1) El Turismo Rural

1- a) Nacimiento del Turismo Rural:

Desde hace varios años, los espacios rurales han venido sufriendo una serie de transformaciones que permitieron incorporar a la actividad turística, como una respuesta a los cambios políticos, sociales y económicos que afectaron al sector agropecuario principalmente hacia fines de la década de los 80 (Nogar, Graciela-2010).

Las cambiantes condiciones de los mercados a nivel mundial han provocado que las empresas del sector adopten nuevas estrategias, como la incorporación de nuevas tecnologías para lograr una mayor eficacia en la producción y nuevas formas de gestión y organización del trabajo. Estos procesos estuvieron acompañados de cambios en la política económica del Estado durante la década de los 90. La economía argentina mantuvo un tipo de cambio que sobrevaluó durante gran parte del período la moneda local. Esta circunstancia afectó fuertemente a numerosas regiones dedicadas a producciones agropecuarias exportables que toman precio en el mercado internacional. Hubo un notable endeudamiento agrario y los índices de precios fueron menores a los costos de intermediación financiera.

Los pequeños y medianos productores se vieron afectados desfavorablemente ante este contexto; por un lado, porque al producir en menor escala, pierden competitividad con respecto a las grandes empresas y por el otro, al contar con escasos recursos, poseen dificultades para acceder a la tecnología y la posibilidad de financiamiento, por lo que debieron buscar nuevas alternativas que les permitan diversificar sus ingresos y evitar el arraigo a las áreas urbanas en búsqueda de empleo. Así es como varios establecimientos de la región pampeana abrieron sus puertas al turismo.

Las primeras experiencias nacieron en la región patagónica como una propuesta para hacer frente a la crítica situación que sufrió la producción de la lana en la década del 70 (principal actividad de los chacareros al sur del nuestro país). La lana se vio afectada no sólo por la caída en el precio sino también por las consecuencias de la erupción del volcán Hudson (Chile) en Agosto de 1971 , que generó la muerte de



un porcentaje importante del stock ovino, producto de la pérdida de utilidad de los campos (Barrera Ernesto,2006).

Desde el punto de vista social, el desarrollo de la actividad turística en las áreas rurales estuvo sostenido por la tendencia de la demanda de la revalorización de estos espacios, en donde no solo se ve al campo como proveedor de alimentos sino también como un lugar donde encontrar la tranquilidad y estar en contacto con la naturaleza, las tradiciones y las culturas (Román, Ma. Florencia, Ciccolella, Mariana. 2009)

1- b) Concepto:

La Organización Mundial del Turismo ha definido al Turismo Rural como *“el conjunto de actividades que se desarrollan en un entorno rural, excediendo el mero alojamiento y que pueden constituirse, para los habitantes del medio, en una fuente de ingresos complementarios a los tradicionalmente dependientes del sector primario, convirtiéndose en un rubro productivo más de la empresa agropecuaria”*. (OMT-1993, citado por Román, Ma. Florencia, Ciccolella, Mariana). En este caso se hace referencia al espacio y al uso que se le da para el desarrollo de determinadas actividades de manera complementaria a la principal.

A nivel nacional, cuando el Ministerio de Turismo elaboró el Plan Estratégico Federal de Turismo Sustentable 2016¹, se establecieron términos y conceptos uniformes para todo el país, definiendo al Turismo Rural como *“toda modalidad turístico-recreativa que se desarrolla en establecimientos del ámbito rural o en sus inmediaciones, y que permite al visitante conocer, compartir y aprender otras costumbres y tradiciones, a través de actividades cotidianas, productivas y culturales, sensibilizándolo sobre el respeto y valor de la identidad cultural de las comunidades y pueblos rurales”*. Esta definición resulta más específica ya que abarca no solo el espacio rural sino también al turista, el tipo de actividades que pueden desarrollar y la participación activa de los propietarios-familias que no solo ofrecen alojamiento en sus establecimientos sino también que muestran sus costumbres cotidianas y tradiciones.

El concepto de turismo de estancias muchas veces suele confundirse con el de turismo rural pero no significan lo mismo, de hecho la característica que los diferencia es una cuestión importante en este trabajo. Se trata de la participación activa de la población rural que involucra esta modalidad turística y genera como consecuencia empleo para la comunidad y una revalorización del entorno, en cambio, el turismo de

¹<http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/convocatorias/asetur/PFETS/PLAN%20FEDERAL%20DE%20TURISMO%20%20ARGENTINA%202016.pdf> – Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016- Ministerio de Turismo de la Nación Argentina.



estancia funciona únicamente en el establecimiento representando el atractivo, dejando en un segundo plano las actividades culturales-recreativas.

1- c) Características:

El autor Ernesto Barrera (2006) dentro de su amplia experiencia en trabajos y publicaciones sobre turismo rural establece en uno de ellos², las principales características que presenta esta modalidad:

- La creación de empleo, directo e indirecto en las áreas rurales y la contribución a evitar el arraigo, incorporando mano de obra a diferentes actividades, dando participación a las mujeres y jóvenes que históricamente fueron un segmento excluido en los trabajos de campo.
- La diversificación de actividades, de esta manera genera una nueva fuente de ingresos complementaria a la actividad agropecuaria principal.
- La revalorización del patrimonio cultural, tradiciones y costumbres rurales. Las instalaciones, los circuitos productivos, la gastronomía, las actividades agroganaderas entre otras cuestiones, constituyen un importante atractivo para los turistas que optan por la modalidad.
- La creación de un mercado de producción a través de la venta de productos artesanales, primarios, elaborados en los predios de manera directa al turista. Ejemplo de esto son los embutidos, chacinados, dulces, artesanías textiles, etc. que se pueden ofrecer como parte de los circuitos productivos.
- Fomento del asociativismo. La cooperación, asociación y trabajo conjunto entre los productores facilita la promoción, comercialización, capacitación, acceso a fuentes de financiamiento, compra de insumos, asesoramiento legal para el crecimiento de sus propios negocios y la comunidad en que están insertos.
- Mejora la calidad de alimentos y artesanías que se ofrecen, ya que dada la relación directa entre el productor y el turista genera condiciones adecuadas para implementar estrategias y corregir algún proceso. Los alimentos y productos adquieren valor para los turistas ya que estos reflejan la identidad local.

1- d) Modalidades:

Dentro de las definiciones establecidas, tanto a nivel nacional como internacional, el turismo rural implica determinadas actividades dentro de un espacio, que pueden adoptar diferentes formas.

Las modalidades más comunes son:

² Barrera, Ernesto. "Turismo Rural, un Agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales"- Buenos Aires- Junio 2006



- Agroturismo: Implica la participación activa del visitante en las actividades productivas, que en general tienen una finalidad demostrativa.
- Ecoturismo: Involucra al visitante en el medio natural realizando actividades en contacto con la naturaleza, apreciando paisajes y sitios donde prevalece la conciencia, el cuidado y respeto por el medio ambiente.
- Turismo Cultural: La cultura rural es el componente principal dentro de esta modalidad, no solo al patrimonio y la riqueza histórica sino también con costumbres y tradiciones propias del campo.
- Turismo Aventura: Se utiliza el medio natural para producir sensaciones de descubrimiento, en general implican nuevas experiencias y cierto grado de riesgo.
- Turismo Deportivo: Es la modalidad de turismo cuya principal motivación es la práctica de algún deporte, o la participación en una determinada competencia deportiva, todo en un entorno natural de belleza extraordinaria o particular (Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016- Ministerio de Turismo de la Nación).
- Turismo Técnico Científico: Se trata de aquellas propuestas turísticas que surgen de la iniciativa de explotaciones agropecuarias o cadenas agroalimentarias que se destacan por su modalidad de producción o nivel tecnológico, y que tienen un fuerte atractivo para productores e investigadores de otras regiones y países (Román, Ma. Florencia, Ciccolella, Mariana- 2009).
- Turismo Educativo: Incluye visitas, cursos, programas pedagógicos en los establecimientos, generalmente, granjas, en donde se da a conocer a los visitantes sobre los procesos productivos u otras tareas agropecuarias.
- Turismo de Eventos: Se utiliza el predio rural y el entorno para celebrar algún festejo como pueden ser casamientos, aniversarios, bautismos o también seminarios, reuniones de trabajo, congresos u otros eventos formales e informales.
- Turismo de Salud: El espacio rural se utiliza para atender determinados problemas de salud, entre las actividades más destacadas se encuentra la terapia antiestrés, el turismo termal y la equinoterapia para personas con discapacidades motrices.
- Turismo Gastronómico: Modalidad típica en turismo rural donde los productores ofrecen su propia producción al plato del visitante.
- Turismo Étnico: Se lleva a cabo en comunidades étnicas y pueblos originarios que cuentan con atractivos para la explotación turística.
- Turismo en Pueblos Rurales: Se trata de pequeños pueblos que se abren al turismo que no necesariamente cuentan con recursos turísticos naturales, sino que han



adaptado sus predios y las inmediaciones para ofrecer al turista una alternativa turística tradicional dando valor a la cultura rural.

- Turismo Religioso: Se realiza en zonas rurales donde el elemento religioso tiene mayor relevancia, por lo que los productores ofrecen sus servicios en función a eso, generando espacios de reflexión, retiros espirituales para los huéspedes que en la mayoría de los casos son peregrinos.

- Turismo Esotérico: Las costumbres y creencias de las culturas ancestrales es el elemento predominante en este tipo de turismo por lo que los espacios rurales se adaptan a estas motivaciones.

1- e) Perfil de la Demanda y la Oferta:

El perfil del turista que realiza turismo rural, posee determinadas características que lo diferencian de otros segmentos, de acuerdo a un relevamiento realizado por el Instituto Nacional de Educación Tecnológica del Ministerio de Educación³ la búsqueda de atención personalizada y el interés por la experiencia genuina son dos factores fundamentales.

Muestran un profundo interés por el entorno y el contacto con la naturaleza así como también por la cultura local y las formas de vida en las áreas rurales, totalmente diferentes a las urbanas. Encuentran allí la calma y la calidez del medio generalmente en manos de las familias propietarias que ofrecen un trato cordial y personalizado.

Gustan de realizar actividades que lo vinculen con el lugar, conocer sus costumbres y tradiciones y poder ser partícipes de ellas.

“Es un turista curioso, que indaga y busca respuestas sobre todo lo que ve y vivencia” (Aued, Verónica; Cymerman, Jessica-2001)

Todas estas características antes mencionadas, le otorgan a la modalidad un valor agregado que cobra interés en un número cada vez mayor de turistas. En su gran mayoría, se trata de segmentos provenientes de los grandes centros urbanos y extranjeros.

Barrera (2006) identificó de una manera clara y específica, las principales motivaciones que mueven a los turistas a desplazarse a las zonas rurales:

- Conocer y fortalecer relaciones permitiendo recobrar el tiempo no compartido durante la época laboral con familiares o amigos y relacionarse con gente nueva.

- Mejorar la salud y el bienestar ya que la actividad turística en el entorno rural les permite revitalizarlos física y mentalmente.

³ Aued, Verónica; Cymerman, Jessica. *“Turismo Rural, relevamiento de demandas productivas y análisis de las necesidades de formación”*. Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Ministerio de Educación de la Nación Argentina- 2001



- Descanso y Relax en un ambiente tranquilo, alejado de los ruidos y la masificación predominante en la ciudad.
- Tener una aventura que movilice sus emociones, tener experiencias que generen adrenalina en entornos abiertos y naturales.
- Escapar de la rutina y del stress que genera el ritmo diario en lugares diferentes de los que residen.
- Conocer, desean tocar, ver y sentir aquello que no les resulta familiar.
- Festejar una ocasión especial. Algunos viajeros toman sus vacaciones para celebrar algún hito importante en sus vidas: casamientos, éxitos profesionales, egreso del colegio, etc.
- Recordar nostálgicamente. Varios turistas viajan para revivir su memoria, recordar momentos de la vida, su niñez, etc.

Desde el lado de la oferta, existen en la actualidad, más de 963 establecimientos⁴ que se dedican a la actividad y se espera que la cifra se multiplique ya que se trata de una modalidad que requiere bajos costos y se sustenta sobre capacidades ociosas.

En la provincia de Buenos Aires, la oferta se presenta como una excelente opción para disfrutar una experiencia única, bajo el paisaje rural pampeano. Dominada por estancias de diversos estilos arquitectónicos y de diferentes épocas, hoteles de campo y posadas donde se puede disfrutar del máximo confort o de una vida sencilla ligada a la tierra y las costumbres del lugar, obteniendo un servicio personalizado y exclusivo⁵.

1- f) Legislación:

El marco regulatorio para el desarrollo de esta actividad lo establece la Ley Nacional de Turismo n° 25997. Esta ley declarada de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país y enuncia su prioridad dentro de la política de Estado. La autoridad de aplicación es el Ministerio de Turismo de la Nación.

Se establecen las diferentes modalidades que se encuadran dentro de la actividad turística y aquí aparecen diferentes formas de turismo rural como ecoturismo, pesca deportiva, alojamiento en estancias, refugios de montaña, turismo salud, turismo termal, turismo aventura y/o similares, entre otras.

⁴ Rolon, Cecilia. "El Turismo en espacios Rurales, políticas públicas para su desarrollo". ENATUR 2010. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Ministerio de Turismo de la Nación Argentina.

⁵ <http://www.pronatur.gov.ar/index.php/buenos-aires>. Proyecto Nacional de Turismo Rural



1- g) Programas de Turismo Rural:

Varias instituciones y órganos vienen trabajando en el desarrollo del turismo rural elaborando planes y proyectos orientados a promover e incentivar la actividad, pero a nivel nacional las principales son el Ministerio de Turismo de la Nación, el Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería de la Nación y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

El Ministerio de Turismo de la Nación es el organismo responsable de planificar e implementar las políticas del sector, incentivar e impulsar acciones de promoción e inversión, controlar el cumplimiento de la reglamentación, entre otras funciones enumeradas en el artículo 6 de la Ley Nacional de Turismo n° 259997.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP) es el organismo responsable de elaborar y ejecutar planes, programas y políticas de producción, comercialización, tecnología, calidad y sanidad en materia agropecuaria, pesquera, forestal y agroindustrial, coordinando y conciliando los intereses del Gobierno nacional, las provincias y los diferentes subsectores.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria es un organismo estatal descentralizado, dependiente del MAGyP. Considera la actividad como una estrategia que favorece o colabora en la implementación de procesos de desarrollo de pequeñas localidades o territorios rurales. Es productora de servicios y funciona como complementaria de la principal actividad económica productiva de bienes del establecimiento agropecuario. Esta prestación de servicios apunta a la diversificación de la economía y de los ingresos de la familia rural y es una actividad movilizadora de aspectos relacionados con el patrimonio cultural y natural.

Comienza a trabajar en Turismo Rural durante la década de los 90 en la región patagónica, cuando los chacareros de esa zona se vieron afectados por la crisis en los precios de la lana y las consecuencias de la erupción de volcán Hudson (Chile). Frente a esta situación, la Estación Experimental Agropecuaria del INTA de la ciudad de San Carlos de Bariloche, propuso a los afectados abrir sus tranqueras a la visita de turistas y asumir esta actividad como un emprendimiento económico más.

En el año 2003 se elabora el Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable (ProFeder)⁶, y a partir de allí, comienza a registrarse un crecimiento exponencial de este tipo de experiencias.

PROFEDER: Este programa tiene como finalidad contribuir a la promoción de la innovación tecnológica y organizacional, el desarrollo de las capacidades de todos

⁶ <http://inta.gob.ar/desarrollo-rural/documentos/profeder>. Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable INTA. Visitado el 19/03/2012



los actores del sistema y el fortalecimiento de la competitividad sistemática regional y nacional, en el ámbito de la equidad social y sustentabilidad ambiental en apoyo al desarrollo territorial.

Una de las herramientas que utiliza para llevar a cabo sus acciones es el subprograma “Cambio Rural”, diseñado para colaborar con los pequeños y medianos empresarios agropecuarios en la búsqueda de alternativas que permitan incrementar los ingresos, elevar el nivel de vida, generar nuevas fuentes de empleo, retomar el proceso de inversión y posicionarse mejor en los mercados.

Los objetivos que plantea Cambio Rural son:

- Asistir al productor en la organización y gestión de su empresa, la producción, la transformación y la comercialización, con la finalidad de mejorar sus ingresos y facilitar su integración a la cadena agroalimentaria.
- Capacitar a los actores sociales responsables de impulsar los cambios necesarios en las PYMES agropecuarias.
- Promover la integración de las acciones de los sectores público y privado, facilitando el acceso a mercados y a las vinculaciones comerciales necesarias para lograr el fortalecimiento del sector.
- Fortalecer la articulación público-privada para vincular las demandas de los productores con los sectores de oferta tecnológica.
- Promover y participar en acciones de desarrollo local y regional, contribuyendo a crear las condiciones que faciliten el financiamiento del desarrollo rural y agroindustrial.

El Proyecto más importante de Turismo Rural a nivel nacional, fue elaborado por los tres órganos antes mencionados, el Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR)⁷. Creado para fortalecer, impulsar y estimular la actividad del turismo rural, dirigiéndose a los diversos estratos socioeconómicos que integran la cadena, incluyendo a las asociaciones y grupos de productores de turismo rural familiares y pequeños, con un enfoque de desarrollo territorial rural.

El Programa esta dirigido a productores agropecuarios nucleados en asociaciones y/o grupos, artesanos, comunidades rurales, agencias y operadores turísticos y funcionarios y técnicos del sector público.

Como queda expuesto, el Turismo Rural es una de las modalidades que más se esta trabajando desde diferentes ámbitos, no solo por los beneficios económicos y las consecuencias que conlleva el desarrollo de la actividad, sino también para el

⁷ <http://www.pronatur.gov.ar/index.php/el-proyecto>. Proyecto Nacional de Turismo Rural. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Ministerio de Turismo e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Visitado el 19/03/2012



fortalecimiento y la revalorización del espacio rural que se ha ido perdiendo en el transcurso del tiempo. La gran variedad de atractivos con que cuenta nuestro país ha generado el posicionamiento de destinos que opacan al campo como uno de ellos, pero los cambios en las tendencias de la demanda indican que es la oportunidad para darle valor, preservando su esencia. Para ello se requiere del trabajo planificado, organizado, coordinado y controlado de los órganos que intervienen en su desarrollo, elaborando estrategias y acciones conjuntas.

La provincia de Buenos Aires cuenta con un Programa, “Pueblos Turísticos”⁸ encabezado por la Secretaria de Turismo de la Provincia, que permitió el nacimiento de destino turísticos rurales en pequeñas localidades.

De esta manera se han incorporado a la oferta de turismo rural de la provincia, pueblos rurales, como Carlos Keen, Mechongué, Azcuenaga, San Agustín, Villa Luguercio, Saldungaray, Escalada, Villa Lía, Villa Ruiz, Gouin, Uribelarrea y Santa María, con un importante patrimonio natural, cultural, social, arquitectónico y gastronómico, en la mayoría de los casos, marcados por la influencia de la historia del país, el asentamiento de los primeros pobladores, la llegada del ferrocarril y las tradiciones gauchescas que hoy se mantienen vivas.

Un ejemplo claro de que el trabajo en conjunto entre los diferentes actores del sector público y privado, es indispensable para el desarrollo de la actividad turística, tanto en la planificación y elaboración de estrategias como en las acciones a realizar, y en este caso, la consideración del espacio rural y el desarrollo sustentable del mismo, representan las bases de todo proyecto o política que se elabore para el fomento de esta modalidad.

2- Cluster Turístico

Como se explicó en la primera parte del capítulo, como consecuencia de la crisis que atravesó el sector agropecuario, gran parte de la oferta de turismo rural en el país, quedó en manos de pequeños y medianos productores que organizaron sus recursos para abrir las tranqueiras a los turistas y brindar un producto con características diferenciales (auténtico, personalizado, tradicional, sustentable, etc.). De esta manera, los destinos turísticos se fueron integrando por varias empresas/PYMES que prestan diferentes servicios, desde alojamiento, gastronomía,

⁸ <http://www.pueblosturísticos.turismo.gba.gov.ar/inicio/index.php>. Programa “Pueblos Turísticos”. Secretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.



venta de productos artesanales hasta recorridos por circuitos productivos y otras actividades rurales.

Las PYMES ocupan un lugar importante en el modelo turístico existente, pero se encuentran condicionadas por el entorno altamente competitivo. Actualmente, el éxito de un destino turístico no depende exclusivamente de la disponibilidad de recursos naturales y atractivos, sino también de las ventajas competitivas de las empresas que lo integran (Rodríguez Domínguez- 2001)

En este apartado se introducirá teóricamente a los conceptos, características y componentes de un *cluster* y Diamante Competitivo de Porter que luego serán aplicados al caso de estudio.

2- a) Concepto:

El profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter (citado por Rodríguez Martínez, 2001) afirma que la competitividad de un núcleo turístico se encuentra en un ámbito geográfico determinado o destino turístico, el cual viene conformado por un *cluster* o grupo de empresas y servicios turísticos y las relaciones que estos mantienen entre ellas⁹. El concepto de *cluster* se define como un conjunto de empresas localizadas en un espacio determinado, de diferentes sectores, especializadas en tareas y actividades propias, complementarias e interdependientes, cuya interacción conforman un producto especializado con valor añadido, generado por las empresas que lo integran.

La conformación de un *cluster* puede representar una herramienta de éxito para el desarrollo turístico de zonas poco afectadas por la actividad, como las áreas rurales, permitiendo construir una ventaja competitiva y ofrecer un producto turístico integrado. El propósito es resaltar la disponibilidad de ciertas actividades en un destino y hacer que las pymes y el resto de los actores, que normalmente trabajan de forma aislada, cooperen y puedan crear un producto turístico de éxito en la localidad¹⁰.

Si las empresas turísticas compiten de esta forma, ayudándose mutuamente y cooperando para conseguir una mejora competitiva del destino, contribuirán a mejorar su propia competitividad y como consecuencia sus beneficios económicos. No implica que se agrupen concientemente bajo un contrato, sino que cada empresa desarrolle aquellas tareas y funciones en las que se especializa, dejando el resto de las

⁹ Rodríguez Domínguez, M.M. "La creación de cluster turísticos como instrumento para la mejora competitiva de los destinos: una aplicación a las Rías Bajas Gallegas" Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de Vigo, España. Vol. 7, Nº 3, 2001, pp 119-138

¹⁰ Sáez Cala, Antonia. "Los Micro-Clusters Turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas?" Universidad de Medellín. Colombia- 2009. Semestre Económico, volumen 12 nº 24 (edición especial) Pág. 57 a 68



actividades a los demás miembros, en un marco participativo, interactivo y cooperativo.

2- b) Características:

Las principales características de un *cluster* son:

- Conjunto de empresas multisectoriales que se relacionan entre sí.
- Están localizadas en un espacio geográfico determinado, relativamente cercanas unas de otras.
- Ofrecen un producto integrado especializado, mediante la actividad conjunta de todas las empresas.
- Cooperan y compiten entre ellas.
- Facilitan las relaciones entre sector público y privado.
- Suelen tener acuerdos y metas empresariales comunes en pos al desarrollo turístico del *cluster*.
- Facilita el acceso a la información, principalmente vinculada al mercado (datos sobre la demanda, tecnologías disponibles, canales de comercialización, etc.)
- Contribuye a crear una imagen del destino.
- Fomenta el desarrollo local.

2- c) Componentes:

El modelo de cluster que se pretende desarrollar en el presente trabajo, identifica seis componentes que lo conforman, cinco de ellos basados en los estudios realizados por el Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata¹¹ y un sexto que a nivel personal desempeña un rol predominante en las áreas rurales y demás zonas poco afectadas por la actividad turística. Ellos son:

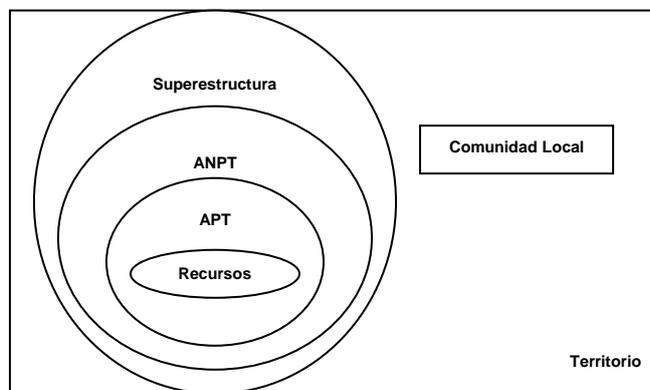
- ⇒ **Recursos Naturales y Culturales:** Representa el principal elemento que motiva los desplazamiento de turistas y visitantes. Se refiere a aquellos atractivos tangibles e intangibles que le otorgan identidad al destino.
- ⇒ **Actividades propias del turismo (APT):** Son aquellas empresas que ofrecen servicios destinados a satisfacer las necesidades básicas de los turistas, como alojamiento, gastronomía, etc.
- ⇒ **Actividades no características del turismo (ANPT):** Son aquellas empresas de otros sectores, que ofrecen servicios de manera complementaria.
- ⇒ **Superestructura:** Se trata del sistema integrado por todas aquellas instituciones públicas y privadas, encargadas del adecuado funcionamiento de

¹¹ Varisco, Cristina. "Sistema Productivo Turístico y Desarrollo Local" Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Publicado en Revista electrónica Ciencias Sociales Online, Julio 2007, Vol. IV, No. 2. Universidad de Viña del Mar – Chile



la actividad turística, y de establecer relaciones y acciones conjuntas para lograr el desarrollo local en la región donde están insertos. Dentro de este grupo se encuentra el Municipio, instituciones educativas, ONGs.

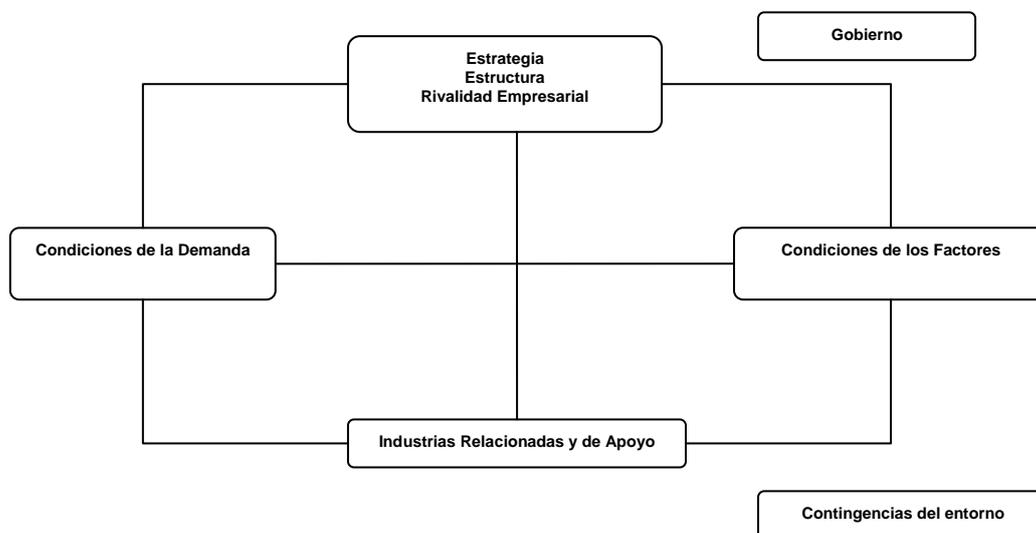
- ⇒ **Territorio:** Es el espacio geográfico en el cual se desarrollan la relaciones de competencia y cooperación de los actores que lo integran (comunidad, empresas, municipio). Se incluye también la infraestructura, principalmente aquella que permite el desplazamiento y la comunicación.
- ⇒ **Comunidad Local:** Es el elemento que le da identidad al *cluster*. La inclusión de manera participativa e interactiva, generará un mayor interés y por lo tanto mayor preocupación por el desarrollo armónico del turismo, generando beneficios traducidos en una mejora en la calidad de vida de la población.



Fuente: Varisco Cristiana, 2007

2- d) Diamante Competitivo de Porter:

La OMT sostiene que la competitividad turística del *cluster* se logra mediante la mejora de un conjunto de condiciones que forman el “Diamante competitivo de Porter”.





El diamante se basa en cuatro componentes:

- Condiciones de los factores: Se refiere a la dotación de recursos del *cluster* y factores básicos de producción tales como mano de obra e infraestructura.

Aquí se analizan los recursos naturales, humanos, de capital, infraestructura y servicios, accesibilidad, etc.

- Condiciones de la demanda: Para que un destino turístico pueda ser competitivo es necesario contar con una cantidad de demanda que genere inputs que muevan a las empresas. Aquí se considera el volumen, exigencias de la demanda, sus conocimientos, expectativas, etc.

- Industrias relacionadas y Sectores de Apoyo: Este condicionante tiene que ver con las relaciones entre todos los sectores y las empresas turísticas para favorecer la integración de los proveedores, la agricultura, la industria, los servicios, las organizaciones públicas, los centros de investigación, formación y los distribuidores (touroperadores, agencias de viajes), con las empresas turísticas en si mismas para trabajar en conjunto para la creación de valor para turistas y la propia población local.

Se refiere a proveedores de insumos tales como suministros de información, salud, bancos, transporte, estaciones de servicio, etc.

- Estrategia, estructura y rivalidad empresarial: Es el contexto en el cual se crean, se organizan y administran las empresas que conforman el *cluster*, así como por la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

El marco legal, la promoción de inversiones, la coordinación pública-privada, la política laboral, la rivalidad empresarial, son algunos de los aspectos que incluye este componente.

Existen otros dos factores que afectan la competitividad de un destino, por un lado, el sector público, como el órgano encargado de fomentar y estimular a las empresas para que desarrollen ventajas competitivas pudiendo influir en los cuatro condicionantes, y la casualidad que esta dada por aquellos factores que están fuera de control de las empresas y el sector público como el clima, los cambios tecnológicos, condiciones de los mercados financieros mundiales, tipo de cambio, seguridad, etc.

Estos componentes representan las condiciones básicas para crear un entorno en donde las empresas y demás actores puedan competir y a aprovechar al máximo sus recursos.

Dados los beneficios que genera el desarrollo del turismo rural en un destino, mencionados en la primera parte de este capítulo, y las condiciones actuales en que se encuentra la oferta en el partido de Las Flores que se analizarán a continuación, la



formación de redes de empresas complementarias para crear un producto regional especializado, pueden generar el posicionamiento de dicho producto y como consecuencia, grandes oportunidades sociales y económicas para las empresas y la comunidad en general.



3) Análisis del Caso

3- a) Caso de estudio: Partido de Las Flores

El partido de Las Flores se encuentra ubicado en el centro-este de la provincia de Buenos Aires dentro del área denominada “Cuenca del Salado”. Su principal vía de acceso es la Ruta Nacional N° 3 pero existen también otras rutas de acceso provinciales como la N° 30, 61 y 63.

Cuenta con una superficie de 334.048 hectáreas, de las cuales 805 pertenecen a la zona urbana, mientras que el área rural ocupa 323.237.

El partido está dividido en doce circunscripciones o cuarteles, integrado por localidades, estaciones ferroviarias y parajes con asentamientos poblacionales. Ellos son, la ciudad cabecera El Carmen de Las Flores, Coronel Boerr, Pardo, El Trigo, Rosas, Plaza Montero, El Gualichu, La Porteña, Vilela, El Mosquito, Harosteguy, Estrugamou, Pago de Oro, El Despunte, El Tropezón, Sol de Mayo y El Toro. La población actual, según el último censo es de 23.875 habitantes¹²

Geográficamente el territorio está representado por llanuras con depresiones aptas para el desarrollo de las actividades agropecuarias, principalmente para la cría de ganado. El clima es templado húmedo, con una temperatura media anual de 16° C. Dada su ubicación, en la cuenca del Río Salado, se pueden apreciar varios cursos de agua y lagunas, que posibilitan actividades de pesca.

El Carmen de Las Flores, ciudad cabecera del partido, se ubica a 187km de la ciudad de Buenos Aires; debe su nombre a las margaritas silvestres (verbenas) de color rojo halladas en el siglo XVIII. Es una ciudad tranquila y hospitalaria, con su edificación de estilo arquitectónico tradicional, con sus calles arboladas, sus plazas y el principal atractivo, el Parque Plaza Montero, con una laguna de 70 has.

El Parque cuenta con espacios para realizar diferentes actividades, como la pesca, deportes náuticos, deportes automovilísticos y ciclísticos en los circuitos que se encuentran alrededor, avistaje de aves y otras especies que integran la Reserva Natural (cisnes, patos, gallaretas, nutrias, carpinchos, entre otras). Posee una amplia zona de camping con los servicios básicos.

La actividad económica predominante es la industrial, básicamente en el rubro textil, calzado y de indumentaria que emplea un gran porcentaje de la población.

¹² http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_resto.asp



También se destacan las actividades metalúrgicas, de servicios y otras producciones regionales (tambos, pollos, etc.).

El turismo no se presenta como una actividad económica predominante, pero en los últimos años se ha dado un gran impulso a su desarrollo. Historia, paisaje natural y campo son las principales características que Las Flores tiene para ofrecer, así como también un amplio calendario de festivales y eventos distribuidos a lo largo de todo el año. Este calendario genera que la mayor parte de los turistas que ingresan a la ciudad se concentren en fechas determinadas, causando una marcada estacionalidad.

Sin embargo, desde hace dos años (Junio de 2010) un grupo de emprendedores decidió apostar al turismo rural como una posibilidad de generar ingresos adicionales a sus empresas, dado el interés de la demanda y el importante crecimiento de la actividad en la provincia.

El grupo se inició cuando la Dirección de Turismo de Las Flores detectó un segmento de demanda interesado en la modalidad, que tenía que ver principalmente con viajeros que estaban de paso por la ciudad, y de emprendimientos con características rurales interesados en desarrollar sus negocios allí

Se trata de una oferta, conformada por un grupo heterogéneo de componentes locales y de Capital Federal distribuidos a lo largo de todo el partido¹³.

El principal desarrollo de la actividad se produjo cuando desde el sector público, se decidió acompañar a los actores locales con encuentros, reuniones y acciones para dar fuerza a la iniciativa. El grupo obtuvo el respaldo del INTA a través del programa Cambio Rural, en donde un asesor rentado trabaja técnicamente sobre el grupo conformado para darle dinamismo y rápida respuesta a sus necesidades. También participó el PRONATUR, que incluyó charlas, capacitaciones y demás beneficios y recibió colaboración de RATUR (Red Argentina de Turismo Rural)

Actualmente cuenta con ocho emprendimientos distribuidos en tres zonas/parajes dentro del partido, próximos entre sí, donde se presentan recursos con potencial valor turístico. Esta proximidad espacial resulta una oportunidad para la conformación de un *cluster*.

A continuación se ofrecerá una breve descripción de las localidades de Rosas, Villa Pardo y el paraje Pago de Oro, escenarios donde se presenta la oferta de turismo rural del partido.

¹³ Nota Diario Clarín, "Una Fusión Campo y Ciudad". Segmento Revista Clarín Rural. Edición Especial años- Sábado 10 de diciembre de 2011



Localidad de Rosas: Se trata de un pequeño poblado de 120 km² aproximadamente, con un poco más de 150 habitantes que en su gran mayoría superan los 50 años de edad; se trata de antiguos pobladores que permanecen en el lugar. Ubicada a 18km de la ciudad de Las Flores posee varias estancias y construcciones antiguas que datan del siglo XIX.

En el año 1872 llega el ferrocarril (en adelante FFCC) a Rosas, lo que permitió el asentamiento de paisanos y los primeros inmigrantes vascos. Hacia 1900 se concentró en la zona la actividad tambera, que con el tendido de la red del Ferrocarril del Sud, facilitó el transporte de los productos lácteos, pavos, huevos y granos a Plaza Constitución.

Actualmente el FFCC constituye un atractivo histórico que conserva los vestigios del pasado que posibilitó el nacimiento de un pueblo con las características típicas del paisaje pampeano.

Rosas cuenta con una Capilla, “Nuestra Señora de Luján” en donde tradicionalmente se realiza en el mes de mayo una peregrinación desde el Templo Parroquial de Las Flores hasta la Capilla, uniendo a caballo o a pié los 18 Km. que separan ambas localidades. En el año 1929 es colocada la piedra fundamental de dicha Capilla que se construyó cercana al predio de la estación ferroviaria; siendo inaugurada en 1931, cuando se celebró el primer oficio religioso. La cruz colocada frente a la Capilla es gemela a la del templo de Las Flores.

Se realizan fiestas patronales y celebraciones típicas del pueblo como los corsos en el mes del carnaval, que atraen principalmente a personas de la ciudad de Las Flores. Sus dos escuelas, las N°28 y N°29, y la capilla organizan una fiesta criolla con matinée bailable. Carreras de sortija, carreras cuadreras, chorceadas y asados al aire libre congregan al vecindario.

Presenta un viejo Almacén de Ramos Generales “El Ideal”, se trata de un viejo edificio de principios del siglo XX, está muy bien equipado con una gran variedad de mercadería. El bar “El Invencible” otro antiguo edificio histórico, inaugurado hace 70 años, conserva los mostradores y estanterías de la época; antiguamente era el punto de reunión de los pobladores locales.

Como atractivo, también se destaca la Escuela de Alternancia. Un emprendimiento rural que tiene como objetivo enseñar a los jóvenes que asisten a la escuela los principales oficios del campo, desde huertas, cosechas, cría de animales y otras actividades. Actualmente se está llevando a cabo un proyecto de creación de un horno comunitario, que tiene financiación del Estado.



Se detectan tres emprendimientos en esta localidad que prestan servicios de turismo rural; Finca “El Malambo”, el emprendimiento “La Cuenca” dedicado a la venta de productos artesanales, dulces caseros, confituras, hilados, entre otros productos y cabañas “Lo de Jorgito”. Estas PYMES, constituyen una parte de la oferta de turismo rural del partido que luego serán analizados.

Localidad de Villa Pardo: El pueblo se desarrollo en el año 1876 cuando se instalo el ferrocarril. El nombre “Pardo” se debe al apellido de los primeros pobladores de esa localidad, que se establecieron en la zona en el año 1829.

Se destaca la relación del lugar con la familia del escritor Adolfo Bioy Casares, cuyo padre fue uno de los pioneros y propietario de la Estancia “Rincón Viejo”, lugar emblemático de la localidad.

Pardo es nombrado en varios cuentos de Bioy Casares recopilados en “Descanso de un caminante” y ha sido mencionado como “el mejor lugar del mundo” por el escritor. Allí vivió 6 años son Silvina Ocampo, antes de casarse en 1940.

Gran parte de la población se desempeña en el rubro textil y el resto está distribuido en las estancias de la localidad. Cuenta con Delegación Municipal, un Destacamento Policial, escuelas de Educación Media de Las Flores, Jardín de Infantes y un club. La entrada es asfaltada, lo que permite el ingreso del servicio de ómnibus y cuenta con servicio de agua potable del SPAR y luz eléctrica. Se caracteriza por conservar sus raíces, sus culturas, y las familias conviven en procura de progreso fortaleciendo sus emprendimientos, promoviendo el desarrollo de toda la comunidad. Un ejemplo de esto, puede verse en la panadería del pueblo, “Crosta”, donde se elaboran panificados en hornos a leña, dándole un sabor único y típico de campo.

La ciudad cuenta con una Cooperativa, integrada por los vecinos de Pardo, quienes participan activamente en el crecimiento y desarrollo de la comunidad. La “Cooperativa de Previsión de Obras y Servicios Públicos de Villa Pardo” tiene como principal objetivo mantener, aprovechar y administrar la red de distribución de agua potable y brindar servicios de comunicación, pero actualmente los objetivos se han extendido. Mediante la creación de un Centro de Recreación se impulsan las tareas sociales que tienen que ver con la capacitación, y con actividades de contención y participación de los niños y los jóvenes del pueblo, tendientes a ofrecer una alternativa saludable para potenciar el desarrollo de actividades de inserción social y comunitaria, a través del deporte, la recreación y la cultura.

Además de la Estancia “Rincón Viejo”, se destacan dos importantes edificios históricos, la Capilla “Nuestra Señora del Perpetuo Socorro” que fue mandada a



construir por Juan Bautista Bioy, abuelo del famoso escritor, en el año 1892 y la Estación Ferroviaria donde actualmente funciona la Delegación Municipal y el Museo de Bioy. Allí se puede observar varias piezas antiguas como teléfonos que conectaban con otras estaciones, ticketera de boletos, muebles de oficina antiguos, faroles de kerosene además de legados y objetos del Museo, que permiten vincular la historia de la localidad con la familia Bioy.

Aquí se presentan cuatro emprendimientos dedicados al turismo rural, la Casa de Campo “La Palmera”, el proyecto “Yamay”, una apuesta novedosa al turismo social y ambientalmente responsable, “Stella Maris”, dedicado a la venta de productos artesanales y Cabañas “Guillermo”.

Paraje Pago de Oro: En el paraje Cuartel XII se localizan tres emprendimientos dedicados al turismo rural, cabaña “El Churrinche”, la estancia “Cauquenes”, donde se ubica la planta de elaboración de la miel “Ser del Sol” y “Lo de Moro” dedicado a la producción orgánica de Stevia (actualmente, no esta teniendo participación activa en el grupo de Cambio Rural). Desde Capital Federal, se ingresa pasando el kilómetro 191 de la ruta N° 3, por camino de tierra.

Aprovechando las distancias entre los emprendimientos, los servicios y actividades que ofrecen y el potencial valor turístico de las zonas donde se ubican, la conformación de un *cluster* puede significar una alternativa para generar un producto de turismo rural capaz de posicionarse en la oferta general en la provincia de Buenos Aires. A su vez, contribuir al desarrollo local por medio de los beneficios que genera la actividad, diversificación de ingresos para las empresas, creación de empleo, revalorización del patrimonio cultural, de las costumbres y tradiciones, entre otras cuestiones expuestas en el capítulo I.

La propuesta de un *cluster* de turismo rural en el partido identifica tres subgrupos, conectados por la Ruta Nacional N° 3, con una distancia entre ellos inferior a los 35km, tomando como punto de referencia la ciudad de las Flores.

Cada subgrupo será definido por la localidad/paraje en donde se encuentran los establecimientos. De esta manera, la localidad de Rosas, el paraje Pago de Oro y la localidad de Villa Pardo en la ciudad de Las Flores serán los subgrupos que integran el *cluster*.

En esta conformación, se identifica, de manera complementaria al turismo rural, un “Corredor Gastronómico” ubicado en el centro del camino que conecta los tres parajes. Se trata de 4 establecimientos ubicados sobre la ruta N° 3 a una distancia



Dados los componentes desarrollados por la autora Cristina Varisco se puede definir el *cluster* turismo rural en el partido de Las Flores de la siguiente manera:

- **Territorio:** Comprendido por el partido de Las Flores.

- **Recursos:** Se identifican, en primer lugar, el campo como paisaje predominante y principal atractivo del *cluster*. Dentro de él, un valioso patrimonio histórico cultural como estancias, antiguos almacenes, bares, pulperías y estaciones ferroviarias.

También se destaca el patrimonio inmaterial compuesto por Fiestas Patronales en honor a la Virgen, Corsos durante la época del carnaval en la localidad de Rosas y otros eventuales acontecimientos.

Ellos son:

- ⇒ Antigua Capilla Nuestro Perpetuo Socorro (Pardo)
- ⇒ Museo Adolfo Bioy Casares (Pardo)
- ⇒ Estación FFCC Roca (Pardo)
- ⇒ Estancia “Rincón Viejo” de Adolfo Bioy Casares (Pardo)
- ⇒ Capilla Nuestra Señora del Luján (Rosas)
- ⇒ Antigua Estación FFCC (Rosas)
- ⇒ Escuela de Alternancia (Rosas)
- ⇒ Almacén de Ramos Generales (Rosas)
- ⇒ Boliche Rural “El Invencible” (Rosas)
- ⇒ Fiestas Patronales (Rosas)

- **Actividades propias del Turismo Rural:** Se identifican todos los servicios ofrecidos por los establecimientos rurales.

En año 2004, comenzó a funcionar la primera empresa dedicada al turismo rural, la Finca “El Malambo”, donde en principio, solo producían y comercializaban arándanos, sin abrir su establecimiento al público. Hasta el año 2008, no había otra empresa dedicada a la actividad, por lo que no era considerada como oferta de turismo rural. Ese año, surgió el proyecto Yamay, a cargo de Marcelo Giuggioloni. Al año siguiente, nace la casa de campo “La Palmera”. En el 2010, Jorge Huarte comienza con la construcción de una cabaña que luego sería la llamada “Lo de Jorgito” inaugurada recientemente, mientras que en el 2011 se abrió la Estancia “Los Cauquenes” a visitantes interesados en observar y conocer sobre la producción de la miel.

Este año se proyecta inaugurar las dos cabañas que todavía no fueron abiertas al público, pero ya están construidas y equipadas casi en su totalidad, se trata de



Cabaña El Churrinche y Cabaña “Guillermo”, dos alternativas que vienen a parear la escasez de plazas de hospedaje en la zona rural.

A continuación se caracterizarán cada uno de los emprendimientos en función a los datos arrojados de las entrevistas a los dueños de los mismos. Ellos son:

⇒ **Finca “El Malambo”**: Es una empresa familiar, dedicada a la producción y comercialización de arandanos en la localidad de Rosas. Los servicios turísticos que ofrecen, tienen que ver con visitas guiadas a las plantaciones, visitas educativas y degustación de su producción. No ofrecen hospedaje, solo servicios y actividades en función a su producción.

María Cristina, dueña de la Finca, oriunda de la ciudad de Castelar, partido de Morón (provincia de Buenos Aires) señala que el principal objetivo de la empresa en el corto plazo es mantener el nivel de producción que llevan hasta el momento y poder trabajar más activamente en el grupo de turismo rural. Este dato, muestra el interés de la dueña por la participación en el grupo, manifiesta que desde la inclusión del emprendimiento en el programa Cambio Rural del INTA, sus niveles de venta han crecido, tiene una mayor promoción y difusión, despertando interés en la gente.

Considera también que para desarrollar el turismo rural en el partido hace falta una mayor participación en ferias y eventos donde se presente la oferta integrada.

⇒ **Cabañas “Lo de Jorgito”**: Ofrece alojamiento en dos cabañas con capacidad para tres personas cada una.

El propietario del emprendimiento, oriundo de Lanus (Gran Buenos Aires) consideró una buena inversión y llevó adelante el proyecto, a largo plazo, pretende ampliar el negocio construyendo más cabañas e incorporando un patio cervecero.

⇒ **Yamay**: Se presenta como una propuesta turística diferente basada en el compromiso con el entorno social y la armonía con la Naturaleza. A través de este modelo se busca realzar los elementos naturales locales, integrándolos con sistemas sustentables a través de un diseño de Permacultura. El objetivo es que el visitante pueda sentirse bienvenido por la Naturaleza y descubrir sus encantos, pudiendo a la vez convertir su visita en una inolvidable experiencia educativa sobre la vida sustentable.

Los espacios ofrecidos para alojamiento son construidos con materiales y técnicas propias de construcción natural (tierra, paja, arcilla, piedra, madera, caña, arena, etc.) y con formas naturales (imitando patrones que se observan en la naturaleza donde predominan las formas curvas) brindando un lugar saludable y acogedor al turista y sustentable al medio ambiente.



Un sitio donde el turista se reencuentre entre la comodidad que ofrecen los centros turísticos modernos y el ritmo pausado de las poblaciones rurales.

Campamentos educativos eco-temáticos, días de campo sustentables, talleres (construcción natural, permacultura, agricultura natural, etc.), charlas, turismo astronómico, observación de aves, visitas guiadas, jornada de visitas y voluntariados, son algunas de las actividades que ofrece Yamay.

El diseño del proyecto contempla la construcción de 10 cabañas para recibir turistas, un centro comunitario, un edificio para dormís y un centro terapéutico para tratamientos con arcillas y música, que actualmente se encuentran en construcción.

Marcelo Guiggioloni, socio fundador, oriundo de la ciudad de Buenos Aires señaló los principales objetivos en el corto plazo que tienen que ver, con poder tener una propuesta mas estandarizada con grupos fijos que cubran un mínimo de eventos mensuales. Poder completar las construcciones de las 10 cabañas y el centro comunitario representa el objetivo en el largo plazo.

Guiggioloni destaca la relación mancomunada con el resto de los emprendedores que integran el proyecto del INTA, gracias a esta interacción todas las partes colaboran con el desarrollo de la misma bioregión.

⇒ **Casa de Campo “La Palmera”**: Consiste en una quinta que se ofrece como alojamiento con capacidad para 5 personas.

Graciela Sabbatini, oriunda de la ciudad de Azul, dueña de la casa, afirma que ha servido la participación en el grupo de turismo rural, pero en el último tiempo, por ocupaciones personales no ha sido un miembro activo. El principal objetivo para ella es seguir recibiendo turistas aunque no lleva ningún registro de ingresos ni de pernотaciones.

⇒ **Cabaña “Guillermo”**: Surgió como una alternativa para cubrir el faltante de plazas que hay en Villa Pardo. Consiste en una cabaña, cuya construcción se estima que termine para septiembre del corriente año, con capacidad para 6 personas aproximadamente.

Guillermo Sorrentino, oriundo de la ciudad de Avellaneda (Gran Buenos Aires), dueño del establecimiento en construcción, plantea como principal objetivo brindar el servicio de alojamiento y en el largo plazo, ampliar sus servicios, poder instalar una casa de té que funcione no solo como complemento a la cabaña, sino también, como parador.

⇒ **Estancia “Cauquenes”**: Es una empresa familiar dedicada a la producción, cosecha, envasado y comercialización de mieles puras y naturales,

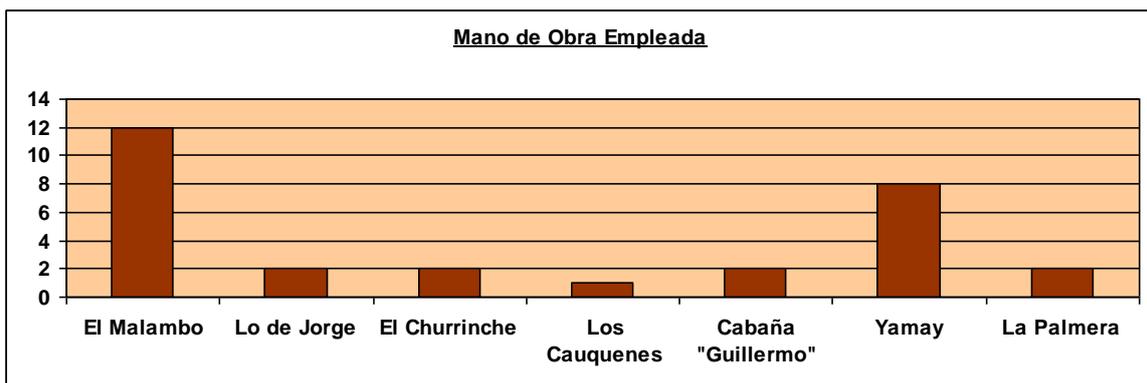


constituida como Sociedad Anónima. La principal actividad vinculada con el turismo rural, es la productiva, el visitante puede observar como se produce la miel y degustar y comprar los productos que allí se ofrecen.

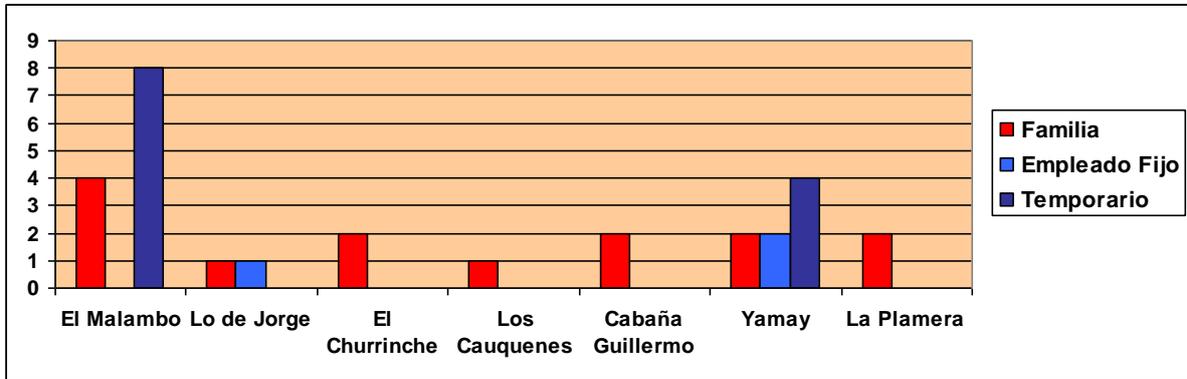
Matías Rafael, socio fundador de “Miel Ser del Sol”, oriundo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sostiene que los principales objetivos de la empresa están vinculados con la producción; en el corto plazo, abastecer el mercado interno y al largo plazo, exportar la miel envasada. La actividad turística no constituye la actividad principal, pero desde que el establecimiento participa en el programa Cambio Rural, se ha dado un gran impulso al negocio, además de una dirección y coordinación individual y conjunta.

⇒ **Cabaña “El Churrinche”**: Se trata de una cabaña que está terminando de ser construida, se proyecta para septiembre del 2012. Tiene como principal objetivo en principio, ofrecer hospedaje y alojamiento para intentar paliar la deficiencia de plazas que hay en el área rural, pero en el largo plazo la idea es constituir una Reserva Natural del Pastizal Pampeano. La capacidad de alojamiento es de 6 a 8 personas más 15 dormitorios con bolsa de dormir. Ofrecerá también actividades en la naturaleza.

Uno de los principales motivos por los cuales una localidad/región, decide dedicarse al turismo es por la generación de puestos de trabajo que implica. La metodología utilizada para recabar información sobre este componente, indagó sobre la cantidad de trabajadores que integran cada establecimiento rural, los resultados obtenidos son los siguientes:

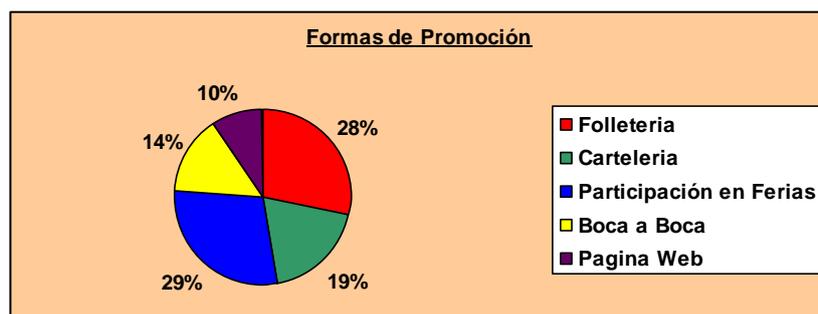


A modo general, se observa que el número de trabajadores es mínimo, solo un emprendimiento supera los 10 empleados, finca “El Malambo”, seguido por Yamay, que alcanza la cantidad de 8. El resto de los emprendimientos, cuentan con 2 personas trabajando y en la Estancia “Los Cauquenes” solo uno. A su vez, esta cantidad está representada de la siguiente manera:



Los siete establecimientos están en manos de miembros de las familias, 4 de ellos no cuentan con personal extra, son ellos mismo los que se encargan de atender sus negocios, mientras que los que tienen mas volumen de empleados, se trata de trabajadores temporarios; en la Finca El Malambo, por la cosecha de arandanos y en Yamay cuando se reciben contingentes de visitantes, con aviso anticipado. Solo dos (Cabaña Lo de Jorge y Yamay), cuentan con personal fijo y son residentes locales, dejando un total de 3 residentes empleados en el área, de manera permanente.

Los principales medios de promoción y difusión que utilizan los emprendimientos rurales para dar a conocer sus servicios se muestran en el siguiente gráfico:



La mayoría de ellos utilizan más de un medio de promoción, por lo que las respuestas fueron variadas, pero la participación en eventos y la folletería, constituyen los elementos más utilizados (29%). Solo Yamay y la Estancia Cauquenes donde se fabrica la miel “Ser del Sol” tienen su propia página Web y es la fuente que más utilizan. Yamay combina además otras opciones tales con folletos y la presencia en eventos.



El 14% de las respuestas mencionaron como forma de promoción el boca a boca, mientras que la cartelería fue considerada por el 19% de los emprendimientos.

Se manifestó también la importancia de la página Web, por lo que varios propietarios mostraron sus deseos de construir una en el corto plazo.

Esto hace pensar que si bien, existe una participación en los principales eventos y ferias relacionadas al turismo, es necesaria una mayor presencia, con una oferta mas integrada, folletería exclusiva de turismo rural, y otros elementos que identifiquen al partido de Las Flores como destino para realizar esta actividad.

Entre las diferentes opiniones que se expresaron al momento de responder sobre qué consideran necesario para el desarrollo del turismo en la ciudad, se obtuvieron los siguientes resultados;



Promoción, con mayor publicidad, es lo que consideran necesario, en su gran mayoría las empresas para el desarrollo turístico de Las Flores con el 46% de los casos. Resulta interesante que el 27% de las respuestas hicieron hincapié en la creación de una marca-imagen que le otorgue identidad al partido, particularmente en la gastronomía y la naturaleza.

Por otra parte, la organización de eventos puede significar, para el 18% de los establecimientos, una manera de atraer turistas y dar a conocer la cultura, la historia y las tradiciones del pueblo de Las Flores.

Solo el 19% destacó la folletería como un elemento necesario para poder conseguir el desarrollo turístico.

El grado de asociativismo entre las empresas es muy bueno, así lo manifestó el Asesor que trabaja con el grupo, en el marco del programa Cambio Rural del INTA. Esta cuestión, resulta de suma importancia para la creación del *cluster*, se mide a través de acciones conjuntas de promoción en ferias, congresos, encuentros, disertaciones y demás eventos que en general se realizan en Capital Federal por parte de los emprendedores que tienen mayor facilidad para concurrir y en representación de los otros. Otro indicador también lo manifiesta la concurrencia de todos los



emprendimientos (o representantes) a eventos organizados de manera individual, donde estos se movilizan hacia el establecimiento convocante para ofrecer sus productos regionales. Actualmente se está trabajando en un Plan de Comunicación, para encontrar la identidad del grupo, donde es necesaria una activa e importante participación de los emprendimientos.

- **Actividades complementarias al Turismo Rural:** son ofrecidas por emprendimientos dedicados a la gastronomía, dentro del denominado “Corredor Gastronómico” y a la elaboración de productos artesanales como “Stella Maris” y “La Cuenca”.

Se caracterizarán cada establecimiento en función a las entrevistas realizadas a los dueños/empleados de los mismos. Ellos son:

⇒ **Restaurante “El Caballito”:** Es un restaurante familiar ubicado en la Ruta N° 3 Km. 187. Comenzó a funcionar en el año 2004 y a partir de allí se extendió su oferta gastronómica ampliamente. Los platos son elaborados por cocineros cuyas recetas son transmitidas por su dueño que tiene una amplia experiencia en el rubro.

Reciben aproximadamente 2000 clientes mensuales. Este valor está conformado por un 50% de ciudadanos floreenses y un 50% de viajeros que están de paso por la ruta. El 20% son clientes fieles.

En general, los platos más requeridos son el Bife de Chorizo y las pastas caseras, especialidades de la casa. Ofrece servicios adicionales tales como wifi, televisión, aire acondicionado, calefacción y un pelotero para el entretenimiento de los niños.

En cuanto a la estructura empresarial, trabajan allí los miembros de la familia y 6 empleados más, ciudadanos floreenses. Los proveedores de materias primas son locales y la competencia con otros locales gastronómicos es alta, debido a la escasa distancia que los separa.

Omar Zunino, dueño del establecimiento, muestra una gran predisposición para participar en proyectos relacionados con el turismo en la ciudad, y asegura que recibe constantes consultas sobre atractivos de la ciudad y lugares para hospedarse.

⇒ **Restaurante “La Familia”:** Establecimiento ubicado sobre la Ruta N° 3 Km. 187, al lado del restaurante “El Caballito”. Ofrece una gran variedad de platos, y se destaca por la comida a la parrilla. El salón es amplio, con servicios como televisión, aire acondicionado y calefacción.

La clientela es variada, en general son camioneros, viajeros que están de paso y residentes locales. El número de empleados es mínimo, solo cuenta con dos cocineros y el dueño que es el que atiende al público.



Al igual que el resto de los establecimientos, recibe consultas sobre alojamiento en la ciudad y reconocen al resto de los establecimientos como competidores.

⇒ **Parrilla “La Rueda”:** Esta parrilla se encuentra ubicada en la entrada a la ciudad de Las Flores, sobre la Ruta N° 3. Ofrece un menú a base de carne al asador, con vista del público otorgando un atractivo importante al lugar. Los principales clientes del establecimiento son camioneros y personas que están de paso por la ruta.

Las personas que allí trabajan son miembros de la familia propietaria y dos empleados mas, ciudadanos florenses. Los proveedores son locales.

Los servicios adicionales que ofrecen están dentro del salón (ya que también hay instalaciones para comer afuera del local), cuentan con televisión, aire acondicionado y calefacción.

Un empleado de la parrilla, a quien se le realizó la entrevista, asegura que ha recibido varias consultas sobre alojamiento en la ciudad, pero no con fines turísticos. Muestran una buena predisposición para la participación en proyectos de turismo en la ciudad, ya que cuando se realizan diferentes eventos y festivales, el número de clientes aumenta considerablemente.

⇒ **El Molino:** Parrilla ubicada en el kilómetro 192, frente a la rotonda que conecta con las rutas 91 y 30 . Ofrece principalmente menú a la parrilla y al asador.

El perfil del cliente presenta las mismas características que todos los establecimientos gastronómicos ubicados sobre la ruta, una parte esta compuesta por residentes locales y otra por camioneros y viajeros que están de paso, lo mismo con el personal empleado que es mínimo, integrado por el dueño del local, que atiende al público y tres personas más.

⇒ **Stella Maris:** Dedicada a la elaboración y venta de productos artesanales y regionales, Stella Maris decidió emprender este negocio en el año 2011 cuando se mudó desde Capital Federal a la ciudad de Las Flores. Con su marido (dueño de Cabaña Guillermo) proyectan la construcción de una casa de te que funcione como parador y complemento para sus negocios.

Stella prioriza la calidad de sus productos, para que los clientes los identifiquen con la ciudad y vuelvan a consumirlos. Recibe aproximadamente entre 80 y 100 clientes por mes, aunque la cantidad depende de la fecha, en general es muy estacional. Se puede encontrar en un puesto al costado de la ruta N° 3, fácil de acceder y visiblemente ubicado.

⇒ **La Cuenca:** Se trata de un emprendimiento unipersonal en manos de Gabriela Gómez, una residente local dedicada a realizar artesanías en telares. El



emprendimiento nace en el año 2008 como una forma de diversificar sus ingresos, por el momento su situación solo le permite ofrecer los productos que ella misma elabora, pero a largo plazo tiene intenciones de incorporar otras artesanías.

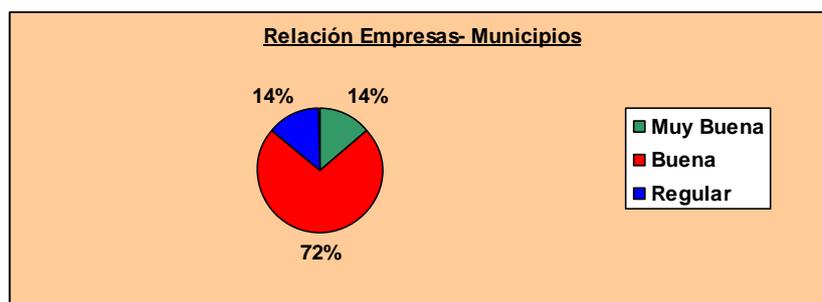
A modo de conclusión sobre las actividades que no están directamente vinculadas con el turismo rural se puede decir, que los establecimientos gastronómicos presentan características similares en cuanto al perfil del cliente que reciben y los servicios adicionales a la comida. Si bien los platos son característicos de cada lugar y utilizan diferentes materias primas, los precios son muy accesibles para la comunidad y resultan económicos para los que provienen de otros lugares.

Todos reconocen la competencia en el rubro y se muestran interesados en la participación y desarrollo del turismo en la ciudad, principalmente porque ante el incremento de turistas, los clientes aumentan.

Los emprendimientos que ofrecen productos artesanales, le otorgan autenticidad al *cluster*, funcionan como puestos de ventas de souvenirs y recuerdos de viaje.

- **Superestructura:** Esta conformada, en primer lugar por la Municipalidad de Las Flores, a través de la Dirección de Turismo, la Secretaría de turismo de la Provincia de Buenos Aires, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, La Asociación Empresaria y Hotelera de la Ciudad de La Plata y su Zona de Influencia, la Universidad de Belgrano, Universidad de San Martín y el Planetario de la ciudad de Buenos Aires.

El Municipio es un componente sumamente importante en el adecuado desarrollo del *cluster* y el fomento de la actividad. Se indagó a los dueños de los establecimientos sobre la relación que tienen con el mismo y se obtuvieron los siguientes resultados:



Se puede decir que en general, la relación es buena (72%), lo cual representa una condición favorable para la creación del *cluster*. Solo el 14% que corresponde a un emprendimiento, respondió regular, por constantes consultas sobre el servicio eléctrico que no llega al lugar y la inversión es muy elevada, donde las soluciones que le plantearon son limitadas.



Todas las empresas a su vez tienen una buena relación entre ellas, de cooperación y compromiso mutuo para el desarrollo de la actividad, cuando se indagó sobre esta cuestión, ninguna mostró disconformidad, por el contrario, dispuestos al trabajo conjunto, impulsados y motivados por el programa Cambio Rural del INTA en el cual participan.

⇒ **Dirección de Turismo:** Desde la creación de la dirección en el año 2002, se trabaja arduamente para desarrollar el turismo en la ciudad. Al frente de la misma, el técnico en turismo Cristian Chiodini, cuya gestión ha mostrado un cambio en la imagen turística, no solo como destino dentro de la oferta de la provincia de Buenos Aires, sino también en la conciencia de la población local.

En la entrevista realizada a Chiodini, manifestó como principal objetivo el posicionamiento de la ciudad como una alternativa de fin de semana, ofreciendo a los turistas la posibilidad de realizar actividades en contacto con la naturaleza, espacios abiertos, donde predomina la tranquilidad, el ámbito familiar y la hospitalidad. Para ello, la presencia en los medios gráficos a través de la marca ciudad y la promoción de la página web, constituyen las principales acciones de fomento.

A corto plazo, los objetivos apuntan a incrementar el número de visitantes y la estadía, y de esta manera generar nuevas fuentes de empleo e ingresos en la ciudad.

El trabajo en general, se realiza de manera conjunta con otros sectores y órganos, tanto públicos como privados que facilitan el desarrollo del turismo a través de programas, proyectos, capacitaciones, cursos, entre otras acciones. Particularmente la principal debilidad que presenta la Dirección, es la cantidad de personas empleadas reducida solo a dos (Director y Subdirector), por lo que constituye un limitante a la hora de gestionar.

Chiodini señaló que no existen ordenanzas que regulen directamente a la actividad turística en las áreas rurales, solo hay una que regula la instalación de Agencias de Viajes y el registro de empresas de turismo estudiantil.

Por otra parte, destaca las diferentes inversiones públicas que se han realizado en los últimos años, que tienen que ver principalmente con la mejora y mantención de la red vial y caminos comunales, los cuales son utilizados para fines propios de extracción primaria y la comunicación entre los pobladores y visitantes. Además de las inversiones en materia de servicios públicos como las redes de agua potable, el gas natural y servicios de Internet.

⇒ **Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires:** Se estructura a partir de la creación de cuatro direcciones provinciales, las cuales poseen



diversas funciones, actividades y tareas que se especifican en distintos programas de actuación, la Dirección Provincial de Promoción Turística, Dirección Provincial de Desarrollo de Calidad y Servicios Turísticos, Dirección Provincial de Turismo Social y Comunitario y la Dirección Provincial de Producción y Asistencia de Eventos.

Como parte de la oferta turística que presenta la provincia de Buenos Aires, el partido de Las Flores no se presenta como destino de turismo rural, sino como ciudad de Eventos y Fiestas Populares, con seis acontecimientos reconocidos y como lugar para la práctica de pesca deportiva, por la presencia de la Laguna del Difunto Manuel. La promoción a través de la folletería, la página Web de la Secretaria, la participación en Ferias y Eventos, nacionales e internacionales, así como también incentivos para inversiones, asistencia y capacitaciones, son algunos de los beneficios que contribuyen al desarrollo turístico.

⇒ **Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria:** Es el Órgano Nacional que tiene mayor participación en el partido de Las Flores en el desarrollo del turismo rural. A través del programa Cambio Rural se asiste a los productores rurales en la organización y gestión de sus empresas, la comercialización de productos y servicios, capacitaciones a través del asesoramiento de un técnico que coordina y facilita las actividades de las PYMES. El grupo de emprendedores en el partido, empezó a trabajar en Junio de 2010, de forma eventual; en Diciembre de 2010 se oficializó el grupo como INTA y comenzó a funcionar de manera permanente.

Julietta Colonnella, agente del proyecto en el Centro Regional Buenos Aires Sur (en adelante CERBAS), área que abarca el partido de Las Flores, señala que la finalidad del mismo es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población de las pequeñas localidades y territorios rurales en esta región. Así mismo, destaca los principales objetivos que se persiguen, que tienen que ver con asistencia y capacitación al productor/emprendedor en los aspectos de organización y gestión empresarial; promover las articulaciones comerciales necesarias, la organización de agronegocios y el acceso al financiamiento para lograr el fortalecimiento de las PYMES; fomentar el cuidado de la salud ambiental y acompañamiento al productor.

El Asesor que trabaja con el grupo de emprendimientos en el partido de Las Flores, Raúl Mendivil, manifestó que en un principio, el trabajo con los establecimientos rurales fue sensibilizar a la población local con respecto a la temática del Turismo Rural, y a los productores rurales de Las Flores. Luego se sumaron varias personas que no eran residentes de Las Flores, en general, de origen Capital Federal



y Gran Buenos Aires que tenían la inquietud de conocer el negocio del Turismo Rural, básicamente con la motivación de generar un cambio de vida, mudarse al interior.

Posteriormente a esta etapa de sensibilización, el trabajo fue pasar de ser un grupo de personas a un equipo de trabajo, a un grupo asociativo con objetivos en común, roles y responsabilidades. Fortalecer permanentemente la cohesión grupal, a través de reuniones participativas mensuales.

Las primeras acciones que se trabajaron en forma conjunta fue la del diseño de una folletería en común, y la participación en todas las ferias relacionadas a la temática del país, a nivel local, regional y nacional, como así también a encuentros de emprendedores de Turismo Rural del INTA. Estas acciones se complementaron también con disertaciones en Universidades y Congresos de toda la provincia para mostrar el caso y de esa forma difundir y promocionar el grupo.

Otra acción que se realizó bilateralmente fue la de Capacitación, en general enmarcadas en el convenio de PRONATUR (Proyecto Nacional de Turismo Rural), básicamente con temáticas de imagen y comercialización, seguros y prevención de riesgos.

Actualmente, el trabajo que se desarrolla es la generación de un Plan Comunicacional Integral, que tiene como objetivo desarrollar una marca identitaria del grupo, construyendo un mensaje promocional, un isologotipo con todas sus aplicaciones (en folletería, señaladores, bolígrafos, etc.), una Web 2.0 grupal y el desarrollo de todas las TICs para el Turismo Rural.

Mendivil señala también que la participación de los emprendimientos es muy buena, salvo en casos en que por cuestiones personales no pueden intervenir activamente, pero en general, han desarrollado roles específicos en relación a sus aptitudes.

En cuanto a la forma de comunicar las acciones, destacó la difusión a todos los grupos de la regional CERBAS de Turismo Rural, que constituyen aproximadamente 16 grupos, con más de 100 productores. Esta forma de compartir es sumamente beneficiosa, porque, el asociativismo y la cooepetencia en el Turismo Rural son requisitos imprescindibles para desarrollarlo, y gracias a este mecanismo de comunicación no solo se enteran que hace el grupo, sino que también los emprendimientos se enteran que hacen otros grupos de similares características y muchas veces con problemáticas comunes. Otro método de difusión institucional son los encuentros regionales y nacionales que se realizan, es un espacio en que los asesores y los productores aprovechan a generar lazos y profundizar en aquellas



acciones que se compartieron vía correo electrónico. En la comunidad local, siempre se comunican en los medios gráficos a través de la gacetilla de prensa municipal para que la sociedad tenga conocimiento de lo que se está realizando y logrando.

⇒ **Red Argentina de Turismo Rural:** Se trata de una Asociación Civil sin fines de lucro que tiene por objetivo principal promover el desarrollo del Turismo Rural, y atender a los intereses de los productores agropecuarios que se dedican a esta actividad.

En la ciudad de Las Flores, RATUR ha ofrecido cursos y capacitaciones a los encargados y dueños de los establecimientos rurales sobre aspectos legales del negocio.

⇒ **Asociación Empresaria Hotelera y Gastronómica de la Ciudad de La Plata y su Zona de Influencia:** El partido de Las Flores, forma parte de la Zona de Influencia de dicha Institución, por lo que recibe cursos y capacitaciones que son ofrecidas a la comunidad, generalmente en el área de la hotelería y la gastronomía.

⇒ **Universidad de Belgrano:** Es la única institución que ofrece una carrera vinculada directamente con el turismo en la ciudad. En su modalidad a distancia, la Tecnicatura en Hotelería y Turismo ofrece la posibilidad a la comunidad de Las Flores de capacitarse y formarse en el área.

Con una duración de 2 años, el egresado se puede desempeñar en establecimientos hoteleros, agencias de viajes y demás empresas que componen la industria del turismo, colaborando con las tareas de planificación, organización, coordinación, control y participar en el desarrollo de estrategias, métodos y procedimientos de administración.

⇒ **Universidad Nacional de San Martín:** La Institución Educativa, ha elaborado un convenio en el marco del PRONATUR, para la asistencia técnica en el desarrollo de un plan comunicacional para el grupo.

⇒ **Planetario:** El Planetario de la ciudad de Buenos Aires tiene un convenio comercial con Yamay para la realización de talleres en la naturaleza y avistaje de estrellas. Este convenio no solo resulta importante para la promoción y difusión del emprendimiento, sino también que facilita el acceso de los turistas al lugar, ya que se envían grupos armados con un programa previamente organizado que incluye varias actividades, no solo las relacionadas con la astronomía.

- **Comunidad Local:** ha mostrado un cambio en la manera de ver la actividad turística en la ciudad. En la entrevista realizada al Director de Turismo, señaló el apoyo que brinda la comunidad a las actividades y programas que se llevan a cabo para el



fomento del turismo, el interés constante, la apreciación de los recursos, y una mayor valorización de los mismos, comportamiento que no se observaba hace diez años atrás.

En una encuesta realizada a través de medios virtuales a ciudadanos floreenses (tomando una muestra de 50 personas), se analizó su visión con respecto al turismo en la ciudad. El 78% considera que Las Flores tiene potencial para desarrollarse turísticamente, lo cual representa una mirada positiva de la gente sobre el valor de los recursos con que cuenta; casi el total de la muestra piensa que el Parque Plaza Montero es el principal atractivo (96%), seguido por los Festivales y Eventos que se realizan con gran convocatoria. Sin embargo, los establecimientos dedicados al turismo rural no representan para la muestra una opción que pueda generar un movimiento turístico, solo el 22% los tuvo en cuenta.

En cuanto a los establecimientos gastronómicos ubicados sobre la ruta nº 3, han sido visitados por el 90% de la muestra y el servicio fue calificado en un 62% como bueno, esto quiere decir que se trata de lugares reconocidos por la gente, con una buena imagen, aceptados y visitados con frecuencia por residentes locales, principalmente los fines de semana como una actividad de esparcimiento.

Para determinar el conocimiento que la población tiene sobre los recursos de las zonas y parajes rurales, se presentó una lista de atractivos para que puedan seleccionar aquellos que reconocen como propios de cada lugar. Entre las siete opciones que se mostraron para Villa Pardo, el 40,82% no reconoció a ninguno, la misma proporción al Museo "Adolfo Bioy Casares" y un 20,41% a la Estancia "Rincón Viejo"; esto muestra un desconocimiento de la población sobre la oferta de turismo rural en Pardo, ya que muy pocas personas pudieron identificar a los establecimientos rurales. A su vez, poseen escasa información sobre el importante patrimonio histórico de la localidad.

Para Rosas, la Capilla Nuestra Señora del Lujan y las Fiestas Populares, constituyen los principales atractivos que cuenta la localidad. En este caso, las PYMES rurales, tampoco fueron reconocidas por una parte importante de la muestra.

Esto hace pensar que, si bien la gente es muy optimista con respecto al turismo en la ciudad y reconoce sus atractivos, la realidad indica que la oferta de turismo rural no es del todo conocida entre los vecinos floreenses.

La actuación de la Dirección de Turismo para el fomento de la actividad, es calificada por el 52% de la muestra como buena, mientras que el 40% considera que es regular. Sumado al optimismo con respecto al potencial de la ciudad como destino



turístico, parecería que la comunidad no es un obstáculo en el desarrollo de la actividad ya que muestra una actitud participativa y un interés en los atractivos, tangibles e intangibles de Las Flores.

Sin embargo, el desarrollo del turismo en los pueblos rurales no es considerado por la comunidad. La gente, no valora los recursos de esta región, ya sea por desconocimiento, poca difusión o simplemente porque no se encuentran dentro del área urbana. Esta actitud representa un limitante en el desarrollo del cluster, para ello es necesaria una intensa campaña de sensibilización y concientización sobre los recursos y el importante patrimonio que no se encuentra adecuadamente explotado.

De esta manera se puede ver que las principales características que presenta un *cluster*, mencionadas en el capítulo I, se aplican correctamente al caso.

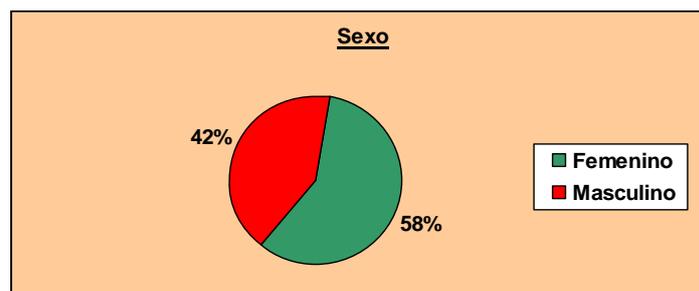
3- c) Mediciones de la Demanda:

Dadas las características que presenta el segmento de mercado interesado en turismo rural y la corta distancia que separa el partido con Capital Federal (200km), principal centro emisor de turistas, se definen dos áreas para llevar a cabo el análisis de la demanda potencial.

Por un lado, el Parque Tres de Febrero, más conocido como los Bosques de Palermo y la Reserva Ecológica Costanera Sur, constituyen los escenarios naturales más representativos de la gran ciudad. Bajo el supuesto de que las personas asisten a estos lugares en búsqueda de tranquilidad, naturaleza y espacios abiertos (principales motivaciones del turista que realiza turismo rural), es posible localizar a un segmento interesado en la modalidad.

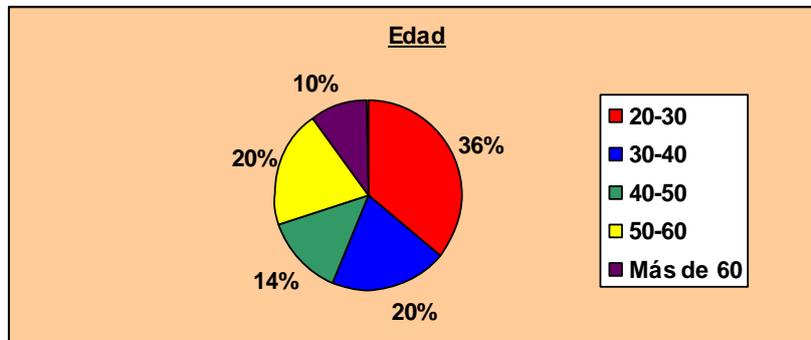
Tomando una muestra de 50 personas (25 en los Bosques de Palermo, 25 en Costanera Sur), seleccionadas de manera aleatoria en los escenarios planteados, se realizó una encuesta para medir no solo el grado de interés por el turismo rural, sino también, el conocimiento que la gente tiene del partido de Las Flores.

Perfil de la demanda encuestada:

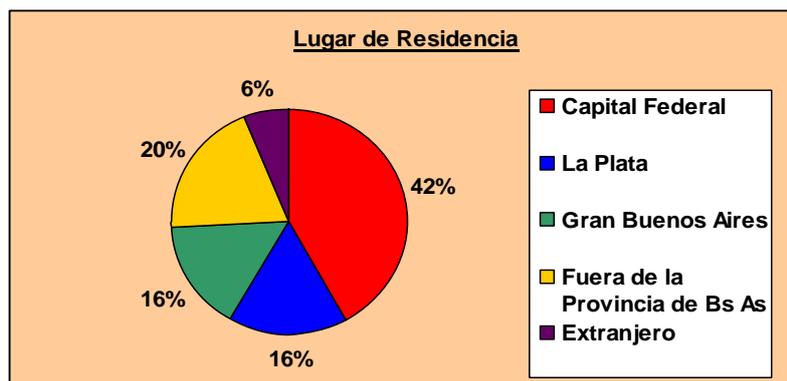




El 58% de las personas encuestadas, fueron mujeres, mientras que el 42% corresponden a hombres. En general, se trato de un público que estaba de paseo o tomando un descanso luego de hacer deportes, por lo que la predisposición a responder fue muy buena.

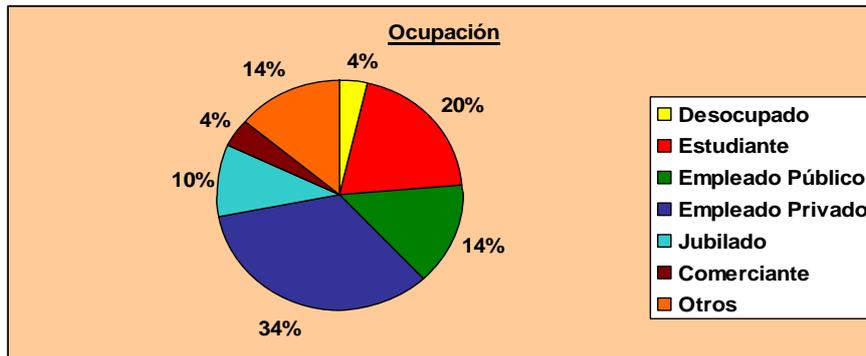


Se trata mayoritariamente de una muestra joven, el 36% de los encuestados tienen entre 20 y 30 años, seguido por personas de entre 30 y 40 y 50 y 60 en igual cantidad. Los mayores de 60 años, solo representan el 10% del total de encuestas.



En cuanto al lugar de residencia, la gran mayoría pertenece a Capital Federal, conformando el 42% de la muestra. Este segmento podría ser el más interesado en el cluster turismo rural en Las Flores, ya que la distancia que los separa es inferior a los 200km y ambas ciudades se muestran completamente opuestas con respecto al paisaje y la vida cotidiana.

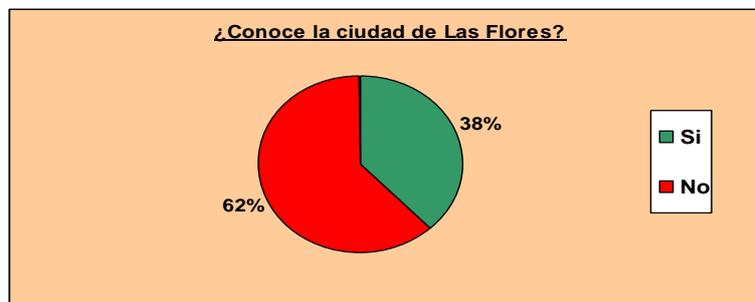
Las personas que provienen de localidades fuera de la provincia de Buenos Aires, que representan un 20% de la muestra y los extranjeros, 6%, son los menos propensos a acceder a un producto de estas características. La oferta en el partido se presenta como una alternativa de fin de semana, por lo que no solo la distancia es un limitante a la hora de elegir un destino, sino también el tiempo y otros destinos competidores más cercanos a sus lugares de residencia.



En cuanto a la ocupación, los empleados de empresas privadas dominan la muestra, abarcando el 34% de la misma, mientras que los estudiantes constituyen un 20%.

Todas las personas mayores a 60 años (10%, porcentaje expresado anteriormente en el gráfico de edad) son Jubilados; el 14% está representado por empleados públicos y en la misma proporción el segmento "otros" que tienen que ver con trabajos autónomos. Los comerciantes y desocupados, se presentan en menores cantidades, solo un 4% cada segmento.

Por otro lado, los resultados obtenidos son:



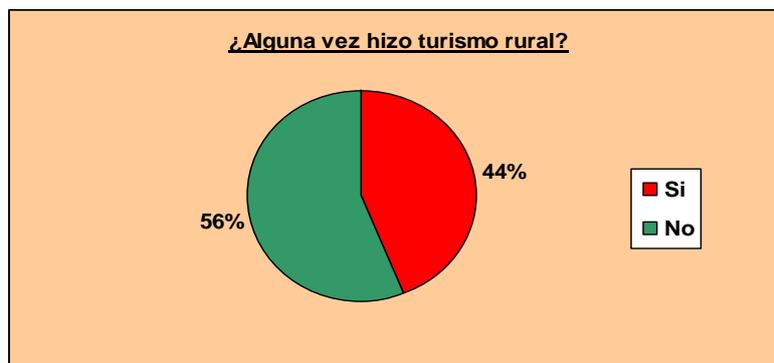
Para poder desarrollar el turismo rural en el partido de Las Flores, en primera instancia es preciso analizar el conocimiento que la gente tiene sobre ella, es por este motivo que se indagó sobre esta cuestión. Más de la mitad de la muestra, manifiesta no conocer la ciudad, la respuesta negativa abarcó un 62%, mientras que el 38% fue positiva.





Por otro lado, el 66% de las personas encuestadas, han escuchado hablar sobre la ciudad. Ante la pregunta afirmativa, se consulto sobre el tema, las respuestas obtenidas fueron variadas; del total del 66% que corresponden a la cantidad de 33 personas, siete de ellas manifestó haber escuchado hablar por conocidos, oriundos de la ciudad, otras siete por personajes famosos como los hermanos Patronelli (corredores del Dakkar), jugador de futbol Alberto Costa (integrante del equipo español Valencia), cantantes como Lautaro Rodríguez (Integrante del Coro de Valeria Lynch) y otros; cinco personas por las fiestas y eventos programados de la ciudad como el Festival de Peñas y Fortines, el encuentro de Motos y “Las Flores canta” evento que convoca a los principales cantantes folclóricos del país, la misma cantidad por haber pasado por la entrada de la ciudad, al margen de la ruta nº 3 y el resto, no recuerda sobre que tema.

El 34% de la muestra, nunca ha escuchado hablar sobre la ciudad, esta proporción estaría dentro del valor manifestado anteriormente, que no conoce la ciudad de Las Flores (62%), por lo que la diferencia, el 28% no solo que no conoce la ciudad, sino que tampoco ha escuchado hablar sobre ella.



Con el objetivo de estudiar la participación de la muestra en la actividad hasta el momento, se consulto si alguna vez, los encuestados realizaron turismo rural. El 56% nunca practico esta forma de turismo, quiere decir que mas de la mitad de la muestra no ha considerado la modalidad para emprender un viaje, ya sea, por falta de conocimiento sobre la misma (varias personas manifestaron como comentario ante la pregunta, no saber de que se trata el turismo rural), sobre la oferta, o falta de interés.

El 44% restante respondió afirmativamente, por lo que se prosiguió a indagar sobre la cantidad de kilómetros que realizaron para practicar la modalidad. El 60% de esta cantidad, respondió que eligieron destinos ubicados a una distancia menor a 200km, el 22% entre 300 y 400km, y un 18% a mas de 600km. De esta manera, se confirma la hipótesis de que los destinos más propensos a recibir turistas de Capital



Federal, son aquellos que se encuentran a una distancia inferior a 200km, característica que le otorga al partido de Las Flores una oportunidad para el desarrollo del *cluster*.

Es necesario considerar de este segmento, cuales fueron las actividades que realizaron; se plantearon diferentes opciones y las respuestas obtenidas fueron variadas, se pueden resumir de la siguiente manera:



El 31% de las respuestas obtenidas a los turistas que afirmativamente realizaron turismo rural, utilizaron alojamiento en los destinos, solo dos de ellos hicieron uso exclusivo de este servicio (Turismo de estancia), el resto combinado con otras opciones. La gastronomía fue mencionada por el 31%, dos de los casos como única opción, el resto también combinadas con otras actividades, dejando expuesto que el alojamiento y la gastronomía fueron las actividades mas utilizadas por el segmento. Seguido por cabalgatas y actividades productivas, consideradas menos veces pero siempre como complemento con otros servicios.

Por otro lado, al 56% de la muestra que respondió que nunca hizo turismo rural, se le consultó si estarían interesados en practicar la modalidad;

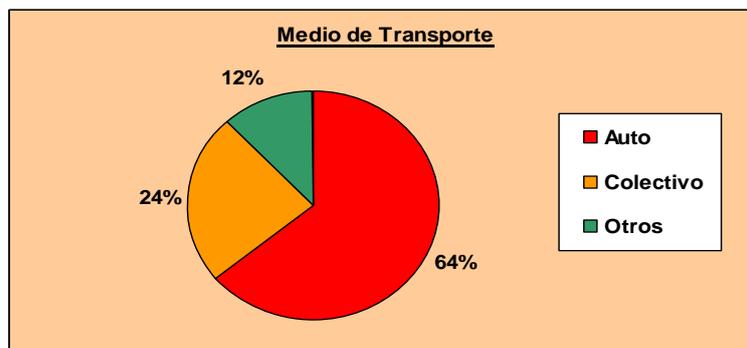


Claramente se puede ver de manera gráfica, que un 75% de los encuestados que nunca hizo turismo rural, respondió afirmativamente, por lo que muestran un interés en considerar la actividad para futuros viajes, dato importante a la hora de considerar la demanda potencial.



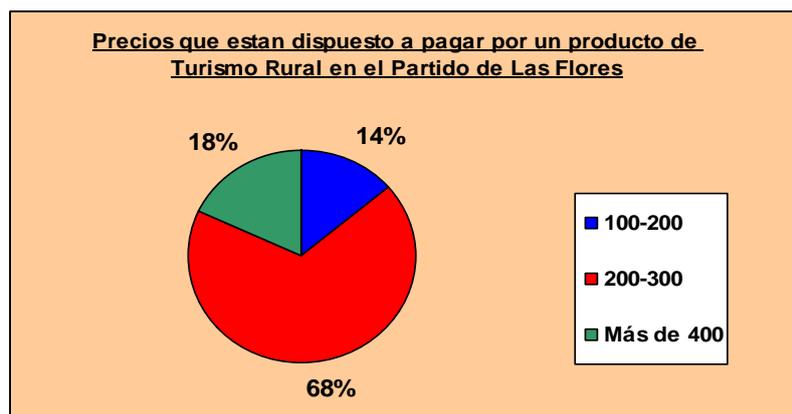
El 25% respondió negativamente, principalmente porque vivieron/viven o trabajaron/trabajan en el campo por lo que el paisaje y las actividades rurales no representan un atractivo para ellos.

El Medio de transporte, considerado el elemento más importante para acceder al lugar, fue consultado en la encuesta;



El auto particular constituye el principal medio de transporte para este tipo de actividad, abarcando el 64% de la muestra. El colectivo, fue la segunda opción, con el 24% de las respuestas, esto puede interpretarse por el grado de accesibilidad que tiene el auto con respecto al colectivo en las zonas rurales.

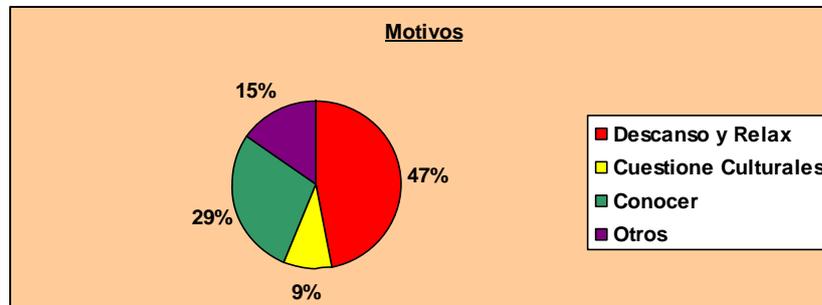
Un dato importante a considerar es el precio que estaría dispuesto a pagar el turista, por un producto de turismo rural en el partido de Las Flores, por día y que incluya alojamiento, comidas y actividades. De esta manera, determinar el valor monetario que le otorgaría a una oferta completa en el partido. Los resultados se expresan de manera gráfica a continuación:



El 68% estaría dispuesto a pagar entre \$200 y \$300 por día, el 18%, mas de \$400 y el 14% entre \$100 y \$200. El resultado obtenido, muestra que la cantidad de dinero que sacrificaría la mayor parte de la muestra no es demasiada pero se ajusta a los precios actuales.



Por último, para poder obtener los principales motivos por los cuales la muestra hace o haría turismo rural, se indagó sobre esta cuestión y se obtuvieron los siguientes resultados:



Frente a la pregunta, las respuestas fueron variadas y múltiples, pero el descanso y relax es el principal motivo para realizar esta actividad. Fue seleccionado en el 47% de las respuestas, 17 casos como única opción, y en 14 complementado con otros.

Conocer nuevos destinos y paisajes, constituye también un importante motivador para realizar turismo rural, estando presente en el 29% de las respuestas, 10 de manera exclusiva y 9 integrado con otros.

Las cuestiones culturales no tienen demasiada consideración, solo una persona la mencionó como motivo único de viaje, el resto fue elegida en conjunto con otras opciones.

3- d) Diamante Competitivo de Porter

Para fomentar el *cluster*, es necesario que todos los actores, tanto públicos como privados, elaboren acciones de intervención para mejorar su crecimiento, lograr una mayor competitividad y generar empleo, de forma tal que los beneficios económicos que genera el turismo rural reviertan en la comunidad local.

Una vez identificados los elementos que conforman el *cluster*, los datos obtenidos serán utilizados para analizar las condiciones que forman parte del Diamante Competitivo de Michael Porter. Que el partido de Las Flores pueda posicionarse y competir con otros destinos de turismo rural en la provincia de Buenos Aires implica, no solo identificar sus condiciones competitivas, sino también poder trabajar sobre ellas y potenciarlas.

Se evaluará cada componente con signos positivos (+) y negativos (-) de acuerdo al grado de competitividad que presenten y en función a ellos determinar la posición del *cluster* en su conjunto.



Condiciones de Los Factores:

(+/-) Los *Recursos* con que cuenta el partido como destino de Turismo Rural, son variados y poseen un valor que aún no está siendo reconocido por el mercado. Este dato se deduce de los resultados de las encuestas realizadas a potenciales turistas que manifestaron en un 62% que no conoce la ciudad de Las Flores, mientras los que si la conocen, ha sido por estar de paso por la ruta o por algunos de los personajes destacados que viven allí. En cuanto a la comunidad local, el 40.82% de la muestra, no identifica ningún atractivo en una de las localidades.

Ofrece la característica básica, el paisaje típico del campo argentino, lo cual no representa una ventaja competitiva, ya que este panorama puede verse en varias localidades que integran la provincia.

Se presenta un importante patrimonio histórico que marcó el desarrollo y la identidad de las localidades de Rosas y Pardo; el emprendimiento Yamay, una propuesta turística única en la zona y alrededores, comprometida con el entorno y la naturaleza que ofrece una experiencia turística no convencional; diferentes actividades productivas ofrecidas por los establecimientos; festivales y eventos y el legado de la vida del famoso escritor Adolfo Bioy Casares.

(+/-) La *información turística* se evalúa con ambos signos porque es una cuestión en la que se está trabajando actualmente. Bajo el convenio con la Universidad de San Martín se está llevando a cabo el Plan Comunicacional que tiene como objetivo capacitar a los emprendedores con herramientas y TICs para promocionar sus servicios. Este plan incluye la elaboración de una marca representativa, la construcción de la página Web y el asesoramiento para la creación de usuarios en diferentes redes sociales y obtener una mayor presencia en Internet y un posicionamiento en la mente de los potenciales turistas.

Si bien, este proceso es considerado positivo, existen otros factores que limitan el acceso a la información como la falta de oficinas turísticas en las localidades. La única oficina que ofrece información es la que se encuentra en la ciudad de Las Flores, donde funciona la Dirección de Turismo. Esta brinda, folletería y asesoramiento de manera personalizada.

La participación en ferias y eventos por parte del Municipio en el área del turismo es importante para el grupo, así lo manifestaron los emprendedores que fueron entrevistados, aunque no se presenta como una oferta de turismo rural integrada, con un programa que incluya todas las alternativas.



(+) Las *Vías de acceso* se encuentran sobre la Ruta Nacional N° 3, fácil de localizar, señalizadas y en buen estado. La conexión entre los tres parajes es rápida, ya que están separados por una distancia menor a 55 kilómetros.

(+) Los *servicios públicos* pueden evaluarse como positivos, considerando que se trata de áreas rurales donde la cantidad de habitantes no supera los 150. Los servicios que no llegan a las localidades son, el gas natural en Pardo, el servicio de agua potable en Rosas, y la luz eléctrica en Pago de Oro, pero utilizan otras fuentes para paliar estas debilidades como la garrafa, el agua de pozo y los paneles solares.

El Director de Turismo señaló en la entrevista realizada, que estos dos puntos (red vial y servicios públicos) son las inversiones más importantes que se hicieron, y se están haciendo para el desarrollo de las localidades y el fomento del turismo.

(+) Las *líneas crediticias* disponibles son amplias, permiten a los establecimientos contar con apoyo financiero para proyectar y expandir sus negocios. La Secretaría de Turismo de la Provincia de Buenos Aires y el Banco Provincia son algunas de las entidades que ofrecen créditos a los emprendimientos rurales.

(-) La *mano de obra* es escasa, y si bien reciben capacitaciones constantes, es poco calificada. Como se expuso de manera gráfica en el capítulo II (Ítem 3-b) los puestos de trabajo son cubiertos por los dueños y su grupo familiar, ya que hasta el momento, el porcentaje de visitantes que reciben es bajo y los servicios son ofrecidos por ellos sin necesidad de incorporar personal. De esta manera, un mínimo número de residentes locales tiene acceso a empleo en el rubro.

(-) Los *servicios de salud* son deficientes, el paraje Pago de Oro no cuenta con ningún centro sanitario, mientras que Rosas y Pardo poseen una Sala de primeros auxilios con escaso equipamiento y de baja complejidad, de manera tal que ante una determinada situación, el paciente debe ser trasladado al Hospital Zonal de Las Flores, ubicado dentro de la ciudad.

(-) La *señalética vial y turística* muestra una enorme debilidad para el desarrollo del *cluster*. Los parajes no cuentan con adecuada información y señales que indiquen atractivos, recursos, distancias, ubicaciones, entre otros aspectos importantes.

(-) La *infraestructura turística* es escasa. No poseen oficinas de información turística y es necesario un reacondicionamiento y mejoras edilicias del patrimonio histórico arquitectónico. Villa Pardo cuenta con una Capilla "Nuestro Perpetuo Socorro" que se encuentra en un estado de deterioro importante, al borde del abandono; una pequeña plaza en mal estado, aunque actualmente existe una propuesta por parte de la escuela de la localidad de restaurarla junto a un grupo de alumnos. Cabe destacar



que en la localidad de Rosas se puede ver la Capilla en perfecto estado de conservación.

De esta manera, se puede decir que la competitividad de los factores en el partido de Las Flores es intermedia. Presentan características que contribuyen al desarrollo del producto (recursos, accesos, créditos, información, servicios públicos) pero están afectadas por otros componentes negativos, cuya consideración es necesaria para despertar una ventaja competitiva de este vértice.

Condiciones de la Demanda:

El resultado del análisis de la muestra que fue encuestada en Capital Federal, permite establecer el perfil de la demanda potencial y las condiciones en que se encuentra.

(+) Considerando la distancia, el 60% de la muestra que en algún momento hizo turismo rural manifestó haberse desplazado a menos de 200 Km., por lo tanto las posibilidades de desplazamiento de dicha demanda para practicar la modalidad dentro del partido son amplias.

(+) Interés del segmento por practicar la modalidad. El 75% se mostró interesado en realizar turismo rural.

(+) La principal motivación de descanso y relax, pueden ser cubierta por la oferta presente en el partido, brindando una experiencia genuina, en espacios naturales, poco congestionados y de manera personalizada.

(+) El precio que esta dispuesto a pagar gran parte del segmento ronda entre los \$200 y \$300, valores que se ajustan a la oferta actual.

(-) Nivel de Información bajo. Los datos indican que la mayoría de los encuestados, no conoce la ciudad de Las Flores pero si ha escuchado hablar de ella, por temas ajenos al turismo rural. Aquí se presenta el principal inconveniente para el desarrollo del producto, la falta de conocimiento por parte de la demanda hace que no sea considerada como una alternativa.

(-) Demanda poco experimentada. Los resultados obtenidos indican que, hasta el momento, el turismo rural no ha sido una modalidad elegida por gran parte de la muestra (75%). Con una demanda poco experimentada los niveles de exigencia son bajos. Si la demanda no es exigente, la oferta no generará cambios en sus servicios (ya que no serán requeridos) y esto afectará a los procesos de innovación y mejora continua necesarios para alcanzar un desarrollo.

La demanda presenta condiciones favorables para el desarrollo competitivo del *cluster*, si bien la evaluación indica que predominan los signos positivos dentro de este



vértice, resulta indispensable trabajar sobre aquellos factores que influyen directamente en su comportamiento, como la escasa información que reciben y el bajo grado de exigencia, producto de la inexperiencia en la actividad.

Este análisis se establece sobre los resultados obtenidos de la demanda potencial, pero es preciso mencionar que según los dueños de los establecimientos, la demanda real/actual de turismo rural en el partido es mínima, las visitas son previamente organizadas por cada emprendedor, y no se producen de manera constante.

Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial:

(+) La estructura empresarial resulta positiva en esta etapa inicial en donde el destino todavía no se encuentra totalmente consolidado. Se trata de un entorno cooperativo, fomentado por el programa Cambio Rural del INTA, donde dueños y encargados de los establecimientos se reúnen de manera mensual para trabajar en forma conjunta, estableciendo objetivos comunes, roles, responsabilidades e intercambiando información. También interviene el Municipio, bajo la Dirección de Turismo, brindando asistencia y soporte en las iniciativas del grupo, y otras Instituciones privadas, a través de capacitaciones, cursos, programas, proyectos, etc.

(+/-) Rivalidad Empresarial. Al ser el turismo rural una modalidad relativamente nueva en el partido, la oferta aún no se encuentra consolidada. El asociativismo permite a las empresas una cohesión y cooperación para fortalecer y posicionar el producto en el mercado. Inicialmente se evalúa como positivo el bajo grado de rivalidad empresarial y competencia interna, ya que persiguen todos los actores, los mismos objetivos.

Alcanzar un adecuado desarrollo, significa poder ampliar sus negocios y mercados, y bajo esta situación la competencia se hace más firme. La creación de un ambiente competitivo, motiva a la innovación y a la mejora continua, por eso es necesaria la rivalidad interna.

La competencia externa (se tomará como referencia los 24 destinos de turismo rural publicados en la página oficial de la Secretaría de Turismo de la provincia de Buenos Aires¹⁵) resulta negativa para el desarrollo del cluster, ya que se trata de destinos ubicados a menor o igual distancia de Capital Federal, algunos casos con una distancia mayor a la del partido, pero que no superan los 300km, con una oferta ampliamente consolidada. Ofrecen alojamiento en antiguas estancias con valor histórico y patrimonial, con gran capacidad de hospedaje e infraestructuras

¹⁵ <http://www.buenosaires.tur.ar/conoce/campos.php>



adecuadas. Combinan diferentes actividades rurales, productivas, culturales, deportivas, como cabalgatas, pesca, shows tradicionales, eventos, resaltando el espíritu criollo y tradicional.

El paisaje no representa una ventaja competitiva, ya que todos los destinos que conforman la oferta cuentan con la misma característica, pero no se destaca ningún emprendimiento que trabaje de manera sustentable con elementos de la naturaleza causando el mínimo impacto en el ambiente, por lo que, potenciar la oferta desde esta cuestión, a través del proyecto Yamay, podría marcar una ventaja competitiva.

(-) El hospedaje en el área rural, es extrahotelero, el número de plazas es reducido, ofrecido por cabañas, casas de campo y espacios de camping. Es importante considerar que en el último año ha crecido el interés por la modalidad, por lo tanto han surgido inversiones en alojamiento, cuyas construcciones están siendo terminadas, y se planean inaugurar antes que termine el 2012. Si esta tendencia se mantiene, el alojamiento podría transformarse de una debilidad a una fortaleza.

Se puede decir, que la estructura, la estrategia y la rivalidad empresarial del *cluster* son propicias para el desarrollo del mismo. En esta fase incipiente de la actividad, que las empresas funcionen de manera conjunta y organizada para alcanzar los mismos objetivos, constituye una estrategia para generar un entorno competitivo.

Este componente también abarca el marco legal en el cual funcionan las empresas, por eso es preciso mencionar que no existen ordenanzas municipales que regulen la actividad dentro del partido.

Industrias Relacionadas y Sectores de Apoyo:

(+/-) Transporte. Si bien los datos arrojados en el estudio de la demanda indican que el medio de transporte utilizado en esta modalidad es el automóvil, hay varias opciones para acceder a las localidades rurales. En Pardo, una línea de colectivos de la empresa Cóndor Estrella, ofrece dos servicios desde y hasta la ciudad de Las Flores y en tren con una sola frecuencia desde y hasta Constitución. Otras líneas de colectivos que pasan por la Ruta N° 3, hacen paradas en las entradas de los parajes, y con previo aviso, los dueños de los establecimientos se comprometen a trasladarlos hasta el lugar.

El inconveniente se presenta al momento de conectar la oferta, en decir, todos los establecimientos, ya que solo se puede realizar a través del auto particular.

(+) Capacitación. Desde los diferentes sectores que trabajan con estos emprendimientos, se ofrecen capacitaciones constantes. Las temáticas son variadas,



pero todas tendientes a mejorar la calidad del servicio y la cohesión grupal, tales como seguros y prevención de riesgos, imagen y comercialización de servicios, técnicas de información y comunicación, cursos de mozos y camareras, entre otros.

(+) Estaciones de Servicio. Sobre la Ruta N° 3 a la altura de la ciudad de Las Flores, se encuentran ubicadas cuatro estaciones de servicio cercanas entre sí, Petrobras, Shell, YPF y GNC, que abastecen gran parte del tráfico cotidiano en la Ruta.

(+) Las comunicaciones son buenas, funcionan todas las líneas de celulares (Claro, Movistar y Personal). En Pardo hay una antena de la empresa Claro, por lo tanto es la que mejor funciona. También se encuentra presente el servicio de Internet por aire (FuturTel), ofrecido por la Cooperativa Eléctrica de la ciudad de Las Flores.

(+) La *oferta gastronómica* constituye un complemento importante en la modalidad de turismo rural. No solo los mismos establecimientos ofrecen comidas caseras, para generar valor agregado al servicio, sino también la zona definida como “Corredor Gastronómico”, ubicado al costado de la Ruta N° 3, que ofrecen una amplia y variada oferta gastronómica, principalmente platos tradicionales y caseros a bajos precios en comparación con los valores de restaurantes de Capital Federal. Están favorecidos por su localización que les permite atraer clientes sin demasiados esfuerzos de promoción.

(-) La ciudad de Las Flores cuenta con dos Agencias de Viajes registradas (EVTs) “Floritur” y “Felipe Minoli”, dedicadas a la venta de paquetes turísticos, pero solo ofrecen la posibilidad de realizar turismo emisor. El turismo receptor es una oportunidad de desarrollo para el *cluster*, pero no es considerada por las mismas porque, al tratarse de emprendimientos nuevos los márgenes de ganancia son bajos.

Este vértice muestra condiciones positivas para la generación de una ventaja competitiva, aunque algunos factores como la falta de servicios de transporte que conecten los establecimientos y la no consideración del turismo rural local por parte de las Agencias de Viajes, afectan desfavorablemente a la competitividad del *cluster*.

Gobierno:

(+) Municipio. El director de turismo de la ciudad mencionó en la entrevista realizada, que el Órgano Municipal considera al turismo como una actividad importante para la economía de la ciudad, por lo tanto se llevan a cabo acciones para fomentarlo, principalmente con inversiones en infraestructura y servicios públicos. También elaboran y participan en programas y proyectos de manera conjunta con otros actores del sector privado, brindan asesoramiento y apoyo a los emprendimientos,



contribuyendo a la integración de los mismos para consolidar la oferta y colaborando con la promoción en diferentes medios.

Condiciones del Entorno:

(+) Los “feriados puentes” contribuyen al desarrollo de la modalidad, haciendo del fin de semana un período mas extenso, con el objetivo de fomentar los desplazamientos turísticos.

(+) Tendencia del turismo a nivel mundial por productos no masificados y personalizados.

(+) Fraccionamiento de las Vacaciones.

(+) Turismo Termal en el partido. El municipio detectó la presencia de aguas termales en el partido de Las Flores que están siendo estudiadas para comprobar si pueden utilizarse, de acuerdo a las condiciones del suelo. La posibilidad de incorporar a la oferta de turismo rural, un atractivo como este, puede representar el desarrollo del *cluster* y un posterior posicionamiento, ya que la provincia solo cuenta con 4 localidades que ofrecen turismo termal. Esto facilitaría no solo la llegada de una mayor cantidad de turistas, sino también de inversiones y contribuiría a reducir la estacionalidad de la demanda.

(+) Construcción de la Autovía en la Ruta N° 3. Permitirá el acceso de manera rápida y segura al destino. Este proyecto se anunció con el fin de reducir el alto porcentaje de accidentes de tránsito que allí se producen y revertir la imagen de peligro que se tiene de esta ruta.

(-) El clima puede presentarse como una amenaza para el desarrollo del turismo rural en la región. La lluvia por ejemplo, constituye un factor que afecta el tránsito en las calles y caminos de los parajes rurales, principalmente aquellos de tierra. También el alojamiento, que al ser extrahotelero, el frío, el viento y el excesivo calor pueden influir en la experiencia del visitante.

(-) Imagen de la Ruta Nacional N° 3. Se trata de una ruta muy transitada, principalmente por vehículos de carga, lo que hace que el tráfico sea muy lento y riesgoso (sumado al mal estado del camino en algunos tramos). En los últimos años, se han producido gran cantidad de accidentes de tránsito, convirtiéndola en una de las más peligrosas del país.



4) Propuestas de Acción para mejorar la Competitividad

Luego del análisis de los cuatro componentes del Diamante Competitivo de Porter, se puede observar que el *cluster* en el partido presenta mayor cantidad de signos positivos, por lo que posee condiciones favorables para su desarrollo competitivo. Sin embargo, como se trata de una red donde todos los componentes están vinculados, es preciso fomentar aquellos que fueron valuados con signo negativo, es decir, con bajas condiciones de competitividad.

En cuanto a las condiciones de los factores:

- Desde el punto de vista de los recursos (si bien las localidades están dotadas de atractivos histórico-culturales) es preciso una revalorización turística, a través de la reutilización, restauración y mejoras edilicias para aquellas construcciones antiguas como los galpones ferroviarios, las capillas de Rosas y Pardo y el Museo de Bioy Casares.

Por otra parte, el proyecto Yamay es una propuesta novedosa e innovadora que implica nuevas actividades y experiencias en contacto directo con la naturaleza. Resaltar a través de la promoción esta forma de turismo, contribuye a la creación de una identidad local que destaca los valores culturales y medioambientales con el mínimo impacto en el entorno. Fomentar la conciencia ecológica no solo representa el objetivo del proyecto en sí, sino también puede transformarse en el objetivo del *cluster* en su conjunto.

- La escasez de mano de obra, representa una debilidad producto de las estructuras de los emprendimientos y el bajo porcentaje de clientes que reciben mensualmente. La falta de posicionamiento y la baja competitividad en el mercado, no permiten la expansión de la oferta y la generación de empleo, que hasta el momento puede ser cubierta por los miembros de las familias que la integran. Fomentar esta cuestión, requiere en primer lugar ajustar los cuatro vértices del diamante competitivo, para conseguir un desarrollo del *cluster* que implique la apertura de nuevos puestos, destinados principalmente a residentes locales. También es necesario dar a conocer los diferentes cursos de capacitación que ofrecen en la ciudad los órganos privados como el INTA y RATUR, convocando a toda la población florense a participar.

Desde el municipio, en conjunto con los emprendedores de turismo rural y la Universidad de Belgrano, se pueden proponer prácticas a los estudiantes de la carrera Técnico en Hotelería y Turismo ofrecida por dicha institución en la ciudad.



- Como todo destino turístico, es preciso la creación de oficinas o centros de información en los parajes o sobre la Ruta N° 3, para dar a conocer de manera personalizada, las diferentes opciones y actividades que se ofrecen en turismo rural. La presencia en ferias y eventos a nivel provincial y nacional es también un factor indispensable para dar a conocer el *cluster*, con folletería y personal capacitado con un claro conocimiento de la oferta para poder transmitirlo convincentemente.

- Los centros de salud son sumamente necesarios para el desarrollo de un destino turístico. En este caso, el equipamiento y la restauración de las estructuras edilicias son un problema a resolver, deberán estar capacitados para atender situaciones de emergencia, no solo en el ámbito del turismo sino también para lograr una mejora en la calidad de vida de la población local.

- En el proceso de difusión de la información turística para mejorar la competitividad, la señalética es un elemento fundamental. Cartelería informativa con atractivos y servicios a los costados de la ruta, es una estrategia para dar a conocer la oferta y adquirir una mayor presencia, invitando a los viajantes que están de paso, como así también en cada atractivo y establecimiento particular.

La instalación de un mapa de los parajes (similar al que se encuentra en la entrada a la ciudad de Las Flores) con la ubicación exacta de los emprendimientos y los atractivos turísticos, es una buena manera de orientar a los turistas.

- La Infraestructura Turística necesita un reacondicionamiento para revalorizar el patrimonio y los espacios públicos. Si bien, existen iniciativas por parte de los vecinos para mejorar y embellecer los atractivos, es necesario un apoyo municipal tanto en la elaboración de programas y proyectos, como para la adquisición de los materiales necesarios. Aunque este trabajo no depende de la comunidad, el interés y la predisposición de los que allí viven, le otorgan una identidad y un mayor valor al lugar, de manera tal que no solo pueda transformarse en un destino para el turismo, sino también un mejor lugar para vivir.

Del lado de la demanda, es preciso potenciar aquellas debilidades que pueden afectar el diamante en su conjunto:

- La escasa información con que cuenta el partido como destino de turismo rural repercute en el desconocimiento de la demanda.

En primer lugar, tanto el municipio como cada una de las empresas que conforman el *cluster*, deben contar con información del mercado (clientes, competidores, proveedores, y condiciones macroeconómicas que pueden influenciar



en la oferta) y tener en claro a que segmento de mercado apuntan como destino de turismo rural.

Este componente está directamente vinculado con el análisis de la información turística (dentro del vértice condiciones de los factores) que, como se mencionó anteriormente, es escasa, pero se está trabajando en este aspecto a través del Plan Comunicacional. Los objetivos del plan, contribuirán a promocionar la oferta y de esta manera llegar a segmentos de demanda potenciales.

- Si bien la modalidad de turismo rural se encuentra en auge dentro de la provincia de Buenos Aires, es necesaria una mayor promoción y difusión de la oferta y las diferentes actividades que se presentan, ya que según las encuestas realizadas, no es una forma de turismo demasiado conocida. Es por este motivo que la demanda es poco exigente y limita las posibilidades de innovación y desarrollo de la oferta. Esta condición no depende ni del municipio ni de las empresas que conforman el *cluster*, recae sobre el Organismo provincial y agencias de viajes que incorporen productos de turismo rural para que puedan ser considerados en el mercado.

La estrategia, estructura y rivalidad empresarial deben ser potenciadas en los siguientes aspectos:

- El escaso número de plazas de alojamiento muestra una enorme debilidad. Para fomentar la competitividad, las inversiones en hospedaje deben seguir creciendo. En el último año se construyeron cabañas que todavía no han sido inauguradas y que permitirán ampliar la oferta. Sería conveniente continuar con esta tendencia fomentando las inversiones de residentes locales, ya que como se mostró en el capítulo II, todos los emprendedores de turismo rural provienen de otras localidades.

Por último, es necesario considerar las industrias relacionadas y sectores de apoyo:

- Una alternativa para poder disminuir las dificultades de acceso directo a la oferta es mediante la intervención de combis, transfer y/o remises de la ciudad, para el traslado entre los diferentes establecimientos. La intervención puede hacerse mediante un acuerdo o convenio con el grupo de emprendedores, que incluyan el precio del traslado en el producto global. Algunas conexiones más próximas pueden hacerse en sulky o a caballo, para agregar valor a la experiencia, pero para ello es necesario la participación de algún particular que este en condiciones de prestar este servicio.

- Acuerdos con las Agencias de Viajes para ofrecer el producto como una alternativa de excursión para la población florense u otros clientes, sería una



oportunidad para fomentar el *cluster*. Luego de que este pueda convertirse en un producto consolidado, con servicios e infraestructuras adecuadas, puede ofrecerse como paquete turístico a clientes o a otras agencias de Capital Federal o de Zonas aledañas.



5) CONCLUSIÓN

Del análisis realizado a lo largo de la presente investigación se puede afirmar que la construcción de un *cluster* en torno al turismo rural en el partido de Las Flores es factible. Reúne todas las características para su conformación: Un territorio rural, empresas que prestan servicios turísticos y trabajan de manera conjunta y cooperativa, escasa distancia entre ellas; organismos públicos y privados que intervienen en el desarrollo de la actividad, un segmento de demanda interesado, empresas complementarias que refuerzan la oferta y una comunidad dispuesta a participar en su desarrollo. Sin embargo, esto no garantiza que el destino sea competitivo y pueda posicionarse dentro de la provincia de Buenos Aires.

La competitividad va a estar dada por un conjunto de factores del Diamante Competitivo de Porter. Este demuestra que aún hay varias cuestiones por trabajar para lograr una oferta consolidada que pueda despertar ventajas competitivas, aprovechando que las condiciones del entorno son adecuadas para su desarrollo.

Los emprendedores han establecido metas y objetivos comunes, muestran interés por desarrollar sus negocios e integrar la oferta, para generar valor a la experiencia, y fomentar la actividad en las pequeñas localidades, de esta manera contribuir a mejorar la calidad de vida de la población a través de los beneficios que genera la actividad (empleo, infraestructuras, servicios, etc.).

Los resultados de las encuestas realizadas en la ciudad de Buenos Aires permiten concluir que precisamente existe allí un segmento de mercado interesado en la modalidad, los precios que están dispuestos a pagar se ajustan a los valores actuales de los servicios y la distancia favorece al desplazamiento, pero el principal inconveniente para acceder a este mercado es el desconocimiento de la oferta. Es por este motivo que se está trabajando en una mayor promoción y presencia en diferentes medios para lograr un posicionamiento en la mente de los turistas.

El Corredor Gastronómico es el grupo más consolidado del *cluster*, pero en este caso, funciona como complemento a la actividad principal. Los establecimientos se encuentran muy próximos entre sí y por eso son más competitivos.

El reconocimiento y la identificación de las condiciones que determinan la competitividad como *cluster*, trabajando sobre estas cuestiones, principalmente aquellas en las cuales muestran falencias, permitirán competir con otros destinos,



consolidar la oferta y lograr un posicionamiento. Los lineamientos de acción son posibles alternativas que podrían contribuir a superar esas falencias.



BIBLIOGRAFIA

Aued, Verónica; Cymerman, Jessica. *“Turismo Rural, relevamiento de demandas productivas y análisis de las necesidades de formación”*- Instituto Nacional de Educación Tecnológica, Ministerio de Educación de la Nación Argentina- 2001

Barrera Ernesto, 2006. *Turismo Rural, un agronegocio para el desarrollo de los territorios rurales*. Publicado en capítulo X de Agronegocios alternativos. Enfoque, importancia y bases para la generación de actividades agropecuarias no tradicionales. Editorial Sudamericana.

Espil Manuel, 2005. *“Turismo de estancias. La construcción de representaciones acerca de una experiencia turística auténtica”*. Tesis de Grado. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Ciencias de la Comunicación.

Guastaviano, Marina; Rozenblum, Constanza; Trimbolí, Guillermo. *“El Turismo Rural en el INTA, estrategias y experiencias para el trabajo en extensión”* –Ensayo, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria- Buenos Aires- 2010.

Hanche García, Blanca. *Características diferenciales del producto Turismo Rural*. Cuadernos de Turismo. Universidad de Murcia, España. Año 2004.

Navarro, Fernando; Schluter Regina *“El Turismo en los pueblos Rurales en Argentina ¿es la gastronomía una opción de desarrollo?”* Estudios y Perspectivas en Turismo. Volumen 19, Pág. 909-929. 2010.

Nogar, Ada Graciela; Jacinto, Guillermina Paula, *“Los Espacios Rurales, aproximaciones teóricas y procesos de intervención en Turismo Rural”* Capítulo 3, Los Procesos de Restructuración de la Agricultura- López, Marcela Claudia. Editorial La Colmena, Buenos Aires, 2010.

Nota Diario Clarín, *“Una Fusión Campo y Ciudad”*. Segmento Revista Clarín Rural. Edición Especial años- Sábado 10 de diciembre de 2011



OMT, "Cooperación entre el Sector Público y privado, por una mayor competitividad del turismo" Madrid, España. Agosto 2001. Pág. 70.

Rolon, Cecilia. "*El Turismo en espacios Rurales, políticas publicas para su desarrollo*". ENATUR 2010. Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable. Ministerio de Turismo de la Nación Argentina.

Rodríguez Domínguez, M.M. *La creación de clusters turísticos como instrumentos para la mejora competitiva de los destinos: una aplicación a las Rías Bajas Gallegas*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 7, Nº 3, 2001. Universidad de Vigo. España.

Román, Ma. Florencia, Ciccolella, Mariana- 2009. *Turismo Rural en Argentina, concepto, situación y perspectivas* .Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Sáez Cala, Antonia. "Los Micro-Clusters Turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas?" Universidad de Medellín. Colombia- 2009. Semestre Económico, volumen 12 nº 24 (edición especial) Pág. 57 a 68.

Salciccia Diana. *El Ecoturismo Rural y el desarrollo sustentable del Patrimonio Natural e Histórico Cultural*. Publicado en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos. Volumen 10. Mar del Plata- 2000

Varisco, Cristina. *Iniciativas de desarrollo local y fomento del cluster turístico*. Aportes y Transferencias, Vol. 11, Núm. 1, sin mes, 2007, pp. 31-42. Universidad Nacional de Mar del Plata.

Varisco, Cristina. "*Sistema Productivo Turístico y Desarrollo Local*" Centro de Investigaciones Turísticas de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Publicado en Revista electrónica Ciencias Sociales Online, Julio 2007, Vol. IV, No. 2. Universidad de Viña del Mar – Chile.

Sitios Web Visitados:



http://www.lasflores.tur.ar/turismoweb/turismo_rural.php?seccion=turismo_rural.

Dirección de Turismo de la Ciudad de Las Flores.

<http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html> - Gacetilla de prensa, "Actividad Turística creció más del 6% en enero" Datos recopilados por MINTUR- 06/02/2012.

<http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/convocatorias/asetur/PFETS/PLAN%20FEDERAL%20ODE%20TURISMO%20%20ARGENTINA%202016.pdf> – Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016- Ministerio de Turismo de la Nación Argentina. Consultado el 10/03/2012

http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/gestion_turismo/pdf/ley_nacional_turismo_2005_01_07.pdf. Ley Nacional de Turismo nº 25997. Promulgada en enero del 2005. Consultado el 10/03/2012

http://www.azulesturismo.com.ar/webfiles/institucional/decreto_659.pdf. Decreto Provincial Reglamento de Reclasificación y Recategorización de Alojamientos Turísticos – Art. 6º Registro de Hotelería y Afines. Consultado 18/03/2012

<http://www.turismo.gov.ar/indexfs.html>. Ministerio de Turismo de la Nación Argentina. Visitada el día 19/03/2012

http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_resto.asp

http://64.76.123.202/site/areas/_programas/index.php. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación Argentina, Áreas y programas. Visitado el día 19/03/2012

<http://inta.gob.ar/desarrollo-rural/documentos/profeder>. Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable INTA. Visitado el 19/03/2012

<http://www.pronatur.gov.ar/index.php/el-proyecto>. Proyecto Nacional de Turismo Rural. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, Ministerio de Turismo e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Visitado el 19/03/2012

<http://www.pueblosturisticos.turismo.gba.gov.ar/inicio/index.php>. Programa "Pueblos Turísticos". Secretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.



<http://www.buenosaires.tur.ar/conoce/campos.php>. Secretaria de Turismo de la Provincia de Buenos Aires.

http://www.ub.edu.ar/distancia.php?opcion=tecnicatura_en_hyt. Universidad de Belgrano. Visitado el día 12/05/2012

<http://www.e-encuesta.com/index.do>. Sitio Web de encuestas on line.



ANEXOS

Fotos Villa Pardo



Cartel de Bienvenida en la Entrada



Entrada a Pardo desde la Ruta Nº 3



Acceso a Pardo



Garita sobre la Ruta Nº 3



Parador de Ómnibus



Antigua Casona de Pardo



Escuela Juan Bautista Bioy



Patrulla Rural de Pardo



Sala de Primeros Auxilios de Pardo



Cooperativa de Servicios Públicos



Plaza Principal



Museo Bioy Casares



Estación Ferroviaria



Centro Comunitario de Prado



Entrada Estancia "Rincón Viejo"



Cabaña en Yamay



Habitación de Cabaña en Yamay



Cocina en Yamay



Puesto "Stella Maris"

Fotos Rosas



Acceso a Rosas desde La Ruta Nº 3



Cartel de Bienvenida



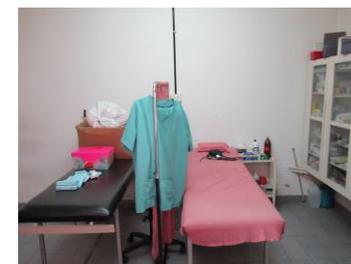
Antiguo Almacén de Rosas



Plaza de Rosas



Sala de Primeros Auxilios



Sala desde Adentro



Viejo Aljibe



Construcción Comedor Comunitario



Estación Ferroviaria de Rosas



Almacén de Ramos Generales



Antiguo Almacén



Capilla Nuestra Señora de Lujan



Casa más antigua de Rosas



Estancia "La Siesta"



Galerías de la Casa



Cabañas "Lo de Jorgito"



Cartel Finca "El Malambo"



Exhibición de Vagones Reciclados



Calles internas



Luminarias de la Plaza

Fotos "Corredor Gastronómico"



Restaurante "El Caballito"



"La Familia" y "El Caballito"



Parrilla "La Rueda"



“La Familia” por dentro



Parrilla “El Molino”



ENTREVISTA I

Entrevista Director de Turismo de la Municipalidad de Las Flores
Nombre: Cristian Chiodini

- 1- ¿Desde cuando está a cargo de la Dirección de Turismo?
- 2- ¿Cuáles son los principales objetivos en Turismo?
- 3- ¿Qué perspectivas se tienen a largo plazo?
- 4- ¿La comunidad muestra interés en el desarrollo turístico de Las Flores?
- 5- ¿Que mecanismo de promoción utilizan?
- 6- ¿Qué imagen se pretende dar de la ciudad, como destino turístico de la provincia de Buenos Aires?
- 7- ¿Realizan mediciones de la demanda?
- 8- ¿Reciben consultas sobre la oferta de turismo rural en el partido?
- 9- ¿Cree que el turismo rural en el partido, puede convertirse en un producto destacado dentro de los que es la oferta de la provincia de Buenos Aires? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Y las debilidades?
- 10- ¿Qué acciones se llevan a cabo para fomentar la actividad?
- 11- ¿Trabajan en conjunto con las empresas que integran el sector? ¿Y con otros organismos privados o públicos?
- 12- ¿Bajo que marco normativo se desarrolla la actividad?
- 13- ¿Qué inversiones publicas y privadas se llevaron, o se llevan a cabo para fomentar el turismo rural en el partido?



ENTREVISTA II

Entrevista realizada en conjunto con la Agente del Proyecto Cambio Rural- Centro Regional Buenos Aires Sur- INTA y al Asesor Técnico que trabaja con el Grupo.
Nombres: Julieta Colonnella y Raúl Mendivil

- 1- ¿En que consiste el Proyecto Cambio Rural que Ud. dirige?
- 2- ¿Cuáles son los objetivos que se persiguen?
- 3- ¿Cómo es el trabajo que realizan desde el INTA con los establecimientos rurales que integran el grupo en el partido de Las Flores?
- 4- ¿Cómo responden los establecimientos rurales del grupo frente a las acciones propuestas?
- 5- ¿Cómo comunican dichas acciones?
- 6- ¿Qué grado de asociativismo existe entre los establecimientos?
- 7- ¿Qué fortalezas detecta en el grupo como producto de Turismo Rural? ¿Y que debilidades?
- 8- ¿Cuándo comenzó a implementarse el Proyecto en el partido de Las Flores? ¿Qué cambios se registran en la actualidad?
- 9- ¿Cuales son los pasos que piensa seguir el INTA en Turismo Rural en el Centro Regional Buenos Aires Sur?
- 10- A modo de conclusión, ¿Como entiende el INTA la relación entre desarrollo local/rural y el desarrollo turístico a través del Turismo Rural?



ENTREVISTA III

Entrevistas a los Emprendimientos Rurales

Nombre:

Cargo:

Edad:

Ciudad de Origen:

Nombre del Emprendimiento:

Dirección:

1- ¿Qué tipo de empresa constituye?

2- ¿Qué tipo de actividad realizan?

3- ¿Cuándo inició sus actividades? ¿Por qué?

4- ¿Cuántos empleados trabajan en el establecimiento? ¿Son familiares, residentes o provenientes de otras ciudades?

5- ¿Qué actividades y servicios se ofrecen al turista? En caso de ofrecer alojamiento, indicar el número de plazas.

6- ¿Qué cantidad de turistas reciben en promedio por mes? En caso de que pernocten, ¿Cuál es la estadía promedio?

7- ¿Cuál es el gasto promedio que realizan los turistas en el establecimiento por día?

8- ¿Qué formas de promoción y comercialización tienen?

9- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa en el corto y en el largo plazo?

10- ¿Cómo es la relación con el Municipio? ¿Y con otras empresas del rubro?

11- ¿Se han producido cambios desde su participación en el grupo de Cambio Rural del INTA?

12- ¿Qué considera necesario para el desarrollo del turismo rural en el partido?

Observaciones:



ENTREVISTA IV

Entrevista a Emprendimientos Gastronómicos

Nombre del Establecimiento:

Dirección:

- 1- ¿Cuántos clientes promedio recibe mensualmente?
- 2- ¿Conoce el perfil de sus clientes? ¿Sabe de donde provienen?
- 3- ¿Sus clientes son fieles o varían?
- 4- ¿Cual es, en general, el plato típico que requieren los clientes?
- 5- ¿Los proveedores son locales? En caso de que la respuesta sea negativa, ¿de donde proviene la materia prima?
- 6- ¿Cuántos empleados trabajan en el establecimiento? ¿Son familiares, residentes o provenientes de otras ciudades?
- 7- ¿Ofrece servicios adicionales a la alimentación? (wifi, televisión, aire acondicionado, instalaciones para discapacitados, estacionamiento)
- 8- ¿Recibe consultas sobre alojamiento o actividades para realizar en la ciudad?
- 9- ¿Considera que tiene competidores? ¿Por qué?

Observaciones:



ENCUESTA I

Encuestas a Potenciales Turistas

1)

Sexo	
Femenino	
Masculino	

2)

Edad	
20-30	
30-40	
40-50	
50-60	
+60	

3)

Lugar de residencia	
Capital Federal	
La Plata	
Gran Buenos Aires ¿dónde?	
Fuera de la Pcia. Buenos Aires ¿dónde?	
Extranjero ¿dónde?	

4)

Ocupación	
Desocupado	
Estudiante	
Empleado Público	
Empleado Privado	
Jubilado	
Comerciantes	
Otros ¿cuáles?	

5)

¿Conoce la ciudad de Las Flores?	
Si	
No	

6)

¿Ha escuchado hablar de la ciudad?	
Si ¿sobre qué tema?	
No	

7)



¿Alguna vez hizo turismo rural?	
Si ¿a cuantos kms?	
No	

En caso de que la respuesta sea afirmativa:

¿Qué actividades realizó?	
Alojamiento (estancia, finca, otros)	
Cabalgatas	
Actividades productivas rurales	
Gastronomía	
Otros	

En caso de que la respuesta sea negativa:

¿Estaría interesado en realizar esta actividad?	
Si	
No	

8)

¿Qué transporte utilizó o utilizaría para realizar esta actividad?	
Auto	
Colectivo	
Otros ¿cuáles?	

9)

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto turismo rural en el partido de Las Flores?	
\$100-\$200	
\$200-\$300	
+ \$400	

10)

¿Por qué motivos hace o haría turismo rural?	
Descanso y relax	
Cuestiones culturales	
Conocer	
Otros ¿cuáles?	



ENCUESTA II

Encuesta a Florenses

1- ¿Considera que el Partido de Las Flores tiene potencial para desarrollarse turísticamente?

- SI
- NO

2- ¿Cual considera que es/son el/los principal/les atractivo/os con que cuenta la ciudad?

- Parque Plaza Montero
- Festivales y Eventos
- Establecimientos Rurales
- Patrimonio Arquitectónico
- Otros

3- ¿Ha visitado algún/os establecimiento/os rural/es dentro del partido?

- SI
- NO

4- ¿Ha visitado algún/os establecimiento/os gastronómico (Parrillas, Restaurantes) ubicados sobre la Ruta Nacional N° 3?

- SI
- NO

5- ¿Cómo calificaría el servicio ofrecido?

- Malo
- Regular
- Bueno
- Muy Bueno

6- ¿Cual de las siguientes opciones reconoce de Villa Pardo?

- Yamay
- Estancia Rincón Viejo
- Museo "Adolfo Bioy Casares"
- Capilla "Nuestro Perpetuo Socorro"
- Casa de Campo "La Palmera"
- "Stella Maris"
- Ninguno

7- ¿Cual de las siguientes opciones reconoce de la localidad de Rosas?

- Capilla "Nuestra Señora de Lujan"
- Almacén de Ramos Generales
- Finca "El Malambo"
- Escuela de Alternancia
- Fiestas Populares
- Ninguno

8- ¿Como calificaría la actuación de la Dirección de Turismo en el desarrollo de la actividad en Las Flores?

- Mala
- Regular



- Buena
- Excelente