



LICENCIATURA EN TURISMO

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de La Plata

“Proyecto de Turismo Rural y Termal en el Partido de Adolfo Alsina.”

Caso: Estancia La Dulce -emprendimiento familiar-



Nombre: Miren Amaia de Aguirre

Legajo: 77594/9

Fecha de entrega: 14/11/2016

Directora: Ercilia María Olivera

amaia.deaguirre29@gmail.com

Agradecimientos

Una vez que empezamos la carrera, vemos que para el final falta muchísimo. Sin embargo, cuando nos queremos dar cuenta, estamos en la última instancia de la carrera desarrollando nuestra tesis de grado. Para mí, fue un trabajo duro ya que tuve que dedicarle tiempo, esfuerzo y creatividad. Aun así me generó mucha satisfacción personal, ya que trabajé con nuestro emprendimiento familiar. Quiero agradecer enormemente a todos aquellos que estuvieron en este camino facultativo y todos los que colaboraron para que este trabajo pueda ser finalizado:

A todos los docentes que formaron parte de mi educación y de mi formación académica.

A aquellos que leyeron una y mil veces mi trabajo buscando errores, sumando ideas y aconsejándome.

A mis amigos de la carrera Licenciatura en Turismo con quienes curse y construí una amistad única a lo largo de los años.

A mi familia, quienes me apoyaron en cada decisión y paso que siempre quise dar, fueron protagonistas de esta tesis de grado y sin su ayuda mis estudios no hubiesen sido posibles sin ellos.

Por último, un gran agradecimiento especial a mi directora de tesis Ercilia María Olivera quién sin conocerme demostró una gran disposición, entusiasmo y ganas a la hora de dirigir esta tesis. Sinceramente, sin su tiempo y esfuerzo invertido este trabajo no hubiese sido posible.

Muchas gracias.

INDICE

RESUMEN	3
1-INTRODUCCIÓN	4
PRESENTACIÓN Y FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
OBJETIVOS PROPUESTOS	5
<i>Objetivo General</i>	5
<i>Objetivos Específicos</i>	6
METODOLOGÍA APLICADA	6
2-MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	7
TURISMO	7
ORIGEN DEL TURISMO ALTERNATIVO.....	7
<i>Turismo rural</i>	9
<i>Origen del Turismo Rural en Argentina</i>	10
<i>El mercado turístico rural en Argentina</i>	12
<i>Turismo Rural en la provincia de Buenos Aires</i>	13
EXPERIENCIA TURÍSTICA	14
<i>Experiencia rural</i>	15
ANÁLISIS DE REGIÓN.....	16
<i>El Partido de Adolfo Alsina</i>	16
<i>Carhué: Capital del Partido de Adolfo Alsina</i>	17
EMPRESA FAMILIAR.....	18
3- CASO DE ESTUDIO: “ESTANCIA LA DULCE”	21
INTRODUCCIÓN	21
LOCALIZACIÓN	22
HISTORIA DE LA ESTANCIA	23
EXTENSIÓN.....	24
CARACTERÍSTICAS DE LAS LAGUNAS	24
EQUIPAMIENTO E INSTALACIONES	25
ACTIVIDADES AGROPECUARIAS	25
4- ESTUDIO DE MERCADO.....	26
ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	26
<i>Caracterización de la demanda de Carhué</i>	26
<i>Demanda Actual</i>	30
<i>Mercado Objetivo</i>	33
<i>Análisis de encuestas</i>	34
ANÁLISIS DE LA OFERTA	45
<i>Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas</i>	50
GESTIÓN FAMILIAR	54
<i>Análisis de IPL y Roles de Equipo</i>	60
5- FODA DEL PROYECTO	64
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA.....	70
<i>Sitios Web</i>	71
ANEXOS.....	72

Resumen

El tema general de esta tesis se enmarca en el turismo rural y turismo termal. Se analizan estas modalidades turísticas a fin de observar si es viable la puesta en marcha del proyecto “Día rural en la Estancia La Dulce y baños termales” como emprendimiento familiar. Dicho establecimiento se presenta como un destino único debido a sus características naturales, culturales y paisajísticas.

Reflexionando acerca de la región y las características distintivas de la Estancia La Dulce, surgen interrogantes como:

- ¿Representa La Dulce un destino innovador teniendo en cuenta sus particularidades geográficas y naturales?
- ¿Es posible que el desarrollo de dicho proyecto logre satisfacer deseos y necesidades de un perfil de turistas específico?
- ¿Es viable el desarrollo de un proyecto rural gestionado por la familia propietaria?

La investigación estuvo basada por un lado en el análisis de la recopilación de información sobre turismo rural - termal y datos específicos sobre Carhué (pueblo cercano a la Estancia). En segundo lugar, se llevo a cabo el análisis de datos recabados a través de encuestas realizadas a turistas que visitan dicha localidad con el objetivo de indagar sobre su opinión sobre la puesta en marcha del proyecto.

En segundo lugar, se estudiaron los factores que influyen en el desempeño de las empresas familiares, haciendo hincapié en las ventajas, desventajas y desafíos que las mismas presentan a la hora de llevar adelante un negocio.

Por último, considerando como guía a la caracterización de la demanda de Carhué, los gustos y necesidades de los turistas actuales y por último pero no menos relevante los competidores actuales de la región, se plantearon recomendaciones para apuntar al éxito en el desarrollo del proyecto.

Si bien hay antecedentes de la explotación turística en años anteriores por sus propietarios, en este trabajo de investigación se busca analizar si este proyecto tiene potencial y promete beneficios no sólo para los turistas que lo visiten sino para los dueños del establecimiento.

Palabras Claves: Turismo Rural -Turismo Termal - Estancia la Dulce -Carhué - proyecto

-naturaleza –Empresa Familiar

1-INTRODUCCIÓN

Presentación y fundamentación de la investigación

El tema de la siguiente tesis es el turismo rural, una tipología de turismo alternativo que se caracteriza principalmente por el disfrute del visitante/turista en un espacio rural, donde se difunden y revalorizan las tradiciones, prácticas y saberes locales. Se puede afirmar que el crecimiento de la actividad turística, y específicamente, el interés de los ciudadanos por la naturaleza y la cultura del campo son tendencias en auge.

Los cambios y transformaciones territoriales inducidos por los procesos económicos, políticos y sociales ocurridos en nuestro país a partir de la segunda mitad del siglo pasado afectaron en gran medida al sector agropecuario argentino.

Estos cambios y transformaciones ocurridos en los últimos 50 años dieron lugar a una mayor valoración social de la vida rural, a una modificación en la forma de apreciar los productos típicos y paisajes naturales, y a la creciente preocupación por el cuidado del medio ambiente. En consecuencia, dejó de considerarse al campo solo como sostén de la producción agropecuaria y de bienes agrícolas. En este sentido, surgió un nuevo perfil de turistas que buscan formas de recreación y ocio alternativas. Los procedentes de grandes ciudades empezaron a considerar al mundo del campo, como un lugar ideal para encontrar tranquilidad, naturaleza y aire puro. (Román, Ma. Florencia y Cicolella, Mariana; 2009).

Según Rafael Fuentes (1995), Turismo Rural es “aquella actividad turística realizada en el espacio rural, compuesta por una oferta integrada de ocio, dirigida a una demanda cuya motivación principal es el contacto con el entorno autóctono y que tenga una interrelación con la sociedad local.”¹

Los aspectos que caracterizan a esta modalidad de turismo denominada Turismo Rural es la práctica consciente sobre el uso de los recursos naturales y culturales de la zona, así como el respeto por el patrimonio del área.

La práctica de turismo rural ofrece al turista la gran oportunidad de experimentar el encuentro con las diferentes formas de vivir de las comunidades que conviven en un ambiente rural, y además lo sensibiliza sobre el respeto y el valor de su identidad cultural.

Esta nueva propuesta productiva evita el despoblamiento de las zonas, ocupa mano de obra con el desarrollo de capacidades técnicas y específicas, y mejora las condiciones de vida de sus habitantes, diversificando la productividad y optimizando el recurso capital.

¹Fuentes, R. 1995. *El Turismo Rural en España. Especial referencia al análisis de la demanda*. Madrid, España: Ministerio de Comercio y Turismo.

La empresa elegida para el desarrollo del proyecto de tesis fue un establecimiento rural llamado “Estancia La Dulce”. El casco del mismo comprende 4 hectáreas de campo y está ubicado en el sur-oeste de la Provincia de Buenos Aires, a tan solo 40 km de Carhué, capital del partido de Adolfo Alsina y a 600 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La Dulce cuenta con importantes recursos naturales representativos de esta región, como la pradera pampeana, su flora y fauna autóctona.

En la actualidad, muchas estancias se utilizan para el turismo. Los viajeros pueden pernoctar en el casco de la estancia o realizar excursiones diurnas y conocer las distintas actividades agrícola-ganaderas que se realizan allí.

Éstas constituyen una de las más destacadas y novedosas alternativas de turismo no convencional o “alternativo”, saben conseguir la combinación perfecta entre mística, costumbres, historia y potencial paisajístico campestre, ofreciendo estadías confortables en plena naturaleza.

El tema secundario de esta tesis es el turismo termal. En lo que respecta al mismo se puede afirmar que la laguna ubicada a 700 metros del casco rural de la estancia representa una fuente de aguas minerales de la llanura pampeana. Sus aguas son termales y por su alto contenido de sales, son consideradas aguas hiper- marinas presentando propiedades curativas debido al alto grado de concentración salina del agua y al fango, siendo éste un tipo de barro saturado en sales, lo cual le brinda una característica distintiva.

Existen antecedentes realizados por el propietario de La Dulce, entre ellos, pueden mencionarse el Proyecto Pampa La Dulce. Hace 17 años, la familia propietaria llevó a cabo un día de excursión rural a la Estancia para grupos de tercera edad hospedados en hoteles de la ciudad de Carhué.²

En el presente trabajo de tesis fueron analizadas *las potencialidades culturales, naturales y paisajísticas de la Estancia La Dulce haciendo hincapié en el estudio de una propuesta basada en la fusión entre turismo rural y turismo termal, como producto turístico diferenciado.*

El desarrollo y la puesta en marcha de esta propuesta, suponen la oferta de un producto turístico único en la región, y por esa razón se considera que logra diferenciarse del resto de los competidores rurales cercanos.

Objetivos propuestos

Objetivo General

El objetivo general de esta tesis es:

- Determinar si el desarrollo de un proyecto rural y termal en la Estancia La Dulce presenta particularidades deseadas y requeridas por un perfil de turistas particular.

² La excursión se llevó a cabo durante tres temporadas de verano empezando en 1998 y consistía en un día de campo con servicio integrado de transporte, almuerzo/merienda y acceso a la laguna para aquellos que deseen aplicarse el fango y nadar en el agua salada.

Objetivos Específicos

- Efectuar el relevamiento del patrimonio natural e histórico-cultural de la Estancia La Dulce.
- Identificar las ventajas y desventajas que presenta la empresa familiar como alternativa de gestión del proyecto.
- Analizar las aptitudes y habilidades de liderazgo y gestión de los miembros de la empresa familiar propietaria de la Estancia La Dulce.
- Identificar el perfil de turistas/visitantes (género, *edad*, etc.) que eligen Carhué, a fin de apuntar a ese segmento de mercado en particular.
- Analizar las opiniones personales de los turistas/visitantes relevados sobre la puesta en marcha del proyecto.
- Evaluar las ventajas competitivas de dicho establecimiento.

Metodología aplicada

Esta investigación fue de tipo cualitativa exploratoria, ya que utilizó y recogió información general para identificar una problemática y buscó explicar las razones de los diferentes aspectos del comportamiento de los individuos. Dicho de otra forma, investiga por qué y cómo se toma una decisión. El objetivo fue examinar un tema de investigación poco estudiado o que aún no ha sido abordado (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2006).

Para el desarrollo de la siguiente tesis, fue necesario indagar sobre experiencias relacionadas al turismo rural y productos termales en la Argentina, como también se relevó el equipamiento, las instalaciones, el estado en que se encuentran los accesos de establecimientos y a su vez fue necesario conocer los establecimientos que se dedican al turismo rural en la región y los servicios que ofrecen en el área de influencia de Adolfo Alsina y alrededores.

- Se utilizaron técnicas de recolección a través de la entrevista y observación, se revisaron los documentos bibliográficos y antecedentes de la propia estancia, así como también fuentes secundarias como son la Secretaría de Turismo y la Municipalidad de Carhué.

-Se recopiló y analizó información a través de diversas fuentes bibliográficas relacionadas a la temática. A su vez se buscó bibliografía académica que identifique antecedentes y en el resto del mundo.

- Se llevaron a cabo entrevistas y evaluaciones de competencias de conducción y gestión en los integrantes de la empresa familiar.

-Se elaboró una matriz FODA como herramienta de análisis para la viabilidad del proyecto.

En cuanto a la metodología aplicada para el cumplimiento de los objetivos se elaboraron y realizaron encuestas a turistas que se encontraban visitando la localidad de Carhué, orientadas a conocer los gustos y preferencias de los turistas sobre las mencionadas

tipologías de turismo para luego analizarlas y elaborar conclusiones. Las mismas contienen preguntas cerradas y semiabiertas. La encuesta diseñada se adjunta en el Anexo A.

2-MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Turismo

Se puede entender la práctica turística de diversas maneras. De acuerdo a de La Torre, el turismo se define como:

“...un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas, que fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.” (De la Torre Padilla, 1980: 19).³

No obstante, de acuerdo al autor Santana (1997:19-20) citado por Ángel Acuña Delgado(2004), el turismo se origina por diferentes motivos, tales como la curiosidad, el esnobismo, la búsqueda de salud, climas diferentes, espiritualidad, etc., pero logra establecerse cuando ciertas personas cobran dinero por prestar un servicio, no sólo de desplazamiento sino también por realizar actividades concretas.⁴

Para la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1998), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su residencia habitual por menos de un año y con fines de ocio, negocios, estudio, entre otros”.

Por otra parte, Bertoncello (2002) declara que en la definición tradicional de la OMT, no están mencionados otros sujetos, que también participan en la práctica turística. Entre ellos, agentes económicos, comunidad de origen y destino, Estado, entre otros. A su vez afirma que cada uno de ellos forma parte de una sociedad, en la cual ocupan roles específicos, actúan según sus intereses y se mueven desde lugares de poder diversos. El autor considera que incluir a estos sujetos en la definición inicial, permite considerar al turismo dentro del marco de características y dinámicas sociales en las cuales se lleva a cabo, cobrando de esa forma sentido y especificidad.

Origen del turismo alternativo

De acuerdo al Ministerio de Turismo de la Nación, el turismo alternativo, es un tipo de turismo no masivo que cuenta con una característica distintiva en relación a otras modalidades de turismo, la misma, hace referencia al incipiente interés del visitante o turista a estar en contacto con la naturaleza y comunidades locales.

³ De La Torre Padilla, O. 1980. *El Turismo Fenómeno social*, México DF, México Fondo de Cultura Económica.

⁴ Ángel Acuña Delgado (2004). *Aproximación conceptual al fenómeno turístico en la actualidad*. 2016, de Gazeta de Antropología, Artículo Web publicado: <http://hdl.handle.net/10481/7268>

A finales de la década de 1970, el turismo masivo –consumidor de sol y playa- comenzó a demostrar problemas sociales y ambientales. De esta forma, los mismos turistas comenzaron a tener nuevos intereses y considerar nuevas formas de practicar turismo. Por dichas razones, a principios de la década de 1980, empezaron a implementarse nuevas modalidades de turismo que incluyan aspectos como (Schulter, 2001):

- La realización plena del ser humano
- Una contribución cada vez mayor a la educación
- La igualdad de destino de los pueblos
- La liberación del hombre y el respeto por su identidad y su dignidad
- La afirmación de la originalidad de las culturas y el respeto del patrimonio moral de los pueblos.

Ante el desgaste del turismo de masas, surgieron turistas más experimentados y exigentes en relación a sus gustos y deseos. A través de las organizaciones no gubernamentales y de la participación de una sociedad ambientalmente más concientizada fue posible ejercer presión para que se desarrollen políticas y estrategias de conservación y cuidado de los recursos. De acuerdo a lo anteriormente mencionado un nuevo concepto entró en juego, "sustentabilidad". La sociedad comenzó a entender que el crecimiento incesante turístico puede llevar a la depredación de la naturaleza y la cultura local, y consecuentemente a largo plazo se destruye la razón con la cual se desarrolla el turismo.

El turismo alternativo es una corriente de turismo que tiene como objetivo la realización de viajes donde el turista participa en actividades recreativas de contacto con la naturaleza y las expresiones culturales de comunidades rurales, indígenas y urbanas, respetando los patrimonios natural, cultural e histórico del lugar que visitan. Presupone que los organizadores están conscientes de los valores naturales, sociales y comunitarios, y que los turistas desean interactuar con la población local. Esta modalidad de turismo está conformada por actividades que en su nombre indican su característica principal: turismo cultural, turismo rural, agroturismo, ecoturismo, turismo de aventura, turismo cinegético, entre otros. (Reyna Ibáñez e Ismael Rodríguez Villalobos, 2012).

En el turismo de tipo tradicional, el turista es un espectador pasivo que observa sin involucrarse el destino que le toca conocer. En el caso del turismo alternativo, justamente es lo contrario. Este nuevo tipo de turista tiene una motivación particular, busca ser parte de la experiencia que le toca vivir, participando y conociendo los ambientes naturales visitados. Se demuestra interesado por aprender sobre el entorno natural y social donde se encuentra, y disfruta el contacto directo con el entorno local.

Esta nueva demanda, que crece día a día, tiene como principal motivación el consumo del espacio turístico valorando su paisaje, su naturaleza, la vida saludable, y la tranquilidad, generando así un turismo más especializado que apunta a satisfacer una demanda más fragmentada.

De acuerdo a Vera Rebollo (2001: 18) “las personas están a la búsqueda de nuevas rarezas o singularidades para experimentar nuevas vivencias y experiencias visitando lugares desconocidos, efectuando actividades al aire libre y en espacios naturales”.⁵

En relación a lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que las nuevas formas de practicar turismo se deben al nacimiento y consolidación de nuevos productos turísticos, que buscan satisfacer de forma organizada las necesidades particulares de una demanda fragmentada y heterogénea. De esta forma, lo “alternativo” se define como lo opuesto al turismo de masas y destinos de sol y playa, y se reconocen como modalidades especializadas, sofisticadas y sustentables.

Turismo rural

La Organización Mundial de Turismo (OMT) afirma que se habla de término turismo rural, cuando la cultura rural es un componente clave del producto ofrecido. Se busca brindar a los visitantes un servicio personalizado, otorgándoles la oportunidad de disfrutar del entorno físico y humano de las zonas rurales, y en la medida de lo posible de participar en las tradiciones, actividades y estilos de vida de la población local.

El turismo rural es considerado una actividad de tipo turístico que se desarrolla dentro de un espacio de características rurales, generalmente llevado a cabo en localidades pequeñas con muy pocos habitantes o bien, alejadas de lo que se considera el casco urbano de la ciudad. Tiene como finalidad no sólo la realización de actividades propias del campo o mismo el acercamiento a la vida en aquél lugar, con la gente que nació y creció allí, sino también la revalorización de las diversas manifestaciones culturales y recreativas de los habitantes de la región además de los beneficios socioeconómicos que la actividad turística les genera.

Según Ernesto Barrera (1996) en “Proyecto de organización de la Red Argentina de Turismo Rural (RATUR) se define al turismo rural como aquellas actividades que son desarrolladas en el ámbito rural y que despiertan un interés en los habitantes de las ciudades por las características tradicionales, exóticas, románticas y diferentes del estilo usual de vida”.⁶

Es importante que la práctica de turismo rural se fundamente sobre los criterios de sustentabilidad. A la hora de llevar a cabo esta modalidad de turismo, es necesario que la actividad turística no comprometa los recursos naturales para las generaciones futuras, es decir, que no destruya el ambiente donde se realiza la actividad. Por otra parte, en el aspecto económico debe beneficiar a la gente local a fin de mejorar su calidad de vida. En lo que respecta a lo social, es fundamental que la puesta en marcha de un proyecto de turismo rural no deteriore la cultura local.

De acuerdo a Ruschmann (2000, p. 72), la actividad turística en la zona rural debe apuntar a su desarrollo sostenido; quiere decir, saber administrar los ambientes, los recursos y las comunidades receptoras, con la finalidad de atender las necesidades económicas y

⁵ Vera Rebollo, J.F. 2001. *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores*, Alicante, España.

⁶ Barrera, E. 1996. *Proyecto de organización de la Red Argentina de Turismo Rural*. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Economía y Sociología Rural del INTA.

sociales, preservando la integridad cultural, ecológica y ambiental, para que puedan ser disfrutadas por las generaciones futuras. A su vez la autora sostiene que para lograr que la actividad turística pueda permanecer en el tiempo, dependerá de aspectos como preservar al medio ambiente natural, integrar la cultura y los espacios sociales de la comunidad con el turismo, siendo necesario que no se transformen los hábitos característicos y típicos de la región. En consecuencia, debe proporcionarse la distribución equitativa de los beneficios de la actividad entre la comunidad y los visitantes, a fin de generar aumento al bienestar de ambos.

Origen del Turismo Rural en Argentina

El turismo rural comenzó a desarrollarse en Argentina hacia fines de la década de 1980, cuando la rentabilidad de los establecimientos rurales tradicionales entró en declive. El turismo surgió como una alternativa viable para obtener la rentabilidad que garantice el crecimiento de las actividades en el ámbito rural.

Los establecimientos rurales en Argentina cubren todas las regiones, aunque con mayor concentración en la provincia de Buenos Aires, Mendoza y Patagonia, principalmente en la provincia de Santa Cruz. Cada uno de ellos presenta características y opciones diferentes relacionadas con el ambiente físico donde están situados. Sin embargo, todos tienen una característica en común: *en ellos es posible descubrir y disfrutar la cultura viva en combinación con los recursos naturales como hermosos paisajes, y culturales como las tradiciones y la gastronomía típica.*

En el campo se concentran diferentes alternativas para personas con diversidad de gustos y preferencias. Las estancias argentinas son representaciones de nuestra identidad, están enlazadas a la historia y esencia de nuestra cultura.

En América Latina, una estancia es una hacienda de campo que se destina a la ganadería y a la agricultura. Se trata de un establecimiento rural que incluye un casco (la vivienda con otras estructuras, como establos, silos, etc.) y la tierra para cultivo y pastoreo. Puede compararse a las estancias argentinas con las haciendas mexicanas o los ranchos norteamericanos.

El 11 de Mayo del 2000, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación junto con la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) plantearon la formulación de un Programa de Turismo Rural, cuyo objetivo era hacer más eficiente el empleo de los recursos materiales y humanos con los que cuentan ambos organismos. Dicho programa estaba orientado a pequeños y medianos productores rurales con posibilidad de diversificar sus ingresos a través del Turismo Rural. Considerando que “practican turismo rural tanto las personas que se alojan en un predio agrícola, con el interés de conocer, disfrutar y practicar alguna actividad agropecuaria, como los cazadores, pescadores, científicos, estudiantes en viajes de egreso, turistas de paso, empresarios que participan de un evento, retiro etc...”(SAGPyA).

Las acciones dispuestas para llevar a cabo el Programa de Turismo Rural emprendían Créditos, Programas Sociales Agropecuarios, Programas de Cambio Rural y Creación de la Red Nacional de Turismo Rural a través del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

De acuerdo a la SAGPyA y la SECTUR, el turismo debía ser promovido debido a los aportes que genera en las economías regionales, destacando la diversificación de ingresos, la creación de empleo y el fomento al arraigo rural, el mayor protagonismo a la mujer y a los jóvenes en la empresa agropecuaria- turística. Revaloriza también el patrimonio cultural y

ambiental, mejora la comercialización de la producción primaria y le agrega valor, además de fomentar el asociativismo y ampliar la oferta turística.

A partir de las políticas implementadas por las entidades anteriormente nombradas y el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agraria), todas las regiones cuentan con establecimientos que se dedican al turismo rural, concentrando el 34% en la región pampeana, el 23% en Patagonia, Nordeste 21%, Noroeste 11% y Cuyo 11% también.

En 1995 se creó la Red Argentina de Turismo Rural, entidad que actúa como central de reservas de alojamientos rurales en el país, genera vínculos de cooperación, además de participar en eventos promocionando la actividad turística rural. La misma exhibe la faz productiva, la historia y las características de los campos argentinos: sus bellezas naturales, sus costumbres y su cocina, que muestran el apego de la gente a su tierra.

Existen además diversos programas que involucra el Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR)⁷, dentro de los cuales se pueden mencionar: el Proyecto de Rutas Alimentarias Argentinas, Proyecto Argentina de a caballo, Proyecto Municipal Rural- Turístico y Proyecto de Micro región Turística- Rural.

Los actores involucrados en la elaboración de este programa son:

- Dirección de Desarrollo Agropecuario
- Dirección Nacional de Alimentación
- Dirección de Forestación
- Dirección de Economía
- Dirección de Actividades Hípicas
- Programa Social Agropecuario
- Programa Cambio Rural
- Coordinación de Promoción y Difusión Turística
- Coordinación de Oferta Turística
- Coordinación de Turismo Cultural
- Especialistas de la Administración de Parques Nacionales

De acuerdo a IICA-Argentina (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura), con datos obtenidos de la SECTUR existen establecimientos de turismo rural en todo el país que responden a diversos segmentos del mercado dependiendo de gustos, preferencias, sectores sociales, entre otras. A continuación se muestran los porcentajes:

⁷ El PRONATUR es un Proyecto del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (MAGyP) ejecutado en el marco del PROSAP (Programa de Servicios Agrícolas Provinciales) con la participación del Ministerio de Turismo de la Nación (MINTUR) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Tabla I

Tabla 1. Categorías de turismo rural

Categoría - Tipo de establecimiento de turismo rural	Cantidad
Estancias	388
Bodegas	153
Chacras-granjas	122
Turismo activo	122
Hoteles de campo	75
Otros	49
Establecimientos educativos	27
Restaurantes de campo	20
Equitación	11
Total Argentina ⁽¹⁾	967

Fuente: Elaborado por IICA-Argentina con datos de SECTUR, febrero 2009.

En la tabla se observan las diversas modalidades turísticas que son explotadas por productores agrícolas y propietarios que llevan adelante turismo rural. Es importante destacar que los datos corresponden a establecimientos registrados, en consecuencia, se estima que junto con el total de establecimientos no registrados, totalizaría una oferta de 1600 establecimientos de turismo rural aproximadamente.

Las estancias representan una interesante y reconocida alternativa a la hora de realizar turismo rural. Actualmente son elegidas para realizar diversas actividades ya sean deportivas, educativas o recreativas. Por ejemplo: las visitas a bodegas, en conjunto con la ruta del vino, se combinan con la oferta de alojamiento en estancias cercanas localizadas en puntos geográficos ideales para disfrutar del entorno rural fusionado con la cultura del vino.

El mercado turístico rural en Argentina

Argentina se caracteriza por sus extensas regiones dedicadas a la producción agropecuaria. Introducir actividades rurales implica lograr un punto de encuentro con la naturaleza, descubrir la convivencia con otros seres vivos, degustar la gastronomía que de ella proviene (como el típico asado), y disfrutar de la cultura y el folklore.

En el extenso territorio argentino la actividad rural se desarrolla en establecimientos de diverso tipo, tamaño y categoría, los que según sus características adquieren varias denominaciones tales como estancias, chacras y granjas.

Argentina posee más de 900 establecimientos agro- ganaderos aproximadamente, dedicados al turismo rural, de los cuales muchos han superado los 200 años de historia. Los cascos de algunos de ellos son hermosas mansiones de arquitectura de origen francés, italiano, inglés y estilo colonial, cómodas y lujosamente equipadas. La familia rural es la que brinda los servicios de atención al visitante (Schluter, 2003).

En cada área geográfica, donde el turismo rural es posible, se puede encontrar características específicas del ambiente físico natural, presentando diversos tipos de climas o paisajes. Desde el norte, con un clima cálido subtropical con o sin estación seca, hasta el frío oceánico del sur, pasando por una franja de climas templados en el centro.

Por otra parte, al turista se le presenta una gran cantidad de ofertas recreativas dependiendo el tamaño, la arquitectura, los servicios ofrecidos, la gastronomía, la cultura rural y la actividad agropecuaria de cada uno de los establecimientos. Se puede realizar una gran variedad de actividades como la pesca, caza, paseos a caballo, trekking, observación y exploración de flora y fauna autóctona, visita a museos, etc.

El visitante puede participar de las típicas prácticas rurales: arreo de ganado, ordeño de vacas, esquila de ovejas, señalada de corderos, yerra de vacunos, asistir a una doma o jineteada a cargo de gauchos, o disfrutar de un partido de polo, o de pato (deporte nacional) y una guitarreada junto a bailes folklóricos. Los museos rurales constituyen otra opción interesante donde se rescata la historia familiar y productiva de las poblaciones locales.

La comercialización del turismo rural se realiza generalmente en forma directa por parte de los propietarios, ofreciendo la posibilidad de disfrutar de un día de campo o pernoctar en ellos.

Turismo Rural en la provincia de Buenos Aires

La provincia de Buenos Aires ocupó, tradicionalmente, un lugar destacado entre los destinos turísticos de Argentina, a partir de recursos como la costa marítima o las áreas serranas. Durante los últimos años, nuevos recursos, en ocasiones pertenecientes a categorías patrimoniales poco consideradas en décadas pasadas, comenzaron a ampliar la oferta turística provincial. Tal es el caso, de la modalidad de turismo rural que representa una potencialidad turística no solo para la provincia sino también para el país que pretende diversificar la oferta y captar nuevos segmentos de la demanda.

A fin del siglo XX, apareció una nueva oferta turística en conjunto con la incorporación de recursos patrimoniales que antes no eran considerados. Se trataba de realizar turismo en espacios rurales, combinando la vida en contacto con el ambiente campestre con aspectos culturales por medio de visitas a estancias históricas. Debido a la crisis del sector agropecuario, comenzaron a abrir al público los establecimientos rurales para generar nuevos ingresos (Schluter, 2001).

Según estudios realizados por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA-Argentina, 2009) con datos de la Secretaría de Turismo (SECTUR), Buenos Aires es la provincia que cuenta con la mayor cantidad de establecimientos rurales dedicados a la actividad turística debido a su extensión, vocación agraria y cantidad de estancias históricas, permitiendo mantener ese liderazgo a lo largo de los años y fomentando la planificación de nuevos establecimientos rurales que deseen dedicarse al turismo, como es el caso de la “Estancia La Dulce”.

La región del sudoeste cuenta con la existencia de un importante patrimonio cultural representado por cascos de estancias construidos a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, los cuales junto a sus ambientes naturales muy variados (llanuras, sierras, etc.) constituyen atractivos turísticos muy valorados por el turismo rural, que como actividad económica puede convertirse en un factor potencial de desarrollo regional. Cada estancia tiene su particularidad que la diferencia de las demás, tanto por el entorno del paisaje en el que están situadas, el carácter de la explotación productiva del campo, como por las actividades complementarias que ofrecen.

Cuando se habla de turismo rural, las principales atracciones dentro de un espacio de campo pueden ser montar a caballo, aprender a cabalgar, realizar caminatas e internarse en

el bosque y observar aves, salir de picnic, realizar una excursión a otros sitios turísticos o bien quedarse en la estancia y disfrutar de las tareas de campo tradicionales.

Sin embargo, la característica del ámbito rural que más se destaca para los turistas es el grado de cordialidad y de amistad que se establece entre ellos y los dueños de casa. En términos generales, son gente de campo que ha vivido parte de su vida ahí, que le ponen mucha pasión y dedicación a fin de lograr resultados tanto en la tierra como en las experiencias turísticas que brindan. Sienten placer por mostrar lo que hacen y compartir con sus huéspedes, sus experiencias, la historia de su pueblo, las tradiciones, las artesanías, el modo de vida del hombre del interior y sus costumbres.

Experiencia Turística

Desde finales de los años noventa, se viene registrando una particularidad en la búsqueda de los turistas a la hora de elegir un destino. La misma hace referencia a la necesidad de vivir una “experiencia” en el lugar de acogida, es decir, a la necesidad de transmitir vivencias, maneras de vivir, conocer una nueva cultura, como también apunta a una mayor valoración del patrimonio y paisaje de cada lugar. Por esta razón, se ha buscado a lo largo del tiempo superar el concepto convencional de “servicio turístico” reorientándolo hacia el diseño y la propuesta de vender experiencias basadas en las características distintivas del territorio, el patrimonio, el paisaje, la cultura y la identidad de la población anfitriona.

Los turistas y visitantes en la actualidad se sienten cada vez más atraídos por vivir una experiencia total que integre ocio, cultura, educación e interacción social en cada destino que visitan. A sí mismo, buscan disfrutar, descubrir y conectar con la gente del lugar y con sus costumbres, con el fin de comprar historias para vivir y contar. Las “experiencias turísticas” se asocian a vivencias, sentimientos, sensaciones que fascinan e impactan, por eso mismo se convierten en memorables.

En función de múltiples factores y condicionantes, el turista vive una experiencia vacacional. El viaje a un destino turístico es siempre una experiencia para el turista, de mayor o menor significado, pero una experiencia. El verdadero viaje que realiza una persona es interior, ya que hay un antes y un después de lo vivido cargado con un significado emocional importante que es producto de la interacción entre cada persona y los servicios o productos consumidos, que junto con la autenticidad percibida por los turistas aseguran que esa experiencia sea inolvidable.

Las experiencias se producen cuando los consumidores buscan un producto, cuando lo compran y reciben el servicio, y cuando lo consumen y descubren una experiencia cautivadora en lo adquirido (Brakus, Schmitt, y Zhang 2008; y Holbrook, 2000).

El conjunto de impresiones físicas, intelectuales, emocionales y sensoriales son percibidas por los individuos desde la planificación del viaje, hasta el momento en que efectivamente lo sienten y viven, e incluso cuando vuelven a sus hogares y recuerdan lo vivido. Esta experiencia, rompe con lo cotidiano de cada persona, debido en primer lugar a aspectos tangibles (clima, infraestructura, paisaje, naturaleza), y en segundo lugar a aspectos intangibles como la libertad, energía, aventura, entre otros. En diferentes grados dependiendo cada personalidad impacta de tal forma que genera acontecimientos memorables y únicos. (Gandara, Mendes, Moital, Ribeiro, Souza y Goulart, 2011).

Existen cinco componentes que según Smith (1999) son indispensables para facilitar experiencias, estos son:

*Medio físico- ambiental

*Hospitalidad y acogida por parte de la población local y los prestadores de servicios turísticos

*Servicio final prestado

*Libertad de elección para el cliente

*Buen nivel de implicación del turista

De esta forma, es de suma relevancia entender y conocer en qué consisten las experiencias, cuáles son sus ingredientes básicos, como hacerlas llegar al turista, como las interpretan los consumidores finales y cuáles son las motivaciones, expectativas, necesidades, vivencias que ocurren en el proceso de conformación de los productos turísticos experienciales.

Experiencia rural

El turista interesado en experiencias va a definir su destino de acuerdo a lo que necesite vivir. Consecuentemente, ofrecer tranquilidad, naturaleza o cultura ya no es suficiente, es necesario agregar emociones, innovación, autenticidad y diferenciación para satisfacer a este tipo de turistas.

Frente al desarrollo y crecimiento de productos convencionales, el mercado propone formas de turismo alternativas. Tal es el caso, del turismo rural, siendo esta una tipología turística que busca satisfacer a una demanda más exigente y segmentada, que demuestran un claro interés por aprender, interpretar y conocer mejor el entorno al que se viaja.

El turismo experiencial, representa una oportunidad para las zonas rurales ya que propone la puesta en valor de sus recursos, cultura, productos de la tierra, paisaje, historia y personas. A la hora de ofrecer experiencias en un ámbito rural, es necesario transformar esos recursos en emociones y sensaciones como por ejemplo, conocer las historias de la zona y de la familia propietaria, aprender a ver el entorno rural tal cual lo viven las personas que habitan en el, aprender recetas culinarias típicas de campo, ser protagonista de las tareas llevadas a cabo por los peones o ser parte de algún taller artesanal.

En excursiones rurales, el turista consume el servicio adquirido en el mismo momento en que diversos factores entran en juego, desde el contacto directo entre ellos y los propietarios/encargados del establecimiento rural hasta la adquisición directa de lo ofrecido dentro del paquete día de campo. De esta forma, se crea un vínculo emocional entre ambas partes, y ese destino deja de ser un punto geográfico irrelevante del mundo y pasa a ser un recuerdo único.

En lo que respecta a la población local encargada de llevar a cabo la actividad, recibe repercusión positiva ya que sus productos, cultura y paisaje son valorados, recreando un sentido de identidad y pertenencia que en el largo plazo va fomentar la conservación y protección del entorno natural, de los recursos propios, del paisaje, por lo tanto, a una mejor calidad de vida y bienestar.

Análisis de región

El Partido de Adolfo Alsina

Según datos obtenidos a través del Sitio Web del Partido de Adolfo Alsina (Gobierno de Adolfo Alsina, 2012) este partido cuenta con una superficie de 5.878 km². Es uno de los más extensos de la Provincia de Buenos Aires.

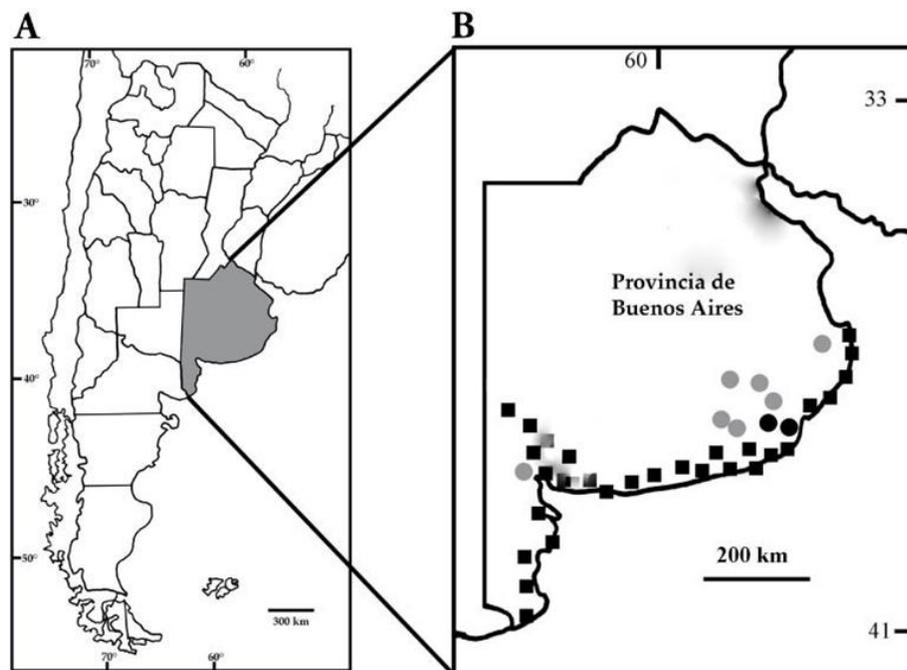
Población

Adolfo Alsina cuenta con una población de más de 20.000 habitantes.

A continuación en la Figura 1 se puede observar la localización geográfica de la Provincia de Buenos Aires, mientras que en la figura 2 se puede observar la localización geográfica del Partido de Adolfo Alsina.

Figura 1

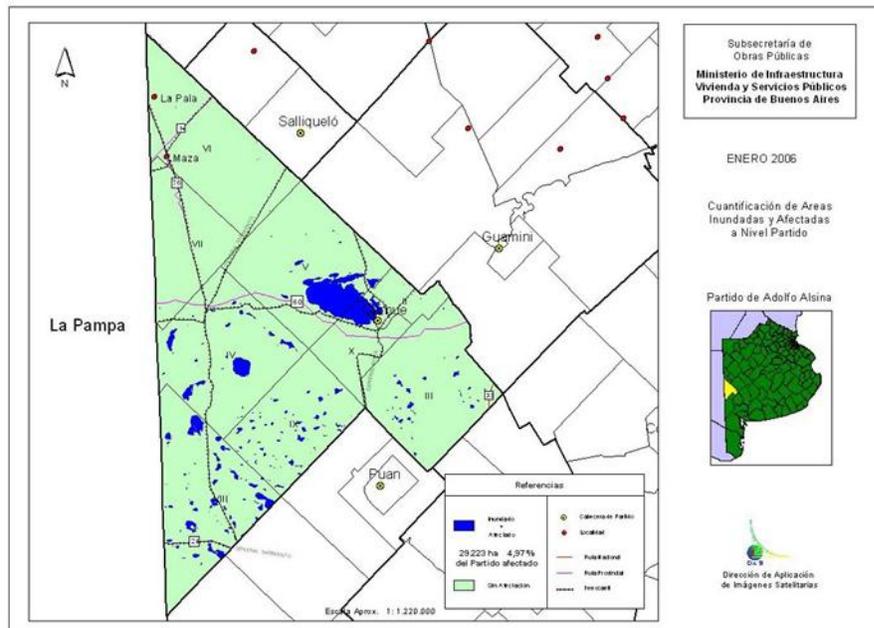
Localización geográfica de la Provincia de Buenos Aires



Fuente: Google (s.f.). Mapa de la distribución geográfica de la provincia de Buenos Aires. Consultado el 17 de Octubre 2016, desde <https://www.google.com.ar>

Figura 2

Localización geográfica del Partido de Adolfo Alsina



Fuente: Google (s.f.). Mapa de la localización geográfica del Partido de Adolfo Alsina. Consultado el 17 de Octubre 2016, desde <https://www.google.com.ar>

Carhué: Capital del Partido de Adolfo Alsina

Las Termas

En relación a datos obtenidos a través del Sitio Web Oficial de la localidad de Carhué, el recurso más desarrollado y con mayor crecimiento en la localidad es el termalismo. Su principal atractivo, el Lago Epecuén, donde se practica la balneoterapia en los meses de verano, es la fuente de provisión del agua termal y de productos derivados (fangos, sales, etc.)

Las termas de Carhué representan el principal yacimiento minero-medicina bonaerense, debido a las características físico químicas de sus aguas y fango, debido a las propiedades terapéuticas que estas aportan a la salud. Hoy en día, Carhué es Capital Provincial Termal.

Spa y Termalismo

Diversos recursos tanto naturales como culturales se han consolidado como atractivos turísticos que son justamente los que permiten el desarrollo de la práctica turística en diferentes lugares. Un recurso, por ejemplo, es el termal. Es decir, las aguas termales, valorizados como atractivos turísticos, dieron lugar a la práctica turística relacionada al ocio, la recreación y en especial a la restauración física y al tratamiento especializado de dolores. Todas ellas, prácticas cuyas motivaciones provienen de la concepción de “lo saludable y la vida sana”.

En el caso de Carhué, la actividad termal se presta principalmente de dos maneras, éstas son:

-Servicios de spa y tratamientos de belleza. En la cual las razones por las que se elige realizar un tratamiento termal, son puramente estéticas.

-Tratamientos de rehabilitación, como parte o como complemento de un tratamiento médico. Las propiedades terapéuticas que ofrece el Lago Epecuén hacen de este lugar un destino muy particular y especial para acompañar diversos tratamientos de rehabilitación.

Para la prestación de estos dos servicios se dispone de diferentes lugares. Pueden realizarse dentro de los mismos complejos hoteleros, que tiene todos los servicios incluidos en la modalidad paquetes turísticos. Asimismo, hay establecimientos especializados que se dedican exclusivamente a prestar servicios de spa y tratamientos de rehabilitación.

Empresa familiar

Una de las características más distintivas de la prestación de un servicio en un espacio rural, es la atención personalizada por los miembros de la familia. Se ha convertido en uno de los mayores atractivos que ofrece la práctica de turismo rural, ya que lo visitantes que eligen esta modalidad valoran y disfrutan el contacto con la familia anfitriona. A la hora de interactuar, se genera un vínculo distendido y ameno, los visitantes dejan de ser extraños y son partícipes de las actividades rurales.

De acuerdo a Gersick, L. (1997), una empresa puede considerarse familiar, cuando la misma es propiedad de una familia y a su vez es dirigida por ella. El autor afirma que las empresas familiares demuestran una forma especial de organización, trayendo consigo consecuencias positivas y negativas.

Autores como Vallejo Martos, Manuel Carlos, Grande Torraleja, Félix-Angel (2003) coinciden en la definición de Empresa Familiar, la misma hace referencia a “que los miembros de una misma familia tienen una participación suficiente en el capital como para dominar las decisiones propias del órgano de representación de propietarios, tenga este carácter formal o legal o por el contrario sea de naturaleza informal, y en la que además existe el deseo o la voluntad de continuidad del negocio en manos de la siguiente generación familiar”.

Innumerables empresas nacen con la intención de explotar recursos que no han sido explotados aún. Suelen ser precursoras en detectar donde existe una oportunidad de negocio, transformándose en dinamizadoras de la economía al ser las primeras en crear o acrecentar puestos de trabajo y bienestar ahí donde otro tipo de empresas no están mentalizadas a llegar.

Autores como Lyman (1991), Poza (1995) y Leach (1993) sostienen, a raíz de sus investigaciones, que este tipo de empresas tiene una mayor orientación hacia los clientes, esto hace referencia a una mayor consideración por la calidad de sus productos y servicios, que las ubicaría en una posición ventajosa frente a competidores no familiares a la hora de prestar servicios turísticos.

Las empresas familiares tienen una particularidad con respecto al resto, comparten una historia, una identidad y un lenguaje de familia. No obstante, puede ocurrir que los antecedentes y la dinámica de la familia compliquen las decisiones y negociaciones de la empresa. Suele pasar que los miembros de la familia mezclan los roles que tienen en la familia y en la empresa, y esto dificulta que haya un comportamiento profesional. Cuando efectivamente ocurre una buena gestión, las familias realmente aportan un gran compromiso

personal, una inversión a largo plazo, una acción rápida y un amor por la empresa que otro tipo de empresa no logra alcanzar.

Si bien no existe una definición clara y única de este tipo de negocios, es posible detectar los patrones que se repiten cuando se hace referencia a ellos. Así, se pueden distinguir tres rasgos que deben estar presentes cuando se refiere a estas compañías. En concreto, estos rasgos son (Claver, Rienda, Pertusa, 2004, pp. 229-259):

1. La transferencia del negocio a través de las distintas generaciones,
2. La propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia, y
3. La implicancia de la familia en todo lo que respecta a la empresa.

El autor Alfonso Malpica Cárdenas, afirma que además de las tres dimensiones ya mencionadas anteriormente, desde la perspectiva del Management Sistémico se agregan otras dos dimensiones:

4. El tamaño
5. La profesionalización de la empresa.

El mismo hace referencia a la definición de empresa familiar como: “aquella organización cuya propiedad está distribuida entre uno o más miembros de un sistema familiar, y por tanto, la dirección, tamaño, profesionalización y sucesión son dimensiones que están condicionadas, directa o indirectamente, por las dinámicas e implicaciones establecidas entre el sistema familiar y el sistema empresarial”.

En lo que respecta a profesionalización, el autor afirma que la misma supone un avance a la madurez logrando mirar con mayor exactitud las nuevas demandas de los clientes y empleados. Es decir, se busca conseguir el autoanálisis de la empresa a fin de lograr el perfeccionamiento de las estrategias, de los objetivos y de los procedimientos para asegurar la supervivencia. Algunos de estos procedimientos clave que son necesarios profesionalizar son: planeación estratégica, toma de decisiones, desarrollo e innovación de productos y servicios, automatización de la producción, marketing y ventas, recursos humanos, tecnología de información, etc.

Por otra parte, en lo que respecta al tamaño de la empresa, se refiere al resultado de la combinación entre el número de colaboradores, el volumen de ventas y el grado de profesionalización e impacto de todo lo que respecta a las decisiones familiares, en relación a la dirección y operación de la empresa. La Dulce pertenece a la categorización de microempresa, esto implica que los intereses y demandas de la familia pesan demasiado sobre la dirección del negocio. Consecuentemente, es necesario prestar atención y prevenir conflictos, debido a que ante la dificultad de concordar en opiniones y decisiones, cada miembro puede buscar su beneficio personal en vez de hacerlo conjuntamente.

Uno de los principales conflictos que pueden generarse en una empresa, son la discusión sobre el futuro estratégico del negocio y la competencia en el desempeño de los miembros de la familia para conseguir otro lugar en la estructura de la empresa.

El enfoque sistémico en la asesoría de empresas familiares es utilizado para analizar, entender y buscar soluciones a dichos conflictos. Es un aporte que se caracteriza por

analizar el sistema de la familia y el de la organización, considerando el conjunto formado por propósitos, valores y normas, como la conducta consciente y las motivaciones más profundas que llevan al comportamiento de las personas. Por ende, cuando se decide realizar una mirada desde el Management Sistémico, se trata de llegar a las causas más profundas de éxito, como también a las desviaciones que permiten anticipar el fracaso de la organización. Para esto es necesario, aplicar herramientas que permitan investigar aspectos de ambos sistemas que requieran una mayor comprensión.

En el caso particular de un establecimiento rural, los integrantes de la familia son los que desarrollan trabajos de dirección y de colaboradores al brindar los servicios de atención al visitante con total hospitalidad. Existen diferentes particularidades que llevan a que el estilo rural propio del campo sea lo más auténtico posible. Esto va a depender de los años que la familia estuvo involucrada en lo rural propiamente dicho, como también de la mano de obra utilizada, del estilo de edificación, de los atractivos turísticos y actividades agrícolas que se lleven a cabo en el establecimiento.

En este contexto, se destaca la importancia de las actividades agropecuarias para las empresas familiares, siendo el turismo una actividad complementaria que genera un ingreso adicional.

Así, en la gestión familiar de los emprendimientos turísticos se observa una vez más la ley de complementariedad que siempre existió y funcionó en el campo. Desde los principios hasta la actualidad, el agricultor producía para que todo lo generado sea destinado a la comercialización y a su vez también para el autoconsumo de la familia o al trueque. Lo que se observa hoy en día es la continuación de esta costumbre, solamente que a través de los servicios (turismo) y de la industrialización del agro. Cuando éstas funcionan como actividades complementarias posibilitan más de una fuente de ingresos para la familia propietaria.

La capacidad y el éxito del equipo de gestión en la empresa familiar dependen en gran parte de la capacidad de relación personal que los hermanos hayan adquirido en su hogar durante la infancia. Por esto, las empresas familiares tienen un gran desafío a la hora de poner en funcionamiento un emprendimiento.

En las empresas familiares, los problemas habituales dentro del negocio afectan a la familia, pero a su vez los problemas en la familia afectan a la empresa familiar. Dicho de esta forma, resulta de suma importancia que la familia propietaria de una empresa pueda separar entre el patrimonio empresarial y el familiar, ya que puede afectar directamente a la continuidad y el éxito de la empresa.

No obstante, más allá de las diferencias de objetivos, necesidades y valores entre familiares, las cuales van cambiando con el transcurrir del tiempo, los líderes destacables en las empresas familiares invierten tiempo y esfuerzo en nutrir y reforzar la armonía, la confianza y la satisfacción entre los miembros familiares. Sin embargo, cuando el empresario decide liderar una empresa, arriesga su patrimonio a través de la inversión de talento, tiempo y recursos económicos para iniciar el proyecto. No obstante, el valor más importante que puede arriesgar es la estabilidad familiar. Si el resto de la familia participa, suelen surgir sobresaltos en cada decisión que se toma que por un lado puede reforzar la unidad del grupo, pero por otro puede traer dificultades como el distanciamiento entre hermanos, esposos e hijos.

En el caso de estudio a investigar, prevalece la definición de empresa familiar ya que sería la familia la que lleve adelante el “Día rural en la Estancia La Dulce y baños termales”, siendo cada uno de los miembros participantes en la prestación del servicio. Durante tres veranos seguidos, empezando en el año 1997, el propietario actual y su familia realizaron turismo rural, ofreciendo un día de excursión, junto con el impulso del Instituto de Previsión Social que llevaba a la localidad de Carhué contingentes de tercera edad. El día campo incluía almuerzo y merienda en cuanto a comidas y en cuanto a ocio, baños en lagunas hipermarinas y utilización de fangos en cuerpos, con idea de mejoramiento de condición física.

El propietario destacó en una entrevista personal que “en caso de redirigir la actividad nuevamente, agregaría cabalgatas, sala de juegos, recorrida guiada por casco, observación de flora y fauna, grupos de fotografía etc. Por otro parte, afirmó que existen diversas razones por las cuales la práctica de turismo rural en este establecimiento demuestra potencialidad: está enclavado en una mezcla de zonas y perfiles diferentes como, diferencias de relieve, suelos, lagunas, zona de monte pampeano, surgentes, flora y fauna, buena forestación en casco, y entorno general, también observado en el beneplácito que experimenta la gente que concurre al lugar.”

3- CASO DE ESTUDIO: “ESTANCIA LA DULCE”

Introducción

Estancia “La Dulce” es un establecimiento rural que busca implementar la modalidad de turismo rural-termal, como un complemento económico a la actividad agropecuaria tradicional enmarcada en un turismo sustentable. Se trata de un predio cuyas instalaciones permiten el contacto constante con la naturaleza, llevando adelante actividades propias del sector y gozando de las actividades recreativas que ofrece el establecimiento.

Figura 3

Casa Principal



Fuente: de Aguirre, 2016.

Localización

La Estancia La Dulce está ubicado sobre la Ruta N°60 la cual une las ciudades de Carhué y Rivera (una distancia de 50 kilómetros aproximadamente separa ambas ciudades). Se encuentra en el punto medio de las mismas. Desde Carhué se encuentra a 40kms (aproximadamente 20 km por ruta y luego 14 km de camino de tierra).

Figura 4

Localización geográfica de Estancia La Dulce desde imagen satelital



Fuente: Fuente: Google Maps (s.f.). Mapa de la localización geográfica de la Estancia La Dulce. Consultado el 17 de Octubre 2016, desde <https://maps.google.com.ar/>

Historia de la Estancia

Con respecto a los orígenes de la fecha de construcción de la casa y anexos, se obtuvo la información que fue en el año 1915. Se trata de una casa colonial con más de 100 años, presentando una gran fachada de estilo inglés en sintonía con las fachadas de estaciones de trenes de la zona. El dueño en ese entonces era el señor Erize y su familia., siendo ésta una tradicional familia de la zona.

Posteriormente la Familia Ratusznik adquirió la propiedad, la mantuvieron por varios años, hasta que el “Vasco de la Pipa” Don Juan Anzorena Larralde adquirió la propiedad, quien vendió sus tierras en La Pampa y decidió comprar la estancia La Dulce ya que estos territorios no mostraban problemas de agua por la sequía y presentaban ventajas productivas. Cuando Don Juan Anzorena falleció, el establecimiento fue heredado a su hija y

Equipamiento e Instalaciones

Los edificios que conforman el casco histórico de la estancia La Dulce son: la casa principal, casa del capataz, garaje, casa de peones, herrería, galpón de maquinarias, gallinero, planta de silos de 6 tubos de 350 toneladas cada uno con tolva de descarga, noria central, aireadores, balanza la torre de 75 toneladas, y galpón auxiliar en sector de planta. Corrales y mangas con volteador para trabajos de hacienda.

Figura 6

Casco Estancia La Dulce



Fuente: de Aguirre, 2016.

Con respecto a las instalaciones, el establecimiento cuenta con una piscina, cancha de fútbol 6, cancha de voleibol, parrillas ubicadas tanto en el exterior como en el interior de la casa principal, sulky, aljibe, mesa de metegol y mesa de ping pong. Existen además dos tanques australianos, ambos localizados en la entrada de cada una de las lagunas.

Actividades agropecuarias

En la década del 70 y 80 aproximadamente, la Estancia se dedicaba a la producción ganadera bovina. En la década siguiente, el propietario adquirió un tambo a 10kms de la Estancia, y comenzó a diversificar la producción. Desde mediados de la década del 90, luego del proceso de sucesión y división del campo y sus hectáreas, se optó por llevar a cabo producción agrícola hasta la actualidad. Los principales cultivos de la región son el trigo, la cebada, la avena, la avena con vicia, el girasol, alfalfa, pasturas consociadas, maíz, sorgo y algo de soja.

Por otra parte, es necesario destacar que si bien la actividad agrícola alcanza resultados altamente satisfactorios, se desenvuelve en condiciones azarosas determinadas por la inestabilidad del medio rural, en lo que se refiere a condiciones climáticas y de los mercados.

4- ESTUDIO DE MERCADO

Análisis de la Demanda

De acuerdo a encuestas realizadas a turistas en puntos de informes, atractivos turísticos de Carhué, en conjunto con información brindada por la Secretaria de Turismo de Carhué, fue posible identificar y caracterizar los visitantes/turistas del centro turístico termal.

Caracterización de la demanda de Carhué

La información ofrecida por la Secretaria de Turismo permite analizar los resultados de 1805 encuestas realizadas a turistas en el año 2015, quienes realizaron consultas personales en la Oficina de Turismo. Es importante destacar que los datos brindados se obtuvieron solamente de la gente que acudió a la Oficina de Turismo, esto quiere decir, que existe una cantidad de turistas que no son registrados, ya que no todos acuden a la Oficina de Turismo.

Se caracteriza a esta población de visitantes teniendo como base los siguientes indicadores:

- Procedencia de los turistas,
- Medio de difusión o contactos que le brindaron información del lugar,
- Principal actividad que llevan a cabo en la localidad,
- Cantidad de turistas que pernoctan en la ciudad,
- Cantidad de consultas mensuales.

1. *Procedencia de los turistas detallado en la siguiente tabla:*

Tabla II

PROCEDENCIA	CANTIDAD	PORCENTAJE
C.A.B.A	298	16,5%
Bahía Blanca	193	10,7%
Mar del Plata	70	3,9%
La Plata	43	2,4%
Prov. De Buenos Aires	583	32,3%
GBA	364	20,2%
La Pampa	94	5,2%
Extranjeros	42	2,3%
Otros	118	6,5%

TOTAL	1805	100%
--------------	-------------	-------------

Fuente: de Aguirre en base a datos proporcionados por la Secretaria de Turismo de Carhué, 2016.

En base a los resultados obtenidos se observa que en el período del 1/1/2015 al 31/12/2015 la mayor cantidad de turistas que recibió Carhué proviene de diversos puntos de la Provincia de Buenos Aires (32,3%), luego G.B.A representando el 20,2% del total de los individuos registrados, en tercer lugar se presenta C.A.B.A (16,5%) y por ultimo Bahía Blanca con el 10,7% del total.

2. Medio de conocimiento del lugar detallado a continuación:

Tabla III

CONOCIMIENTO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Referencias	684	38%
Internet	569	31,5%
Conocimiento Previo	333	18,4%
TV	95	5,3%
Promociones en la zona	65	3,6%
Diario La Nueva Provincia	22	1,2%
Diario Clarín	19	1,1%
Revistas	11	0,6%
Radio	7	0,3%
TOTAL	1805	100%

Fuente: de Aguirre en base a datos proporcionados por la Secretaria de Turismo de Carhué, 2016.

3. Principal motivo(lugar, actividad, etc.) que lleva a los turistas a elegir Carhué para visitar:

Tabla IV

MOTIVO PRINCIPAL	CANTIDAD	PORCENTAJE
Ruinas de Epecuén	698	38,7%
Termas de Carhué	502	27,8%
Avistaje de Aves	25	1,4%
Salamone (reconocido arquitecto italiano creador de	14	0,8%

dos edificios de Carhué)		
Centro Hidrotermal	0	0%
Otros	83	4,6%
TOTAL	1805	100%

Fuente: de Aguirre en base a datos proporcionados por la Secretaria de Turismo de Carhué, 2016.

Es visible que el principal atractivo de la localidad es la Villa Epecuén, el cual representa la mayor motivación de los turistas para visitar la localidad (38,7%). En segundo lugar son las termas de Carhué otro motivo por lo cual la gente elige el destino (27,8%), y los días de relax constituyen el tercer motivo con el 24,4% del total. Estas estadísticas aportan valioso conocimiento, ya que dos de los motivos principales que el público priorizó concuerda con características propias del proyecto a desarrollar. Por ende, contribuye a afirmar la viabilidad del proyecto “Día rural en la Estancia La Dulce y baños termales”.

4. *Cantidad de turistas que pernoctaron y visitaron la localidad de Carhué desde el 1/1/2015 hasta 31/12/2015:*

Tabla V

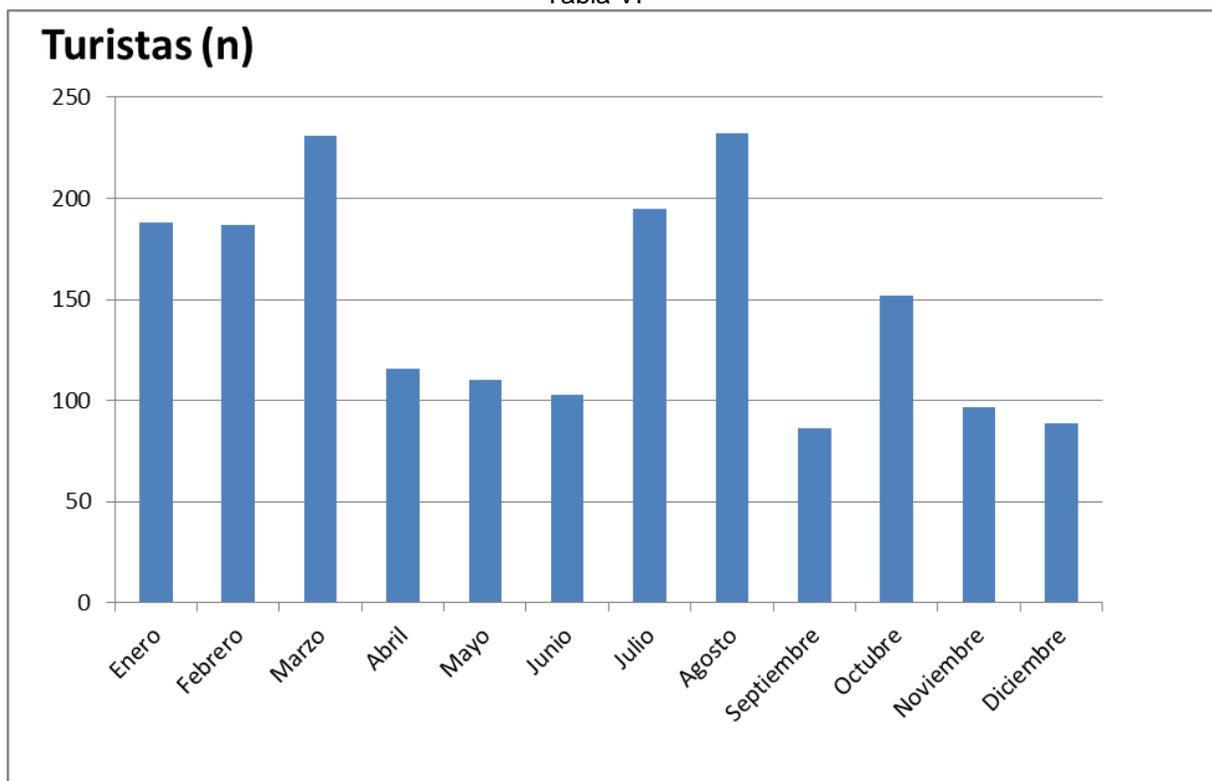
GENERALES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Visitas por el día	5103	2,83%
Estadía	4157	2,3%

Fuente: de Aguirre en base a datos proporcionados por la Secretaria de Turismo de Carhué, 2016.

Según estudios llevados a cabo por la Secretaria de Turismo, se ha determinado que los turistas que llegan a la localidad, pernoctan en la ciudad - generalmente, entre tres y siete días, ya sea para realizar turismo recreativo o como complemento a un tratamiento médico. Mientras que por otro lado, el número de visitas en el día es alto en relación a la estadía, siendo de 5103 en el año 2015 considerando el total de los registrados. Este público “excursionista” proviene de pueblos cercanos que “se escapan” de su lugar y rutina y pasan el día en la localidad de Carhué. Resulta de gran interés apuntar a este público en particular a la hora de ofrecer el “Día rural en la Estancia La Dulce y baños termales” ya que Carhué está rodeado de pequeños pueblos donde sus habitantes buscan salir eventualmente de su rutina. Cabe destacar que estos números se refieren al encuestado más grupo familiar, amigos o parejas.

5. Cantidad de consultas mensuales de turistas encuestados:

Tabla VI



Fuente: de Aguirre en base a datos proporcionados por la Secretaria de Turismo de Carhué, 2016.

Otro dato de suma importancia brindado por la Secretaria de Turismo, es la cantidad de personas que ingresaron a las Ruinas de Epecuén en 2015, ya que resulta un número útil a la hora de hablar de visitas de turistas porque parte de esa gente, no pasa por la Oficina de Turismo. En el año 2014, comenzó a cobrarse una entrada a las ruinas de Epecuén, y la cantidad de visitas fue de 12.243 en el año 2014, mientras que las visitas en el año 2015 aumentaron a 25.798 visitas. Lo cual se tendrá presente como un subregistro en el número de turistas al calcular la demanda potencial, ya que dicho número resulta de gran utilidad para estimar potenciales clientes.

Se llevó a cabo una entrevista presencial al Sr. Nicolás López, Lic. En Turismo, Director de Turismo de Carhué, con el objeto de conocer la situación actual de la ciudad desde su perspectiva, y cuál es su opinión sobre la propuesta del proyecto rural-termal.

En relación a datos específicos relevantes que se obtuvieron de dicha entrevista, el Licenciado López destacó que Carhué se encuentra entre los cinco destinos más reconocidos del termalismo de Argentina. A nivel provincial representa uno de los destinos más elegidos al momento de realizar escapadas.

En la sesión del jueves 29 de agosto de 2014, el Senado bonaerense convirtió en Ley la declaración de la ciudad de Carhué como Capital Provincial del Turismo Termal, iniciativa que llegó a través del Honorable Concejo Deliberante del Distrito de Adolfo Alsina, votada por unanimidad de sus miembros.

A su vez, aclaró que se logró revertir la estacionalidad del destino y actualmente presentan a la localidad como "Turismo Termal todo el año". También afirmó que el segmento al que apuntan captar al momento de proyectar pautas y acciones publicitarias es el segmento ABC1. De acuerdo a datos obtenidos de "Índice de Nivel Socio Económico Argentino", el mismo se refiere a⁸:

ABC1 (Alta-Media alta):

1. Educación:

- Secundaria Completa/Incompleta: 6%
- Universitaria Completa/Incompleta: 94%

2. Actividad del principal sostén del hogar:

- Trabaja: 100%

3. Categoría ocupacional:

Autónomo

- Profesional independiente (sin empleados a cargo); socio o dueño de comercio, industria, servicios (con más de 1 empleado a su cargo: 45%)

- Comerciante sin personal; técnico/artesano/trabajador especializado: 3%

Dependiente

- Gerente o Alta Dirección, tanto del Estado como del Sector Privado: 34%

- Jefe intermedio, profesionales sin cargo de jefatura; puestos de mediana calificación (administrativo, técnico, de servicios, de comercio), tanto del Estado como privado: 16%

- Empleado sin jerarquía (administrativo, técnico, de servicios, de comercio), tanto del Estado como privado: 2%.

4. Posesión de bienes (promedio): 8

5. Posesión de automóvil: La totalidad de los ABC1 poseen auto. El 40% tienen dos o más autos.

Continuando con la entrevista, manifestó que:

En 2015 y lo transcurrido de 2016 Carhué comenzó a recibir visitantes de diferentes segmentos socioeconómicos como es la clase media/alta o media/típica. Como a su vez, destacó la demanda de los campings, que durante la temporada de verano en el año 2016, llegaron a un 90% de ocupación, lo cual significa la presencia de gente joven, parejas y familias.

Por otra parte, en relación a su opinión sobre la propuesta de un "Día rural en la Estancia La Dulce y baños termales", ofertado al público que visita la localidad de Carhué, el Director de Turismo expresó: " Me parece una idea muy buena y factible de realizar, sobre todo al tratarse de un proyecto concreto, realizado por gente idónea en el tema, oriunda de nuestra propia localidad, que ya conoce el mercado o público objetivo y con experiencia anterior en el tema. A su vez, me parece muy importante el hecho de que se planee como un emprendimiento familiar, ya que por experiencias propias o ajenas, considero que siempre tienen más chances de progresar cuando son empresas familiares las que encaran proyectos como este".

Demanda Actual

De acuerdo a información obtenida por la Secretaria de Turismo de Carhué, fue posible caracterizar y analizar datos estadísticos de la demanda de la localidad de Carhué.

⁸Datos obtenidos de "Índice de Nivel Socio Económico". Asociación Argentina de Marketing, 1998, Bs. As., Argentina.

Estadística Anual de Turistas en la localidad de Carhué

Tabla VI

Año	Turistas
2004	4366
2005	5597
2006	7194
2007	4765
2008	4803
2009	2902
2010	2667
2011	3334
2012	2928
2013	2802
2014	4403

Fuente: de Aguirre con datos proporcionados de la Secretaria de Turismo de Carhué, 2016.

En la siguiente tabla, se detalla la proyección de demanda anual de turistas en la localidad de Carhué a través del promedio móvil, teniendo en cuenta los datos obtenidos a través de la Secretaria de Turismo.

Proyección de demanda anual de turistas

Tabla VII

Año	Turistas
2004	4366
2005	5597
2006	7194
2007	4765
2008	4803
2009	2902
2010	2667
2011	3334
2012	2928
2013	2802
2014	4403
2015	3367
2016	3375
2017	3487
2018	3658
2019	3472
2020	3498

Fuente: de Aguirre en base a información proporcionada por la Secretaria de Turismo de Carhué, 2016.

En el año 2004 continuado hasta el 2006 inclusive, el Partido de Adolfo Alsina llevó adelante una fuerte programación de recitales en su balneario, caracterizada fundamentalmente por la calidad de los artistas, la cantidad de los encuentros y la gratuidad de los mismos. Se realizaron durante las temporadas estivales en los fines de semanas, durante tres veranos como una decisión del municipio de revertir una situación que no conformaba ni al pueblo ni a sus dirigentes con el fin de provocar impactos positivos sobre el desarrollo local.

Los recitales de Carhué no sólo captaban una importantísima demanda regional en cada fin de semana del verano, disminuyendo la afluencia a otros centros turísticos regionales o a fiestas específicas que estaban consolidadas en su trayectoria, sino que han impactado sobre la manera de construir una política turística en algunos municipios de la región. En la actualidad, es fácil ver como se han incrementado los espectáculos de calidad en la región, tanto en temporada como fuera de ella; la mayoría de los municipios ya no dudan en contratar grupos musicales de calidad para alguna fiesta local o simplemente como atracción en una fecha determinada. El hecho de sostener una significativa cantidad de grupos

musicales durante las temporadas y, a lo largo de tres años (2004, 2005 y 2006), ha consolidado una tendencia propia de este destino.

A continuación se muestra una publicación del diario La Nueva provincia el 02/01/2004 sobre el lanzamiento del Epecuén Rock Festival:

The screenshot shows the homepage of the newspaper 'La Nueva'. At the top, it displays the location 'Bahía Blanca' and the date 'Miércoles 2 de noviembre' at '21:41'. The main header features the newspaper's name 'La Nueva' in a large, bold font. Below the header is a navigation menu with categories like 'INICIO', 'SECCIONES', 'MULTIMEDIA', 'BLOGS', 'ESPECIALES', 'SERVICIOS', 'COMUNIDAD', and 'CARTÓN LLENO'. A search bar is located on the right side of the header. The main content area features a large headline: 'La región. Carhué ya palpita el Epecuén Rock Festival'. Below the headline is a sub-headline: '02/01/2004 09:00 CARHUE (A) -- El primer Epecuén Rock Festival se pondrá en marcha en esta ciudad mañana --sábado-- con la presentación del grupo Virus, en tanto que Abel Pintos lo hará pasado mañana. La banda oriunda de La Plata y el cantante radicado en Bahía Blanca serán los encargados de dar el puntapié inicial a esta programación de primer nivel que presenta El Estudio Bar Producciones, en el escenario cubierto de 20 x 10 metros ubicado en el centro de la pileta del balneario La Isla, con entrada libre y gratuita, en el marco de la temporada Verano 2004, en el Lago Epecuén Carhué.' To the right of the article is a poll: '¿Estás de acuerdo con la caza de animales?' with options 'Sí', 'No', and 'No me interesa', and a 'Votar' button. Below the poll is a section titled 'EN ESTA MISMA SECCIÓN' with a small image and the text 'Banco Nación: el campo espera un guiño de María Eugenia Vidal 08:16'.

Fuente: elaboración propia en base a un artículo publicado por el Diario La Nueva provincia, 2016.

Mercado Objetivo

Los mercados están compuestos por compradores, y los compradores se diferencian entre sí de una o diversas maneras. Es decir, pueden diferir en cuanto a sus deseos, recursos, ubicación geográfica, actitudes y comportamientos de compra y consumos diferentes.

De acuerdo a Philip Kotler (2005) *“un mercado objetivo consiste en un conjunto de compradores que comparten necesidades o características que la empresa decide ofrecer”*.

La segmentación de un mercado revela oportunidades para la empresa, las mismas deben evaluar los diversos segmentos y decidir a cuántos puede atender mejor. Una vez definidos, la empresa debe decidir sobre que posicionamiento quiere lograr en dichos segmentos. Es decir, la forma en que los consumidores definen a un producto respecto a los atributos importantes, ósea el lugar que cada producto/servicio ocupa en la mente de los consumidores con respecto a los productos/servicios con los que compete. (Philip Kotler, 2005).

En el caso particular de la Estancia La Dulce, el segmento al que apunta este proyecto es al ABC1 mencionado anteriormente (segmento al que apunta la política pública del municipio), ya que el objetivo del proyecto es ganar público potencial hospedado en Carhué, para después ofrecerles una actividad alternativa durante su estadía.

Luego de haber analizado la información de los años en que se llevó a cabo la actividad previamente, el segmento al que se apuntó fue principalmente por un lado grupos de adultos

mayores (de 55 años en adelante), ya sea por su interés por las mejoras en términos de salud y por la búsqueda de relax. Por otro lado, las familias, debido a la búsqueda de un ámbito tranquilo y relajado, como es el campo, en conjunto con la oferta de actividades de ocio y recreación.

Análisis de encuestas

Resulta necesario destacar la diferencia entre visitante del día (excursionista) y turista. De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo:

-Turista: es el visitante que permanece una noche al menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país o lugar visitado.

-Excursionista (visitante del día): es el visitante que no pernocta en el país o lugar visitado

De acuerdo al plan de trabajo de este proyecto se llevaron a cabo 70 encuestas a turistas/visitantes en la localidad de Carhué (una persona por grupo ya sea familiar, amigos, excursión o pareja). Los principales puntos de las entrevistas fueron:

- Hoteles de categorías diferentes de la localidad,
- El atractivo turístico "Ruinas de Lago Epecuén" y
- Atractivos locales como la plaza principal, el centro de la ciudad, entre otros.

A continuación, se demuestra la información que se obtuvo de las 70 encuestas realizadas en diferentes puntos de la localidad de Carhué, en el fin de semana largo del 21 de Junio, vacaciones de invierno, fin de semana del 24 y 25 de Septiembre, y fin de semana largo del 12 de Octubre de 2016, a fin de analizar la viabilidad del proyecto.

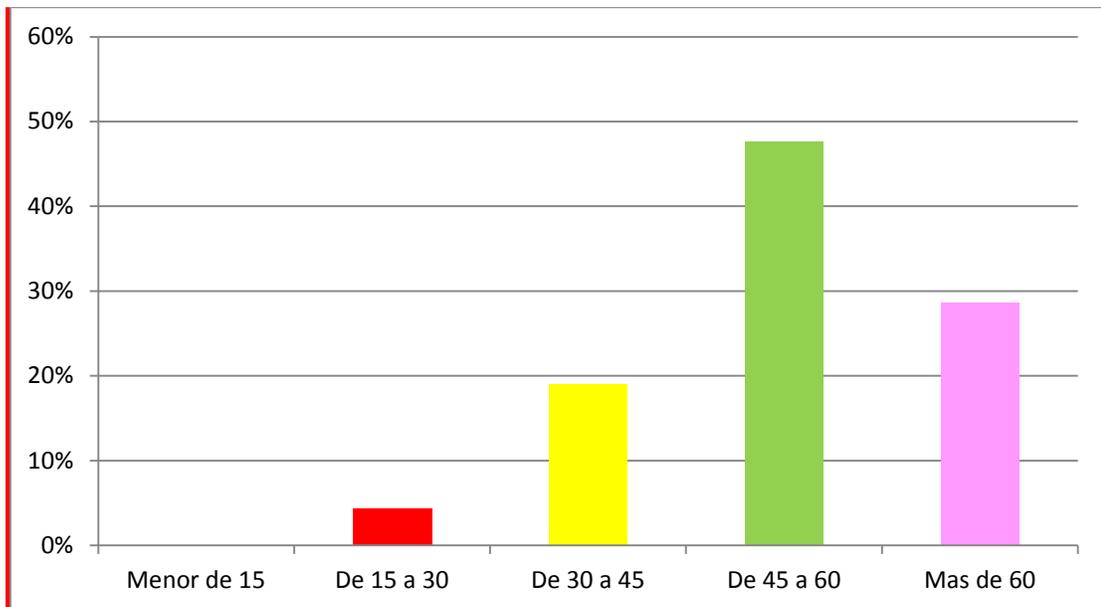
En este apartado, resulta útil aclarar que en las fechas que se realizaron las encuestas en terreno para este estudio, según los datos brindados por la Secretaria de Turismo de Carhué los turistas/visitantes registrados fueron (no sólo se registra quien va a realizar una consulta a la Oficina de Turismo sino con quien viaja también):

- Durante el fin de semana largo del 21 Junio se registraron por la Oficina 115 personas.
- En segundo lugar, en dos semanas de vacaciones de invierno la cantidad de turistas/visitantes registrados fue de 280 en total.
- En tercer lugar, el fin de semana de 24 y 25 de Septiembre de 50 registrados-, y
- Por último, el fin de semana largo del 12 de Octubre, alcanzó un número de 260 personas registradas.

Un total de turistas/visitantes registrados de 705. Es posible observar que a medida que el clima cambia, luego de las vacaciones de invierno, mayor cantidad de personas asisten a Carhué y a sus atractivos.

Datos demográficos y descriptivos de los Encuestados (n: 70 personas)

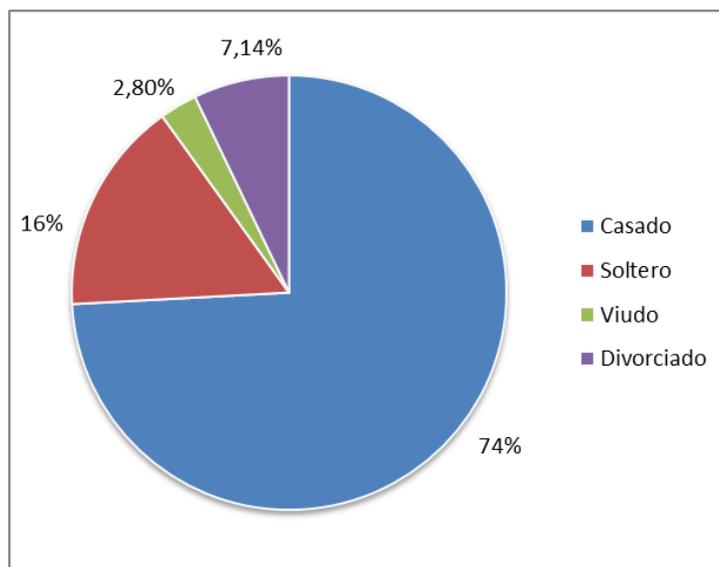
Edad



Fuente: de Aguirre, 2016.

En primera instancia, se indagó sobre la edad de los turistas encuestados, a fin de detectar y analizar cuál es el perfil etario al que se apuntaría en este proyecto. Es posible ver que el rango de edad es entre 45 y 60, representa el 47,65%. Después, con un porcentaje de 28,57% el rango etario de más de 60 años. Lo sigue el 19% de 30 a 45 años y, de 15 a 30 años representan 4,28%, mientras que obviamente es nula la cantidad de encuestados menores de 15 años.

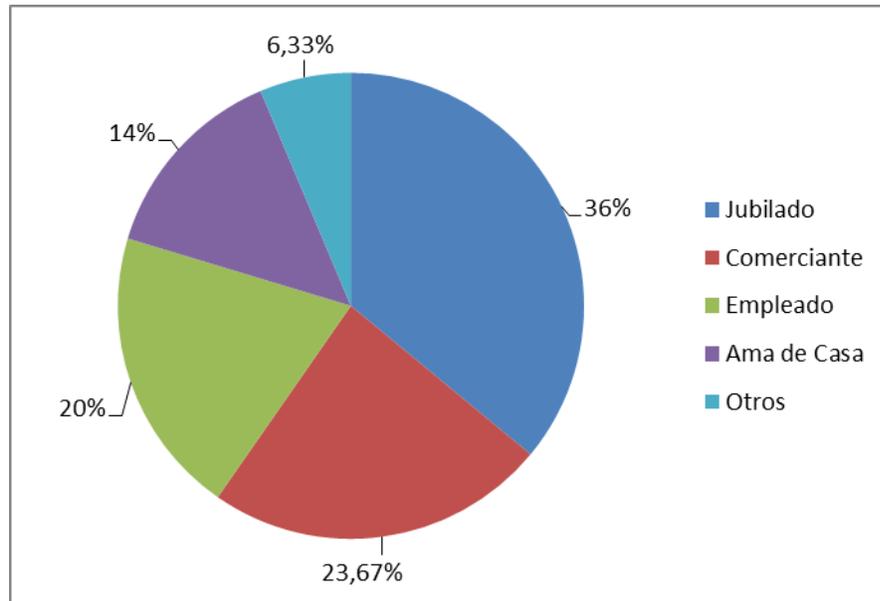
Estado Civil



Fuente: de Aguirre, 2016.

Se observó que el 74% de los encuestados son personas casadas lo que hace un predominio de turistas que viajan con su pareja o grupo familiar a este destino.

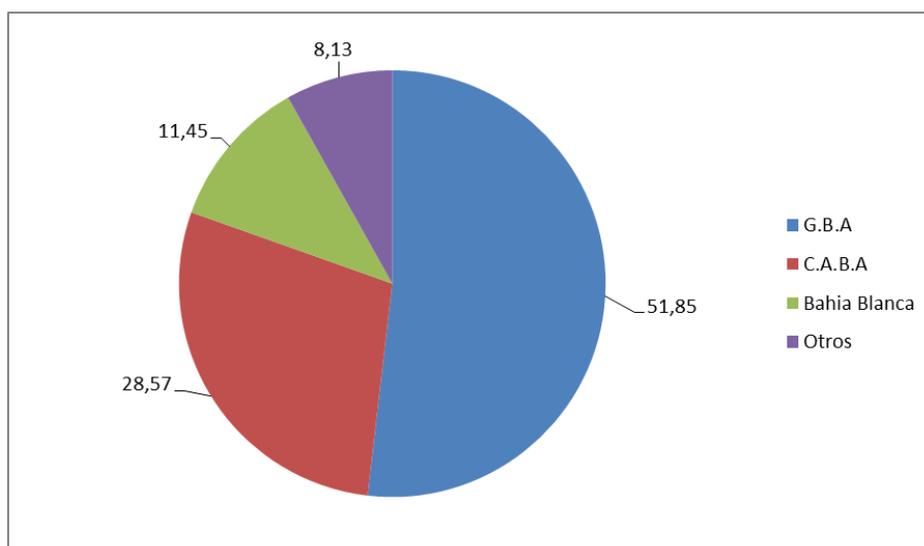
Ocupación



Fuente: de Aguirre, 2016.

Haciendo referencia a la ocupación de los encuestados, se refleja en el gráfico ocupaciones de los individuos, las cuales pueden diferenciarse entre jubilados (36%), comerciantes (24%), empleados (20%), ama de casa (14%) y otros (6,33%). Si se relacionan estas respuestas con la distribución etaria, se puede observar que algunas personas aún no están en edad de jubilación según la edad habitual en los regímenes vigente, se podría estimar que son personas con retiro anticipado de la fuerza laboral por algún tipo de discapacidad que concurren a este destino por razones de salud.

Lugar de Procedencia

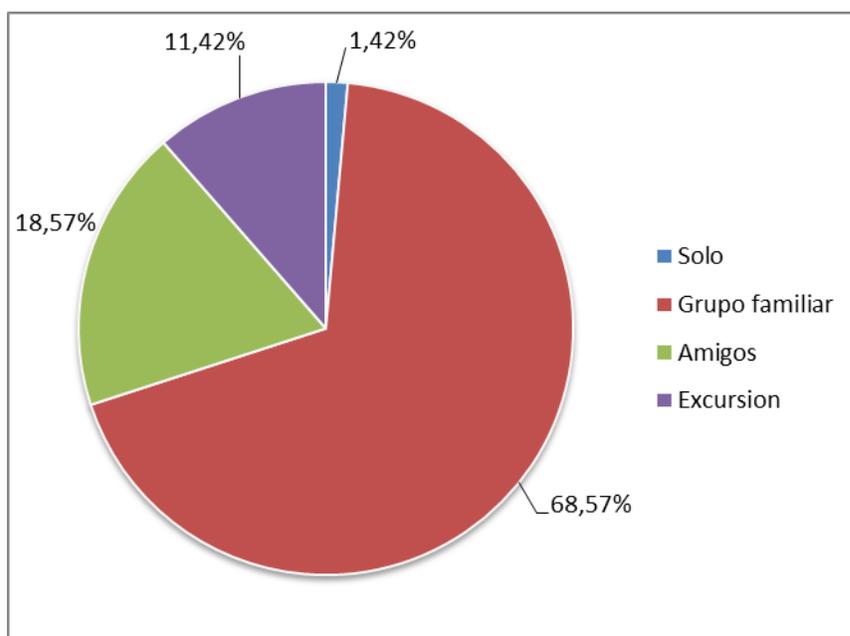


Fuente: de Aguirre, 2016.

A fin de analizar la procedencia de los turistas y relacionarlos con los datos estadísticos proporcionados por la Secretaria de Turismo, se indagó sobre el origen de los mismos. Más de la mitad de los encuestados proviene de Gran Buenos Aires (51,85%), teniendo como segundo lugar turistas provenientes de C.A.B.A con más del 28% del total. Por otro lado, el 11,45% provienen de la ciudad más cercana a la localidad de Carhué, Bahía Blanca y el 8,13% correspondientes a otros puntos geográficos del país.

En relación a la información obtenida de la Secretaria de Turismo, se pueden analizar similitudes y diferencias con respecto a las encuestas realizadas para este proyecto. Los individuos registrados en el año 2015, provenían de diferentes puntos de la Provincia de Buenos Aires representando un 32,3% del total, mientras que el 20,2% vino desde Gran Buenos Aires, el 16,5% fue de C.A.B.A, y el 10,7% de Bahía Blanca. En este apartado, cabe destacar que de acuerdo al Sr. Nicolás López, Director de Turismo de la localidad de Carhué, "las visitas de turistas en vacaciones y fin de semanas largos provienen en mayor cantidad desde puntos geográficos ubicados a más de 200kms de Carhué, mientras que en fin de semanas regulares o incluso en días de la semana hay en mayor cantidad turistas/visitantes de lugares más cercanos a la localidad de Carhué, es decir, pueblos vecinos."

Con quién viaja



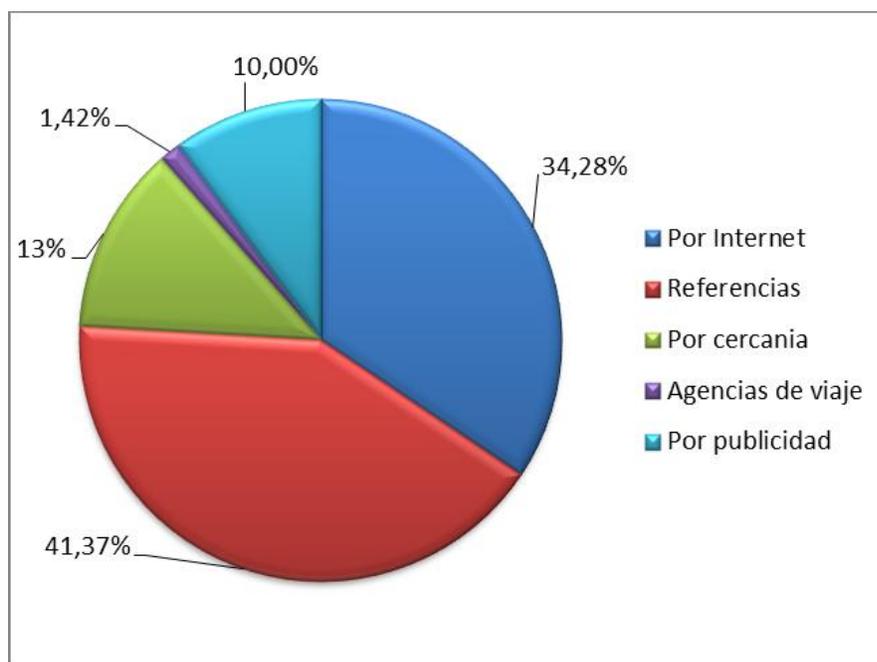
Fuente: de Aguirre, 2016.

Se indagó sobre la forma y en compañía de quien visitan Carhué como destino turístico, y se observó que corresponde el 68, 57% a "grupo familiar ". Mientras que el 18,57% se refiere a viaje con amigos, el 11,42% viaja con excursión y por ultimo 1,42% viaja solo.

De las 48 personas encuestadas que viajaron con su grupo familiar, el rango de edad que les corresponde es en primer lugar 26 personas entre 45 y 60 años, 12 personas tienen entre 30 y 45 y por último 10 personas tienen "más de 60". Una parte importante de los de "más de 60" estaban con excursión o grupo de amigos tipo contingente. De las 48 personas una parte es comerciante, otra empleada y una parte menor son jubilados.

Resultados enfocados al Destino turístico y sondeo de viabilidad del proyecto

Cómo se enteró de Carhué como destino turístico

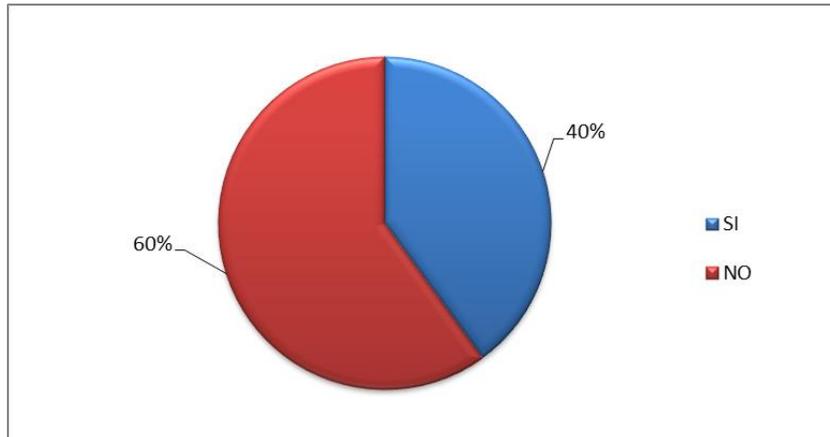


Fuente: de Aguirre, 2016.

Es de suma relevancia analizar cuál es el medio por el cual la gente conoce Carhué o se entera de su existencia. Más del 40% responde a que las Referencias constituyen el principal medio de comunicación. Mientras que otro medio importante es Internet (páginas web, blogs, portales de reserva, etc.) ya que representa el 34,28%. Por otro lado, la distancia constituye otro medio de conocer la localidad, un 13% del total lo conoce por cercanía a Carhué. Las publicidades son otra forma de llegar a la gente, siendo el 10% del total a través de ellas. Por último, el 1,42% lo hace por agencia, aquí muestra un gran canal de distribución que aún no ha sido explotado en su totalidad para atraer más turistas.

Aquí se puede ver una clara similitud con la información proporcionada por la Secretaria de Turismo, ya que el principal medio de conocimiento de la localidad de Carhué fue a través de las referencias representando el 38% de los individuos registrados en el 2015. Mientras que en segundo lugar también coincidiendo con las encuestas realizadas para este proyecto, el medio fue Internet con un porcentaje del 31,5%.

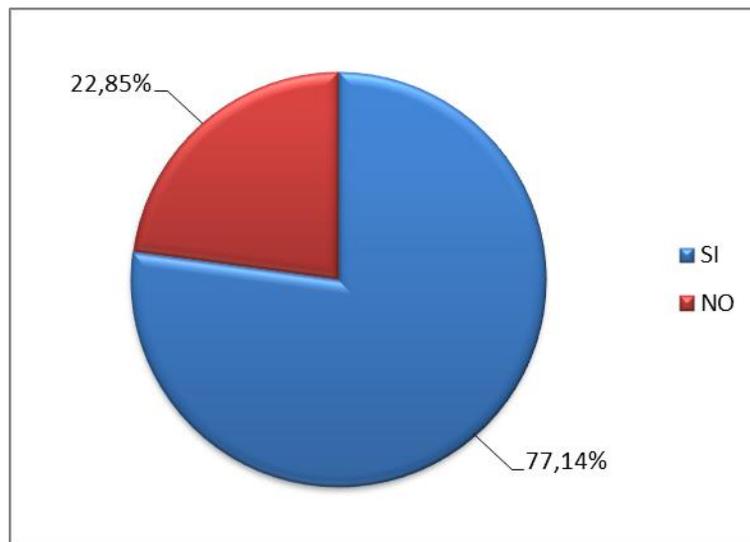
A lo largo de su vida ha visitado algún establecimiento que realice Turismo Rural



Fuente: de Aguirre, 2016.

Para orientar la encuesta a este proyecto en particular, fue necesario determinar si los encuestados conocen o visitaron establecimientos rurales que practiquen esta actividad. El 60% afirmó que ha visitado establecimientos de dicha características, lo cual aporta información positiva y certera para la puesta en marcha de este proyecto. Es evidente que el público que visita Carhué, que también visitó establecimientos rurales que practican turismo rural, busca las mismas características de un destino. Ambos comparten tranquilidad, naturaleza, relax y hospitalidad.

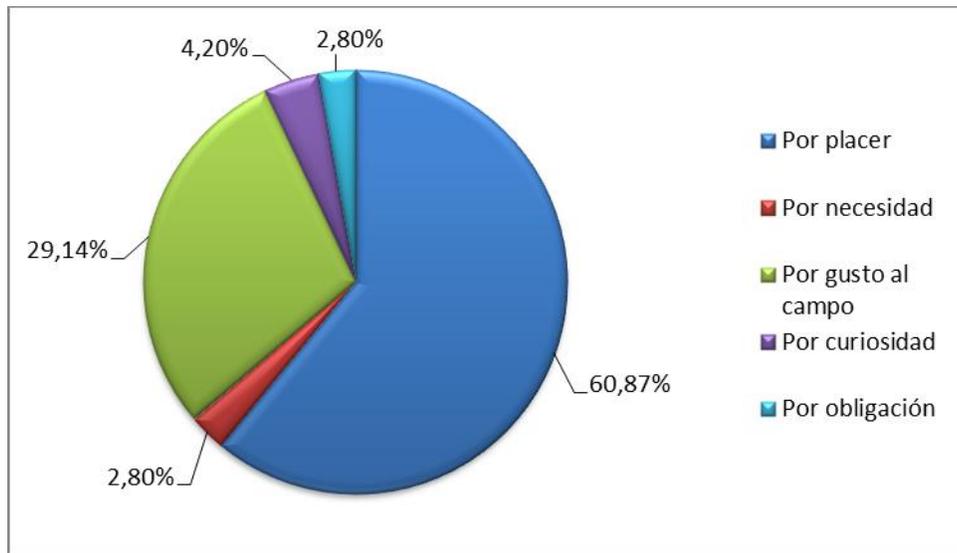
Encuentra interesante un día de excursión rural con la posibilidad de disfrutar de un baño termal



Fuente: de Aguirre, 2016.

El 77% del total destacó que considera interesante un día de excursión rural fusionado con la alternativa de tomar baños termales y aplicación de fango. Este resultado aporta gran conocimiento para el análisis de la viabilidad de este proyecto, ya que se refiere a los intereses personales basado en gustos y preferencias de los individuos.

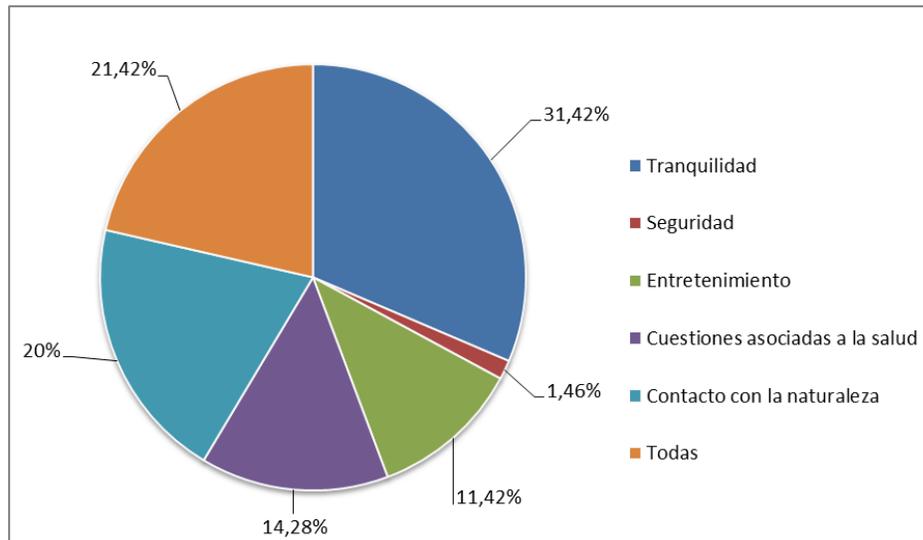
Razón que lo llevaría a elegir dicha modalidad de turismo



Fuente: de Aguirre, 2016.

El 60% de los encuestados destacó que la principal razón para realizar esta modalidad de turismo es por placer. Otra razón importante, de gran relevancia en esta pregunta, es el gusto al campo ya que representa el 29% del total. Otro 4,2% corresponde a “curiosidad”, mientras que el 2,8% refiere a “necesidad” y el otro 2,8% es por “obligación”.

Qué atributos lo llevarían a adquirir esta excursión

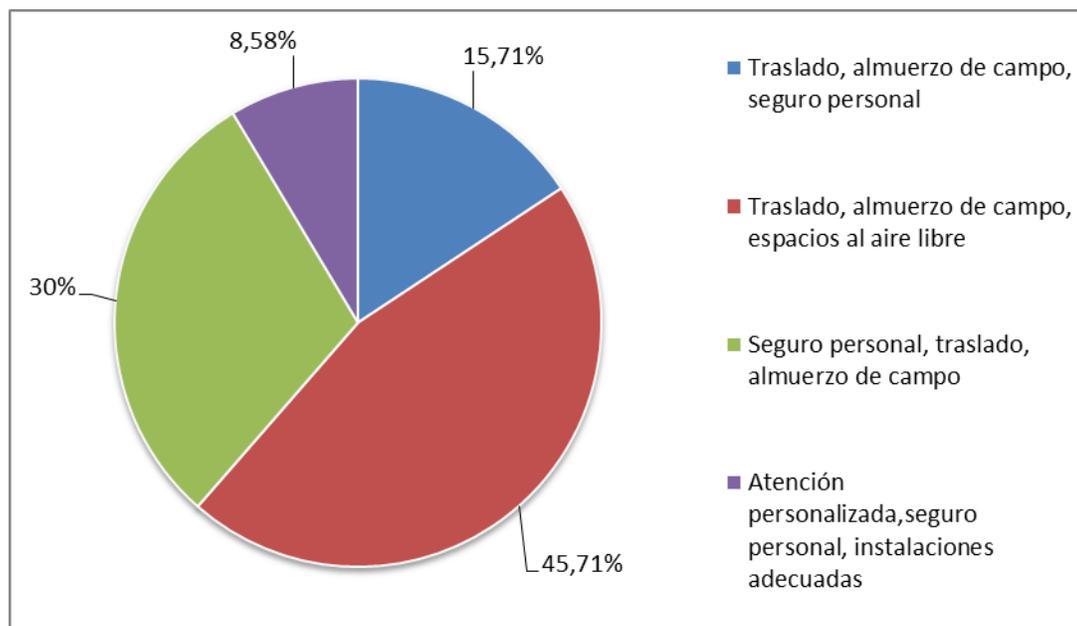


Fuente: de Aguirre, 2016.

En este apartado, es posible analizar diversos atributos que los encuestados consideran indispensables a la hora de adquirir esta excursión. El 31,42% de los encuestados eligió tranquilidad como principal atributo. Mientras que un 21,42% eligió todas las opciones como

indispensables. Por otro lado, el 20% destacó que el contacto con la naturaleza es el atributo que priorizan. El 14,28% consideró que son relevantes las cuestiones asociadas a la salud. Por otra parte, el 11,42% prefirió el atributo del entretenimiento y por último el 1,42% marcó como atributo la seguridad. Esta información es una guía para definir las características y alternativas del servicio a brindar.

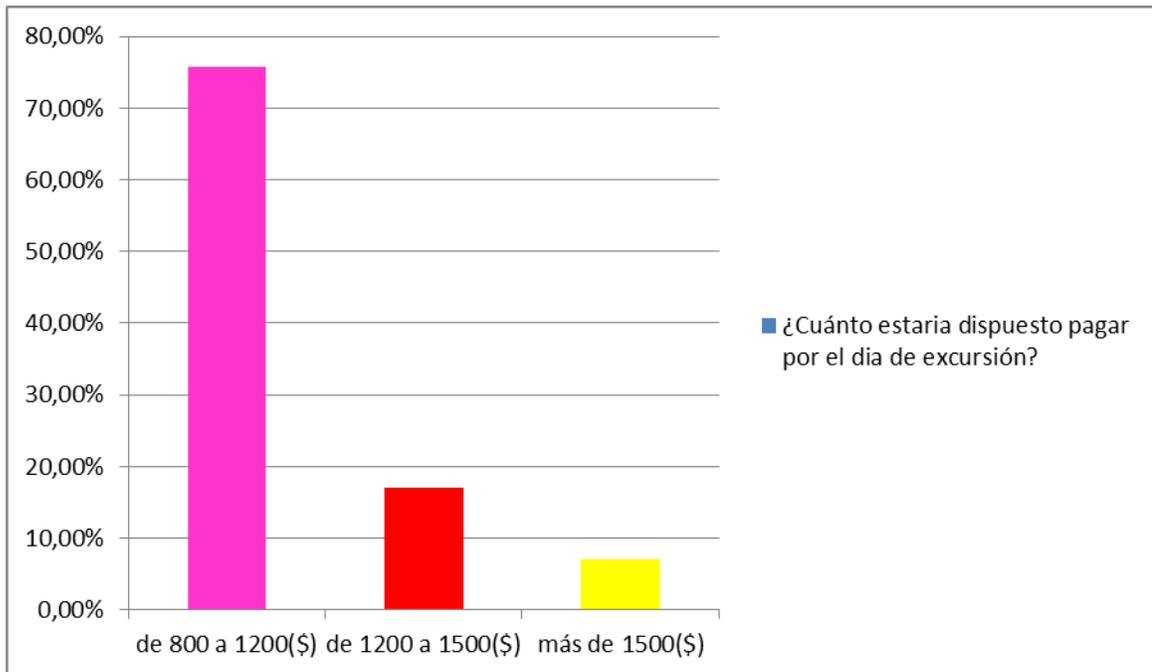
Cuáles serían los tres servicios que debería incluir el día de excursión rural



Fuente: de Aguirre, 2016.

En esta pregunta, se reunieron grupos de tres atributos cada uno, a fin de apuntar cuales son los que los turistas consideran que el día de excursión debe incluir sí o sí. El 45,71% del total consideró que los tres servicios que tiene que ofrecer son el traslado, almuerzo de campo y espacios al aire libre. Mientras que el 30% prefirió seguro personal, traslado, y almuerzo del campo. El 15,71% consideró que deben incluirse el traslado, almuerzo del campo y seguro personal. Por último, el 8,58% se demostró interesado en atención personalizada, seguro personal e instalaciones adecuadas. Aquí en este apartado se puede ver que más del 70% de los encuestados, considera que es necesario que estén incluidos el traslado y almuerzo, mientras que el 45% aproximadamente hizo su valoración con respecto al seguro personal considerándolo importante a la hora de incluir servicios al día de campo.

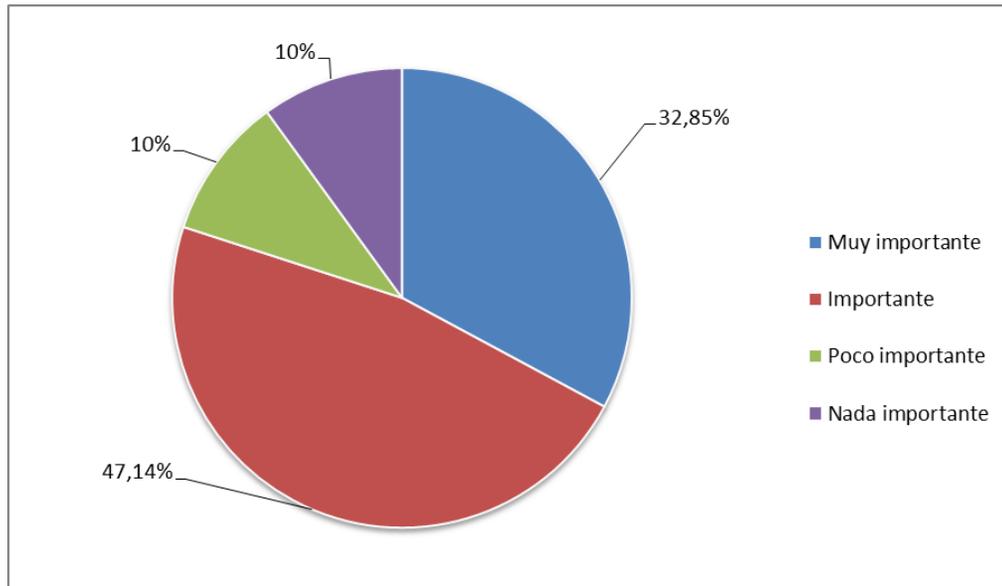
Cuánto estaría dispuesto a pagar por el día de excursión rural



Fuente: de Aguirre, 2016.

En relación al costo del día de excursión, se analizaron tres rangos de precio teniendo en cuenta a los costos fijos y variables, y los competidores directos a fin de detectar cuanto están dispuestos a pagar los turistas por el día de excursión rural. Del total de los encuestados y al día de la encuesta realizada, cincuenta y dos de ellos afirmaron que pagarían entre \$800 y \$1200, doce especificaron que pagarían entre \$1200 y \$1500 mientras que el restante de encuestados (cinco) estarían dispuestos a pagar más de \$1500.

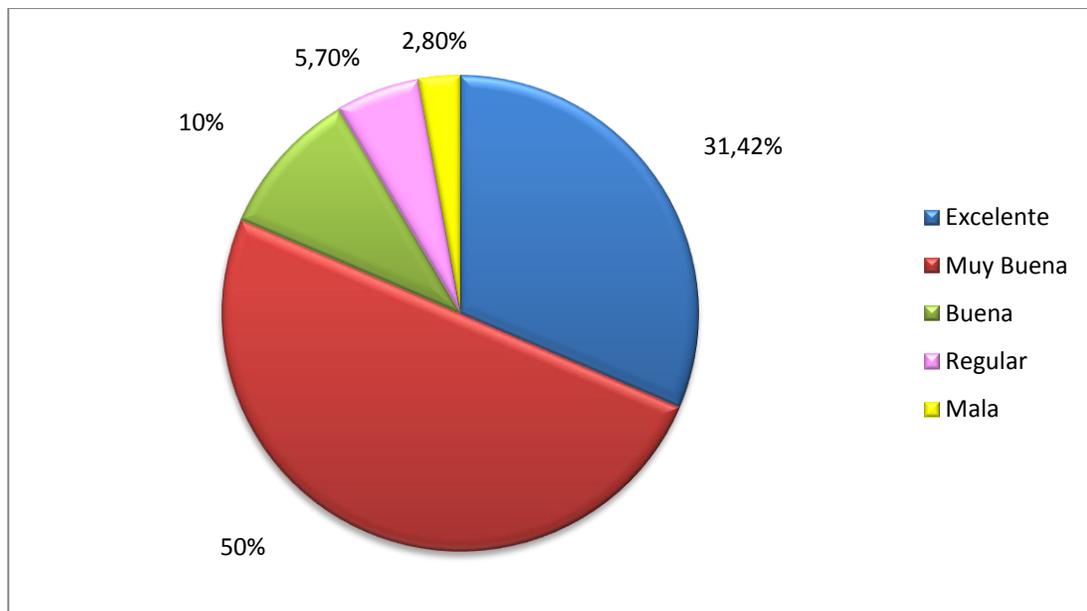
Qué importancia le da que la familia propietaria del establecimiento sea quien está a cargo del día de excursión rural



Fuente: de Aguirre, 2016.

Haciendo referencia a la empresa familiar como motor de gestión de este establecimiento, se consideró interesante indagar sobre que piensan los turistas del hecho que la familia sea quien está a cargo del día de excursión rural, los resultados fueron que el 47,14% consideró importante que la familia este cargo del día de excursión, para el 32,85% es muy importante, otro 10% poco importante y por ultimo otro 10% nada importante.

Cómo ha sido su experiencia en Carhué



Fuente: de Aguirre, 2016.

A fin de apuntar al turista/visitante que visita la localidad de Carhué, para la puesta en marcha de este proyecto resultó de gran interés saber como es en términos generales la experiencia que el encuestado vive en la localidad de Carhué. La mitad de los encuestados respondieron que la experiencia fue muy buena, otro 31,42% la definió como excelente, el 10% destacó que fue buena, mientras que el restante 5,7% y 2,8%, regular y mala respectivamente.

Esta pregunta brinda información significativa, ya que es de suma importancia indagar sobre como han sido las experiencias en la localidad de Carhué. Si en este proyecto se intenta captar al público que elige este destino, es necesario que la gente se vaya conforme, contenta y piense en Carhué como un destino para referenciar y volver. De forma directa, afecta a la viabilidad de la puesta en marcha de este proyecto.

Análisis de la Oferta

Para lograr analizar la oferta, se recurrió a la Secretaría de Turismo de Carhué solicitando información acerca de otros establecimientos rurales que lleven a cabo actividades turísticas y otros establecimientos que ofrecen alojamiento que pueden presentarse como una competencia potencial.

De acuerdo a la información obtenida, se distingue entre dos tipos de competidores:

-*Competidores directos*: son aquellos que ofrecen al mercado un producto o servicio con las mismas características que el nuestro, seguramente para intentar satisfacer una misma necesidad o un mismo deseo, es decir, un día de excursión de campo que ofrezca degustación de comida criolla, junto con actividades de recreación rurales.

-*Competidores indirectos*: Son todos aquellos que intervienen de forma lateral en el enfoque de mercado que tenemos planteado con nuestro producto o servicio, buscando satisfacer aquellas necesidades o deseos del público objetivo mediante algún producto o servicio sustitutivo perfecto.

En lo que respecta a competidores directos se puede mencionar al siguiente establecimiento:

Competidor directo del proyecto "Estancia La Dulce"

Tabla VIII

ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDADES	SERVICIOS	PRECIO(por día)	TEMPORADA
Don Hugo Casa de Campo (ubicado a 7kms de la localidad de Carhué)	-Día de campo -Visita guiada por el establecimiento -Excursiones a caballo -Caminatas	-Almuerzo el cual incluye entrada, plato principal (asado), postre y merienda campestre.	- \$700	Actualmente se ofrece el día campo en temporada estival.

Fuente: de Aguirre en base a datos proporcionados por la dueña del establecimiento y de la Secretaría de Turismo de Carhué, 2016.

El establecimiento mencionado, Don Hugo Casa de Campo, está ubicado a 6kms de Carhué, ofrece un día de excursión rural y a su vez es posible pernoctar ya que cuenta con

tres habitaciones adaptadas para servicio de alojamiento. Representa un competidor directo ya que ofrece similares actividades y servicios. Los hoteles de la localidad de Carhué, ofrecen el servicio rural y se encargan de intermediar entre los turistas y la propietaria. A su vez, Mirta Caruso – propietaria del establecimiento- recibe consultas y reservas a través de un email propio del establecimiento rural.

Por último, la Oficina de Turismo cuenta con folletería y se encarga de brindar información sobre esta alternativa como oferta turística de la localidad de Carhué. “Don Hugo Casa de Campo”, abre sus puertas al público en temporada de verano y fines de semana largo, y sólo ofrece el día de excursión rural cuando se arman contingentes de más de ocho personas. Es atendido y gestionado por la misma propietaria en conjunto con colaboradores que se encargan de tareas puntuales.



Fuente: de Aguirre, en base a imágenes proporcionadas por la propietaria del establecimiento, 2016.

En relación a los competidores indirectos se pueden identificar los siguientes establecimientos:

Competidores indirectos del proyecto "Estancia La Dulce"

Tabla IX

ESTABLECIMIENTO	ACTIVIDADES	SERVICIOS	PRECIO(por día)	TEMPORADA
<u>Camping Levalle</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Caminatas. -Actividades deportivas (tenis, paddle, tejo, futbol, Golf). -Uso de salón de usos múltiples. -Alquiler de caballos y bicicletas. -Pesca de pejerrey en lagunas cercanas. -Uso de pileta de natación. 	<p><u>Dptos. Y cabañas:</u> calefacción, cocina, agua caliente, heladera, baño completo, cortinados, salas de estar y amueblamiento completo.</p> <p><u>Sector parrillas:</u> mesas y fogones, luz eléctrica y agua potable.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Piscina con agua termal del lago climatizada(abierta al público en general) -Sanitarios de excelencia. -Duchas individuales. - Agua caliente las 24 hs. -Piletas para el lavado de ropa -Piscina agua dulce -Proveeduría -Teléfono público -Juegos infantiles -Seguridad interna -TV por cable 	<ul style="list-style-type: none"> -Cabañas para cinco personas: \$2390 -Departamento para tres personas: \$1510 -Cabaña para tres personas: \$1630 -Camping: \$100 (carpa) \$120 (persona) -Acceso general a la piscina por día: \$120 	<ul style="list-style-type: none"> -Abierto todo el año. -Camping temporada fuerte de Noviembre a Abril.
<u>Hotel Epecuén</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Paseos en bicicletas. -Cine en el hotel. -Cena-show todos los fines de semana. -Excursiones por los atractivos de Carhué. -Actividades Aeróbicas. -Caminatas -Yoga -Spa Termal -Piscina de agua 	<ul style="list-style-type: none"> -Roomservice las 24 hs -Restaurante -Servicio de lavandería -Estacionamiento -Internet y wifi gratis -Cofre de seguridad -Salón de eventos -Cerraduras electrónicas en habitaciones. -Snack-bar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Habitación estándar: \$1090 -Habitación Elegance: \$1290 -Tarifa por día, acceso a las piletas termales \$300. 	<ul style="list-style-type: none"> -Abierto todo el año. -Permite el acceso a las piscinas termales a personas no hospedadas en el hotel en días de baja ocupación.

	termal.			
<u>Hotel Carhué Spa Termal</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Caminatas guiadas -Baños termales -Paseos en bicicleta -Aquagym -Uso del salón de usos múltiples -Piscina de agua termal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Salón desayunador. -Piscina cubierta climatizada con agua del Lago Epecuén -Piscina lúdica climatizada al aire libre de agua dulce. -Servicio de buffet a piscinas y parque. -Spa Termal y cosmetología. -Kinesiología y Rehabilitación. -Caja de seguridad. -Cocheras cubiertas -Gran parque arbolado -Sala de juegos -Snack Bar -Aire climatizado y acondicionado 	<p>Tarifa en base doble:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Standard: \$890 -Grand Suite: \$1200 -Tarifa por día de uso de piletas termales (externo al hotel): \$400. 	Abierto todo el año.
<u>Hotel Avenida</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Caminatas guiadas -Paseos en bicicletas -Uso de las piletas internas y externas 	<ul style="list-style-type: none"> -Calefacción central -Música funcional -TV -Aire acondicionado -Cochera -Caja fuerte -Secador de pelo -Servicio de lavandería -Gimnasio -Wifi -Spa Termal 	<ul style="list-style-type: none"> -Media pensión con acceso a la piscina termal: \$870 -Pensión completa \$1200. -Suite para cuatro personas con desayuno y acceso a la piscina termal \$1825. 	<ul style="list-style-type: none"> -Abierto todo el año. -Es posible ir a disfrutar de un día en la piscina termal, sin ser huésped del hotel.
<u>Posada del Lago Carhué</u>	<ul style="list-style-type: none"> -Baños en piletas climatizadas con agua del Lago Epecuén. -Spa con sala de masajes. -Fango terapia 	<ul style="list-style-type: none"> -Salón comedor -Parrillas -Frigobar -Solárium -Aire acondicionado -Calefacción central -Cocheras cubiertas -Servicio de mucama 	<p>Precios por persona:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desayuno y acceso a la piscina: \$350 -Desayuno, 	Abierto todo el año.

			cena y acceso a la piscina: \$490	
--	--	--	-----------------------------------	--

Fuente: de Aguirre en baso a datos proporcionados por los sitios Web de cada alojamiento y de la Secretaria de Turismo de Carhué, 2016.

Tanto el Hotel Epecuén, Hotel Carhué Spa Termal y Hotel Avenida tienen más de 40 años de trayectoria. A medida que Carhué fue posicionándose como destino termal, los hoteles fueron modificando y adaptando las instalaciones para este público que se demuestra interesado por baños termales y días de relax.

Por otra parte, para hacer mención histórica del Camping Levalle, dicho establecimiento pertenece a una Cooperativa, que en sus comienzos fue el Banco Cooperativo Nicolás Levalle (fundador de la localidad de Carhué) quien desde 1966 hasta 1977 es Caja de Crédito, luego hasta 1995 es Banco Cooperativo local en Carhué, y a partir de allí se integró con ocho bancos y formó el Banco Bisel S.A.; luego se retiró como socio y continuó bajo la figura de Cooperativa de Turismo contando con un predio de cabañas, piscina agua dulce, piscina termal y camping. Actualmente la Cooperativa cuenta con 5500 asociados y mantiene acuerdos con el Automóvil Club Argentino para el fomento y desarrollo del turismo.

En relación a la “Estancia La Dulce”, puede presentarse como un competidor indirecto ya que de forma lateral puede afectar al funcionamiento de este proyecto. Debido a la piscina techada de agua termal, es posible que se convierta en un servicio sustitutivo perfecto, ya que también cuenta con un predio natural ubicado lejos de centro comercial de la localidad, ideal para aquellos que buscan relax.

Sin embargo, dichos establecimientos mencionados pueden ser aliados al proyecto a desarrollar, ya que debido a que todos ellos ofrecen servicio de alojamiento, el hecho de que los turistas/visitantes elijan un día de excursión rural durante su estadía en Carhué, supone un día más de pernocte. Además, integra una nueva oferta a la localidad la cual se presenta como una ventaja a la hora de posicionar Carhué como destino turístico termal, por ende, ellos también se verían beneficiados indirectamente y a la largo plazo su ocupación puede mejorar, debido a las referencias (boca a boca) del turista.

De esta forma, sería interesante desarrollar una estrategia de alianza entre los alojamientos turísticos y los propietarios de la “Estancia La Dulce”, por un lado permitiendo el contacto entre los huéspedes y los encargados de venta de la excursión en los establecimientos hoteleros, acordado a un horario particular con el objetivo de los turistas conozcan de que se trata la propuesta contado por los mismas personas que lo llevan a cabo. Por otra parte, una forma de trabajar en conjunto también es que los hoteles cuenten con folletería del día de excursión rural y detallen información relevante de la misma, a fin de evacuar dudas que surjan en el momento.

Como conclusión de los posibles competidores y en relación a la información recabada sobre la oferta de la localidad de Carhué, se puede corroborar que existe actualmente un solo competidor directo que ofrece una actividad rural basada en el día de excursión en el campo, lo cual se presenta como una ventaja para la puesta en marcha de este proyecto. Aun así, de forma indirecta la “Estancia La Dulce” puede competir con los establecimientos mencionados en el cuadro, ya que es posible que los turistas/visitantes prioricen quedarse en el lugar donde están alojados ya que requiere de menos movimiento.

Sin embargo, “Estancia La Dulce” presenta características distintivas de sus competidores directos e indirectos, debido a la fusión de turismo rural y turismo termal, siendo un servicio

difícil de igualar ya que brinda prestación de traslado, almuerzo, espacios de ocio, actividades recreativas para todas las edades, el encanto del casco histórico con su herrería, gallinero, carnicería, corrales y galpones, el encuentro con la cultura de campo en su máxima expresión y la posibilidad de disfrutar de baños termales en un entorno natural y rural con flora y fauna autóctona. De esta forma presenta todas las condiciones para lograr que los turistas/visitantes decidan integrar un día de excursión rural durante su estadía en Carhué, generando a largo plazo el éxito del emprendimiento.

Factores Críticos de Éxito y Ventajas Competitivas

Termalismo

El termalismo comprende una serie de conceptos relacionados con los usos del agua minero medicinal o mineral natural –ya sea termal o no– de mar o lago salado, y todos los elementos que la acompañan, es decir, el clima, los sedimentos de esas aguas, o derivados como pueden ser los gases que de ellas se desprenden.

En la actualidad, el termalismo no sólo se refiere a conceptos médicos, relacionados con la aplicación terapéutica de las aguas mineromedicinales y de mar y su eficacia, fundamentada en la investigación (medicina basada en la evidencia) y en la prevención, sino también a una filosofía o cultura del agua, una búsqueda de la salud y el bienestar de manera natural.

De acuerdo a un informe técnico físico químico del agua realizado en el año 1994 llevado a cabo por CAB (Consultora Agropecuaria Bahía), las lagunas La Sal y Leubuco de la Estancia La Dulce presentan características particulares en cuanto a su composición. Sus aguas hipermarinas superan ampliamente la salinidad del mar, es un flotario de la naturaleza al igual que el Mar Muerto en Israel. Esto quiere decir que el cuerpo humano flota sin trabajo muscular ni apoyo. Se produce una descarga articular que facilita la movilización del cuerpo, sus aguas potencian el principio de Arquímedes referido a la fuerza de empuje o desplazamiento.

El agua contiene azufre, por lo cual se rotula como sulfuradas o sulfurosas. Una vez que la persona sale del agua se puede percibir la piel suave, como aceitada bajo la inmersión termal. El azufre a nivel cutáneo epidérmico tiene efectos queratoplásticos y queratolíticos (recambia y regenera la piel) siendo aplicable en dermatosis: Psoriasis, Eccemas, Alergias, Dermatitis, Pruritos, etc. A su vez, se produce una intensa relajación muscular por la combinación de la presión hidrostática y la alta carga mineral (aproximadamente 100 gramos de sales por litro). Es fácil ver como se atenúan contracturas musculares y espasmos musculares dolorosos, esto se traduce clínicamente por una sensación placentera post termal. Las aguas termales se caracterizan por ser sedativas, regulan el sistema neurovegetativo, y resultan analgésicas por vencer contracturas musculares y poseer efectos antiinflamatorios, resultando aptas para afecciones del aparato locomotor: artrosis, artritis reumatoidea, fibromialgia, lumbalgia, tendinitis, entre otras. (Gasparri, 2000)⁹

De acuerdo al médico Enzo Gasparri, la vida cotidiana trae consigo situaciones que provocan estrés y el mismo puede pasar a ser sostenido, por lo cual el médico sostiene que los baños termales presentan una alternativa para descansar debido a un efecto tónico reconstituyente logrado por estos baños.

⁹Gasparri Enzo es un reconocido médico de la localidad de Carhué especialista en termalismo quien escribió un libro llamado Termas de Carhué “La Salud por Lago Epecuén”, es el coordinador de los encuentros y congresos termales realizados en Carhué.

Factor Crítico de Éxito: Lagunas

El propietario de la Estancia la Dulce, afirma que “La Dulce tiene un gran potencial para ser desarrollado turísticamente, debido su localización geográfica, a la mezcla de zonas y perfiles diferentes como, diferencias de relieve, suelos, lagunas, zona de monte pampeano, surgentes, flora y fauna, forestación en casco, y entorno general, también ha observado en el beneplácito que experimenta la gente que concurre al lugar, pero especialmente por la presencia del agua salada y su fango, razones que motivan a los turistas a elegir Carhué”.

Figura 7

Laguna Leubuco



Fuente: De Aguirre 2016

Figura 8

Vista panorámica de la "Laguna Leubuco"



Fuente: De Aguirre 2016

Figura 9

Turistas probando el fango curativo de Laguna Leubuco



Figura 10



Fuente: De Aguirre 2016

Para la puesta en marcha de un “Día rural en la Estancia La Dulce y baños termales”, resulta de gran relevancia seleccionar un mercado objetivo. En este proyecto, la demanda se encuentra constituida por familias, grupos de tercera edad, establecimientos educativos y público en general que desee pasar un día de campo, disfrutando del consumo de productos regionales junto con la realización de actividades físicas como recreativas, acompañado de un momento de relax y tranquilidad, y que tengan como necesidad general el interés por experimentar el contacto directo con el fango y agua salada de la laguna, los cuales posibilitan mejoras en su condición física.

Fue posible llegar a la conclusión que la existencia de la laguna, presenta una característica distintiva para la Estancia La Dulce. De acuerdo a Rockart (1979: 85) los Factores Críticos de Éxito son: “para cualquier negocio, un número limitado de áreas en las que los resultados, si éstos son satisfactorios, garantizarán un rendimiento competitivo exitoso para la organización. Estas son áreas principales donde las cosas deben ir bien para que el negocio florezca: si los resultados en dichas áreas no son los adecuados, los esfuerzos de la organización, para ese período, no estarán definidos y los objetivos de gestión no podrán ser alcanzados.”

Es decir, que estos factores críticos de éxito (FCE) cuando son sostenidos, gestionados y desarrollados adecuadamente tienen un impacto significativo en el éxito de una compañía en particular. El desafío consiste en identificar y determinar los FCE concretos.

En relación a lo anteriormente mencionado, en el caso de la Estancia La Dulce, un FCE es la laguna salada ubicada a 700 mts del casco, por ende, la utilidad que se le da a la misma para la prestación de un servicio termal, que a través de una estrategia de diferenciación se convierte en una ventaja competitiva. Siendo ésta un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o un servicio que los consumidores

perciben como único y determinante. Es decir, esa habilidad que permite a la empresa colocarla como preferencial a los ojos del mercado. Aquí se ve la gran diferenciación que se presenta con respecto a los competidores. En este caso en particular, se distingue del resto por una característica física, es decir, por la presencia de esta laguna de agua hipermarina que contiene propiedades curativas, demostrado científicamente. Efectivamente, cuando se intenta atraer al cliente ofreciéndole algo nuevo es posible generar excelentes oportunidades de relaciones públicas, de lealtad del cliente y de mayores beneficios.

En consecuencia, para desarrollar una estrategia de posicionamiento, es importante destacar que existe una ventaja competitiva y demostrar que el establecimiento rural debe presentarse como número uno en esa característica. (Kotler, 2011).

Una ventaja competitiva debe cumplir con los siguientes requisitos:

-Importante: la diferencia aporta al comprador (turista) objetivo un beneficio de gran valor. El hecho que la Estancia La Dulce cuente con este recurso natural, determina un beneficio en los visitantes ya que se van renovados, con mejoras en su cuerpo, y conformes por haber vivido la experiencia de estar sumergidos en aguas salinas.

-Distintivo: los competidores no ofrecen la misma ventaja, es decir, ningún establecimiento rural cercano de la región, cuenta este recurso, por lo cual los mismos visitantes se ven atraídos por elegirlo sobre el resto.

-Superior: la ventaja es superior a las de las otras ofertas mediante las que el consumidor puede obtener el mismo beneficio. El visitante puede disfrutar de un día típico de campo (con todo lo que eso implica) pero además da la opción de disfrutar del relax que proporciona el agua salada y tratar malestares físicos particulares.

-Comunicable: la diferencia es fácil de comunicar y visible para los compradores. A la hora de ofrecer el día de campo, se dejan folletos con imágenes de todo el establecimiento como también de la laguna, y se informa sobre esta característica distintiva que posee el establecimiento.

-Única: los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia. Ya que es un recurso natural ubicado a 700mts del casco de la Estancia.

-Asequible: los consumidores pueden permitirse pagar la diferencia. Al ser visitantes que en su mayoría van a estar hospedados en la localidad vecina de Carhué, se entiende que cuentan con un poder económico que les permite acceder a estas excursiones, y si la tarifa del día de excursión es relativamente más alta que el resto de otras excursiones, podrán abonarlo.

-Beneficiosa: la empresa puede aplicar la ventaja competitiva y obtener beneficios. Si bien los beneficios económicos serán relevantes y mayores, la Estancia en conjunto con sus propietarios se ven beneficiados por los mismos visitantes que serán los que referencien el lugar y transmitan este “plus” que tiene el día de excursión, para obtener mayores interesados en un futuro.

Gestión Familiar

En relación a las competencias propias del sector turístico, el autor Agut (2003) afirma en un estudio realizado en España que existen dos tipos de competencias: técnicas y genéricas. Las primeras hacen referencia a las habilidades y conocimientos que permiten al gestor desempeñar un papel en la organización de forma eficaz, pueden nombrarse: conocimientos

en áreas financieras, Marketing, análisis de mercado, gestión de calidad, prevención de riesgos en el trabajo, organización de trabajo, habilidad para trabajar en equipo, entre otras. Dentro de esta categoría Mientras que las competencias genéricas se dividen en : “ser capaz de hacer”, “saber cómo comportarse” y “querer hacer”, es decir, se refiere a todas las características individuales , desde actitudes, motivación hasta particularidades de personalidad que les permiten hacer frente a determinadas situaciones y tareas técnicas.

Dentro del sector hotelero/alojamiento son de gran relevancia competencias como ética, la iniciativa, el liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo, la amplia formación cultural, los conocimientos técnicos de nuevas tecnologías y multidisciplinarios, el dominio de herramientas de comunicación y expresión, saber aplicar conceptos de sustentabilidad, entre otros.

En el caso de Estancia La Dulce, los integrantes de la familia que llevarían a cabo el proyecto “Día rural en la Estancia La Dulce y baños termales”, serían el jefe de familia (padre), su esposa y dos hijos. A continuación se detallan los puestos a ocupar para el desarrollo del mismo, las tareas específicas de cada puesto en particular y la formación de cada miembro de la familia.

Puestos de la Estructura

- Gerente (Pedro María de Aguirre)
- Responsable de venta de servicio (Stella Mary Anzorena), Colaborador-Administrador (Aitor de Aguirre) y Responsable de Marketing (Amaia de Aguirre)
- Responsable de mantenimiento y apoyo en prestación del servicio
- Ayudante de cocina y encargada del jardín
- Enfermero con Especialidad en servicios termales
- Mucama

Tareas a desarrollar

Puestos estratégicos y tácticos

➤ *Gerente:*

Desarrollar nuevos negocios: hace referencia a investigar, plantear y poner en marcha nuevos productos y nuevos mercados. Es decir, analizar constantemente que se puede agregar al emprendimiento rural en cuanto a nuevo público, nuevos servicios desde un lado innovador y creativo.

Mantener las alianzas estratégicas: mantener satisfechos y conformes a quienes tienen un rol clave para el presente y futuro del negocio. Pueden ser gerentes, asesores, proveedores, clientes, competidores con una línea de acción en común, inversores, entre otros, con el objetivo de mantener vínculos a largo plazo y conseguir el éxito del emprendimiento rural.

Implementar sistemas de organización e información: este apartado se refiere a la sistematización de la empresa y a la innovación en su organización. Cuanto más apoyada en procesos, procedimientos y sistemas de trabajo e información esté el funcionamiento de la empresa, menos dependerá de la improvisación de su gente y más previsible será su resultado tanto para los accionistas como para los clientes, proveedores y empleados.

Crear y controlar políticas de gestión de personal: se refiere a la forma de motivar y dirigir personas. Cómo hacer que otros hagan por uno, aquello que es necesario, de una determinada manera, dentro de un plazo esperado y a un costo establecido. Es necesario que el gerente modele con el ejemplo.

-En lo que respecta a los demás miembros de la familia que estarán dentro del emprendimiento, cumplirían:

- *Responsable de venta de servicio:* El proceso de venta en el rubro turístico tiene la ya conocida particularidad de que es el consumidor quién se desplaza al lugar geográfico en que se localiza la oferta y no al revés (Bouillon, 1985). Por ende, es necesario transmitir confiabilidad a la hora de poner el producto en la mente de las personas. En este puesto, se necesita conocer la naturaleza del producto para lograr visualizar el mercado, los negocios y las oportunidades. A su vez, esta persona se encarga de mantener y aumentar las ventas mediante la administración eficiente de la información que se transmite sobre el servicio. Partiendo de la base que ya ha realizado estas tareas la jefa de familia y conoce en detalle el servicio a brindar, se convierte en la persona adecuada para llevar a cabo este puesto. Sus tareas específicas a realizar serían:

- Administrar su territorio de venta. Ya que es el vendedor quien se acerca al cliente en este caso, es necesario pactar un horario de visita demostrando puntualidad en los hoteles ofreciendo el día de excursión, conversando cara a cara con los turistas, mostrando folletos, evacuando dudas con el objetivo de concretar la venta.

- Comunicar todos los detalles informativos sobre el servicio de forma clara y detallada, ya sea horario de partida, horario de vuelta, etc.

- Contribuir activamente a la solución de problemas o inquietudes de los clientes y resolverlo en tiempo y forma, ya que es quién mantuvo un contacto personal con ellos. Por ejemplo, turistas celiacos, diabéticos, entre otros que requieran de comida especial.

- Estar en contacto constante con los hoteleros y con los empleados de la Oficina de Turismo por cualquier actualización en el servicio brindado.

- *Colaborador Administrador:* encargado de la gestión económica financiera del emprendimiento. Entre sus tareas principales se pueden mencionar: elaboración del presupuesto de gastos, prevención de ventas, interpretación del balance contable, planificar, organizar y supervisar que los objetivos económicos de la empresa se cumplan, entre otras.

- *Responsable de Marketing*

- Desarrollo de la marca de este emprendimiento: crear una marca que se alinea con la misión de la organización.

-Contar con inteligencia competitiva: realizar un gran número de investigaciones destinadas a garantizar un punto de apoyo de la empresa en la industria turística.

-Relaciones públicas: representar al emprendimiento en diversos medios de comunicación. Es decir, promocionar y difundir la actividad, llevando a cabo estrategias de venta y comercialización a través de diferentes medios. A su vez, también estaría presente en el día de excursión y formaría parte de la prestación de los servicios, colaborando en el almuerzo, merienda, guías y paseos por La Estancia.

Puestos operativos

- Responsable del mantenimiento y apoyo en la prestación de servicio: este puesto estará a cargo del peón masculino quién va a vivir en La Estancia, cobrará un sueldo fijo, y se le proveerá la casa para vivir y el alimento. Entre las tareas a realizar se puede mencionar:
 1. Mantenimiento de la casa, ante cualquier imperfecto en el funcionamiento de las áreas de la casa o electrodomésticos (cancha de fútbol y áreas recreativas en condiciones, instalación eléctrica en funcionamiento, gallinero cercado y ordenado, entre otras).
 2. Cuidado de animales, alimentación a los caballos y mascotas. Durante el día de excursión el peón es quien se encarga de ensillar a los caballos y salir con ellos en caso que lo requieran.
 3. Encargado de realizar pedidos de insumos y provisiones a sus jefes.
 4. Encargado de mantener el jardín, en cuanto a mantener el pasto de todo el casco cortado.
 5. Encargado de hacer el asado durante el día de excursión.

-Ayudante de cocina y encargada del jardín: esta persona se encargará por un lado de reorganizar desde el lado estético el jardín, en cuanto al armado de canteros, plantación de flores y árboles, entre otras. Por otro lado, a la hora del almuerzo y merienda sería quién colabora en la preparación de alimentos y debe mantener la cocina y todos los utensilios limpios y ordenados. Este puesto corresponde al peón femenino, por ende cobraría un sueldo fijo y viviría en La Estancia.

-Enfermero: en relación a los baños termales y aplicación de fango, una persona sería la encargada de alentar, cuidar y proteger a los turistas, asesorar en cuanto al tiempo correspondiente para estar dentro del agua, a su vez le corresponde transmitir información veraz y útil sobre las acciones analgésicas, vasodilatadoras y reconstituyentes que provoca el agua termal en el organismo. Será el encargado de asesorar dependiendo de cada dolencia en particular, ya sean contracturas, distensiones o simplemente la necesidad de rehabilitación muscular. Por último, va a controlar la tensión arterial en tiempo y forma de cada uno de los visitantes.

- Mucama: En lo que respecta al área de limpieza, se encargaría del orden del establecimiento y de la limpieza una persona contratada de forma permanente, sus tareas a realizar:

1. Limpiar los baños, cocina, áreas en común, living, sala de juegos, quincho, etc.
2. Mantener el área de lavandería en funcionamiento, es decir, tener todo lavado en tiempo y forma. (Manteles, servilletas, toallas, sábanas, almohadones, entre otras).
3. Preparar el espacio de almuerzo, en el sector correspondiente donde será servido.

Descripción de la formación y experiencia de cada integrante de la familia

- El propietario de la Estancia La Dulce es Agrimensor egresado de la Universidad Nacional del Sur, ejerce su profesión, pero tiene un gran interés en el rubro turístico. Formo parte de la Comisión de Turismo de la localidad de Carhué durante cinco años (1997-2002).

Ha participado en diversos cursos y jornadas relacionadas al turismo, como por ejemplo:

- Participación en Curso de Marketing llevado a cabo por el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense en Agosto de 1997.
- Asistente en la IV Reunión Nacional de Termalismo y Turismo de Salud/ II Congreso Internacional de Aguas Termales del Lago Epecuén-Carhué y Talasoterapia en Noviembre de 1999.
- Curso aprobado de 'Alternativas Turísticas Regionales' dictado por la Universidad Nacional de Mar del Plata en Abril de 1997.
- Participante del II Seminario Internacional de Agroturismo llevado a cabo por el INTA e IESR en Mayo de 1996.
- Participante del I Foro de Turismo, Legislación, Reconversión y Desarrollo Local, organizado por las Comisiones de Turismo de las Cámaras de Senadores y Diputados de la Provincia de Buenos Aires, en Agosto del 2000.
- Participación como asistente en la I Reunión de Termalismo y Turismo de Salud dictado por la Municipalidad de las Termas de Rio Hondo en Septiembre de 2007.
- Participación como asistente en el Curso Gestión Integral Hotelera, Calidad de Servicio y Atención al Cliente dictado por la Secretaria de Turismo de La Nación en Junio de 1998.
- Participación en el Curso Gerenciamiento Básico Aplicado para Establecimientos Agropecuarios dictado por la Sociedad Rural de Adolfo Alsina en Mayo de 1998.
- Stella Mary Anzorena, es Odontóloga graduada de la Universidad Nacional de Córdoba, ejerció su profesión hasta el año 2014 y actualmente esta retirada por lo cual cuenta con tiempo para emprender esta actividad. Cuenta con gran capacidad

de escucha, paciencia, habilidad para comunicar, gran empatía y experiencia en venta.

- Aitor de Aguirre, es Lic. En Administración de Empresa de la Universidad Nacional del Sur. Durante el año 2015, trabajó en la empresa privada OCA como supervisor del área administrativa en sucursal de la ciudad de Viedma, Rio Negro. Actualmente, es empleado del BBVA Francés en C.A.B.A.
- Amaia de Aguirre, Estudiante Avanzada de la carrera de Licenciatura En Turismo de la Universidad Nacional de La Plata. Ha desarrollado experiencias laborales en el exterior, en rubro de Hotelería y Restauración. Durante tres temporadas de invierno fue encargada del rental de equipos de Ski en Cerro Bayo, Villa la Angostura, Neuquén. Actualmente, se encarga promocionar, difundir y vender paseos turísticos en barco por el lago Nahuel Huapi.

A continuación se muestra el Gráfico Organizacional de la Empresa Familiar y demás participantes del proyecto:

Figura 11





Fuente: de Aguirre, 2016.

Análisis de IPL y Roles de Equipo

A modo de demostrar cuales son las competencias requeridas de conducción y gestión en los integrantes de la empresa familiar para cada puesto en particular, en primer lugar se llevo a cabo un IPL (Inventario de Practicas de Liderazgo), es decir, un cuestionario dirigido al gerente del emprendimiento- padre de familia-. El mismo, según Kouzes y Posner (1995) se utiliza para medir desempeños y hacer comparaciones dentro de diversos ámbitos, ya sean gubernamentales, negocios, servicios o entre otros. Los datos del mismo definen si un líder quiere obtener resultados extraordinarios en su organización y su capacidad de liderar. Además, es parte de un proyecto de investigación extensivo, sobre las acciones y conductas cotidianas observadas por líderes ejemplares en todos los niveles y en una diversidad de situaciones. Los autores identificaron cinco prácticas que eran comunes en los logros más extraordinarios de liderazgo. En su mejor desempeño, los líderes desafían, confrontan, inspiran, habilitan, modelan y alientan.

Las cinco prácticas de liderazgo analizadas fueron:

-Inspirar una visión compartida: significando el mismo que los líderes van hacia delante, es decir, divisan el futuro con una perspectiva positiva y prometedora siendo expresivos y atrayendo a seguidores con su autenticidad y hábil comunicación.

-Desafiar el proceso del status: hace referencia a que los líderes buscan nuevas oportunidades y están deseosos de cambiar el estado actual de las cosas. Ellos innovan, experimentan y exploran formas de mejorar la organización. Los errores los tratan como experiencias de aprendizaje.

-Servir de modelo: implica brindar el ejemplo, manteniendo a la gente y a los proyectos en su curso comportándose consistentemente con estos valores y sirviendo de modelo como él espera que los demás actúen.

-Brindar reconocimiento: los líderes alientan a la gente a perseverar en sus esfuerzos fomentando el reconocimiento a los logros, reconociendo visiblemente las contribuciones a una visión común. Dejan saber a otros que sus esfuerzos son apreciados y muestran orgullo en los logros del equipo.

-Habilitar a otros para actuar: los líderes infunden en la gente espíritu de superación a través de una relación basada en la confianza mutua. Buscan asegurar que la gente se sienta fuerte y capaz, dándoles autoridad para tomar sus propias decisiones.

En el IPL realizado al gerente se pueden visualizar los datos obtenidos del cuestionario, el cual demuestra coherencia para gestionar un microemprendimiento como es en este caso, y lograr el desarrollo de la propuesta de este nuevo proyecto. Su fortaleza está en inspirar una visión compartida correspondiente al 97 %, luego desafiar el proceso del status con el 82%, servir de modelo 55%, brindar reconocimiento 45% y habilitar a otros para actuar siendo el 25%. A medida que se implemente el proyecto será necesario el desarrollo de las prácticas vinculadas a la interacción y delegación con el Equipo de Trabajo.

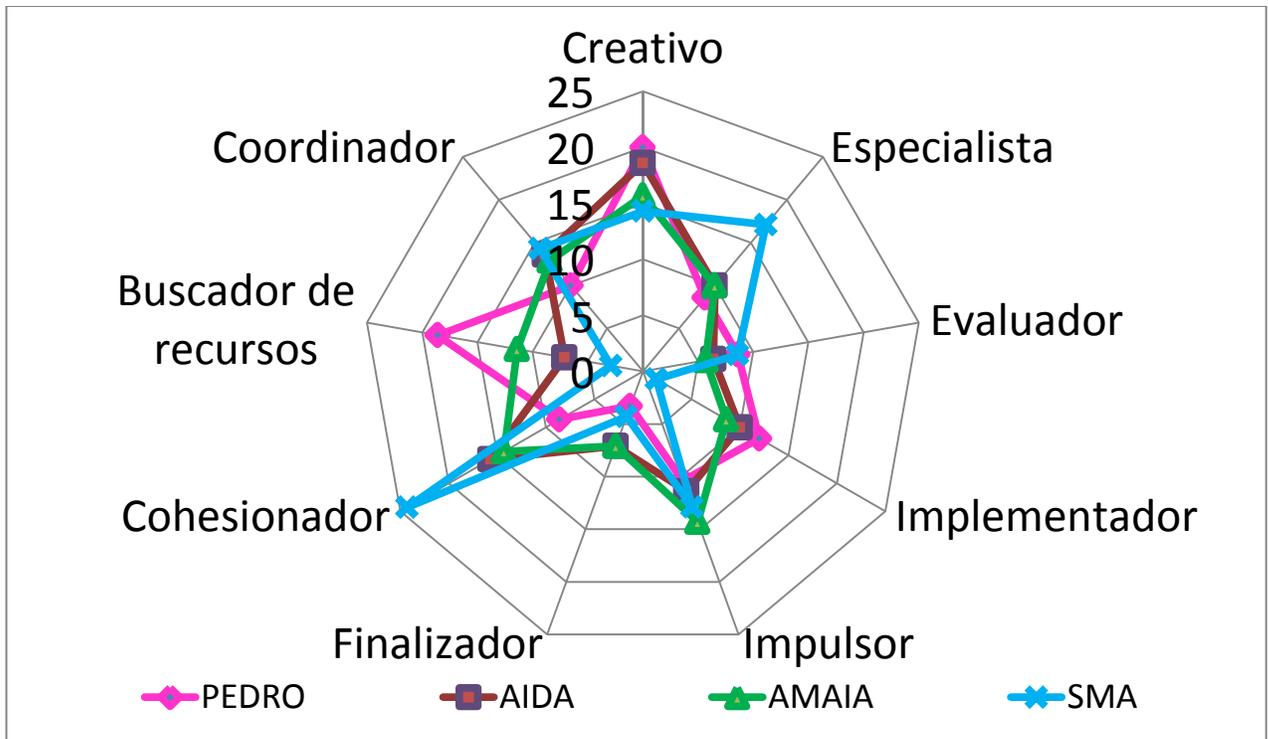
Mientras que en segundo lugar, se llevó a cabo el análisis de los Roles del Equipo de M.Belbin (1981), de los integrantes de microemprendimiento familiar, ya que es necesario conocer la distribución de estos roles de equipo y es crucial comprender el funcionamiento de un equipo o grupo de trabajo. El análisis de los propios roles ayuda a:

- Comprender la propia identidad en términos de roles de equipo
- Gestionar los puntos fuertes y débiles
- Aprender a desarrollar los roles de equipo en función de las necesidades
- Trabajar de manera más eficaz en equipo.

Son nueve roles, que a su vez, pueden clasificarse en tres categorías:

Roles Mentales	CREATIVO	Fuente de ideas e innovación para el equipo.	Fases iniciales de un proyecto o cuando el mismo se atasca.
	ESPECIALISTA	Aporta el saber especializado sobre el que se basa el servicio o el producto del equipo.	Aporta conocimientos y técnicas que poca gente puede dominar.
	EVALUADOR	Analiza las ideas y sugerencias, tanto internas como externas, evalúa su viabilidad y su adecuación a los objetivos.	Fuerte razonamiento crítico. Proporciona la compensación adecuada frente a la originalidad del "Creador" y al fuerte empuje del "Impulsor".
Roles de Acción	IMPLEMENTADOR	Fuente de transformación de las ideas en acciones.	Aporta métodos y técnicas para las aplicaciones prácticas.
	IMPULSOR	Estimula y aguijonea al equipo hacia la acción.	Genera acción y su trabajo prospera bajo la presión.
	FINALIZADOR	Realiza un seguimiento continuo de las tareas, buscando el cumplimiento de los plazos y los mayores niveles de perfección.	Imprime un claro sentido de la urgencia dentro del equipo y es útil a la hora de cumplir los plazos establecidos.
Roles de Sociates	COHESIONADOR	Fomenta la unidad y las relaciones armoniosas entre los miembros del equipo.	Actúa de contrapeso a la fricción y al conflicto que pueden generar los Impulsores, Creadores y Evaluadores.
	BUSCADOR DE RECURSOS	Explora los recursos del exterior y establece contactos que pueden ser útiles para el equipo.	Negocia hábilmente para aportar recursos al equipo. Los mantiene en contacto con la realidad de su entorno organizacional.
	COORDINADOR	Organiza, motiva y controla las actividades del equipo, logrando metas comunes en base a un trabajo compartido, solidario e interdependiente.	Hace que los demás trabajen para conseguir metas compartidas. Pone en claro los objetivos del equipo, establece prioridades, fija los roles de tarea y los límites del trabajo de los otros miembros del equipo, percibe carencias en la ejecución de la tarea y toma las medidas adecuadas para solucionarlas.

Los resultados del análisis fueron los siguientes:



Fuente : de Aguirre, 2016.

De forma general los integrantes de este microemprendimiento familiar, cubren los tres grandes rubros de los roles de un equipo, con predominancia en roles mentales y sociales, que son los adecuados para ésta etapa previa ya que aún no ha comenzado la implementación del proyecto, y cada uno de los integrantes muestra los roles disponibles a asumir dentro de un equipo. Se observa claramente una disponibilidad de asumir roles creativos en los 4 integrantes.

Dentro de los roles de acción se muestra necesario trabajar en procesos de aprendizaje grupales para asumirlos con preponderancia al momento de la implementación del proyecto, y también en el rol de Implementador trabajar con aquellos que tienen este rol más fortalecido. Si es necesario activar grupalmente el rol de Finalizador para darle empuje a la concreción del proyecto, a fin de cerrar las etapas adecuadamente.

Dentro de los roles sociales, existe complementariedad entre los integrantes en Cohesionador y Buscador de recursos, siendo más estable en la disposición del rol de Coordinador, que si bien no son valores bajos si es un aspecto para estar pendientes.

Es necesario recordar que cada persona tiene disponible para asumir hasta 3 roles en forma preponderante y luego a partir de las dinámicas grupales se observan estos mecanismos complejos de asunción y adjudicación de roles.

5- FODA del Proyecto

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Variedad de atractivos -Complementariedad de atractivos (campo y lagunas de agua salada) -Localización cercana a centros urbanos. -Gestión y participación familiar. -Seguridad y tranquilidad que brinda el espacio rural. -Emplazado en un buen entorno natural. -Comodidad en todos sus ambientes. -Reservas por internet 	<ul style="list-style-type: none"> -Importante tendencia de crecimiento de la demanda hacia este tipo de turismo. -Importante proyección turística en la región. -Valorización de espacios naturales. -Vacaciones de estadías más cortas y distribuidas a lo largo del año. -Crecimiento del turismo interno. -Existencia de pocos competidores cercanos en lo que refiere al turismo rural. -Aumento en el arribo de turistas en los últimos años a Carhué, lo cual permite una estimación más precisa de la demanda futura.
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none"> -Limitación en la oferta de alojamiento. -Falta de conocimiento sobre comercialización turística. -Dificultades en el acceso al establecimiento por el frecuente deterioro de los caminos vecinales. -Ausencia de señalética que indique donde está ubicada la Estancia La Dulce. -Ausencia de pileta climatizada para ofrecer un servicio alternativo al de los baños termales en la temporada invernal 	<ul style="list-style-type: none"> -Reglamentación legal e impositiva para el desarrollo de la actividad. -Actividad condicionada por las variaciones climáticas. -Escasa iniciativa interna del municipio para el desarrollo de otras modalidades turísticas, distinta a la de turismo termal. -Marcada estacionalidad de la demanda que arriba a la localidad de Carhué. -La gestión a cargo de la empresa familiar, puede traer conflictos entre los miembros de la familia los cuales pueden afectar al funcionamiento del emprendimiento.

Entre Oportunidades y Fortalezas existe una gran interacción ya que se demuestra que ante una tendencia de crecimiento importante hacia el turismo alternativo y hacia el turismo termal por parte de los individuos, La Dulce presenta una complementariedad de atractivos interesante que busca satisfacer esas necesidades y puede apuntar a esta proyección positiva de arribos que tiene Carhué. Por otra parte, la tranquilidad y seguridad con los que cuenta dicho establecimiento, se presentan como dos atributos atractivos para el público que visita la localidad de Carhué, los cuales también pueden ser disfrutados más veces al año ya que hoy en día las vacaciones son estadías más cortas pero distribuidas a lo largo del año.

Si bien existe un competidor directo ya anteriormente mencionado, el mismo ofrece servicio de alojamiento lo cual se presenta como una desventaja para este proyecto, ya que La Estancia La Dulce se encuentra limitada para ofrecer pernocte. Por otra parte, cabe

señalar que no habrá rendimientos positivos en el emprendimiento por más que Carhué presente un crecimiento en arribos, si los accesos rurales no están en condiciones, ya que en caso de lluvia o temporal, se hace imposible acceder al campo. Por otra parte, debido a que existe un crecimiento en el turismo interno, se vuelve impredecible realizar capacitaciones especializadas en modalidades turísticas, a fin de atraer al turista que está viajando dentro del país.

Como se pudo observar, a medida que con el cambio de estación del invierno a la primavera las visitas aumentan a la localidad de Carhué, lo cual supone una marcada estacionalidad de Carhué que directamente afecta al funcionamiento de este proyecto en particular. El hecho de que la piscina no sea climatizada, y no sea posible disfrutar de un baño termal en el invierno, modifica “lo atractivo” de la oferta original ya que en temporadas invernales no se puede ofrecer la fusión entre las dos modalidades. Por otro lado, el Municipio está en gran medida abocado al desarrollo de Carhué como destino termal, dejando de lado el apoyo a otras modalidades turísticas. Escasa reglamentación legal relacionada a día de excursiones rurales, lo cual entorpece la puesta en marcha de estas actividades. Por último, el hecho de que la familia sea quien gestiona la actividad puede generar conflictos de diversos tipos, por un lado choques en la toma de decisiones, y por otro lado desde la falta de conocimiento sobre cuestiones turísticas ya sea marketing o administración e inexperiencia del funcionamiento de una empresa familiar, debido a que los años en los cuales se llevó a cabo la actividad, los hijos eran pequeños y no tenían participación más que estar y ayudar en el momento que se brindaba el servicio.

CONCLUSIONES

La búsqueda de experiencias nuevas e innovadoras, de sentir emociones únicas y diferentes a las diarias, el cansancio de la rutina monótona y la necesidad de conectar con la naturaleza y ambiente de otros entornos, se han convertido para los individuos en las principales motivaciones a la hora de elegir modalidades de turismo alternativas.

En este contexto globalizado, la rivalidad entre los competidores es alta por lo que es necesario la innovación continua para poder diferenciarse de la competencia y crear valor para el cliente, basado en las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, creando experiencias que fidelicen.

Debido al surgimiento de turistas más exigentes y sofisticados, en conjunto con el constante crecimiento del sector rural en términos de turismo, puede comprobarse que la incorporación de actividades turísticas- recreativas al mundo rural representa una oportunidad de generar nuevas alternativas económicas, complementarias a la tradicional.

El Proyecto de Turismo Rural y Termal en (el Partido de) Adolfo Alsina. “Caso: Estancia La Dulce -emprendimiento familiar-”, se presenta como una iniciativa única en la región. Dicho establecimiento representa un destino innovador considerando sus particularidades geográficas y naturales, lo cual lo diferencia inmensamente del resto de los competidores. El desarrollo de este proyecto rural sustentado en tratamientos curativos y contacto con el entorno rural y natural, promete una propuesta creativa y exitosa a largo plazo.

Este proyecto busca brindar un espacio distendido ideal para la familia en constante contacto con la naturaleza, sin presiones ni horarios. Se trata de un confortable chalet, cómodo y equipado para disfrutar de un día de campo típico argentino brindando conocimiento sobre la vida rural. En conjunto con una atención personalizada que busca

responder a cualquier necesidad requerida por los visitantes manteniendo un vínculo respetuoso para que se sientan como en casa.

El hecho de que no existan demasiados competidores cercanos y que por otro lado las personas estén en la búsqueda cada vez más exhaustiva de nuevas vivencias y experiencias basadas actividades al aire libre y en espacios naturales, le asegura al desarrollo de este proyecto una gran ventaja que promete resultados positivos futuros.

En este proyecto en particular, una de las características más distintivas en la prestación del servicio de excursión rural a cargo de los integrantes de la familia quienes desarrollan trabajos de dirección y de colaboradores al brindar los servicios de atención al visitante con total hospitalidad. Se puede afirmar que esto se ha convertido en uno de los mayores atractivos que ofrece la práctica de turismo rural, ya que lo visitantes que eligen esta modalidad valoran y disfrutan el contacto con la familia anfitriona. A la hora de interactuar, se genera un vínculo distendido y ameno, los visitantes dejan de ser extraños y son participes de las actividades rurales, lo cual el hecho de que la familia este presente y cargo, representa otra ventaja única para los turistas.

Además la investigación en profundidad de este proyecto final de tesis, aportará información a la Municipalidad de Carhué (capital de Adolfo Alsina) para futuras decisiones, elaboración de estadísticas y nuevas propuestas como también hará aportes significativos para el propietario del establecimiento.

Por otro lado, este proyecto permitirá contribuir al fomento del desarrollo turístico en la región y diversificar la oferta de actividades que se ofrecen actualmente en la localidad de Carhué.

Teniendo en cuenta esta información se puede determinar que la hipótesis: “El desarrollo del proyecto de turismo rural y termal liderado por la empresa familiar en Estancia La Dulce demuestra factibilidad” es corroborada.

Como conclusión final de este trabajo de tesis se puede afirmar que la propuesta “Día rural en la Estancia La Dulce y baños termales”, no solo generaría múltiples beneficios al establecimiento, a sus propietarios y colaboradores, mayor rentabilidad, posicionamiento y reconocimiento de la empresa, diferenciación frente a la competencia y revalorización de la actividad turística en la región, sino que al mismo tiempo también generaría beneficios a las personas que acuden a él. Estos beneficios prometen la máxima satisfacción al turista ya que se le ofrece la oportunidad de despejarse, rencontrarse con uno mismo, en un ambiente tranquilo, seguro y natural donde podrá desconectarse del estrés de la rutina y recuperarse de las presiones diarias.

Recomendaciones

Para el desarrollo de esta tipología de turismo, y más específicamente para lograr el posicionamiento de un emprendimiento en particular es necesario hacer hincapié en ventajas comparativas con respecto a la competencia directa e indirecta. El posicionamiento de un producto se refiere a la forma que los consumidores lo definen de acuerdo a atributos importantes, es decir, cual es el lugar que ocupa en la mente de los consumidores con respecto a los productos similares de la competencia. (Kotler, 2005)

El propietario del establecimiento, afirmó en la entrevista personal que durante los años que llevaron a cabo la actividad, mantuvieron a gran parte de sus clientes año a año ya que

elegían el día de excursión a la Dulce cada vez que volvían a visitar la localidad de Carhué. A su vez venían acompañados de más familiares y amigos en cada visita, lo cual permite afirmar que la recomendación “boca a boca” es uno de los métodos más eficientes a la hora de atraer turistas.

Con el objetivo de seguir con los intereses personales de los propietarios, se propuso en el proyecto, que el producto, servicio y entorno se combinen para crear encuentros inolvidables con la marca de la “Estancia La Dulce”, generando una experiencia única e memorable en cada uno de los consumidores. Es decir, el consumidor necesita algo diferente todo el tiempo y busca que los sentidos estén exaltados y que la imaginación crezca. De acuerdo a las encuestas, gran parte de los turistas provienen de ciudades grandes, en las cuales conviven con días atareados, ruidosos y estresantes. Por ende, para esos consumidores este día de campo significa salir de su entorno habitual, con atributos como la tranquilidad y paz que no tienen en su día a día. (Simonato, 2009).

A fin de dar a conocer el día de excursión de campo, el medio de comunicación principal serían los folletos, los cuales estarían disponibles en los puntos estratégicos de la localidad de Carhué, como la terminal de ómnibus, la Secretaría de Turismo de la localidad de Carhué, la playa Eco Sustentable (principal atractivo turístico en el verano) y en las Ruinas de Villa Epecuén.

Figura 12

Folleto Ilustrativo elegido para el desarrollo del proyecto "Día rural en Estancia La Dulce y baños termales"

CARHUÉ | PROV. BS AS | ARGENTINA

Estancia
"La Dulce"

Para su Salud...
Naturaleza y Relax

Laguna con aguas hipermarinas y fango

- Asesoramiento a cargo de especialistas en termalismo

- Día de excursión rural y baños termales

- ✓ Servicio de traslado-almuerzo-merienda-actos recreativas-cabalgatas-caminatas-acceso a las instalaciones.
- ✓ Acceso a la Laguna "Leubuco" con la posibilidad de disfrutar de baños en el agua hipermarina y aplicación de fango.
- ✓ Asesoramiento de cargo de un enfermero especializado en termalismo.
- ✓ Atención personalizada por los miembros de la familia.

☎ 02936-432516 ✉ estancialadulce@gmail.com

🌐 <http://www.mercotour.com/ladulce>

A su vez se recomienda realizar durante los primeros meses de apertura, anuncios en los diferentes medios de comunicación locales, como por ejemplo, canal local La Tribu y Conclusiones, en los dos diarios locales Cambio 2000 y Nueva Era. También dar a conocer el producto en distintas exposiciones, ferias y encuentros de comercialización en el ámbito regional y nacional. Por ejemplo, Carhué destino Termal se presenta en la FIT (Feria Internacional de Turismo) como destino de la Provincia de Buenos Aires, y se brindara folletería e información sobre Estancia La Dulce en la misma. Por último, sería importante publicar en revistas y diarios especializados de turismo, tanto en papel como digital ayudarían a lograr transmitir una imagen confiable del producto haciendo hincapié en una excursión dirigida y manejada por los miembros de la familia.

De esta forma, para incentivar a los visitantes a visitar La Dulce, se ofrecerán descuentos por grupo familiar, foto familiar de regalo en el establecimiento, concurso a sorteo para un día de excursión gratuito futuro, etc.

BIBLIOGRAFÍA

-ACUÑA DELGADO, Ángel. (2004). Aproximación conceptual al fenómeno turístico en la actualidad, de Gazeta de Antropología. Artículo Web publicado en Julio de 2004. Disponible en:

<http://hdl.handle.net/10481/7268>

- BARRERA, Ernesto. (1996). Proyecto de organización de la Red Argentina de Turismo Rural. Buenos Aires, Argentina: Instituto de Economía y Sociología Rural del INTA.

-BERTONCELLO, Rodolfo. (2002) Turismo y territorio. Otras prácticas, otras miradas. Aportes y transferencias. Tiempo libre, Turismo y Recreación .Mar del Plata, Centro estudios turísticos, Universidad Nacional de Mar de Plata.

- BOULLON, Roberto. (1985). Planificación del Espacio turístico. México DF, México: Trillas.

-BRAKUS, J.J.; SCHMITT, B. Y ZHANG, S. (2008). "Experiential Attributes and Consumer Judgments", in Handbook on Brand and Experience Management, Bernd H. Schmitt and David Rogers, eds. Northampton, MA: Edward Elgar.

-CARDENAS MALPICA, A. (2011). Managment Sistémico. El éxito en las empresas familiares. México: Grupo Cudec.

-CASADO DIAS, A.B, SELLERS RUBIO, R. (2010). Introducción al Marketing. Teoría y práctica. España: Club Universitario

- CLAVER, E., RIENDA, L.; PERTUSA, E.; (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. ESIC MARKET, 118, 229.259.

- DE LA TORRE PADILLA, Oscar. (1980). El Turismo. Fenómeno social, México DF, México: Fondo de Cultura Económica.

- FUENTES, Rafael. (1995). El Turismo Rural en España. Especial referencia al análisis de la demanda. Madrid, España: Ministerio de Comercio y Turismo.

- GÂNDARA, J. M. G.; MENDES, J.; MOITAL, M.; RIBEIRO, F. N. S.; SOUZA, I. J.; GOULART, L. A (2012) A qualidade da experiência na visitaçao dos destinos turísticos. In: BENI, M. C. (Org.). Turismo: planejamento estratégico e capacidade de gestão - desenvolvimento regional, rede de produção e clusters. São Paulo. Manole.

-GASPARRI, Enzo (2000). Termas de Carhué "La Salud por Lago Epecuén". Carhué. Imprenta Feller.

-GERSICK, K., DAVIS, JOHN A., Mc COLLOM HAMPTON, M., LANSBERG, I. (1997). Empresas familiares. Generación a generación. .México: Mc Graw-Hill Interamericana.

-HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNANDEZ-COLLADO, C.,BAPTISTA,L. (2006). Metodología de Investigación. México: McGraw-Hill.

-IBÁÑEZ, R.; VILLALOBOS RODRIGUEZ, I. (2012). Tipologías y antecedentes de la actividad turística tradicional y turismo alternativo. En Medio ambiente y política turística en México (17-33). México: Instituto Nacional de Ecología

-INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA-Argentina). (2009) "Turismo Rural en la Argentina: concepto, situación y perspectivas".

-KOTLER P. (2011). Marketing Turístico. Madrid: Prentice Hall.

-KOUZES, J.M. y POSNER, B.Z. (1995). The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things done in Organizations. San Francisco, Ca., U.S.A.: Jossey-Bass.

- LYMAN, A. R. (1991): " Customer service: Does family ownership make a difference?" *Family Business Review*, 4, (3), págs. 303-324
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (OMT). 1998. *Introducción al turismo*. Madrid: Primera Edición.
- POZA, E. (1995): *A la sombra del roble. La empresa privada familiar y su continuidad*, Editorial Universitaria para la Empresa Familiar.
- ROCKART, J.F. (1979) "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review* 57:81-92.
- ROMAN, M.F.; CICCIOLELLA, M. (2009). "Turismo Rural en la Argentina: concepto, situación y perspectivas". Buenos Aires, Argentina: Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (IICA)
- RUSCHMANN, D. V. M. (2000).Gestión de la capacidad de carga turística-recreativa como factor de sostenibilidad ambiental – el caso de la isla João da Cunha. In: Lage, B. H. G.; Milone, P. C., (orgs). *Turismo: teoría y práctica*. São Paulo: Atlas, p. 71-79
- SCHLUTER, Regina. (1997). *Áreas protegidas y turismo en Argentina*. Buenos Aires: CIET (Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos).
- SCHLUTER, Regina. (2003). *El Turismo en Argentina. Del balneario al campo*, Buenos Aires, Argentina: Centro de Investigaciones y estudios Turísticos.
- SIMONATO, Fernando. *Marketing de fidelización, Capitulo 5*, Buenos Aires 2009, Editorial Pearson.
- TORRES, T.A.; CHAGAS, M.M.; & ARAUJO, M.A.D.; (2012). Competencias y habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y super lujo: Un estudio de caso en el Polo Turístico Via Costeira, Natal, Brasil. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(3), 604-620. Recuperado en 5 de abril de 2017, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322012000300004&lng=es&tlng=es.
- VALLEJO MARTOS M.C., GRANDE TORRALEJA F.A. (2003). *La Empresa Familiar como instrumento de desarrollo económico-social: EL CASO DE LAS ZONAS TURÍSTICAS DE INTERIOR*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9, 129-146.
- VERA REBOLLO, José Fernando. (2001) *Planificación y gestión del desarrollo turístico sostenible: propuestas para la creación de un sistema de indicadores*, Alicante, España.

Sitios Web

- SAGPyA- SECTUR 2002. Programa argentino de turismo rural. Buenos Aires.Disponible en:
<http://www.turismo.gov.ar/esp/institucional/raicestur.pdf>.
- INTA "Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria". Definición de concepto. Sitio web oficial.
<http://inta.gob.ar/sobre-el-inta/que-es-el-inta>
- Secretaría de Turismo - Gobierno de Adolfo Alsina. 2012. Sitio Web.
<http://www.adolfoalsina.gov.ar/2012/areas/turismo.php>
- Dirección de Turismo Carhué. Sitio Web.
<http://www.termasdecarhue.gov.ar/>
- GOBIERNO DE ADOLFO ALSINA. Desarrollo: Jefatura de Sistemas. Proyecto y Contenidos. Dirección de prensa y difusión.
<http://www.adolfoalsina.gov.ar/2012/distrito/ubicacion.php>

-Unidad para el cambio Rural (UCAR). Argentina.

<http://www.ucar.gob.ar/index.php/component/tags/tag/152-pronatur>

- IICA Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Datos estadísticos. Sitio Web.

<http://www.iica.int/es>

-Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa, Jefaturas de Gabinete de Ministros. Presidencia de la Nación. Definición de Secretaría de Turismo de la Nación.

http://www.sgp.gob.ar/contenidos/onig/carta_compromiso/paginas/organismos/sturismo.htm

-MINTUR "Ministerio de Turismo de La Nación. Sitio Web. Disponible en:

<http://www.turismo.gov.ar/>

Anexos

Anexo A: modelo de encuesta realizada para el análisis de campo.



TURISTA

Mi nombre es Amaia de Aguirre, soy estudiante avanzada de la carrera de Licenciatura en Turismo de la Universidad Nacional de La Plata. Me encuentro actualmente en la instancia final de tesis, la cual se basa en un proyecto de turismo rural y turismo termal en la Estancia La Dulce, establecimiento ubicado a 40 kms de la localidad de Carhué.

***Lugar de Procedencia:** _____ * **Sexo:** F M

***Estado Civil:** Soltero – Casado- Viudo - Divorciado

***Edad:** menor de 15 - de 15 a 30 - de 30 a 45 - de 45 a 60 - mayor de 60.

***Ocupación:** estudiante –empleado –comerciante -jubilado -otros.

***¿En compañía de quien viaja?** Solo - grupo familiar – amigos - excursión.

Subraye la opción elegida:

1-**¿Cuánto hace que llego a Carhué?** -Entre 5 y 10 hrs. - un día - dos días - más de dos días.

2- **¿Cómo ha sido su experiencia?** -Mala - Regular -Buena – Muy buena – Excelente

3- **¿Cómo se enteró de la existencia de Carhué como destino turístico?**
-Por Internet –Referencias de fliars/ amigos –Por cercanía -Por publicidad –Por agencias de viaje

4- **¿Cómo fue atendido durante su estadía?**
- Mal –Regular –Bien –Muy bien -Excelente

Marque con un círculo la respuesta apropiada:

5- **¿Ha visitado algún establecimiento que realice "Turismo Rural"?** SI NO

6- **¿En qué provincia y localidad estaba el establecimiento que visitó?**

7-¿Fue una experiencia positiva?
 SI NO

8- Razones que lo llevarían a elegir dicha modalidad de turismo:

-Por placer -Por necesidad -Por gusto al campo -Por curiosidad -Por obligación Otro

9-¿Encuentra interesante un día de excursión rural con la posibilidad de disfrutar de un baño termal y aplicación de fango?

SI NO Sigue del otro lado 

10-¿Lo realizaría acompañado? SI NO
 Por quién?

11-¿Que atributos principales lo llevarían a adquirir esta excursión?
 -Tranquilidad -Seguridad -Entretenimiento -Cuestiones asociadas a la salud -Contacto con la naturaleza

12-¿Cuáles serían los tres servicios que debería ofrecer el establecimiento?

- Traslado, almuerzo de campo, seguro personal - Traslado, espacio al aire libre, almuerzos de campo -Seguro personal, traslado, almuerzo de campo -Atención personalizada, instalaciones adecuadas, seguro personal

13-¿A qué tipos de experiencia asocia usted este día de campo con aguas termales y fango?
 -Salud -Entretenimiento -Placer -Recreativo -Ocio -Aprendizaje -Otro

14-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el día de excursión? De\$ 800 a 1200 De \$1200 a 1500 Más de \$1500

15-¿Qué importancia le da que la familia propietaria del establecimiento sea quien está a cargo del día de excursión?
 -Nada importante -Poco importante -Importante - Muy importante.

16-¿Con que frecuencia viaja? -2
 veces al año - 1 vez al año -Cada dos años -Nunca

17-¿Cuál es el motivo principal? -Trabajo -Placer
 -Congresos -Visita a familia/amigos - Otro

Fecha : 18/ 06/ 2016

Muchísimas Gracias!

Anexo B: folleto ilustrativo de la Localidad de Carhué presentado en 2008.



Anexo C: folleto ilustrativo de la Localidad de Carhué presentado en 2008.



Anexo D: Imágenes de Estancia La Dulce, parque y quincho.





Anexo E: imágenes de un evento realizado en la Estancia La Dulce.





Anexo F: Imágenes de la laguna Leubuco

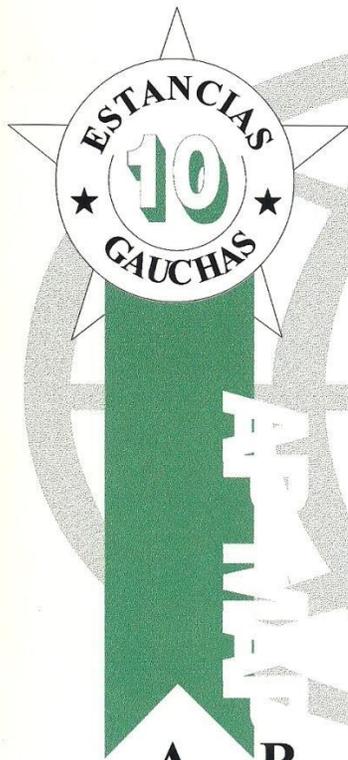




Anexo G: imagen tomada en el año 1998 cuando los propietarios llevaban a cabo la actividad.



Anexo H: Modelo de folleto explicativo de la "Estancia La Dulce" utilizado durante los años que se llevó a cabo la actividad.



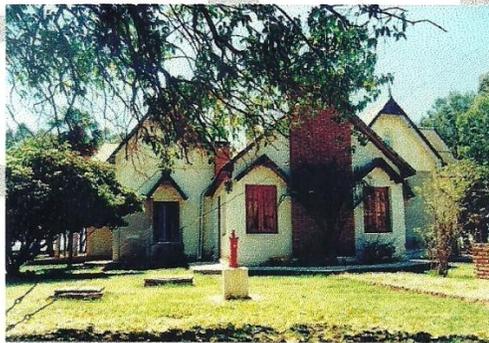
A R G E N T I N A

Estancia Pampa "LA DULCE"

INTRODUCCION

A solo una hora y media del aeropuerto de Bahía Blanca, sin distanciarse del circuito patagónico, encontrará el "corazón salvaje" de la Pampa". Además de historia indígena y tradición gauchesca, la zona es el sitio termal más importante de la Argentina, debido a las condiciones mineralógicas de sus lagunas, solo comparables a las aguas del Mar Muerto.

La acción relajante termal, el consumo de la producción natural y propia de la estancia, como leche ordeñada, miel de colmena, carne vacuna, más el paisaje infinito de la Pampa constituye una fórmula mágica para recobrar fuerzas y liberar el stress.



CARACTERISTICAS

La casa fue contruida en 1945, rodeada de un amplio parque de 6 has. con cuatro amplias habitaciones, una con baño privados y dos con baño semiprivado, con comodidad para 8 personas. Posee un quincho de 80 mts. cuadrados con gran estufa a leña y parrilla; y una gran pileta con vista al lago.

El establecimiento tiene una superficie de 1500 hectáreas dividida en 18 potreros, 3 son campos naturales y el resto dedicados a actividades de agricultura y ganadería, 60 has. de monte chañar y piquillín, y dos lagunas de aguas hipermarinas. Estas lagunas tienen gran concentración de sulfatos y cloruros, lo cual, de acuerdo a los diversos factores atmosféricos, dan una coloración rosada a la sal acumulada en sus márgenes, que combinado con la población de flamencos rosas, nútrias, vizcachas y jabalíes conforman un lugar una vista agreste, particular y placentera.



Los barros terapéuticos, extraídos de las márgenes del lago, concentran todas las propiedades de las aguas. Su aplicación directa es utilizada en tratamientos de belleza, y es muy recomendada para lograr acciones antiinflamatorias y relajantes.

DATOS

Estancia: Pampa "La Dulce"
 Propietario: Pedro María de Aguirre
 Dirección: Calle Pellegrini 988 - (6430) Carhué - Bs.As.

Les cartes de visite sont GRATUITES sur www.vistaprint.fr