



Venditti, Mariana

Las claves para el desarrollo de un micro-cluster gastronómico. Caso Villa Pehuenia

Tesina presentada para la obtención del título de Licenciada en Turismo

Directora: Mg. Lucía Tamagni

Co-director: Mg. Rodrigo González

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el repositorio institucional RDI, que procura la reunión, el registro, la difusión y la preservación de la producción científico-académica éditada e inédita de la Universidad Nacional del Comahue.

Para más información, visite el sitio:

<http://rdi.uncoma.edu.ar/>

La iniciativa está enmarcada en la Ord. N° 0173/2014, con el objetivo de reunir y brindar acceso libre y gratuito a la información científica y académica, producto de las actividades de investigación, docencia y gestión institucional, a fin de garantizar la libre disponibilidad y acceso abierto al conocimiento científico.

Licenciamiento

Esta obra está bajo una licencia Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina de Creative Commons.

Para ver una copia breve de esta licencia, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>.

Para ver la licencia completa en código legal, visite

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

TESINA DE GRADO

**Las claves para el desarrollo de
un micro-cluster gastronómico
Caso: Villa Pehuenia**

Mariana Venditti

Directora:
Ms. Lucía Tamagni

Co-director:
Ms. Rodrigo González

AGRADECIMIENTOS

*A mis padres, por enseñarme y acompañarme siempre, dándome fuerzas para alcanzar mis sueños.
¡Gracias por esta vida inigualable!*

*A Nicolás, mi compañero de viaje, por su alegría contagiosa, por confiar en mí y compartir conmigo
este camino. (Y por todos los que vendrán)*

*A los amigos que me dio la facultad, los que siguieron y los que tomaron otro rumbo, por tantas
risas, tantos nervios, tantas decisiones importantes. Siempre formarán parte de mi vida.*

A mis directores de investigación, por las observaciones justas en los momentos justos.

*A esta Facultad, por las hermosas experiencias que me permitió vivir, y a toda la gente (compañeros,
profesores, no-docentes) con la que me crucé en el camino, porque de todos aprendí algo.*

Mariana Venditti

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	9
4. INTERROGANTES E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	10
5. MARCO REFERENCIAL.....	12
5.1. El devenir de la gastronomía en la actividad turística.....	13
5.2. La generación de micro-clusters en torno a la gastronomía.....	15
5.3. Descripción del caso de estudio.....	16
5.3.1. Villa Pehuenia: datos generales.....	16
5.3.2. Aspectos relacionados a la Demanda Turística.....	17
5.3.3. Acciones entorno a la gastronomía: el Festival del Chef Patagónico.....	21
5.3.4. El Pehuén: importancia y leyenda.....	23
6. MARCO TEÓRICO	24
6.1. Aproximación al concepto de cluster y micro-cluster.....	25
6.1.1. Los clusters: la conceptualización desde diferentes miradas	25
6.1.2. De la definición de cluster al micro-cluster turístico.....	26
6.1.3. Características generales y ventajas de la clusterización en turismo.....	27
6.2. Las implicancias de la innovación en la generación de micro-clusters.....	29
6.2.1. Conceptualización de innovación.....	29
6.2.2. La innovación en turismo.....	30
6.2.3. La innovación en micro-clusters especializados	30
6.2.4. La innovación como fuente de competitividad	31
6.3. La competitividad y los clusters.....	32
6.3.1. Modelos de análisis de competitividad.....	34
6.3.2. La competitividad y el ciclo de vida del destino.....	37
6.4. El rol del trabajo asociativo y las redes en el fomento de micro-clusters.....	38
6.4.1. Conceptualización de Asociatividad.....	39
6.4.2. Las redes de relaciones en el estudio de micro-clusters.....	40
6.5. Modelo gráfico conceptual – variables teóricas.....	42
7. DESICIONES METODOLÓGICAS.....	43
7.1. Abordaje de investigación.....	43
7.2. Esquema de investigación.....	43
7.3. dimensiones de análisis.....	44
7.4. Tipo de triangulación unid. de análisis y relevamientos, técnicas de recolección de datos.....	44
7.5. muestreo metodológico.....	46
7.6. Desarrollo de los instrumentos de recolección de datos.....	46
7.7. Características del proceso de recolección de datos.....	47
7.8. Limitaciones del estudio.....	49

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
8.1. Descripción de la realidad turística de Villa Pehuenia.....	51
8.1.1. Características de Villa Pehuenia como destino turístico.....	52
* El lugar de la gastronomía en la oferta turística.....	53
8.1.2. Distribución de temporadas.....	56
8.1.3. Perfil de la demanda de Villa Pehuenia.....	57
8.1.3.1. Características de la demanda genérica.....	57
8.1.3.2. Características de la demanda del Festival del Chef.....	59
* Sondeo de demanda Festival 2012.....	59
* Sondeo de demanda Festival 2013.....	60
* Sondeo de demanda potencial.....	65
8.1.4. Caracterización del sector gastronómico de Villa Pehuenia.....	67
8.1.4.1. Los productores locales.....	67
8.1.4.2. Los prestadores gastronómicos.....	69
8.1.4.3. Génesis de los emprendedores gastronómicos.....	70
8.1.5. Esquema síntesis del apartado: descripción de la realidad turística.....	73
8.2. Características del proceso de micro-clusterización gastronómico en Villa Pehuenia.....	74
8.2.1. Noción de cluster gastronómico y su desarrollo en Villa Pehuenia.....	75
* La visión de los gastronómicos.....	76
* La visión de los hoteleros.....	77
* La visión de las instituciones (públicas y privadas).....	79
8.2.2. Análisis de la innovación en el sector gastronómico de Villa Pehuenia.....	80
* Percepción de la Innovación según actores sociales.....	83
8.2.3. Análisis de la competitividad del potencial micro-cluster.....	87
* Aplicación del Diamante de Competitividad de M. Porter.....	88
8.2.4. Descripción de las Iniciativas locales y el rol de las relaciones sociales.....	92
* Ruta Gastronómica.....	93
* Festival del Chef Patagónico.....	95
* Campaña de Prensa.....	97
8.2.5. Reflexiones parciales sobre las características del proceso de microclusterización.....	98
8.3. El rol del capital social en la generación de redes de asociatividad.....	99
8.3.1. Percepción de la Asociatividad según actores sociales.....	100
8.3.2. Las redes de relaciones entre sectores.....	101
8.3.3. El desafío relacional.....	107
8.3.4. Reflexiones parciales sobre el rol del capital social.....	110
8.4. Respuesta a hipótesis de trabajo.....	111
9. REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES FINALES.....	114
10. BIBLIOGRAFÍA.....	117
11. ANEXO.....	119

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se desarrolla en torno a una de las herramientas asociadas a la generación de competitividad e innovación a nivel de destinos turísticos: los *clusters*. Se entiende por *cluster* turístico al conjunto de empresas e instituciones que a partir de la puesta en valor de los recursos turísticos interactúan en los destinos para generar ventajas competitivas que satisfagan las necesidades de la demanda, por una lado, y aporten al mejoramiento de la calidad de vida de los actores involucrados, por otro. Dado el alcance territorial de la actividad turística se considera más adecuada, a los fines de esta investigación, la utilización del concepto de *micro-cluster*, que implica un espacio geográfico de actuación más acotado.

Otro de los puntos de partida para trabajar esta temática es la gastronomía como tendencia mundial que ha cobrado un valor de gran importancia para la innovación en destinos, y por lo tanto, para la generación de *micro-clusters* turísticos especializados en la “oferta culinaria”. La micro-clusterización turística es un tema poco estudiado en la teoría, pero en el campo de la realidad existen casos donde salen a la luz los estadios iniciales de este proceso. Ejemplo de ello es Villa Pehuenia. En este contexto, el problema de investigación que se pretende abordar en esta tesina es analizar las claves para el desarrollo de un *micro-cluster* gastronómico, haciendo énfasis en el trabajo asociativo para la generación de innovación y competitividad a nivel de destinos turísticos.

La elección de este tema resulta de un largo trayecto que comenzó con el interés de estudiar la gastronomía en relación a la actividad turística. En función de ello se realizó una búsqueda de información que llevó a un hecho empírico particular: el Festival del Chef Patagónico, un evento anual que se viene organizando desde hace 8 años en la localidad neuquina de Villa Pehuenia, en la zona cordillerana. Luego de la asistencia a dicho evento lo más interesante fue visualizar cómo el estado, los prestadores locales y el ámbito profesional y académico daban lugar a un producto cultural muy atractivo para los visitantes. Estas interrelaciones, llevadas a la teoría, dan cuenta de un tipo organización particular, focalizada en torno a una temática, la gastronomía, lo cual llevó a pensar en términos de *micro-cluster*, al menos en forma incipiente.

A raíz de esto, Villa Pehuenia se tomará como caso de estudio, y si bien la formación de un *micro-cluster* en torno a la gastronomía es aún prematura, se considera que uno de los aportes más significativos que podría tener esta investigación, es delinear propuestas que sean útiles para consolidar ese tipo de organización económica intersectorial. De este modo, la gastronomía puede dejar de ser un servicio básico y necesario para el turista, y convertirse en un producto en sí mismo, cultural, capaz de generar ventajas competitivas para el destino en general; el cual más allá de ser un destino de naturaleza podría configurarse como un polo gastronómico. Además, trabajando en forma asociativa, los prestadores del área de la restauración pueden verse beneficiados en tanto se promueve el consumo de los productos locales y artesanales, que mediante la intervención del estado pueden encontrar mejores formas de promoción, distribución y comercialización. Un claro ejemplo de ello es el Festival mencionado anteriormente.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En el contexto de la globalización, las particularidades del sector turístico obligan a pensar creativamente para estar vigentes en esta actividad. Los destinos deben encontrar aquellas características que los hacen únicos a fin de diferenciarse de sus competidores, dado que en muchos casos los recursos naturales son similares y la oferta de base creada por el hombre, también. Podrán existir diferencias en cuanto a calidad de los servicios, con establecimientos de mayor o menor categoría, pero el ideal consiste en lograr la distinción a partir de la creación de un producto innovador que logre satisfacer las necesidades de segmentos de demanda cada vez más especializados.

En este sentido, la ponderación de la gastronomía en cualquiera de sus formas (gourmet, casera, tradicional, exótica) se ha convertido en una tendencia a nivel mundial, de la cual el turismo ha sabido valerse para conformar entornos innovadores. Investigaciones recientes (primeros años del S.XXI) han puesto su foco de estudio en la reinención del sector turístico a raíz de la incorporación de la gastronomía, ya no como una simple necesidad de orden biológico, sino como un producto innovador, capaz de generar experiencias memorables para el visitante. La gastronomía puede conformar la base para la generación de acciones de innovación llevadas adelante entre diferentes prestadores del rubro, y junto al apoyo participativo del sector público, conformar un modelo de organización económico territorial que tiene como fin generar especialización y competitividad a nivel de destinos: el *micro-cluster*.¹

En la realidad turística, se han identificado territorios donde la gestación de un *micro-cluster* comienza a hacerse notoria, y la localidad de Villa Pehuenia (Neuquén, Argentina) es un ejemplo de ello. Esta Villa de montaña, ubicada al oeste de la provincia de Neuquén, sobre la Cordillera de los Andes, es un destino turístico reconocido por sus bosques originarios de araucarias y constituye la meca de aquellos turistas que buscan descanso y relax.

Más allá de sus atributos paisajísticos, lo que se destaca es que los últimos años se ha experimentado en la generación de nuevos productos culturales asociados a la gastronomía. Esta acción se refleja en eventos organizados entre distintos ámbitos de la esfera social, como lo es el Festival del Chef Patagónico, que en 2012 cumplió su octava edición consecutiva. Otra acción que se destaca en este sentido, es la intención por parte del sector público de capacitar a los prestadores gastronómicos, a través de la generación de cursos sobre innovación en gastronomía dictados por la Universidad Nacional de Comahue. Por último cabe destacar la red de relaciones que se está conformando entre los propios prestadores, dado que se observa una comercialización conjunta de los productos gastronómicos y artesanías de la región. En distintos locales o restaurantes se pueden adquirir o consumir *in situ* productos que, muchas veces, son provistos por otros productores de la zona.

Estas tres acciones son el indicio del problema real que guía los esfuerzos de esta investigación, y es que en Villa Pehuenia se está desarrollando en forma incipiente un *micro-cluster* gastronómico, donde los resultados de la asociatividad empresarial y estadual parecieran ser, hasta el momento, fructuosos en término de satisfacción de los clientes, de los prestadores y del sector público.

¹ Según Santos (2004) el modelo de cluster concebido por Michael Porter, caracterizado por la presencia de grandes industrias con dimensión nacional, elevada amplitud y alto nivel de agregación, no se aplica apropiadamente al turismo. Este autor introduce el término de *micro-cluster* para referirse a aquellos procesos de agrupación productiva que tienen un alcance territorial más acotado (el destino turístico) y cuyo foco de producción se sustenta en la especialización de los distintos integrantes de la cadena de valor, a partir de la generación de redes de cooperación y confianza mucho más estrechas y menos protocolares de las que se producen a un nivel mayor.

Comparando esta situación con la teoría, algunos autores plantean que el desarrollo de un *cluster* se sustenta en un aprovechamiento de los recursos endógenos que posee el territorio, pasando por el tamiz de la innovación y especialización constante del proceso de producción. Siguiendo a Merinero (2008), los estudios tradicionales de competitividad tendrían como aspectos indicativos del nivel de desarrollo turístico o de potencialidad turística de una ciudad, a factores como la localización geográfica o la riqueza de su patrimonio cultural. Sin embargo Varisco (2007) propone analizar el *cluster* en relación a un conjunto amplio de interrelaciones, que en algunos casos excede el ámbito estrictamente económico por reconocer la influencia de factores sociales y culturales en la dinámica productiva. La generación de innovaciones en el ámbito turístico, necesita un modelo de gestión que conduzca al desarrollo, donde participen agentes sociales, con cierta carga de conocimientos y experiencias, capaces de identificar las oportunidades que se presentan en el destino que habitan.

Dadas estas condiciones cabe preguntarse entonces qué es lo que se necesita para la gestación de un micro-cluster turístico; por qué surge, cómo surge y quiénes participan. En este sentido, a partir de la existencia de un incipiente proceso de micro-clusterización, especializado en gastronomía, en la localidad de Villa Pehuenia, el problema de investigación que se pretende abordar en esta tesina es analizar las claves para el desarrollo de un micro-cluster gastronómico, haciendo énfasis en el trabajo asociativo para la generación de innovación y competitividad a nivel de destinos; y de este modo, aportar al conocimiento de la dinámica de formación de los clusters turísticos.

Como se mencionara anteriormente, el estudio de los clusters de empresas e instituciones tiene su origen en la economía industrial y su aplicación a la actividad turística se ha difundido en las últimas décadas. Según Varisco (2009), el interés que ha suscitado el concepto de cluster turístico se basa en su utilidad para analizar la competitividad de los destinos turísticos, por un lado; y como metodología para estudiar la estructura productiva de la actividad, por otro.

En el primer caso, se trata de aplicar el modelo de “diamante de competitividad” al análisis de la competitividad regional y los clusters empresariales, describiendo el funcionamiento de sus cuatro componentes básicos: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y sectores conexos y de apoyo (Porter, 1991). El modelo de competitividad de destinos turísticos de Crouch y Ritchie, es otra herramienta de análisis que presenta mayor precisión y amplitud en relación a la temática.

En el segundo caso, como metodología para el análisis de la estructura productiva de los destinos turísticos, el concepto de cluster es interesante porque permite describir los componentes que lo integran agrupados en dos grandes conjuntos: empresas e instituciones. Más relevante aún, resulta el análisis de las relaciones sociales entre estos componentes: encadenamientos productivos basados en vínculos comerciales, asociatividad, liderazgos y sistemas de poder (Varisco, 2009).

Otro de los aspectos concernientes a los clusters de turismo es la innovación, como base para el desarrollo de nuevos productos especializados capaces de satisfacer la demanda. En el caso de Villa Pehuenia, el proceso de clusterización se está gestando gracias a la innovación en gastronomía y al uso que los actores sociales están dando a un recurso natural único como lo es el piñón araucano.

Siguiendo a Thiel Ellul (2008), la palabra innovación implica el concepto de cambio, de algo nuevo, de creación de valor, y que requiere de la comercialización y de la aceptación del mercado para que pueda ser definida como tal –en contraste a la invención-. Es así que la innovación representa un camino a través del cual la creatividad y el conocimiento se trasladan y se convierten en un proceso, en un producto o en un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad. Esto lleva a reconocer a la innovación como un elemento importante para el crecimiento y el desarrollo económico.

La aplicación del concepto de cluster al turismo resulta interesante porque permite analizar algunos aspectos de la actividad que sirven como nexo entre el análisis económico estricto y la percepción de la actividad como un sistema de relaciones complejo. En el cluster turístico la innovación está centrada en cierto modo en lograr especializarse a partir de recursos únicos del territorio a fin de evitar ser imitados por otros posibles clusters ubicados en otros ámbitos territoriales. De este modo la innovación conforma la base para la generación de ventajas competitivas, capaces de atraer a determinados segmentos de demanda y así aportar al desarrollo económico de un destino.

La investigación que aquí se desarrolla, pretende entonces aproximarse al proceso de micro-clusterización que se está gestando en Villa Pehuenia, teniendo en cuenta los supuestos teóricos mencionados con anterioridad, para conocer las claves de su desarrollo y comprender, al menos como una aproximación, por qué se produce en dicho territorio. A continuación se presentan algunos de los interrogantes que guiaron los esfuerzos de investigación en este sentido:

- ¿En qué momento y por qué la gastronomía regional comienza a valorarse en términos de producto turístico innovador, siendo que se trata de un destino con un perfil ya instaurado?
- ¿Cuál es la génesis de los emprendedores de Villa Pehuenia? ¿Cómo se formó la cultura emprendedora? ¿Por qué decidieron radicarse en la Villa? ¿Cómo llegaron a dedicarse a la gastronomía?
- ¿Cómo se gesta el festival del Chef Patagónico? ¿Quiénes intervienen en la organización del evento? ¿Cómo ha ido evolucionando desde su inauguración? ¿Cómo es el devenir del apoyo estatal al evento?
- ¿Cómo actúa el estado (tanto municipal como provincial) para fomentar la gastronomía local? ¿Existe un interés por parte de los planificadores del turismo local de lanzar una imagen de Pehuenia asociada a la gastronomía?
- ¿Cuáles son las propuestas de actuación existentes en torno a la gastronomía en la actualidad?
- ¿Cómo se manifiestan las interrelaciones en la generación de productos gastronómicos? ¿Existen procesos efectivos de colaboración en torno al proceso productivo?

3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Objetivo General

- Analizar las claves del desarrollo de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuenia, puntualizando en el trabajo asociativo para la generación de innovación y competitividad, a fin de aportar al conocimiento de la dinámica de formación de los clusters turísticos.

Objetivos Específicos

- Indagar en la conceptualización de competitividad, innovación, asociatividad, cluster y micro-cluster, en el marco del Desarrollo Local.
- Describir el proceso de micro-clusterización que se está gestando en Villa Pehuenia en torno a la gastronomía.
- Analizar el rol del capital social en la generación de redes de asociatividad en el proceso productivo. Caso: micro-cluster gastronómico potencial de Villa Pehuenia.
- Generar propuestas de líneas de actuación concretas para el afianzamiento de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuenia, que aporten a la generalidad teórica de los cluster.

4. INTERROGANTES E HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS
<p>Indagar en la conceptualización de competitividad, innovación, asociatividad, cluster y micro-cluster, en el marco del Desarrollo Local.</p>	<p>¿Qué diferencia existe entre la concepción de cluster y micro-cluster? ¿Cuál es el alcance económico y territorial de cada una de ellas?</p> <p>¿Cómo se explica la modalidad productiva de clusters en la actividad turística? ¿Cuál es la concepción de cluster turístico?</p> <p>¿Cuál es la injerencia de la competitividad y la innovación en la generación de clusters? ¿Cómo se relacionan con el Desarrollo Local?</p> <p>¿Cómo actúa el fenómeno de la asociatividad en la valoración de los recursos endógenos para generar clusters de especialización?</p>	<p>La conformación de micro-clusters turísticos es una forma de generar competitividad en torno a productos innovadores dentro de un destino consolidado.</p>
<p>Describir el proceso de micro-clusterización que se está gestando en Villa Pehuenia en torno a la gastronomía.</p>	<p>¿Cómo ha sido el devenir histórico de la actividad turística de Villa Pehuenia? ¿A qué imagen es asociada?</p> <p>¿En qué momento y por qué la gastronomía regional comienza a valorarse en términos de producto turístico innovador, siendo que se trata de un destino con un perfil ya instaurado?</p> <p>¿Cuál es el perfil de la demanda actual de la Villa Turística? ¿Existe una demanda representativa de productos gastronómicos? ¿Cómo es la estacionalidad en la villa? ¿Puede la gastronomía ser un producto que atraiga mayor cantidad de turistas en tiempos de menor ocupación? ¿Sería bueno realizar otros eventos gastronómicos del tipo del Festival del Chef?</p> <p>¿Cuál es la génesis de los emprendedores de Villa Pehuenia? ¿Cómo se formó la cultura emprendedora? ¿Por qué decidieron radicarse en la Villa? ¿Cómo llegaron a dedicarse a la gastronomía?</p> <p>¿Cuántos prestadores gastronómicos hay en la Villa? ¿Qué tipo de productos ofrecen? ¿Cómo comenzó su emprendimiento? ¿Qué capacidad de generación de empleo poseen los mismos?</p> <p>¿Cómo es la relación que mantienen con sus competidores? ¿Qué opinión tienen con respecto al festival del Chef Patagónico?</p> <p>¿Cómo se gesta el festival del Chef Patagónico? ¿En qué consiste? ¿Desde cuándo se realiza? ¿Quiénes intervienen en la organización del evento? ¿Cómo ha ido evolucionando desde su inauguración?</p> <p>¿Cómo es el devenir del apoyo estatal al evento?</p> <p>¿Cómo actúa el estado (tanto municipal como pro-</p>	<p>La valoración de la gastronomía como producto innovador surge de un hecho particular en la historia del turismo en la villa, como puede ser la necesidad de diferenciarse de otros destinos cordilleranos que poseen un perfil similar (por el tipo de atractivos naturales, de demanda, etc.) en un contexto cada vez más competitivo.</p> <p>Dado que los viajes gastronómicos son una tendencia a nivel mundial, la oferta gastronómica y los productos satélites a la misma representan un interesante recurso para atraer demanda en época de menor ocupación.</p> <p>La convergencia de un grupo de personas con cierta cultura emprendedora, sumado a la resignificación de un recurso natural y gastronómico único, con una carga histórica de importancia (la araucaria y su fruto: el piñón) han sentado las bases para la generación de un micro-cluster de innovación basado en la gastronomía.</p> <p>El festival del chef patagónico surgió como un evento circunstancial que ante la aceptación de los asistentes al mismo, fue adquiriendo mayor jerarquía y apoyo económico por parte del estado provincial los últimos años.</p> <p>El fomento exitoso de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuenia, no sólo depende de los actores sociales que intervienen en la localidad, sino que</p>

	<p>vincial) para fomentar la gastronomía local? ¿Existe un interés por parte de los planificadores del turismo local de lanzar una imagen de Pehuénia asociada a la gastronomía?</p> <p>¿Cuál es el fin último de capacitar a los prestadores locales mediante la generación de un convenio con la Universidad Nacional del Comahue para dictar cursos de innovación en gastronomía?</p> <p>¿Qué esperan los distintos actores mencionados del desempeño del producto gastronómico? ¿Cómo se definen en relación a otros destinos turísticos cordilleranos?</p>	<p>necesita de un apoyo por parte del gobierno provincial, incluyéndolo en programas de desarrollo territorial, por ejemplo, a fin de lograr un mejor posicionamiento del mismo.</p> <p>Los actores sociales que se interrelacionan en Villa Pehuénia no tienen plena conciencia del proceso de generación de redes en el que están inmersos, lo cual produce que la consolidación de un micro-cluster gastronómico sea aún una forma de organización potencial.</p>
<p>Analizar el rol del capital social en la generación de redes de asociatividad en el proceso productivo. Caso: micro-cluster gastronómico potencial de Villa Pehuénia.</p>	<p>¿Quiénes son los actores sociales que inicialmente identificaron a la gastronomía como un recurso susceptible de convertirse en un producto innovador, más allá de su calidad de servicio de base en la cadena productiva de la actividad turística?</p> <p>¿Cómo se manifiestan las interrelaciones en la generación de productos gastronómicos? ¿Existen procesos efectivos de colaboración en torno al proceso productivo?</p> <p>¿Cuál es el grado de conocimiento que poseen los actores respecto de la red de relaciones que se está generando entre ellos? ¿Es un resultado casual o planificado? ¿Qué posibilidad existe de generar un micro-cluster gastronómico?</p> <p>¿Qué idea tienen el sector público y privado respecto del trabajo asociativo? ¿Cómo relacionan los conceptos de confianza y competencia en el desempeño cotidiano?</p> <p>¿Existen espacios de encuentro entre los distintos sectores para diagramar un camino a seguir en torno a la gastronomía? ¿Cómo describirían las relaciones existentes?</p> <p>¿Existe especialización de la oferta gastronómica?</p>	<p>Una de las claves para el desarrollo de un micro-cluster turístico es la existencia de relaciones de asociatividad susceptibles de generarse entre los agentes del Capital Social del destino, más allá de los factores de producción existentes en el territorio.</p> <p>La generación de redes de asociatividad está directamente relacionada con la predisposición de los actores sociales por trabajar en forma coordinada y a base de confianza mutua para lograr un bien común.</p> <p>El equilibrio entre colaboración-competencia está dado por la capacidad de asociarse que tengan los actores sociales a fin de tomar decisiones coordinadas para ofrecer una gama de productos gastronómicos turísticos, donde cada prestador se especialice en alguno en particular.</p>
<p>Generar propuestas de líneas de actuación para el afianzamiento de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuénia, que aporten a la generalidad de los cluster.</p>	<p>¿Cuáles son las propuestas de actuación existentes en torno a la gastronomía en la actualidad?</p> <p>¿En qué elementos del proceso productivo estarían interesados en profundizar el trabajo colaborativo (creación del producto, Promoción, Comercialización o gestión del producto)?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos que mayor análisis requieren para generar propuestas que permitan consolidar un micro-cluster gastronómico?</p>	<p>—</p>

5. MARCO REFERENCIAL

A continuación se presentan aquellos elementos del contexto que se relacionan directamente con el tema de investigación: los micro-clusters gastronómicos. Se realiza en primera instancia una aproximación a la evolución de la gastronomía dentro de la actividad turística.

Seguidamente se presenta una descripción de Villa Pehuenia, puntualizando en aspectos históricos, y también en sus características como destino turístico. En este sentido se realiza una aproximación al festival del Chef como expresión del rol que está tomando la gastronomía como un producto turístico innovador dentro de la villa.

Por último, se realiza mención de algunos casos de la actividad turística donde la gastronomía es el eje a partir del cual se organiza el turismo. Si bien se pretendió presentar aquéllos análogos al presente caso de estudio, son pocas las investigaciones que abordan el tema de la clusterización, pero dadas las características de los casos, es una herramienta que se correspondería perfectamente con los mismos.

5.1. EL DEVENIR DE LA GASTRONOMÍA EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Según Schlüter et al (2008) en su estudio *Gastronomía y Turismo en Argentina. Polo Gastronómico Tomás Jofré*, la alimentación siempre formó parte de los viajes por una simple necesidad de orden biológico, y ya en 1986 la Asociación de Expertos Científicos en Turismo (AIEST) realizó un congreso cuyo tema central fue la relación indiscutida entre turismo y gastronomía. Durante el mismo, el presidente de la Asociación aseguró que la comida que se sirve es uno de los atractivos más importantes de un destino junto a los aspectos culturales y naturales e hizo referencia a la propuesta de la firma Nestlé de promover a la región de Vevey, Montreux y Lucerna como el “Valle Gastronómico” de Suiza (Kaspar, 1986). Otros ponentes al evento, como Alberto Sessa, señalaron la estrecha relación entre gastronomía y turismo señalando que los principales ingresos de un destino provenían del sector alimentos y bebidas (Sessa, 1986).

En las primeras etapas del turismo, las personas que viajaban esperaban un servicio similar al que tenían habitualmente sin preocuparse por profundizar en la gastronomía local. En lo que al vino se refiere, existen registros de visitas a bodegas en la época del Grand Tour, e incluso en la Antigua Grecia y Roma. Igualmente, recién en el S. XIX el vino surgió como una forma de turismo de interés especial. (Hall et al., 2004; Citado por Schlüter et al, 2008). El período entre las dos guerras mundiales vio la aparición del automóvil como vehículo para recorrer la campiña europea, visitar poblados de reducidas poblaciones y tomar contacto con la gastronomía local.

Siguiendo con Schlüter et al (2008) a partir de la década de 1980 comenzó a imponerse el viaje exclusivamente con fines gastronómicos, y la patrimonialización de la culinaria local determinó que se la incorporara como producto para el turismo cultural. La dimensión social y cultural de la gastronomía hizo que se la haya incorporado al complejo entramado de las políticas de patrimonio cultural (Estévez González, 1999). El uso que hace el turismo del patrimonio lleva a que la gastronomía adquiera cada vez mayor importancia para promocionar un destino y para captar corrientes turísticas. Azambuja (1999) señala que las principales motivaciones se encuentran en la búsqueda del placer a través de la alimentación y el viaje pero dejando de lado lo estándar para favorecer lo genuino. Así también se refleja en la definición de Turismo Gastronómico como:

“...la visita a productores primarios y secundarios de alimentos, festivales gastronómicos, restaurantes y lugares específicos donde la degustación de platos y/o la experimentación de los atributos de una región especializada en la producción de alimentos es la razón principal para la realización de un viaje” (Hall y Sharples 2003:10; citado por Schlüter et al, 2008).

En la última década, la gastronomía ha dado un salto cualitativo muy grande a nivel mundial, que se refleja en el sinnúmero de tendencias gastronómicas que se practican día a día, y se observan en la televisión, en los libros y revistas especializados, en blogs de internet, en escuelas de cocina, y por supuesto en los viajes. El comer cuando se viaja, si bien responde a una necesidad biológica, encierra una cantidad de atributos que conforman una experiencia memorable, un producto en sí mismo, tanto como conocer atractivos naturales o culturales.

Según un artículo publicado en la revista “Nueva”, en Argentina la industria de los alimentos y bebidas representa el 5% del PIB y participa del 25% del valor agregado bruto generado por la industria en general, según datos de las Industrias de Productos Alimenticios (Copal). El sector superó los 29.000 millones de dólares vendidos en más de 180 destinos sólo en 2011 y el 80% de las pequeñas y medianas empresas dedicadas a este rubro aumentaron su actividad, con un 57% que incrementó su cantidad de empleados y un 58%, su capacidad instalada.

En el resto del mundo el sector también sigue esta línea. Según un reporte presentado por Foodrink Europe, la organización que nuclea a las industrias de alimentos y bebidas de Europa, a pesar de las crisis, esta industria continúa mostrando una estabilidad que supera el resto de las industrias europeas. No sólo representa el 16% de la facturación total de fabricación de la Unión Europea, sino que es el mayor proveedor de empleos, ya que da trabajo a más de 4,1 millones de

personas. Un buen ejemplo es Gran Bretaña, donde la industria celebra haber creado 8500 productos nuevos sólo en 2011 y sus exportaciones en el área aparecen haber superado los 12 billones de libras esterlinas.

Volviendo a América Latina, esta tendencia también se ha desarrollado con fervor, como se destaca particularmente el caso Peruano, que a partir de una fuerte campaña de marketing, tanto hacia el interior del país como en el extranjero pretende posicionarse como una tendencia culinaria en 2012.

Según Valderrama León (2009), en los últimos años el Perú entero vive bajo el son de un increíble boom gastronómico. Como lo han puesto sobre la mesa los críticos, cocineros y analistas más reputados, este fenómeno culinario de sabor nacional tiene un importante potencial para promover el desarrollo económico inclusivo del Perú y para reafirmar su identidad cultural. Según el estudio "Dimensiones del Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú, elaborado por la consultora Arellano Marketing para la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), la cocina genera una cadena de valor que produciría más de S/. 40.000 millones, que sería el 11,2% del PBI proyectado para el 2009. Es decir, casi el doble de la producción minera del 2008.

Este año la gastronomía aportará tanto o más que la minería, convirtiéndose en una nueva locomotora del desarrollo del país, ya que arrastra a otras industrias, "como el transporte de alimentos, turismo, fábricas de ollas y menaje, fábricas de sillas, mesas, manteles, las industrias del acero y la madera". Si se mide sólo lo que generan los restaurantes, el estudio revela que éstos proyectan producir durante el 2009 un consumo de S/. 12.350 millones, que sería el 4,2% del PBI, casi la producción agrícola de todo el año pasado (Valderrama León, 2009).

5.2. LA GENERACIÓN DE MICROCLUSTERS EN TORNO A LA GASTRONOMÍA

Como se verá en el marco teórico la clusterización en turismo, resulta más bien genérica y el cluster turístico conforma a todos los elementos del propio destino que se articulan entorno a determinados atractivos territoriales. Sin embargo, son pocos los ejemplos de la realidad donde es la gastronomía el centro a partir del cual se generan micro-clusters hacia el interior del destino, tal como sucede en el caso de estudio.

Tal vez los casos emblemáticos más representativos con respecto a los clusters gastronómicos sean aquellos relacionados al vino. Los clusters enoturísticos son el máximo exponente cuando se habla de turismo gastronómico, aunque ya tienen una denominación *per se* que es la de turismo enológico, justamente. Los clusters de este tipo se encuentran ubicados fundamentalmente en la región de cuyo: Mendoza, San Juan, la Rioja y, en el noroeste, Salta. Siguiendo a Schlüter et al (2008), ya hacia fines del siglo XX, tanto la provincia de Mendoza como sus pares andinas del norte (Salta, Catamarca, La Rioja y San Juan) y de la Patagonia (Neuquén y Río Negro) han desarrollado lo que se conoce como los caminos del vino, donde predomina el hedonismo en los hoteles boutique, spa de vinos y cenas a la luz de las velas. A este respecto la autora agrega:

“Un aspecto importante de la gastronomía es su utilización como souvenir y en Argentina los alfajores, como parte de la ‘industria del recuerdo’, tienen una antigüedad mayor a un siglo. Asimismo, los destinos patagónicos del país obtienen grandes beneficios adicionales a través de la venta de productos como chocolates, conservas, ahumados, etc. a los turistas. En términos generales se puede afirmar que el enoturismo, pero no como se lo conoce en la actualidad sino como celebración del trabajo, es uno de los principales atractivos nacionales lo cual también llevó a que se considerara desde el Estado a la gastronomía como instrumento de desarrollo local. Por otra parte, desde el sector privado por iniciativa de la población local están surgiendo lo que ellos mismos dan en llamar polos gastronómicos.” (Schlüter et al, 2008).

A partir de la indagación sobre casos donde la gastronomía fuera el eje de la actividad turística en Argentina, se encontró un caso emblemático, ampliamente estudiado por profesionales del sector: el polo gastronómico de Tomás Jofré. El foco de este estudio estuvo puesto en dilucidar si la gastronomía puede convertirse en un atractivo turístico por sí misma y de esta manera potenciar el desarrollo sustentable de localidades desfavorecidas.

Tomás Jofré es una pequeña localidad, de escasas 22 manzanas y menos de cien viviendas, rodeada por grandes espacios de campo dedicados al pastoreo y a la realización de algunas actividades agrícolas. Conserva el aspecto de pueblo de campo: calles de tierra, viviendas bajas, profusa arboleda y escasos servicios públicos. A ello se suma la ausencia de iglesia y comisaría, todo lo cual contrasta con el movimiento que aportan cada fin de semana sus 12 restaurantes, 6 locales de venta de productos regionales y cerca de 60 puestos de artesanos que se instalan en la plaza, convocando alrededor de 3.000 visitantes y que lo han convertido en un afamado lugar orientado a la gastronomía. Para poder satisfacer semejante demanda se han establecido dos turnos rigurosos los domingos y por lo general sólo se obtiene lugar en la mesa si se hace una reserva con tres días de anticipación (Schlüter et al 2008).

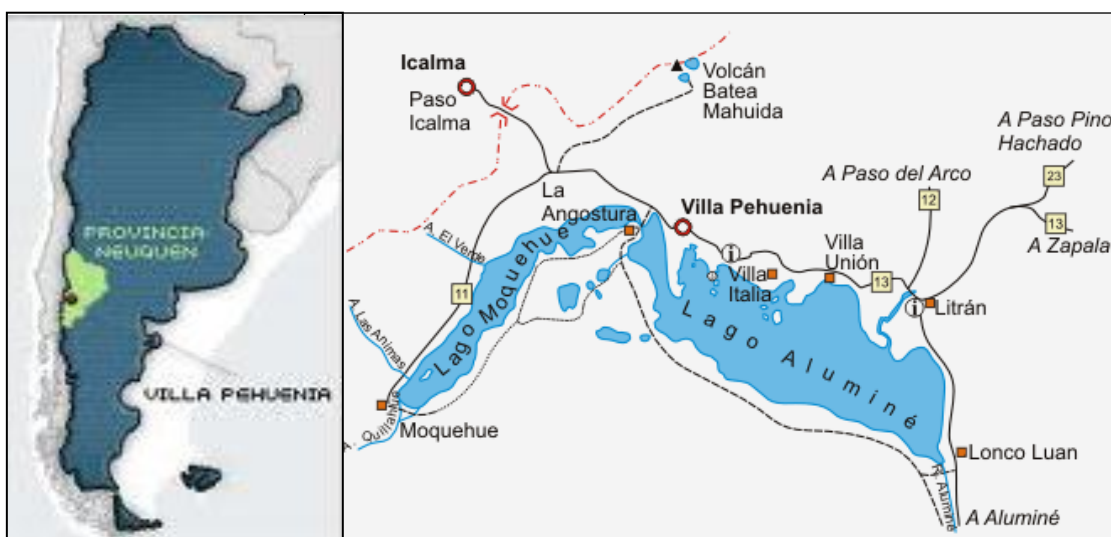
En función de los resultados que se derivan del estudio de Tomás Jofré se puede señalar que este polo no surge en función del impulso del Estado sino como consecuencia de la acción de la población local frente al conocimiento de la existencia de una demanda compuesta por visitantes del día. En el micro cluster gastronómico de Villa Pehuenia, el rol del estado, apoyando a la actividad de los privados sale a la luz a partir de la generación de eventos que dan cuenta del trabajo asociativo, como lo es el Festival del Chef. También cabe aclarar que en Tomás Jofré el éxito del desarrollo está determinado por la cercanía de las áreas de mayor densidad poblacional de Argentina, como lo es la ciudad de Buenos Aires y su conurbano, sumado a importantes localidades agroganaderas circundantes.

5.3. DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO: DATOS GENERALES DEL DESTINO Y ACCIONES EN TORNO A LA GASTRONOMÍA

5.3.1. Villa Pehuenia: datos generales

Villa Pehuenia se encuentra ubicada en el centro oeste de la provincia de Neuquén, sobre la margen norte del lago Aluminé, en medio de cadenas montañosas cubiertas de bosques de pehuenes, ejemplares de origen prehistórico que predominan y dan el nombre a la localidad. Se encuentra a tan sólo 15 Km de la frontera con Chile (Paso Icalma), a 64 Km de la ciudad de Aluminé, 107 Km de Zapala Y A 306 Km de Neuquén Capital.

Imagen n° 1: Ubicación de Villa Pehuenia



Fuente: www.argentour.com

La Villa surgió físicamente a raíz de una estrategia de Planificación del Estado Provincial con el fin de tener una oferta controlada de estas tierras, motivo por el cual el 20 de enero de 1989 fue fundada la localidad mediante el Decreto N° 153 del Poder Ejecutivo de la Provincia del Neuquén, que establece la creación de la Comisión de Fomento de Villa Pehuenia, con jurisdicción en todo el perillago de los lagos Aluminé y Moquehue. El entonces gobernador de la Provincia, Ing. Pedro Salvatori, puso en funciones al Delegado Normalizador de la Comisión de Fomento Don Raúl De Gregorio. En el año 2004 pasa de ser comisión de fomento a municipalidad de tercera categoría y es elegido por el pueblo el licenciado Mauro del Castillo. Esta gestión de gobierno ha logrado con éxito y de forma sostenida el crecimiento turístico de la villa, manteniendo su perfil de Aldea de Montaña, lo cual representa el principal desafío de las generaciones futuras.

En el centro de la villa se encuentra el corazón comercial en dos arterias que conducen al nacimiento del acceso a la "Península", donde se emplaza la mayor parte de la oferta hotelera de la villa enmarcada. Distante 3 km. del centro hacia el Oeste, el camino se bifurca hacia la izquierda, donde está el Puente de La Angostura, el cual permite llegar hasta la zona llamada Las Lagunas, un grupo de cinco ojos cristalinos de agua.

Al retomar la ruta, pasando el puesto de Gendarmería de Icalma y las dependencias de la Aduana, nuevamente el camino se divide ofreciendo dos destinos reales: uno de ellos conduce al Cerro Batea Mahuida, propiedad de la Agrupación Mapuche, al cual se puede ascender en verano. Desde su cumbre no solo se ven los Lagos Aluminé y Moquehue sino también el volcán Lanin, y volcanes de Chile como el Icalma y el Villarrica.

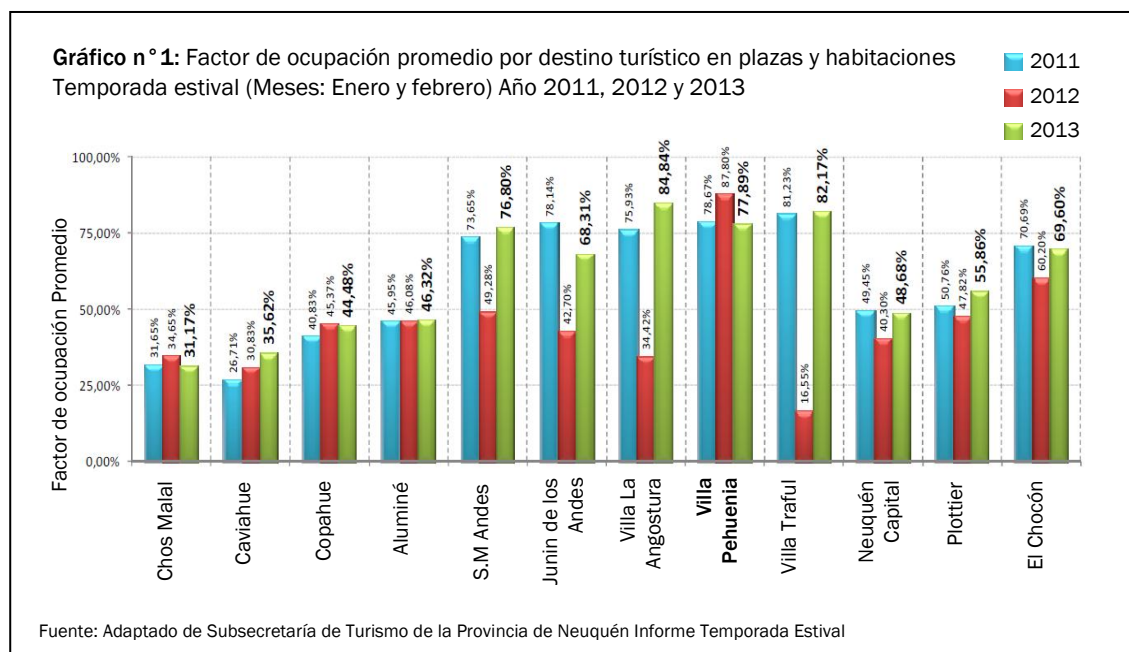
En cuanto a los aspectos económicos, teniendo en cuenta que la población permanente es escasa y dispersa (alrededor de 1000 habitantes), su principal actividad económica es la ganadería ovina y bovina, la explotación forestal y la actividad turística. En la porción más boscosa de la zona prevalece la explotación forestal combinada con la ganadería ovina. Las actividades relacionadas con la actividad turística son la construcción, servicios, provisión de leña, mano de obra para el cuidado y mantenimiento de casas de segundas residencias.

5.3.2. Aspectos relacionados a la Demanda Turística

A continuación se presenta una breve descripción de las características generales correspondientes a la Demanda Turística de Villa Pehuenia. Para ello se presentan, por un lado, datos provistos por informes provinciales de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén y, por otro, se muestran resultados de dos sondeos de demanda realizados por la secretaría de turismo de la localidad durante las temporadas Invernal 2011 y Estival 2010-2011.

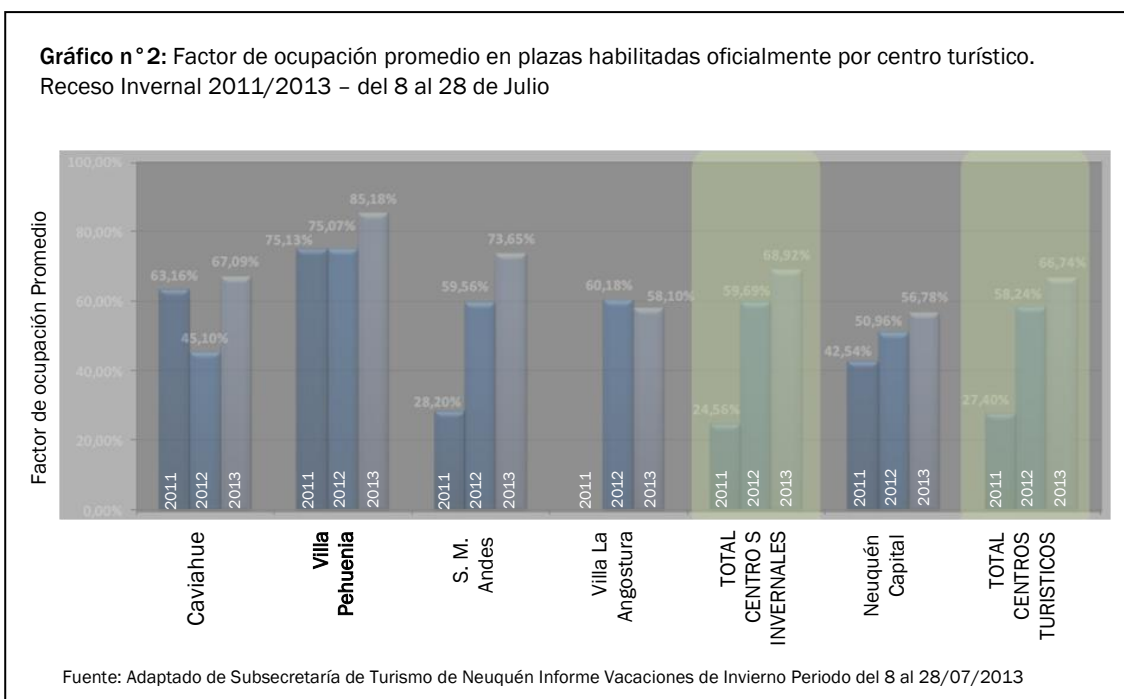
El primero de los aspectos de la demanda que resulta interesante analizar es el Factor de Ocupación promedio que se presenta en el destino, lo que permite identificar las épocas de mayor y menor rentabilidad. A la fecha, no se cuentan con datos actualizados del promedio de ocupación anual para Villa Pehuenia donde se hayan realizado registros mensuales; sí existen de otros destinos cercanos, como Aluminé y Caviahue, pero con respecto al destino en cuestión se observa una faltante de registros en los informes emitidos por la Subsecretaría de Turismo de la provincia, lo que imposibilita calcular este promedio. De todos modos, analizando los promedios de ocupación de los destinos cercanos y de la Zona de los Lagos en general, se observa la existencia de fluctuaciones bien marcadas que responden a la típica estacionalidad turística con la que deben batallar los destinos. Teniendo también en cuenta la descripción de ocupación por temporadas realizada por los informantes clave en Villa Pehuenia (Año 2013), se observa que la localidad no escapa a esta situación, presentándose dos Temporadas Altas (Enero/Febrero y Julio) cuando se registran los mayores niveles de ocupación, durante la época de verano y de invierno respectivamente.

Dada esta situación a continuación se presenta la evolución de los porcentajes de ocupación para las dos temporadas Altas que se registran en el destino, en los últimos tres años:



Realizando un análisis de los datos suministrados se observa que Villa Pehuenia cuenta con un Alto factor de ocupación durante la temporada estival, superando durante los tres años el 77%. Sin embargo, en el año 2013 se observa una disminución de casi el 10% respecto del año anterior donde logró una ocupación del 87,80%. Es necesario analizar en este punto las fluctuaciones del contexto ya que Villa La Angostura, San Martín de Los Andes, Villa Traful y Junin de Los Andes en 2011 se vieron afectados por la erupción del Volcán Puyehue, repercutiendo no sólo en una masiva disminución de la tasa de ocupación en temporada invernal sino también en la Estival en el año 2012, cuando por contrapartida Villa Pehuenia alcanzó una de las tasas de ocupación más altas de la historia. Luego de la erupción en las mencionadas localidad se realizaron diversos esfuerzos por paliar las consecuencias negativas de la catástrofe (promociones, publicidad, ofertas) que se reflejaron en un fuerte aumento en la tasa de ocupación en el año 2013, lo que –también por contrapartida- pudo haber repercutido en la disminución de la cantidad de pernóctes en Villa Pehuenia. De todos modos esta disminución no es tan significativa, ya que en tanto los destinos afectados aumentaron sus tasas de ocupación entre el 30% y 50%, Villa Pehuenia sólo se redujo un 10%, y realizando una comparación sólo las tasas de ocupación de Villa La Angostura (84,84%) y Villa Traful (82,17%) superaron a la de Villa Pehuenia (77,89%)

En el caso de la temporada Invernal los niveles de ocupación también presentan un alto porcentaje, superando el 75%. Cabe destacar, que en los tres años analizados Villa Pehuenia es el destino con mayor porcentaje de ocupación en relación a la cantidad de plazas habilitadas (828 plazas al 2013).



Si bien no se poseen datos oficiales del promedio de Ocupación Anual para Villa Pehuenia, teniendo en cuenta la información suministrada por informantes clave de la Secretaría de Turismo de la localidad, se puede concluir que existen dos temporadas muy marcadas: una en Verano que dura dos meses y otra en Invierno, que se prolonga hasta cuatro semanas. El resto del año los niveles de ocupación disminuyen notoriamente. La marcada estacionalidad es una de las principales problemáticas que deben afrontar los destinos turísticos, por lo cual se ven obligados a desarrollar nuevas estrategias para mantener la rentabilidad que se prorroga a lo largo del año. El Festival del Chef configura, justamente, una estrategia para prolongar la temporada estival y atraer demanda en una época donde la afluencia de turistas disminuye drásticamente.

Los siguientes cuadros muestran la evolución de las características de la demanda de Villa Pehuenia para las temporadas Invernal y Estival.

Cuadro n° 1: Villa Pehuenia Caracterización de la Demanda
Evolución de indicadores Temporada alta invernal Años 2004-2008

VARIABLE DE ANÁLISIS	AÑO			VARIABLE DE ANÁLISIS	AÑO		
	2004	2005	2008		2004	2005	2008
ORIGEN				MEDIOS DE TRANSPORTE UTILIZADO			
Mercado Nacional	98,06%	98,56%	98,35%	Automóvil	93,00%	98,00%	94,90%
Capital Federal y Gran Buenos Aires	39,73%	26,83%	8,11%	Omnibus de Línea regular	6,00%	1,70%	3,30%
Resto de la Provincia de Buenos Aires	16,86%	43,83%	29,13%	Otros	1,00%	0,30%	1,80%
Alto Valle de Río Negro y Neuquén	18,80%	9,70%	-				
Provincia de Neuquén ⁽¹⁾ / Resto de la Pcia. Neuquén ⁽¹⁾	10,17% ⁽¹⁾	11,38% ⁽¹⁾	19,67% ⁽²⁾				
Provincia de Río Negro ⁽²⁾ / Resto de la Pcia. Río Negro ⁽²⁾	3,49% ⁽²⁾	0,12% ⁽²⁾	7,81% ⁽⁴⁾				
Córdoba	0,00%	0,00%	10,51%				
Santa Fé	0,00%	0,00%	12,01%	ANTICIPACIÓN CON LA QUE PLANIFICA EL VIAJE			
Resto del país	9,01%	6,70%	11,11%	Un mes o menos	51,83%	45,85%	47,30%
				Más de 1 mes y hasta 2 meses	21,17%	27,27%	16,67%
				Más de 2 meses y hasta 3 meses	9,12%	17,18%	10,36%
				Más de 3 meses	17,88%	9,69%	25,68%
Mercado Receptivo	1,94%	1,44%	1,65%	ESTADÍA PROMEDIO (en noches)	5,0	4,88	5,44
Chile	1,26%	1,20%	0,75%	Valor de mediana		5,00	5,00
Otros países	0,68%	0,24%	0,90%	Valor 1º cuartil		4,00	4,00
				Valor 3º cuartil		6,00	7,00
EXPERIENCIA PREVIA EN EL LUGAR				GASTO TCO. DIARIO POR PAX	\$ 87,86	\$ 141,22	\$ 193,72
Demanda Repetitiva	41,00%	41,45%	50,75%	Valor de mediana		\$ 130,95	\$ 162,50
Demanda no Repetitiva	59,00%	58,55%	49,25%	Valor 1º cuartil		\$ 83,33	\$ 229,17
				Valor 3º cuartil		\$ 187,50	\$ 104,16
GRUPO DE VIAJE				PERFIL DE LA DEMANDA			
Grupos Familiares	76,64%	82,14%	81,14%	Demanda Esquiadora	79,71%	80,94%	79,58%
Parejas	16,06%	14,29%	11,43%	Demanda No Esquiadora	20,29%	19,06%	20,42%
Personas Solas	2,92%	2,38%	3,43%				
Grupo de Amigos	4,38%	1,19%	4,00%	TIPO DE ESQUIADOR			
				Esquiadores fanáticos ⁽¹⁾		76,93%	49,81%
MOTIVOS⁽³⁾				Esquiadores ⁽²⁾		7,73%	22,83%
Practicar actividades invernales	69,34%	74,39%	96,10%	Esquiadores que complementan con otras actividades ⁽³⁾		10,51%	22,08%
Conocer el centro de esquí	41,97%	20,82%	9,76%	Esquiadores eventuales ⁽⁴⁾		4,83%	5,28%
Conocer la Localidad	3,28%	24,34%	16,97%				
Descansar/Vacaciones	3,65%	43,70%	34,23%				
Interés en comunidad Mapuche	7,30%	7,82%	6,01%				
Otros	2,55%	8,39%	7,52%				

Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén - Sistema de Monitoreo de la Demanda Estival Real por Destino Turístico.

Cuadro n° 2: Villa Pehuenia Caracterización de la Demanda
Evolución de Indicadores Temporada Alta invernal Años 2004-2008

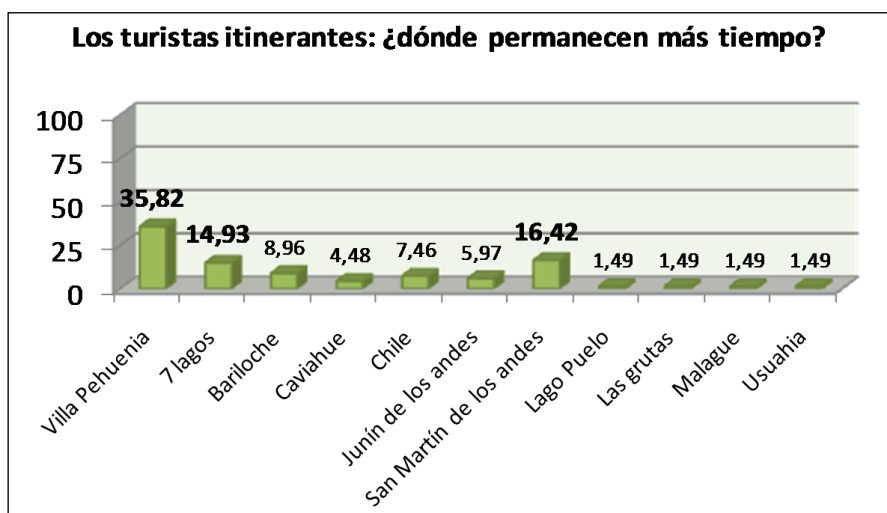
VARIABLE DE ANALISIS	AÑO			
	2004	2005	2006	2007
ORIGEN				
Mercado Nacional	92,40%	93,36%	97,31%	86,67%
Capital Federal y Gran Buenos Aires	29,7% ⁽¹⁾	30,10%	37,02%	36,62%
Resto de la Provincia de Buenos Aires	.	16,11%	23,32%	5,51%
Alto Valle de Río Negro y Neuquén	.	19,62%	.	.
Resto Pcia. Neuquén (2) / Pcia. de Neuquén (3)	44,8% ⁽²⁾	14,81% ⁽²⁾	20,43% ⁽²⁾	17,07% ⁽²⁾
Resto Pcia. de Río Negro (4) / Pcia. de Río Negro (5)	10,9% ⁽⁵⁾	3,92% ⁽⁴⁾	9,52% ⁽⁵⁾	11,73% ⁽⁵⁾
Resto del país	6,99%	6,99%	7,02%	15,72%
Mercado Receptivo	7,60%	6,64%	2,69%	13,33%
Chile	7,40%	6,06%	2,60%	12,71%
Otros países	0,20%	0,58%	0,09%	0,62%
EXPERIENCIA PREVIA EN EL LUGAR				
Demanda Repetitiva	49,00%	43,15%	32,55%	26,04%
Demanda no Repetitiva	52,00%	56,85%	67,45%	73,93%
FIDELIDAD⁽⁶⁾	.	.	31,98%	20,41%
Visitaron la localidad una vez en los últimos tres años	.	.	6,87%	42,85%
Visitaron la localidad dos veces en los últimos tres años	.	.	15,00%	34,28%
Visitaron la localidad tres o más veces en los últimos tres años	.	.	78,12%	22,85%
GRUPO DE VIAJE				
Grupos Familiares	53,00%	58,03%	60,78%	.
Parejas	32,00%	29,71%	27,56%	.
Personas Solas	7,00%	1,73%	0,54%	.
Grupo de Amigos	8,00%	10,54%	11,13%	.
TIPO DE TURISMO				
Itinerante	37,61%	29,05%	32,55%	.
Estadía	62,39%	70,95%	67,45%	.
ESTADÍA PROMEDIO (en noches)	5,00	4,97	5,28	5,09
Valor de mediana	4,50	4,00	4,00	4,00
Valor 1º cuartil	4,50	3,00	4,00	3,00
Valor 3º cuartil	4,00	6,00	6,00	6,00
GASTO TCO. DIARIO POR PAX	\$ 55,43	\$ 89,09	\$ 100,49	\$ 135,03
Valor de mediana	\$ 51,65	\$ 75,00	\$ 80,35	\$ 112,50
Valor 1º cuartil	\$ 65,29	\$ 41,66	\$ 52,08	\$ 52,08
Valor 3º cuartil	\$ 47,53	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 187,50

Fuente: Subsecretaría de Turismo de la Provincia de Neuquén - Sistema de Monitoreo de la Demanda Estival Real por Destino Turístico.

En el sondeo de turismo estival realizado por el área técnica de la secretaría de Turismo de Villa Pehuenia en la temporada 2010-2011, algunas variables mantienen la misma tendencia. En lo que respecta a la residencia de los visitantes, por ejemplo, hacia el año 2011 se mantiene la prominencia de turistas provenientes de Capital federal y Gran Buenos Aires representando el 44% de la demanda, mientras que el 8.67% corresponde al resto de la Provincia de Buenos Aires. Sí se destaca un aumento en la cantidad de turistas provenientes del Alto Valle de Río Negro y Neuquén con 29% lo cual resulta importante ya que es el mercado emisor más cercano. Por el contrario hacia el año 2011 se observa una disminución de turistas extranjeros representando sólo un 4%, contra el 13,33% del año 2007. El lugar de procedencia también se mantiene predominante para la provincia Capital Federal y el resto de la provincia de Buenos Aires en la Temporada Invernal 2011.

Los grupos de viaje predominante tanto para temporada estival como invernal, también manteniendo la tendencia del cuadro anterior son las familias en primer lugar seguido de las parejas, siendo la estadía promedio en verano de entre 3 y 6 noches; y de 4 noches en invierno.

Gráfico n° 3: Turistas itinerantes: destino de mayor permanencia



Fuente: Sondeo de demanda estival 2010-2011 Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

Villa Pehuenia es el destino en el que la muestra más tiempo ha permanecido (35,82%), mientras que San Martín de los Andes les sigue en importancia en cuanto a cantidad de noches que los turistas permanecen en un destino (16,42%). Mientras tanto, 7 lagos representa un 14,93% de los turistas itinerantes que deciden quedarse más tiempo en ese destino.

5.3.3. Acciones entorno a la gastronomía: el Festival del Chef Patagónico

El Festival del Chef conforma, para la presente investigación, el puntapié inicial para el planteo del fomento de un micro-cluster especializado en gastronomía en Villa Pehuenia, dado que los actores sociales han desatado una serie de procesos relacionales, y desarrollado una puesta en valor del territorio que da cuenta de la potencialidad de tal organización.

El evento que se realiza desde hace nueve temporadas en Villa Pehuenia fue fomentado por un chef de la localidad quien, ávido por revalorizar la gastronomía local, se embarcó en este proyecto. El objetivo fue generar un espacio de intercambio empresarial, social, cultural y profesional que propone hacer un viaje a través de las diferentes culturas y orígenes por medio de sus sabores y recetas.

Según datos aportados por el chef Sebastián Mazzuchelli (Secretario de Producción y ex propietario de un restorán), hace 9 años, cuando en Villa Pehuenia las temporadas altas eran más cortas, empezaron a investigar de qué manera podían extender los meses de alta. En ese momento, Mazzuchelli tenía un restaurante en la villa que trabajaba satisfactoriamente los meses de enero y febrero, pero el resto del año resultaba muy difícil mantener el negocio. Entonces, junto a un amigo, también cocinero, comenzaron a pensar qué podían hacer: *“...surge una primer idea de juntarse algunos cocineros, amigos míos de San Martín, Villa la Angostura y demás lugares de la cordillera a cocinar todos juntos durante algunos días en Pehuenia, festejando o celebrando el fin de la temporada”*.

Paulatinamente, la idea comienza a consolidarse y se incluye a todos los productores de la región, con el objetivo de dar valor a los pequeños emprendedores que realizan productos regionales: *“...entonces armamos dentro de esta ‘juntada a cocinar’ un espacio exclusivo para que los productores muestren lo que hacen y puedan vender, esto bajo un concepto de RESCATE Y REVALORIZACION de la materia prima local. A todo esto teníamos que buscarle una faceta TURISTICA-GASTRONOMICA, entonces armamos un espacio con clases de cocina. Cada uno de los restaurantes de la localidad daría una clase de cocina al público en general para mostrar cuál es la gastronomía que hacemos acá.”*

“Ya teníamos todo listo, la idea y los sectores que comprenderían el evento, nos faltaba un detalle importante y era el lugar donde hacerlo. La localidad no cuenta con un espacio para realizar un evento, así que fuimos hablar con la gente de la comunidad mapuche para que nos presten el restaurante que tienen en el cerro. Después de millones de ida y venidas, salió el espacio y para los primeros días de mayo arrancamos con el primer festival del chef patagónico.”

En principio, el festival tuvo apoyo de la municipalidad pero con financiamiento privado (proveniente de Mazzuchelli). A medida que continuaron con las ediciones, el evento comenzó a crecer y ya era difícil sostenerlo sólo desde lo privado. De este modo la organización pasó a manos de la municipalidad, que le dio un fuerte incentivo y creció exponencialmente.

➤ Festival del Chef Patagónico 2012²

La octava Edición del Festival del Chef Patagónico se realizó durante tres jornadas los días 28, 29 y 30 de abril de 2012, donde se vendieron más de 4.500 porciones de comida y más de 1.000 litros de bebidas entre vinos, cervezas y gaseosas. Ingresaron por día más de 1.200 personas y participaron de la exposición 26 productores representando el norte, sur, este y oeste de toda la Provincia, así como destacados productores regionales de Chile con una variada oferta de productos relacionados a la producción regional y a la gastronomía. Viajó hasta Villa Pehuenia el Presidente Mundial de Slow Food que visitaba el país, el italiano Piero Sardo.

² Datos provistos por los organizadores del Festival del Chef Patagónico

Cocinaron en las clases magistrales 10 chef de la Patagonia y Chile además de Dolli y Christophe. La premisa común en cada una de las clases fue, como todos los años, el “piñón”, fruto de la milenaria araucaria araucana o “pehuen”. Hubo además una oferta complementaria de atracciones, un curso innovación gastronómica, una charla sobre Slow Food y una capacitación y degustación de aceite oliva.

Fueron tres jornadas completas con comidas típicas, entre las más destacadas se preparó tres días consecutivos curanto con más de 60kg de mariscos, 8 vaquillonas con cuero, 16 chivitos, 400 butifarras de ciervo y piñón, entre 16 variedades de comidas que estaban presentes en el patio de comidas patagónicas y rústicas.

- **Exposición de productores regionales:** Participaron de este espacio más de 20 productores regionales representando el norte, sur, este y oeste de la Provincia de Neuquén así como también productores del vecino país de Chile. En una sencilla pero pintoresca recorrida por los stands construidos en madera se podían encontrar cervezas artesanales, ahumados, quesos, chocolates, licores, alfajores, dulces, aceites, conservas de carnes de caza, hongos, frutas finas, mostazas, productos a base de piñón, girgolas, miel, entre muchos mas así como una variada oferta de elementos relacionados a la cocina y gastronomía, (elaborados con hierro, cerámicas y las arcillas refractarias).
- **Auditorio y clases de cocina:** Este sin dudas ha sido y seguirá siendo el espacio más tradicional del Festival, con el piñón araucano como protagonista de todas las recetas. Cocinaron en este espacio 10 destacados Chefs. El auditorio estuvo colmado desde la primera hasta la última clase. Las clases de Dolli Irigoyen y Christophe Krywonis (quien cocino cordero al aire libre y fue nombrado Padrino del Festival, junto a Dolli que amadrina el evento desde hace ya siete años) engalanaron el Festival. Los Chefs Patagónicos hicieron lo suyo con las mejores recetas y especialidades de la gastronomía típica patagónica de cordillera y de mar. Al frente como siempre estuvo presente la mesa para degustación de los platos mediante sorteos entre el público presente, solo que en esta edición la mesa fue “familiar” y pudieron disfrutar de las exquisiteces cuatro/cinco personas. En este espacio también se desarrolló un seminario sobre innovación gastronómica dictado por profesionales y un seminario de elaboración y cata de aceite de oliva.
- **Patio de comidas patagónicas:** Los principales restaurantes y cocineros de la Localidad expusieron su gastronomía a través de diferentes menús elaborados especialmente para el Festival. Entre algunas de las delicias que se pudieron disfrutar se encontraron los sándwiches de piñón y trucha, salchichas de tofu en pan de piñón, mil hojas de dulce de leche y piñón, crujiente de trucha y harina de piñón, empanadas de cordero y piñones fritos, cazuela de chivito y piñones, medialunas de harina de piñón, café de piñón, cervezas artesanales, entre muchas exquisiteces mas.
- **Patio de comidas rústicas:** Cinco quinchos rústicos reparaban a los cálidos fuegos para que recetas ancestrales de comidas tuvieran lugar y donde cocineros especialistas convocados de diferentes lugares (Argentina y Chile) pusieron a la vista de todas las más antiguas técnicas vinculadas con las cocinas de tierra y fuego. Se preparó durante tres días consecutivos curanto con más de 60kg de mariscos, 8 vaquillonas con cuero, 16 chivitos, 400 butifarras de ciervo y piñón, cientos de tortas fritas elaboradas con harina de piñón, entre 16 variedades de comidas que estaban presentes en el patio de comidas patagónicas y rústicas.

5.3.4. El Pehuén: Importancia y leyenda

El nombre propio de Villa Pehuén rinde homenaje a los bosques autóctonos de Araucaria Araucana o Pehuenes (en lengua Mapuche), especie endémica de esta región. Existen otras especies relacionadas que se encuentran en Australia. El hecho de que se la encuentre en lugares tan apartados uno de otro revela su origen antiquísimo, ya que procede de una época en que estos continentes se hallaban unidos. Es un árbol sagrado para los aborígenes que habitaron esta región, primero los pehuenches y luego los mapuches. Sus frutos, los piñones, eran el principal alimento de estos pueblos y alrededor del mismo se han gestado leyendas que conforman un legado cultural muy valorado en la provincia de Neuquén.

➤ Leyenda del Pehuén o Araucaria

Desde siempre Nguenechén hizo crecer el pehuén en grandes bosques, pero al principio las tribus que habitaban esas tierras no comían los piñones porque creían que eran venenosos. Al pehuén o araucaria lo consideraban árbol sagrado y lo veneraban rezando a su sombra, ofreciéndole regalos: carne, sangre, humo, y hasta conversaban con él y le confesaban sus malas acciones. Los frutos los dejaban en el piso sin utilizarlos.

Pero ocurrió que en toda la comarca hubo unos años de gran escasez de alimentos y pasaban mucha hambre, muriendo especialmente niños y ancianos. Ante esta situación los jóvenes marcharon lejos en busca de comestibles: bulbos de amancay, hierbas, bayas, raíces y carne de animales silvestres. Pero todos volvían con las manos vacías, pareciendo que Dios no escuchaba el clamor de su pueblo y la gente se seguía muriendo de hambre. Pero Nguenechén no los abandonó, y sucedió que cuando uno de los jóvenes volvía desalentado se encontró con un anciano de larga barba blanca.

- ¿Qué buscas, hijo? -le preguntó
- Algún alimento para mis hermanos de la tribu que se mueren de hambre. Pero por desgracia no he encontrado nada.
- Y tantos piñones que ves en el piso bajo los pehuenes, ¿no son comestibles?
- Los frutos del árbol sagrado son venenosos abuelo -contestó el joven.
- Hijo, de ahora en adelante los recibiréis de alimento como un don de Nguenechén. Hervidlos para que se ablanden o tostadlos al fuego y tendréis un manjar delicioso. Haced buen acopio, guardadlos en sitios subterráneos y tendréis comida todo el invierno.

Dicho esto desapareció el anciano. El joven siguiendo su consejo recogió gran cantidad de piñones y los llevó al cacique de la tribu explicándole lo sucedido. Enseguida reunieron a todos y el jefe contó lo acaecido hablándoles así:

- Nguenechén ha bajado a la tierra para salvarnos. Seguiremos sus consejos y nos alimentaremos con el fruto del árbol sagrado que sólo a él pertenece.

Enseguida comieron en abundancia piñones hervidos o tostados, haciendo una gran fiesta. Desde entonces desapareció la escasez y todos los años cosechaban grandes cantidades de piñones que guardaban bajo tierra y se mantenían frescos durante mucho tiempo. Aprendieron también a fabricar con los piñones el chahuí, bebida fermentada.

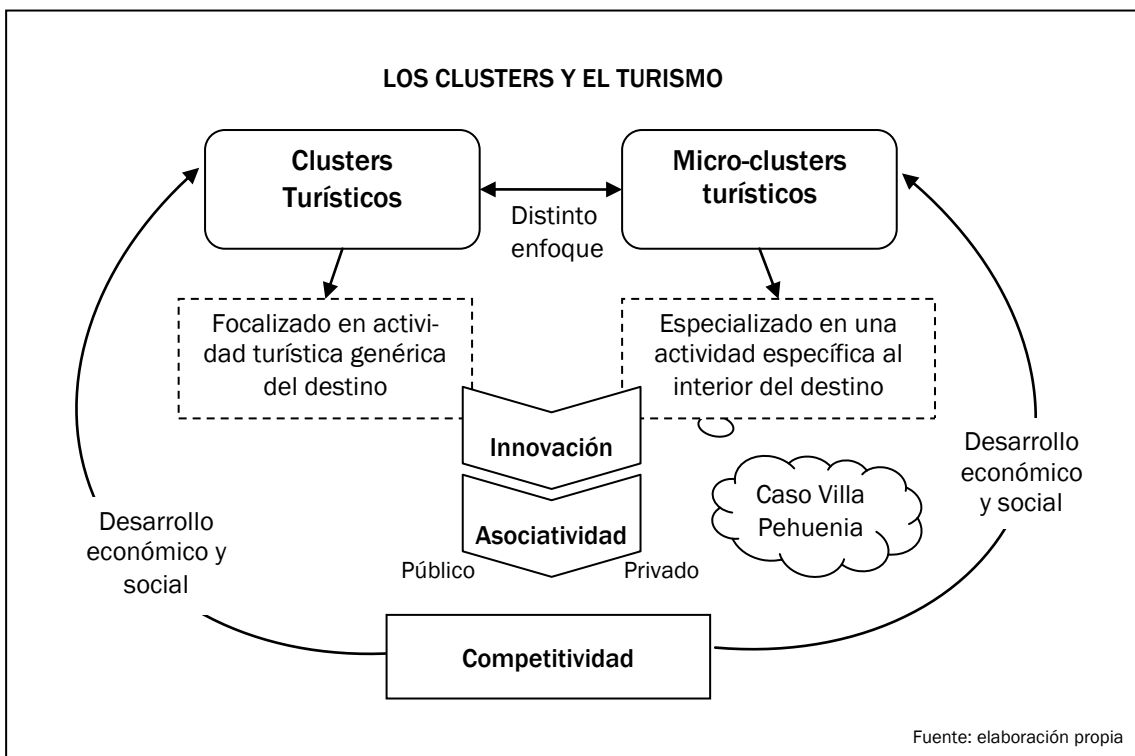
Cada día, al amanecer, con un piñón en la mano o una ramita de pehuén, rezan mirando al sol: "A ti debemos nuestra vida y te rogamos a ti, el grande, a ti nuestro padre, que no dejes morir a los pehuenes. Deben propagarse como se propagan nuestros descendientes, cuya vida te pertenece, como te pertenecen los árboles sagrados".

6. MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico comprende aquellos conceptos y teorías que se consideran relevantes para analizar el tema de investigación, conformando un sustento teórico de los indicios empíricos que se observen en la realidad. Del mismo modo se busca completar el primero de los objetivos específicos definido como: "Indagar en la conceptualización de competitividad, innovación, asociatividad, cluster y micro-cluster, en el marco del Desarrollo Local". Para ello se abordan los diferentes conceptos estableciendo las interrelaciones entre los mismos ya que la propia dinámica de cluster se funda en las conexiones y relaciones de los actores sociales desarrollando diferentes papeles en busca de la competitividad, la innovación, etc.

Es dable aclarar, que si bien no se profundizará en la Teoría del Desarrollo local en sí misma, todos los conceptos mencionados anteriormente se circunscriben a este campo teórico, dado que la generación de cluster, donde está implicada la participación del capital social mediante trabajos asociativos para la generación de innovaciones y, por lo tanto de competitividad, está orientada a generar un desarrollo de la economía de base local, a través del fomento de las acciones participativas y el aprovechamiento de los recursos endógenos de una comunidad; y esto es la expresión más simple de las bases teóricas del desarrollo local.

Figura n° 1: Enfoque conceptual



6.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CLUSTER Y MICRO-CLUSTER Y SU APLICACIÓN A LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.

6.1.1. Los Cluster: la conceptualización desde diferentes miradas

El concepto de cluster en sí mismo es bastante difuso y ha generado cierta controversia, conduciendo a que responsables políticos, técnicos y académicos lo interpreten en función de sus propósitos e intenciones. (Sáez Cala 2009).

Uno de los primeros teóricos en trabajar el significado del término fue Alfred Marshall, a principios del SXX, quien aportó la noción de *distrito industrial*, también denominado *sistema productivo local*. Siguiendo a Merinero (2008), Marshall puso en evidencia que el desarrollo industrial no puede reducirse únicamente a la capacidad empresarial, sino que la organización territorial adquiere un valor significativo. La clave de esta propuesta se encuentra en las denominadas economías externas -o externalidades positivas- que son entendidas como ventajas económicas no atribuibles a cada empresa de forma individual, sino que surgen a partir del conjunto del agregado productivo, como resultado del contacto constante e intercambio de los agentes económicos y empresas ubicados en las concentraciones productivas en el territorio.

Becantini continuó con la línea de trabajo de Marshall pero fue más allá de la proximidad geográfica y especialización sectorial, planteando que en el funcionamiento óptimo de un distrito industrial se destacan los aspectos sociales y culturales del territorio, que se convierten en fundamento de las relaciones de colaboración y cooperación entre las empresas (Merinero, 2008). Este autor introduce otras categorías para el análisis de los distritos industriales basadas en el rol del Capital Social en los procesos de intercambio. En este sentido Becantini (1992), citado por Fuentes García (2005), agrega que *<el éxito de los distritos industriales se debe a la capacidad que han exhibido para desarrollar un sistema común y homogéneo de valores en el cual se reconocen todos los sujetos y que ve, en la ética del trabajo y de la actividad, en la recíproca solidaridad, en la predisposición al cambio y en el profundo respeto por la comunidad y la familia, sus elementos caracterizadores. >*

Otra definición interesante, es la que ofrecen Méndez y Caravaca (1996), quienes puntualizan en el tamaño de las empresas intervinientes y en la necesidad de descentralizar para dar paso al trabajo asociativo entre empresas e instituciones:

“...Esta denominación [cluster] hace referencia a un proceso de descentralización productiva y formación de redes de PYMES especializadas, que encuentran su mejor expresión en territorios donde, a lo largo del tiempo, se ha generado un efecto de condensación capaz de favorecer el surgimiento de iniciativas locales, acompañadas a veces por la llegada de inversiones exógenas, junto con unos crecientes vínculos entre las empresas y de éstas con las instituciones, apoyadas en un contexto social determinado.”³

En esta definición, las interdependencias y alianzas entre empresas son el elemento vital –vínculos con proveedores, clientes y negocios complementarios– sin olvidar aquéllas con el resto de los actores e instituciones –universidades, centros de investigación, agencias estatales– Esta formación se fundamenta sobre valores sociales que fomentan la confianza y la reciprocidad. En ella se entablan relaciones de cooperación y competencia (Sáez Cala, 2009).

Para finalizar con la conceptualización de cluster en términos genéricos, queda referirse a los aportes de Michael Porter. Este estudioso de la competitividad introdujo la expresión inglesa *cluster* (racimo, agrupamiento, en castellano) para referirse a la aglomeración de empresas e instituciones

³ FUENTES GARCÍA, Fernando et.al. (2005): Formación y desarrollo de cluster turísticos. En: LÓPEZ-GUZMAN GUZMAN, Tomás et al. (Coordinadores): *Turismo Sostenible: un enfoque multidisciplinar e internacional*. Servicio de Publicaciones Universidad de Córdoba. Adapta C. Cap. 14.

que en un espacio geográfico determinado se relacionan en base a la producción de bienes y servicios. En este contexto, los agrupamientos generan economías de escala, permitiendo que empresas de pequeña y mediana estructura (P.y.M.E.S.) puedan operar en conjunto con algunas de las ventajas de las empresas de mayor tamaño, manteniendo la flexibilidad y la autonomía. También se entiende que la cercanía espacial y sociocultural facilita la generación y difusión de innovaciones y favorece la existencia de un mercado laboral especializado. Las relaciones de competencia y colaboración dentro del cluster se traducen en una dinámica que favorece la competitividad del conjunto (Varisco 2007).

En resumen la concepción porteriana, pone su foco en el cluster como una herramienta para generar competitividad (ver pág. 28 Competitividad), y lo define como <<una forma de organización de la producción basada en la concentración, en un determinado territorio, de empresas de distintos sectores, complementarias e interdependientes, especializadas en determinadas tareas o conocimientos basados en la cadena de valor –redes de empresas–, y actores interconectados que producen bienes y servicios, e innovan >> (Sáez Cala, 2009).

6.1.2. De la definición de Cluster al Micro-Cluster turístico

En rasgos generales, las definiciones presentadas en el apartado anterior poseen, más o menos, las mismas características que son intrínsecas al concepto en cuestión, a saber: la descentralización empresarial en pos del trabajo asociativo (público-privado) en torno a un mismo proceso de producción; la iniciativa local; la complementariedad; la especialización e innovación; y la generación de ventajas competitivas.

Dadas estas categorías, aunque a priori el concepto de cluster y su antecesor, distrito industrial, surgieron asociados la industria y en particular a las manufacturas, se pueden plenamente aplicar al sector terciario y en concreto a las empresas turísticas. En este sentido, Varisco (2007) plantea que el concepto resulta muy útil para analizar el conjunto de empresas que prestan servicios en torno a los atractivos turísticos, y la relación de éstas con las instituciones del sector público y privado que integran la superestructura.

A continuación se presentan dos definiciones para comprender las particularidades de un cluster turístico:

“Conjunto de atractivos con destacado valor turístico, concentrado en un espacio geográfico delimitado, dotado de equipamientos y servicios de calidad, de eficiencia colectiva, de cohesión social y política, de articulación de la cadena productiva y de cultura asociativa, y con excelencia gerencial en redes de empresas que generan ventajas estratégicas comparativas y competitivas”. (Beni, 2003; citado por Santos Silva, 2004, pp.374)

“...aquella región geográfica que posee una densidad tal de equipamientos, servicios y flujos de turistas, con una imagen diferenciada, produciendo un ordenamiento socio-espacial, en el cual la producción local es determinada por la red de flujos intersectoriales, articulados e integrados por los sistemas de gestión de los agentes que actúan en el mismo. Estos flujos son orientados competitivamente hacia la satisfacción del cliente a través de toda su cadena de valor y producción”. (Toledo et al, 2002; citado por Santos Silva, 2004, pp. 373)

Sin embargo, según Santos Silva (2004), el modelo de cluster en la concepción porteriana “pura” caracterizada por la presencia de grandes industrias y de dimensión nacional, con elevada amplitud y alto nivel de agregación, no se aplica apropiadamente al turismo y no puede ser tomada como una estrategia de desarrollo regional. Por esta razón, el autor propone el concepto de micro cluster para referirse al agrupamiento que tiene como actividad nuclear al turismo y que se caracteriza por la delimitación geográfica de su área de influencia: el destino turístico.

Sáez Cala (2009) estudió las posibilidades que ofrecen las redes y el enfoque de los micro-clusters para el desarrollo turístico en comunidades rurales desfavorecidas. Realiza especial hincapié en la innovación y especialización, creada a partir de esfuerzos relacionales, como base del desarrollo de un micro-cluster exitoso que conduzca a beneficios socioeconómicos reales.

*“Se trata (el Micro-cluster) de una nueva aproximación para analizar y fomentar el crecimiento, bajo el control de la comunidad, de pequeños mercados turísticos en las zonas rurales. Constituye una alternativa para mejorar la ventaja competitiva de un destino a través de la **especialización en nichos** de mercado que generen una demanda de viaje y una organización de la producción en forma de clúster.*

*Un micro-clúster turístico se define por su contexto local y la identificación de su producto, el cual está determinado según los valores de la comunidad rural. Hace referencia a una concentración geográfica de un pequeño número de empresas en un entorno cohesionado, donde las **interacciones de complementariedad** entre esas empresas han ido contribuyendo a confeccionar un producto especializado. Este producto es el resultado de la combinación de una serie de servicios, que proporciona una **experiencia singular** buscada por el visitante y el turista (Michel, 2003, 2007b, citado por Sáez Cala, 2009).”*

El concepto de micro-cluster resulta especialmente apropiado para los fines de la presente tesis ya que no sólo se trabaja en el ámbito de un destino turístico, como lo es Villa Pehuenia, sino que se puntualiza en un determinado proceso productivo, que es un servicio de base de la actividad turística en general: la gastronomía. Se habla de micro-cluster, no a nivel de destino tal como lo plantea Santos Silva, sino como un proceso hacia el interior del mismo, especializado en una actividad particular, controlada por los actores que se relacionan en el territorio, como expone Sáez Cala.

Se observa que los escritos sobre micro-cluster centran su atención en la clusterización como un elemento para fomentar el desarrollo local, resaltando la participación de la comunidad en el aprovechamiento y gestión de los recursos endógenos del destino para generar productos innovadores y especializados. Igualmente dichos escritos se centran en el turismo rural, y aquellos que refieren a gastronomía no involucran la clusterización explícitamente, como medio para trabajar competitivamente (esto se amplía a partir de la revisión de los casos análogos que se presentan en el Marco Referencial).

A los fines de esta investigación, la idea del micro-cluster pone su foco en la especialización hacia el interior de la actividad turística genérica, por lo cual incluye a aquellas empresas que se dedican a determinada tarea específica. En el caso de la gastronomía, recurriendo a las características genéricas de un cluster, las empresas que promuevan el trabajo asociativo estarán conformadas por aquellas del sector de la restauración y proveedores, y el sector público estará representado por el gobierno municipal y su dependencia de turismo.

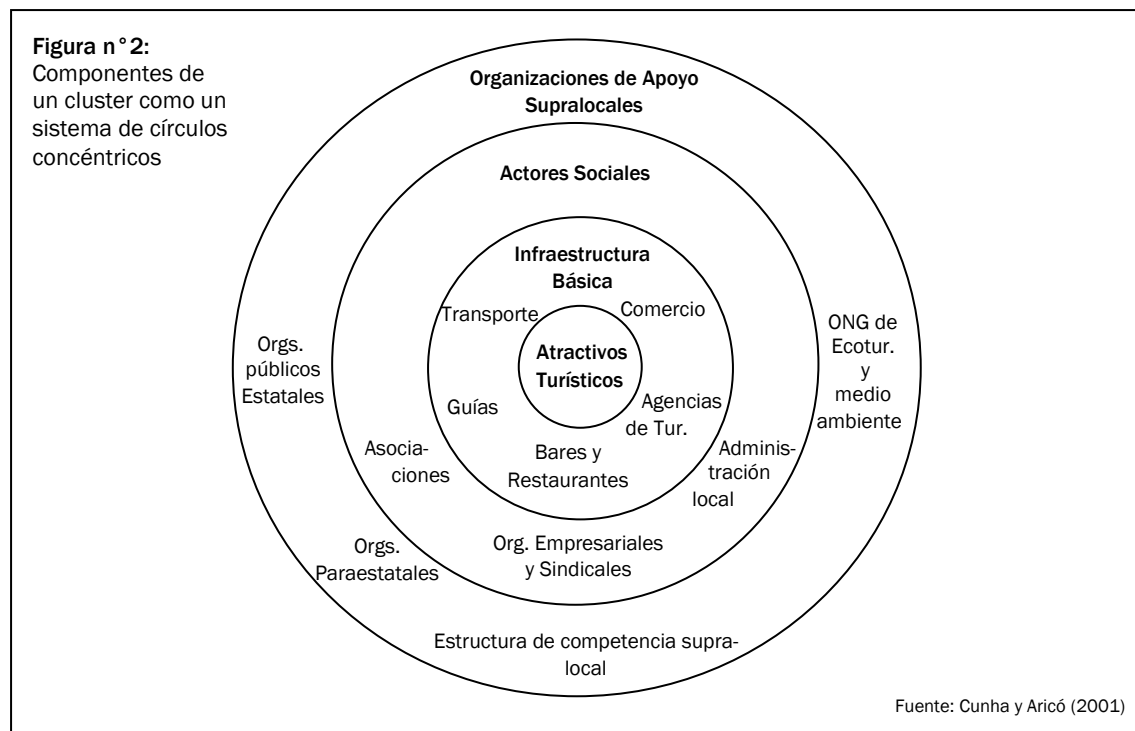
6.1.3. Características generales y ventajas de la clusterización en turismo

Según Fuentes García et al (2005) la tipología de distritos industriales a la que responden los cluster turísticos, es el *distrito Marshalliano*⁴, caracterizado por un *<<elevado número de pequeñas firmas que conviven en el mismo territorio y poseen escasas relaciones con empresas externas al área, aunque “exportan” fuera de ellas su producción. Es un sistema con mano de obra cualificada, altamente flexible y con elevada movilidad de los trabajadores entre empresas>>*.

En este tipo de distrito no existen centrales que ordenen las actividades de las demás. Por las singularidades de las empresas turísticas el centro del sector recae en la presencia o no de determinados atractivos que están determinados por factores de localización más que por empresas

⁴ Existen cuatro tipologías de distritos industriales de acuerdo con Markusen (1996) y con Brunet y Vidal (2004): El distrito Marshalliano, el distrito Hub and Spoke, el Satellite Industrial Platform y Distritos Sostenidos por el Estado.

concretas. De este modo, la representación de los componentes de un cluster turístico pueden aproximarse al sistema de círculos concéntricos, expuesto por Cunha y Aricó (2001), en el que se puede observar la posición de cada uno de los actores del cluster y sus correlaciones:



Por otra parte, Fuentes García (2005) plantea que el origen de los clusters turísticos puede encontrarse en las concentraciones empresariales como modelo de desarrollo endógeno; y que estas concentraciones en torno a un sector, pueden aportar diversos beneficios:

- Ventajas a la hora de adquirir materias primas.
- Poder de negociación ante los clientes.
- Acceso a nuevos mercados.
- Mayor valor agregado.
- Estabilidad.

En el terreno de la actividad turística, el estudio de Alfonso Gálvez (2005) se basa en la encuesta realizada por Sölvell sobre iniciativas de cluster que incluye 6 iniciativas de clusters Turísticos latinoamericanos. En las conclusiones se enfatiza en la importancia de los elementos intangibles en la implementación exitosa de acciones de fomento de clusters⁵: **la existencia de una cultura local favorable al trabajo asociativo, la confianza de los actores, el sentido de pertenencia a la comunidad local.**

En cuanto a la fuerza laboral de los distritos industriales o clusters se destaca: un bajo nivel de proletarización (por el carácter familiar de las empresas); alta cualificación del trabajador, adquirida por la experiencia y formación en el puesto de trabajo; capacidad de adaptación; actitud y comportamiento emprendedor y creativo; búsqueda de empleo de empresas y desempleados a través de canales informales (amigos, familiares, conocidos...) y bajo nivel de sindicación en las pequeñas empresas (Triglia 1992, citado por Fuentes García et al, 2005).

5 VARISCO, Cristina (2007): Iniciativas de desarrollo local y fomento del Cluster Turístico. En: Aportes y Transferencias. Vol.11, n° 1, pp. 31-42. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

6.2. IMPLICANCIAS DE LA INNOVACIÓN EN EL FOMENTO DE MICRO-CLUSTERS

6.2.1. Conceptualización de innovación

El concepto de innovación ha ido evolucionado a través del tiempo, y se ha trabajado fuertemente en la relación que este tiene con el desarrollo de una comunidad, y dado que la generación de micro-clusters está directamente relacionada a tal desarrollo, resulta interesante estudiarlo.

Las definiciones de innovación son numerosas al igual que los aporte teóricos en relación a la misma. Según la Enciclopedia Británica, su origen proviene del latín *innovatio* (acción y efecto de innovar) e innovar, de la raíz latina *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994).

Uno de los primeros economistas en desarrollar ampliamente una teoría de innovación ha sido Schumpeter (1963), quien define la innovación en sentido general como “una nueva combinación de medios de producción”. Esa nueva combinación implica un cambio, y Schumpeter plantea cinco situaciones de cambio donde se vislumbra la innovación (Thiel Ellul, 2008):

- a) la introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien,
- b) la introducción de un nuevo método de producción,
- c) la apertura de un nuevo mercado,
- d) la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento,
- e) la creación de una nueva organización de cualquier industria.⁶

Por su parte, Peter Drucker define a la innovación como “el medio por el cual se explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (...) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico” (Drucker, 1994, citado por Thiel Ellul, 2008).

Sherman Gee, la identifica como “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (Gee, 1981; citado por Thiel Ellul, 2008).

Siguiendo a Thiel Ellul (2008), se observa que en las definiciones presentadas, así como en otras que pueden encontrarse, la palabra innovación implica el concepto de cambio, de algo nuevo, de creación de valor, y que requiere de la comercialización y de la aceptación del mercado para que pueda ser definida como tal –en contraste a la invención-. Es así que la innovación representa un camino a través del cual la creatividad y el conocimiento se trasladan y se convierten en un proceso, en un producto o en un servicio que incorpora nuevas ventajas para el mercado o para la sociedad. Esto lleva a reconocer a la innovación como un elemento importante para el crecimiento y el desarrollo económico.

6 THIEL ELLUL, Daniela (2008): Innovación en turismo: polo gastronómico Tomás Jofré – Buenos Aires, Argentina. En: ROTUR. Revista de Ocio y Turismo. N° 1, pp. 103-115. Disponible en: <http://rotur.udc.es/rotur/sites/default/files/Artigos/Art.%201.5.pdf> [Consultada el 15/05/12]

6.2.2. La innovación en Turismo

Dada la intangibilidad propia de la actividad turística, el desafío de innovar está puesto en crear una “experiencia turística gratificante” para ofrecer un producto global, que implica la oferta de productos turísticos aislados, pero que sea más que ese agrupamiento. Es por ello que, para fortalecer y reforzar la innovación en un destino, la cooperación y la generación de redes entre los actores cumple un papel esencial (Pechlaner et al, 2005; citado por Thiel Ellul 2008)

Ahora bien, si lo que se busca es generar una experiencia gratificante para el visitante, a la hora de realizar innovaciones, partir de la mirada de los clientes resulta esencial. Se podrán ofrecer innovaciones tecnológicas, métodos nuevos para prestar un servicio, pero si el cliente no lo necesita los esfuerzos de innovación serán en vano. En este sentido Thiel Ellul (2008), citando a Weiermair (2003), expone: *“Dado que el turista interactúa intensamente en la prestación del servicio, sus valores, deseos, ideas pueden ser una gran contribución y fuente de información para que el destino introduzca cambios que satisfagan sus intereses. Nuevos productos que ofrezcan un valor especial o único para el consumidor son más exitosos que innovaciones que no toman en cuenta la participación de los clientes.”*

Siguiendo con esta autora, *“por otro lado, ha quedado demostrado en diversas experiencias que la estrategia de orientarse al mercado solamente para crear valor para el cliente, no es competitiva a largo plazo para un destino, ya que la falta de diferenciación hace que sea fácil de imitar y copiar. Por lo tanto, la focalización en los recursos específicos de la región, la identidad cultural y las principales competencias de la misma también deben ser consideradas”.*

Por lo tanto, en el proceso de innovación de un destino tanto la determinación de las necesidades de los clientes –en lo que respecta a los productos y servicios del destino- como la identificación de las capacidades o competencias diferenciales de la región, llamadas “core competencies” y su valor para los visitantes, son importantes. Esto lleva a concluir que el proceso de innovación de un destino es un proceso bipolar entre dos polos opuestos: la orientación al mercado y la orientación hacia los recursos (Pechlaner et al., 2005; citado por Thiel Ellul 2008).

6.2.3. La innovación en micro-clusters especializados

En la dinámica de clusters, la innovación nace “desde abajo” tratándose de un fenómeno continuo, con una acumulación y una interdependencia de los efectos de un gran número de cambios tecnológicos, cada uno de pequeña entidad -innovación incremental. (Garofoli, 1989; citado por Fuentes García, 2005). Merinero (2008) no sólo puntualiza en la innovación proveniente de la tecnología sino que la circunscribe a las características y recursos del territorio donde se desarrolla la actividad, siendo aprovechados por los actores sociales:

“La teoría de los “medios innovadores” de Aydalot, pone de manifiesto que la innovación, como principio básico de la adaptación de la producción de un territorio, no depende exclusivamente de la capacidad de innovación del empresariado, sino que es el territorio formado por las empresas, los actores sociales y las administraciones públicas, el que actúa como medio que propicia el emprendimiento y la innovación (Aydalot, 1986). De esta forma se pone en evidencia que en los Sistemas Productivos Locales, caracterizados por la existencia de un conjunto importante de pequeñas y medianas empresas, éstas no puedan desencadenar un proceso innovador por sí mismas y necesiten acudir a los recursos existentes en el territorio donde se asientan (Caravaca et al., 2002, p. 41).”

Entonces, para poder insertarse con una mejor posición en un contexto caracterizado por la complejidad resulta necesario propiciar la generación e incorporación de conocimientos para dar respuesta

a los retos y problemas a los que las sociedades deben hacer frente. A este respecto, continuando con Merinero (2008):

“...se considera que la innovación no se puede reducir exclusivamente a la incorporación de innovaciones empresariales de carácter tecnológico sino que debe ser entendida en un sentido amplio, como la predisposición a incorporar conocimiento que permita utilizar racionalmente los recursos existentes en cada territorio...”

De este modo, centrándose en la organización de un cluster, la innovación debe generar las condiciones para que determinadas necesidades y problemas puedan responderse a partir del entorno y no de empresas por sí solas, creando un entorno socio-institucional de actores diferentes a las pequeñas y medianas empresas del distrito que favorezca los procesos de desarrollo. Así, las empresas, las organizaciones y las instituciones del sistema productivo local establecen relaciones de cooperación y colaboración con el objetivo de buscar beneficios para todos los integrantes de dicho sistema, en los que la innovación, en todos sus sentidos (de producto, de proceso y de organización) se convierte en el elemento clave de la competitividad del mismo. (Vázquez, 1999; citado por Merinero, 2008)

6.2.4. La innovación como fuente de competitividad

Según Porter, la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva requieren permanente innovación, la cual puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo enfoque de marketing, o en un nuevo modo de llevar a cabo la formación y capacitación del personal. Según Bordas, el mayor impulso para un proceso de innovación y mejora es la información, especialmente cuando los competidores no disponen de ella o, simplemente, no la buscan.

Algunas innovaciones crean ventaja competitiva percibiendo una oportunidad de mercado totalmente nueva o sirviendo a un sector de mercado que otros han despreciado. Cuando los competidores responden con lentitud, tal innovación proporciona ventaja competitiva. En el análisis de un potencial micro-cluster gastronómico este nuevo mercado puede estar definido por ávidos consumidores de gastronomía local.

Ahora bien, una vez que un sector logra ventaja competitiva a través de una innovación, sólo puede mantenerla mediante una mejora constante, ya que todas las ventajas pueden imitarse. Ello puede incluso significar que un sector abandone su actual ventaja por otra, incluso cuando siga siendo una ventaja (Bordas, 1993).

➤ La especialización y la diferenciación: las claves de la ventaja competitiva

Según Bordas, las empresas aumentan su capacidad de sobrevivir rentablemente a largo plazo, mejorando a su favor la relación de fuerzas competitivos, especializándose o diferenciándose.

La diferenciación consiste en desarrollar productos o servicios con cualidades distintivas importantes para que sean percibidos como algo “único” por el consumidor. La diferenciación refuerza la posición competitiva al generar fidelidad de la clientela por la marca y al reducir su sensibilidad al precio

La especialización implica concentrarse en satisfacer las necesidades de un segmento o colectivo específico de usuarios o consumidores, ofertando una adecuada gama de productos o servicios especializados. La aplicación de esta estrategia refuerza la posición competitiva mediante un efecto de diferenciación (al satisfacer mejor que los competidores las necesidades de un determinado segmento) y la reducción de costes por efecto de la especialización.

6.3. LA COMPETITIVIDAD Y LOS CLUSTERS

Otro de los conceptos fundamentales que intervienen en el análisis de la dinámica de clusters es la competitividad. Si bien en la actualidad existen diferentes acepciones respecto del concepto, fue el profesor Michael Porter uno de los primeros en estudiar con exhaustividad sus alcances y aplicaciones, proponiendo modelos de análisis.

Este autor, pone en relieve la cuestión territorial para el análisis de la competitividad y la define como: *“un proceso de generación y difusión de competencias el cual depende no sólo de factores microeconómicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas”* (Porter, 1995).

Desde el análisis empresarial Porter define la competitividad como la capacidad que tiene una empresa, o el conjunto de empresas ubicadas en un espacio geográfico determinado, de alcanzar sus objetivos de forma superior al promedio del sector de referencia de forma sostenible. Esta definición contiene tres elementos clave:

- Los objetivos: para que una empresa sea considerada competitiva, debe tener una tasa de rendimiento de sus inversiones superior al promedio de las empresas del sector.
- El sector de referencia: se define por el conjunto de empresas que luchan por los mismos clientes ofreciendo productos parecidos. Generalmente estas empresas operan en el mismo producto/mercado y luchan por la misma ventaja competitiva.
- La sostenibilidad: es la capacidad de seguir alcanzando los objetivos a lo largo del tiempo en el entorno competitivo y agresivo constituido por el resultado de la interacción de las “cinco fuerzas competitivas” presentes en cualquier sector de referencia:
 - ✓ Competidores potenciales
 - ✓ Rivalidad entre los competidores existentes
 - ✓ Amenaza de productos sustitutos
 - ✓ Poder de negociación de los compradores
 - ✓ Poder de negociación de los proveedores

Las ventajas comparativas, es decir los recursos que posee un determinado ámbito geográfico no son suficientes para generar ventajas competitivas, por lo tanto la organización pública y la iniciativa privada deben trabajar de forma coordinada para crear un ambiente favorable que permitan el aprovechamiento de las ventajas comparativas de una región, transformándolas en ventajas competitivas. La unidad espacial y empresarial desde donde se generan las ventajas competitivas, son los “clusters”, que se identifican como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas más allá de la competencia entre ellas, que actúan coordinadamente generando, a través de actividades en conjunto, ventajas competitivas a través de agregar mayor valor a su oferta.

Bordas (1993), ha resignificado la teoría de Porter incorporando los conceptos centrales a la dinámica de la competitividad de las empresas que conforman los destinos turísticos. Destaca que la competencia entre los mercados turísticos internacionales, se realiza cada vez más en “clusters turísticos”, que son conglomerados de varios atractivos turísticos, infraestructuras, equipamientos, servicios receptivos y organización turística concentrada en un ámbito geográfico, trabajando integradamente para satisfacer de forma diferenciada e integral las necesidades de sus clientes. Siguiendo a González y Mendieta (2009), *un territorio competitivo es un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo. Las ciudades, y en nuestro campo los destinos turísticos, son espacio claves para la promoción y creación de condiciones y factores de competitividad.*

El trabajo conjunto entre sectores y la concentración de empresas son elementos fundamentales para la generación de competencias a partir de los recursos del territorio. Partiendo de esta premisa la competitividad puede ser analizada en función de escalas de agregación menor, es decir, en el campo turístico, no sólo a partir de “clusters turísticos” a nivel de destinos como plantea Bordas, sino también al interior de los sectores que componen el propio destino. De este modo, se puede analizar la competitividad del sector hotelero, gastronómico, de actividades, etc.; mientras más competitivos sean los sectores que lo componen mayor será la competitividad del destino en su conjunto.

Siguiendo a Michael Porter, la eficiencia de un cluster es mayor en comparación a la de cada empresa aisladamente debido a las externalidades que cada compañía genera para las demás, fundamentándose en las siguientes razones:

- La concentración de empresas en una región atrae más clientes, provocando que el mercado se amplíe para todas, más allá de lo que lo haría en el caso de que cada una estuviese operando aisladamente.
- La fuerte competencia inducida por esta concentración de empresas genera una mayor especialización y división del trabajo, y, por ende, una mayor productividad.
- La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.
- Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos generan mayor confianza y reputación, lo que redundará en menores costes de transacción.
- La existencia del agrupamiento facilita la acción colectiva del conjunto para lograr metas comunes (internacionalización, capacitación, centros de seguimiento y desarrollo tecnológico, campañas de normas de calidad, etc.)

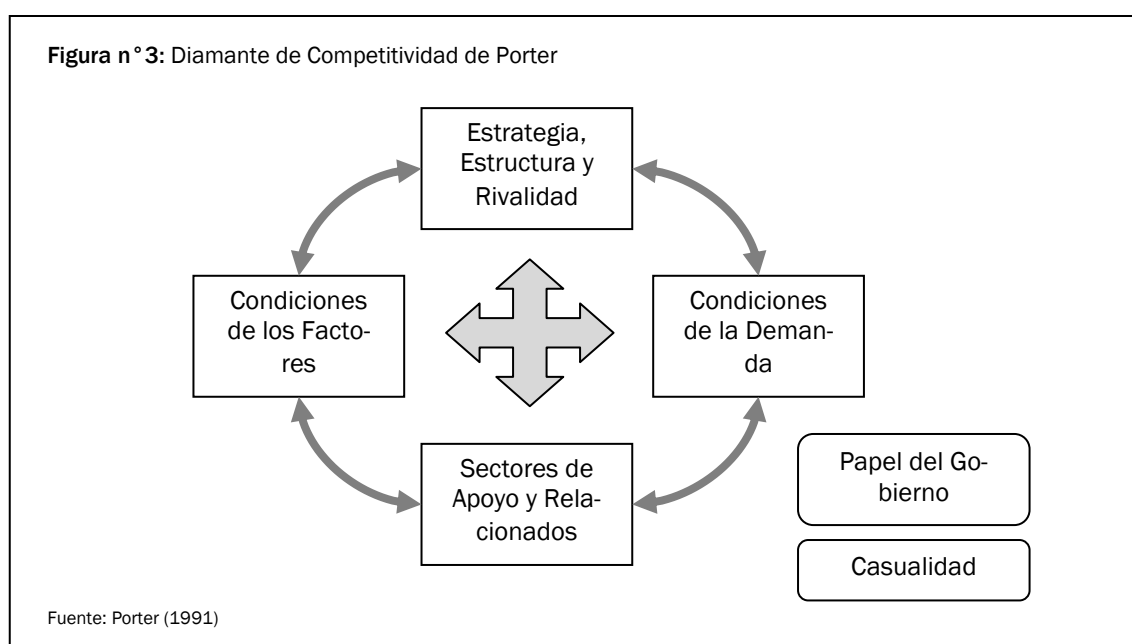
Para finalizar cabe citar la siguiente acepción de González et al (2009) sobre la competitividad de los destinos turísticos:

“... se puede establecer que un destino competitivo es aquel que satisface la demanda y mantiene un flujo de comunicación y colaboración entre los distintos actores que intervienen en el destino: empresarios locales, población, y gobierno. Esto se logra teniendo en cuenta los principios básicos de sustentabilidad, como beneficio a corto y largo plazo, bajo el control del Estado, coordinando actividades entre estos actores para lograr la calidad en los servicios turísticos de ese destino, tomando como plan de acción base una adecuada preservación de los atractivos, la concientización de la población en el trato al turista, y un adecuado plan de promoción del destino, incluyendo a la capacitación, la comunicación y la innovación como ejes rectores. Esto implica el trabajo conjunto de empresas, comunidad receptora y Estado. El elemento fundamental para la formulación y puesta en marcha de estrategias competitivas deberá ser en primer lugar el diálogo y, en segundo lugar, la promoción de instituciones que incentiven una cultura de la cooperación y el desarrollo institucional como base de la pirámide que da por resultado la mejora de los factores de competitividad.” (González y Mendieta, 2009)

6.3.1. Modelos de Análisis de la Competitividad

Por otra parte, con respecto al análisis operativo de la competitividad, a finales de la década de los '80 Michael Porter hizo un significativo aporte a la forma de entender la competitividad con un nuevo paradigma: el Diamante de Competitividad. Siguiendo a Bordas (1993), este modelo pretende dar respuesta a una aparente paradoja: numerosas industrias alcanzan elevados niveles de competitividad en países con condiciones adversas. Casos como la competitividad de Holanda en la floricultura, Suiza con los chocolates, etc, se escapan a la teoría convencional.

Según Porter, las empresas o industrias de un determinado país alcanzan ventaja competitiva en el mercado internacional cuando tiene a su favor determinados condicionantes (disponibilidad de recursos, capacidad de información, ambiciosos objetivos y presiones para invertir e innovar) y están rodeadas de un 'ambiente competitivo' modelado en el Diamante de Competitividad (Figura n°3).



- **Condiciones de los factores:** la situación en el país en cuanto a calidad y disponibilidad de factores de producción como personal especializado o infraestructura necesaria para competir en un sector determinado. Los recursos básicos están compuestos por la tierra, la mano de obra y capital; los recursos especializados (considerados gestores de ventajas competitivas) surgen de habilidades específicas derivadas de su sistema educativo, de su legado exclusivo de “know-how” tecnológico, de infraestructura especializada, etc.; y responden a las necesidades particulares de una industria concreta. Se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones. (Segura, Inman, 1998)
- **Condiciones de la demanda:** clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca, permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

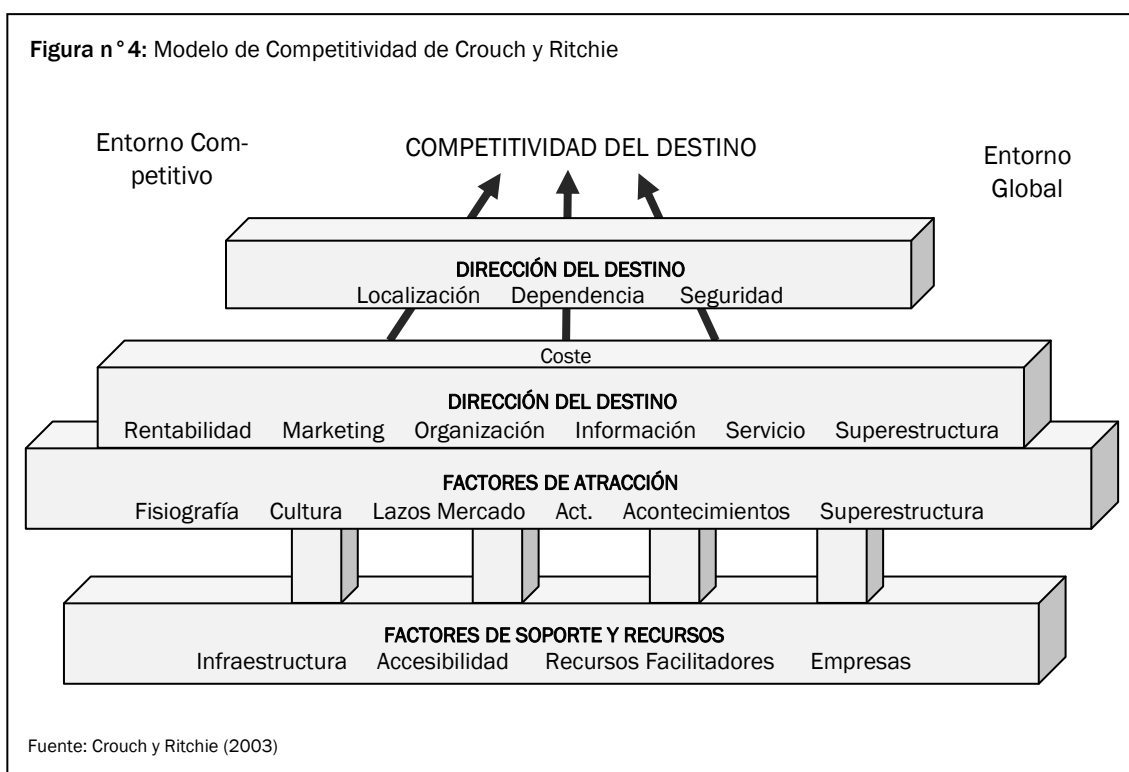
- **Sectores relacionados y de apoyo:** Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al cluster insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior, y suministrados de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del cluster.
- **Estrategia, estructura y rivalidad:** En turismo, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional. En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector (i.e. hotelería, rentadores de autos o “tour” operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos. En el ámbito internacional, debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.
- **El azar y papel del gobierno:** los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por otras variables: el azar y el papel del gobierno. El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros. El gobierno puede influenciar y ser influenciado por cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, el gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación. Por medio de la fijación de regulaciones y estándares, afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas.
- **La dinámica dentro del diamante:** La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia de compradores locales exigentes no garantizará el surgimiento de mejores productos. La dinámica de las relaciones entre los atributos del diamante puede darse de diversas maneras.

Por ejemplo, la presencia de numerosas empresas hoteleras que compiten vigorosamente en un mercado turístico, justifica realizar nuevas inversiones para crear y desarrollar mejor infraestructura en su zona de influencia. También, crea un mercado atractivo para el surgimiento de industrias de apoyo. La demanda turística se vuelve más exigente, gracias a que las empresas se ven obligadas a ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores ante la competencia.

Por otro lado, una fuerte demanda turística, o bien, la misma presión de las empresas que allí compiten, puede influir ante el gobierno y la opinión pública en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados (institutos de capacitación turística, mejoramiento de carreteras a las principales zonas de atractivos, policía turística, etc.) y ello puede estimular aún más el surgimiento de nuevas empresas como “tour” operadores y rentadores de autos, dirigidas a atender directamente al consumidor. A su vez, los factores creados para atender a la industria principal son aprovechables por las industrias relacionadas y de apoyo. Estos factores especializados pueden ser un gran atractivo para atraer un mayor número de turistas exigentes, lo que ayudaría a construir una demanda local más sensible hacia unos servicios de mayor calidad. Por último, las industrias relacionadas y de apoyo pueden integrarse y transformarse en nuevos entrantes que vendrían a aumentar la rivalidad dentro de la industria principal.

En lo que refiere a la especificidad del campo turístico, Geoffrey Crouch y Brent Ritchie han definido la competitividad de los destinos turísticos con mayor precisión y amplitud. Los autores definen a un destino turístico como el espacio o ámbito geográfico con rasgos propios de clima, cultura, atractivos, infraestructuras, servicios, equipamientos, precio, imagen y gestión, los cuáles, en términos de mercado, se posicionan en la mente de los consumidores. Un destino turístico está compuesto así por un número de atributos, que pueden estar basados en recursos naturales, creados, o abstractos, un conjunto de facilidades y servicios turísticos dirigidos a satisfacer las necesidades de los turistas o consumidores potenciales (González y Mendieta, 2009).

En la figura n°4 se presenta el modelo de Crouch y Ritchie, quienes proponen estudiar la competitividad de un destino en función de una serie de factores, que conforman los distintos pilares de la competitividad.



- **Factores de atracción:** representados en las categorías que actúan para atraer al turista al destino. Están conformados por los aspectos naturales o fisiografía, la cultura e historia, los acontecimientos especiales, actividades de entretenimiento, vínculos o lazos de mercado y la superestructura. Estos factores constituyen el núcleo básico del modelo y los elementos esenciales del atractivo del destino turístico.
- **Factores de soporte y recursos:** proporcionan las bases que hacen a un sector turístico fuerte. Abarcan la infraestructura, la accesibilidad, proveedores, agencias de viajes, transporte, hospedaje, restaurantes y otros servicios suministrados por las empresas.
- **Gerencia o dirección del destino:** está dada por factores externos a las empresas que moldean la capacidad competitiva del destino turístico. El manejo de los recursos, el mercadeo del destino, organización, desarrollo de los recursos humanos, información, calidad de servicio y manejo de los visitantes y facilidades de financiamiento, son los factores a considerar para el éxito de la gestión del destino. Es importante disponer de un entorno en el cual el turismo se pueda desarrollar y sustentar, por lo que se requiere de una política de planificación y desarrollo del destino. Los factores que se identifican son: la definición del sistema, la filosofía, auditoría, el posiciona-

miento, desarrollo, análisis competitivo, el análisis comparativo, seguimiento y evaluación del destino turístico.

- **Determinantes restrictivos:** son considerados restricciones o influencias que afectan el potencial competitivo de los destinos. Pueden ser condicionantes o amplificadores: localización, seguridad, concienciación, imagen, marca y relación costo/valor
- **Entorno local (micro) y Entorno global (macro):** el primero se refiere a los elementos principales que definen el ámbito inmediato de la competencia: residentes, empleados, grupos ciudadanos, medios de comunicación, instituciones financieras, miembros del negocio de viajes y dependencias del gobierno. El entorno macro plantea temas, preocupaciones y problemas globales que pueden afectar las ventajas competitivas tales como tendencias demográficas, reestructuración de la economía, ambiente, desarrollo sustentable

6.3.2. La competitividad y el ciclo de vida del destino

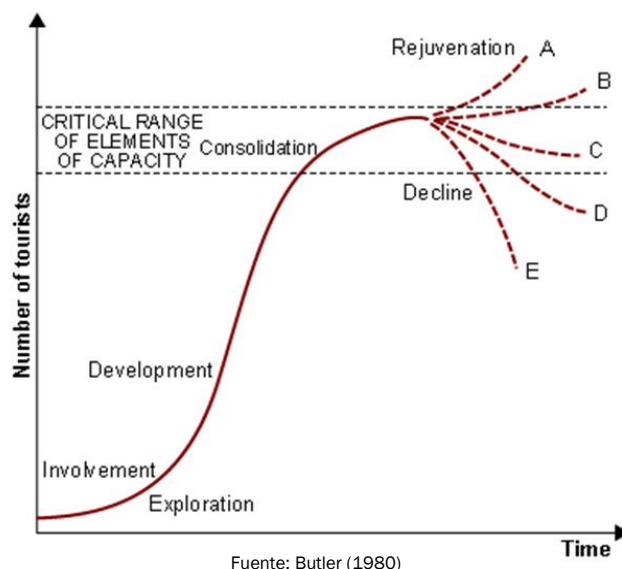
En el análisis de la competitividad resulta interesante realizar una distinción con respecto al ciclo de vida del destino, ya que la competitividad no es igual en las etapas iniciales cuando el destino recién se introduce en el mercado, a la competitividad en etapas de crecimiento y desarrollo cuando comienza a posicionarse. Dado que Villa Pehuenia es un destino turístico joven, llegado el caso de análisis de la competitividad de un potencial micro-cluster gastronómico, el ciclo de vida del destino resulta una variable importante ya que la villa tiene un gran potencial para el crecimiento en lo que a dotación de instalaciones se refiere, lo cual puede influir en el desempeño del cluster.

Según Butler (1980), las fases que atraviesa un destino son: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y madurez derivada al declive o rejuvenecimiento.

Durante la *fase de exploración*, los atractivos diseñados específicamente como oferta a los turistas no existen y la mayor parte de los visitantes al destino son del tipo errante o explorador. En la *fase de implicación*, cada vez más residentes toman parte en la provisión de servicios de apoyo. En las dos primeras etapas de crecimiento, las llegadas tienden a ser positivas, pero lentas. En el *estadio de desarrollo*, las autoridades y los empresarios invierten intensamente en la publicidad y en atractivos dirigidos al turismo de masas en específico, beneficiándose el destino de las cada vez mayores tasas de crecimiento. Durante la *consolidación*, sin embargo, la tasa de expansión se hace más lenta y el destino se caracteriza por un desgaste de su infraestructura. En la fase

de estancamiento se alcanza un pico en las cifras de llegadas turísticas, pues el atractivo del destino decae, de forma que cuesta mantener la fidelización de sus principales demandantes. Tras su estancamiento el destino entra en declive y muere o se rejuvenece, gracias a la introducción de nuevos atractivos que revitalizan el mismo.

Figura n° 5: Ciclo de vida de un destino turístico



6.4. EL ROL DEL TRABAJO ASOCIATIVO Y LAS REDES EN EL FOMENTO DE MICRO-CLUSTERS

A partir de la revisión bibliográfica, más allá de la diversidad de conceptualizaciones sobre clusters genéricos, clusters turísticos y micro-clusters turísticos, se observa que el punto de convergencia entre todos ellos está puesto en el desempeño del Capital Social para la generación de redes entre los actores locales y el trabajo asociativo. De este modo, en el presente apartado se presentan algunas aproximaciones conceptuales sobre éstos términos, destacando su rol en los procesos de fomento de micro-clusters de turismo.

Uno de los aportes más significativos que pone de manifiesto la relevancia de las redes de relaciones en el análisis científico del desarrollo económico está dado por la Teoría de los Sistemas Productivos Locales (desarrollada inicialmente por Alfred Marshall). La misma se basa en el concepto de los *Clusters Productivos* que tienen como elementos básicos a los distintos actores que operan productivamente en la actividad económica analizada y las relaciones productivas que se realizan entre los mismos. Así, se puede destacar que los sistemas productivos locales se componen de un sistema de redes internas que dan lugar a multiplicidad de intercambios de recursos económicos, información y conocimientos que propician el desarrollo de relaciones de cooperación y competitividad entre las empresas (Vázquez, 1999; citado por Merinero, 2008).

Del mismo modo, la *Teoría de los Sistemas Productivos Locales* se ha aplicado también al análisis científico de la actividad turística, especialmente a través del desarrollo de estudios de los *Cluster Turísticos*. Esta perspectiva analítica pone el centro de interés en el territorio concreto en el que se desarrolla la actividad turística, y como aplicación del mencionado marco teórico, el enfoque se centra en la importancia de los elementos del Sistema Productivo, que son los actores y las relaciones productivas que se establecen entre ellos (Merinero, 2008).

La creación de cluster, bajo este paradigma, conforma una estrategia basada en el aprovechamiento de los recursos endógenos, partiendo de las particularidades de diversos territorios, de sus culturas y de sus diferentes sistemas de valores.

“La forma de organización de la producción, las estructuras familiares, las tradiciones locales, la estructura social y cultural y los códigos de la población condicionan los procesos de desarrollo local. Se concede, por tanto, un papel predominante al territorio, no como soporte físico sino como actor del desarrollo, ya que las empresas, las organizaciones, las instituciones locales y la sociedad civil de un determinado territorio juegan un papel activo en los procesos de crecimiento y cambio estructural” (Vázquez, 2000, pp. 95-96).⁷

Los clústeres como proceso dinámico que son, gestados a lo largo del tiempo y aproximación de abajo-arriba, no se pueden diseñar y construir exclusivamente vía acciones de política. Requieren para su formación de una masa crítica de empresas y pericia (Nordin, 2003; citado por Sáez Cala 2009, pp.65). Pero, para lograr todo su potencial necesitan desarrollarse y en este proceso se ven influenciados por numerosos factores -planes estratégicos, ayudas y apoyos gubernamentales, inversiones en infraestructuras o esfuerzos conjuntos de comercialización-.

Siguiendo a Sáez Cala (2009) los gobiernos pueden estimular o dañar la competitividad de los mismos mediante las políticas educativas, de ingresos, de mercado de trabajo, las tasas de cambio, la regulación sobre la competencia y medioambiental y la estructura de los estímulos a la inversión. Sin duda, la cooperación público-privada puede intensificar su competitividad y debe encauzarse a maximizar las oportunidades turísticas al tiempo que se minimizan los impactos negativos.

7 MERINERO RODRÍGUEZ, Rafael (2008): Micro-clusters Turísticos: el papel del Capital Social en el desarrollo económico local. En: Revista de Estudios Empresariales. Segunda época. N° 2, pp. 69.

6.4.1. Conceptualización de Asociatividad

En los últimos años, el concepto de asociatividad ha ido cobrando un rol cada vez más importante a raíz de la identificación de los beneficios que en el largo plazo representa trabajar colaborativamente, y su análisis suele estar fuertemente vinculado a estudios relacionados con la competitividad empresarial, especialmente de pequeñas y medianas empresas; pero, a su vez, dada la complejidad y alcance del término ha sido utilizada en el análisis de la competitividad de destinos turísticos también.

Califano (2001) define la Asociatividad empresarial como: “mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Mendieta, 2008).

Desde una mirada fenomenológica, la asociatividad viene a formar parte del mundo de la intersubjetividad y códigos de realidad compartidos por un conjunto de sujetos en un espacio-tiempo común, singular y por ellos reproducido. Los actores sociales se asocian voluntariamente, generan un ‘nosotros’ a un nivel identitario al momento de coparticipar de la realización y satisfacción de un objetivo o necesidad que los convoca.⁸

Empleando una definición contemporánea, Habermas señala que la cualidad asociativa se sustenta en una trama de relaciones internas, y acciones basadas en la existencia de pautas comunicativas con las cuales se negocian reflexivamente las pretensiones de validez de la coordinación de acciones de un modo horizontal, simétrico y libre de coacción, por lo tanto, orientado en pos del entendimiento reflexivo entre los sujetos⁹

Según Mendieta (2008) entre los rasgos específicos de la asociación entre sujetos, se incluye: la satisfacción de objetivos comunes, cooperación (todos ganan o todos pierden), apertura, diálogo y confianza mutua. Estas características, desde un punto de vista del funcionamiento de una organización asociativa, suponen un mayor involucramiento y compromiso por parte de los miembros, lo que permite a la organización contar con el despliegue de las energías requeridas para sus operaciones; compromiso que en su origen pudiera revestir aspectos instrumentales, de sociabilidad, como de expresividad simbólica, según sea el sentido o los fines de la asociación.

En este sentido, la asociatividad puede ser incorporada como una potencialidad, un recurso de acción organizativo que se plasma en las actividades y objetivos comunes de un colectivo, con mayor o menor grado de formalización (estructura, roles, etc.) y en los cuales existe una voluntad manifiesta de asociarse para realizar una actividad, que la mera individualidad no podría desarrollar.

Siguiendo a Mendieta (2008) cabe resaltar que en nuestro país existe una cultura poco cooperativa en el ámbito de las empresas. A pesar de que se conserva una cultura de reciprocidad, intercambio y solidaridad; ésta se ha trasladado muy poco a las experiencias empresariales. Es muy importante vencer la barrera de la desconfianza, de la falta de espíritu cooperativo. Esto se logra, sobre todo, “*con casos de éxito que demuestren que los beneficios de una aventura asociativa son superiores a los costos que supone. Hay que mostrar al pequeño empresario, con ventas y rentabilidad, que la acción colectiva es superior a la acción individual*”, como lo afirma el director ejecutivo del centro de Promoción de la Pequeña y Microempresa en Perú (Prompyme), Iván Mifflin; “Perú ya tiene varias experiencias ejemplares de este tipo”. A este respecto, realizando un paralelo con el tema de investigación en Perú se encuentra ampliamente desarrollada la gastronomía como clúster dentro de la oferta turística nacional.

8 Aguirre, A y Pinto M (2006). Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales. Revista Mad 15:74-92

9 Habermas, J 1989. Teoría de la Acción comunicativa. Madrid: Taurus. Lomnitz, L. 1998. Redes Sociales y Partidos Políticos en Chile. Redes 3 (2):1-13.

Existen dos modalidades de Asociatividad: la informal o de hecho y la formal o de derecho. En la primera no se crea una nueva organización o estructura, sencillamente todas las empresas tienen en claro un objetivo en común y acuerdan desarrollar tareas concretas para lograrlo; su duración es de corto plazo. Por el contrario el modelo formal o de derecho requiere de la creación una nueva estructura organizativa derivada del trabajo colectivo. Esta estructura implica crear una forma jurídica nueva que represente los intereses de todas las organizaciones comprometidas. Los clústers son una forma de asociatividad correspondiente a la modalidad informal o de hecho, por este motivo en la definición de cluster se destaca constantemente la importancia de las interacciones.

Características de los modelos asociativos:

- Incorporación voluntaria: ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades para crecer y mejorar.
- No excluyen a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a qué industria pertenecen. Según el tipo de asociatividad que se adopte, puede estar enfocado a un determinado rubro o incorporar socios de actividades diversas.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas: no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de los demás. En el caso de los grupos asociativos, cada empresa mantiene su autonomía, y decide qué hacer con los beneficios que obtiene del proyecto.
- Confidencialidad: Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías.
- Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.
- Persiguen objetivos preestablecidos que son comunes a todos los participantes.

6.4.2. Las redes de relaciones en el estudio de micro-clusters

La investigación realizada por Merinero (2008), centró su estudio en los procesos efectivos de colaboración que se producen entre los actores públicos y privados para el desarrollo de actividades turísticas en un determinado territorio, fundamentalmente aplicando el *Análisis de Redes Sociales*.

La relevancia de este trabajo es que ofrece una metodología para comprender el nivel de desarrollo turístico de un destino, a partir del estudio de tres ciudades de Andalucía (Úbeda, Écija y Antequera) relativamente parecidas en cuanto a población, a su ubicación geográfica, a su papel histórico en la estructuración territorial de la región andaluza, con un nivel y riqueza de patrimonio cultural similar; y que, sin embargo, presentan niveles de desarrollo turístico distintos.

Según el autor mencionado, los estudios tradicionales de competitividad tendrían en cuenta factores como su localización geográfica o la riqueza de su patrimonio cultural como aspectos indicativos de su nivel de desarrollo turístico o de su potencialidad turística de la ciudad. Sin embargo, en cuanto a la localización, la que mejor ubicada está respecto a la cercanía de ciudades importantes y de infraestructuras de comunicaciones es Écija, la segunda Antequera y en tercer lugar Úbeda, y lo mismo ocurre en número de recursos patrimoniales y en número de Bienes de Interés Cultural, y sin embargo, es la ciudad de Úbeda la que presenta un mayor nivel de desarrollo turístico, seguida de Antequera y en tercer lugar de Écija.

Por tanto, el desarrollo turístico de estas ciudades no depende de la ventaja de localización o de su riqueza patrimonial, sino que parece depender más de las estrategias turísticas seguidas por los actores que actúan en la actividad turística de cada una de esas ciudades. (Merinero, 2008)

Los elementos principales de esta línea de trabajo lo componen los actores que intervienen en el turismo de un determinado territorio y las relaciones que establecen entre ellos para el desarrollo de las acciones turísticas que son necesarias llevar a cabo para gestionar turísticamente dicho territorio. Si bien es cierto que la identificación de los actores turísticos y su caracterización no presenta una excesiva complejidad, no ocurre lo mismo con el tratamiento científico de sus relaciones, y es aquí precisamente donde se encuentra el principal fundamento de esta nueva línea de trabajos científicos para el estudio del turismo, en la operacionalización de las relaciones.

Para proceder al tratamiento científico de estas relaciones turísticas se partió del concepto de *proceso productivo turístico del territorio*, que tiene por objeto establecer cuáles son las dimensiones básicas de acción a realizar en un determinado territorio para que funcione como un producto o destino turístico. A este respecto el proceso productivo se conforma en cuatro grandes ámbitos de acción (creación de producto, promoción, comercialización y articulación o gestión del producto) en cada uno de los cuales se incluyen un número determinado de acciones turísticas concretas que son susceptibles de ser realizadas en colaboración por los distintos actores, es decir, que están configuradas por la interacción entre dichos actores (Merinero, 2008):

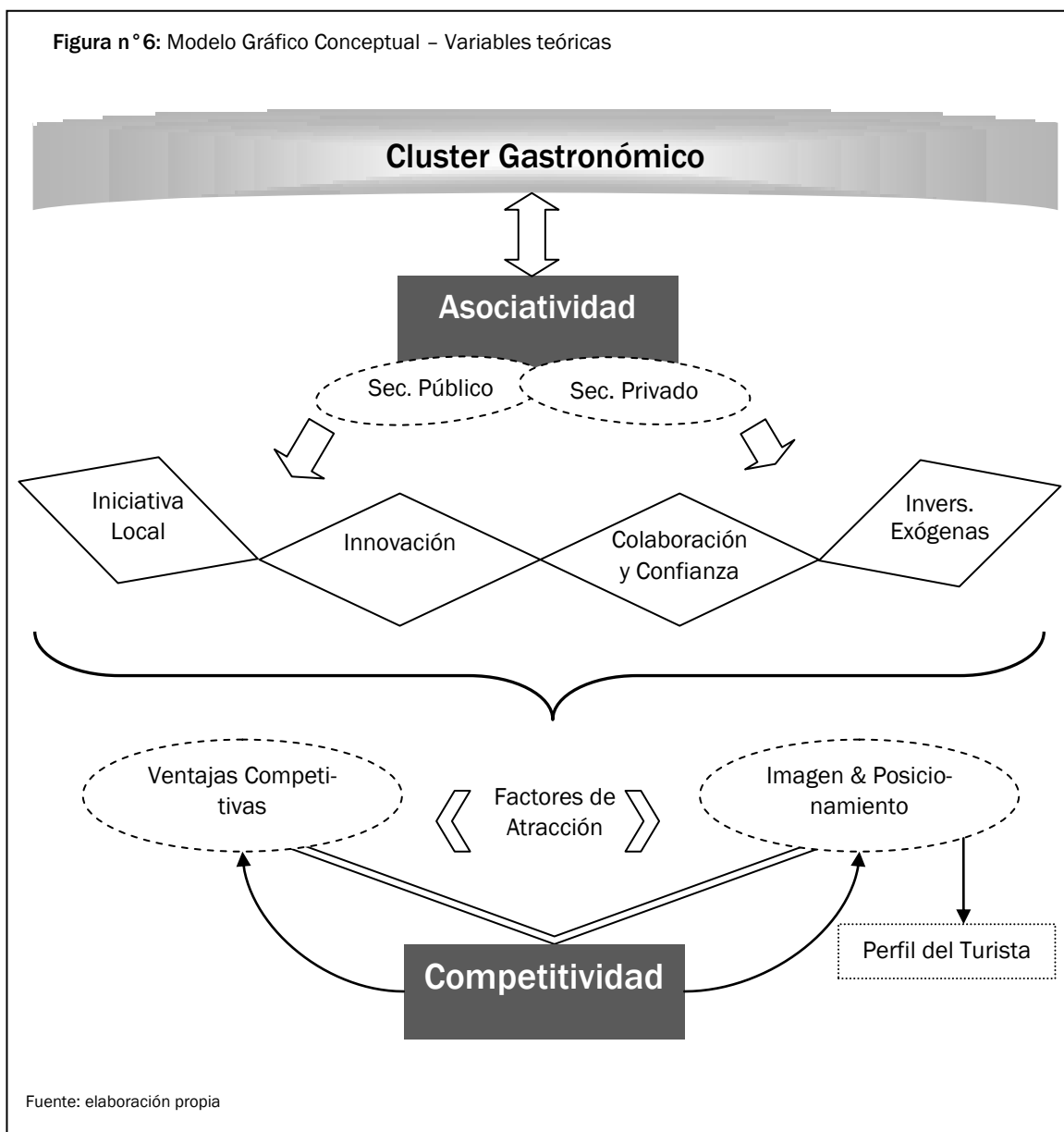
Tabla n°1: Ámbitos de Acción del Proceso Productivo

1. Creación de producto turístico	2. Gestión de producto turístico
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construcción de infraestructuras de acceso a los destinos ✓ Puesta en valor turístico de recursos culturales y naturales ✓ Creación de equipamientos y adecuación para su visita ✓ Creación de servicios turísticos ✓ Organización de eventos ✓ Creación de sistemas normativos ✓ Creación de sistemas de producción y acceso a materias primas ✓ Acciones de innovación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de paquetes turísticos ✓ Receptivo turístico ✓ Apertura con personal especializado ✓ Apoyo a la gestión de la atención turística a través del desvío de clientes ✓ Señalización ✓ Servicio de guías turísticos ✓ Guías turísticas en diferente formato ✓ Bonos turísticos ✓ Organización de sistemas de transporte para turistas ✓ Aplicación de sistemas de calidad
3. Promoción turística	4. Comercialización turística
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistencia a ferias ✓ Asistencia a Work Shop ✓ Edición de material promocional ✓ Campañas publicitarias 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercialización directa ✓ Comercialización indirecta

Fuente: Merinero (2008)

6.5. MODELO GRÁFICO CONCEPTUAL: VARIABLES TEÓRICAS

Antes de presentar las decisiones metodológicas, se presenta a continuación el Modelo Gráfico Conceptual donde se exhiben las principales variables teóricas que conforman el punto de partida para el análisis de la realidad. En el gráfico se observan las relaciones existentes entre las variables estudiadas, tal como se fue desagregando el desarrollo del marco teórico, donde en cada una de las variables que se fueron abordando se mencionaron otros conceptos que a su vez son parte fundamental del que se definía en determinado momento. Por ejemplo, cuando se procedió con la definición de clusters y micro-cluster constantemente se hizo mención de la idea de asociación y de competitividad, porque, en definitiva, la asociación es indispensable para que se pueda gestionar una organización de este tipo y la competitividad es el fin último de su desarrollo.



7.1. Abordaje de Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación se utiliza un abordaje de tipo *Cualitativo*, dado que el mismo permite un análisis en profundidad de fenómenos de la realidad poco estudiados. En este trabajo, se pretenden analizar las claves para el desarrollo de un micro-cluster gastronómico, una temática que hasta el momento ha sido poco trabajada, específicamente con respecto a los elementos necesarios para la generación de este tipo de herramienta.

El abordaje cualitativo, entonces, permite profundizar en el conocimiento del caso, puntualizando aspectos de carácter subjetivo relativos a los actores sociales que, en definitiva, son quienes posibilitan la existencia del micro-cluster. “*Los métodos cualitativos son más apropiados para el examen en profundidad de casos porque ayudan a la identificación de las características esenciales de los mismos*”¹⁰.

Las técnicas relacionadas a este tipo de abordaje, son las más adecuadas para estudiar los procesos de asociatividad, las relaciones de confianza, las redes de colaboración; en fin todo el sistema relacional que da lugar al fenómeno. Permiten conocer la percepción que los sujetos tienen de su propia realidad, lo cual resulta útil para describir y comprender el por qué del potencial desarrollo de la clusterización. En definitiva, a través de las percepciones de los sujetos es posible aproximarse a las claves para el fomento de un micro-cluster con tales características, lo que se relaciona directamente con el objetivo general de la presente tesina.

7.2. Esquema de Investigación

En principio, se utiliza un esquema de investigación *Exploratorio* dado que el tema seleccionado ha sido poco estudiado en el contexto del turismo, menos aún cuando se trata de un micro-cluster especializado en gastronomía en el marco de un destino turístico. Por ello, la búsqueda de información empírica resulta especialmente relevante, ya que se pretende conocer aspectos que no han sido tratados por la teoría.

Según Mendioca (2003) los estudios de este tipo, en general, se perfilan como puentes para avanzar hacia otros de mayor profundidad, y teniendo en cuenta que uno de los objetivos de la presente tesina es describir el proceso de micro-clusterización que se está desarrollando en villa Pehuenia, se continuará utilizando un esquema de investigación de tipo *Descriptivo*, a fin de profundizar en el conocimiento de los aspectos más relevantes de ese proceso.

Este esquema permite conocer el fenómeno analizado a través de la descripción de situaciones, actitudes, percepciones y relaciones que se dan en los procesos y entre las personas. Siguiendo a la autora mencionada, las investigaciones descriptivas adoptan también el método cualitativo. Sobre estudios de caso, que es a lo que el cualitativismo se orienta, en el sentido del hecho particular, lo que se obtenga de una investigación de esa naturaleza, es una descripción basada en variables nominales (Mendioca 2003, pp.78). De este modo, se pueden identificar las relaciones que existen entre dos o más variables, y así describir el potencial proceso de micro-clusterización en Villa Pehuenia.

¹⁰ OTERO, Adriana (____). *A propósito del Turismo, hablemos de Investigación Social*. Presentación Power Point. Taller de Tesina 2012. Facultad de Turismo. Universidad Nacional del Comahue.

7.3. Dimensiones de Análisis

Partiendo de las consideraciones teóricas que determinan la conformación de un cluster, se plantearon diferentes dimensiones de análisis para ser abordadas durante el trabajo de campo, con el objetivo de reconocer en la realidad aspectos concernientes a la dinámica y su potencialidad:

- *Condiciones Contextuales*: orientado fundamentalmente al sector gastronómico para proceder con la caracterización de los establecimientos, por un lado, y conocer la génesis de los emprendedores del sector, por otro.
- *Percepción de la realidad Turística de Villa Pehuenia*: orientada a conocer el estado de desarrollo y las oportunidades que los involucrados perciben que ofrece el destino, así como su posicionamiento y las características de la demanda que concurre al mismo.
- *Percepción del lugar de la gastronomía en la oferta turística*: orientado a conocer la importancia de la gastronomía dentro de la oferta local, su estado de desarrollo y la percepción de su evolución a futuro; percepción sobre la gastronomía como factor de atracción actual.
- *Percepción sobre la conceptualización y potencialidad de un micro cluster gastronómico*: orientado a conocer el grado de conocimiento de los actores sociales respecto del concepto de cluster, así como su percepción sobre la posibilidad de fomentarlo en Villa Pehuenia.
- *Percepción de los actores sobre las Interrelaciones y el trabajo asociativo*: orientado a conocer el grado de conocimiento respecto del concepto de asociatividad así como la percepción del estado de las relaciones sociales entre los diferentes sectores que operan en la actividad turística.
- *Percepción de Innovación*: orientado a conocer la percepción de innovación de los actores sociales y la identificación de acciones innovadoras en el sector gastronómico
- *Percepción de las iniciativas locales*: orientado a caracterizar las principales iniciativas que dan cuenta de la potencialidad del micro-cluster.

7.4. Tipo de Triangulación, Unidades de Análisis y Unidades de Relevamiento, técnicas de recolección de datos

La triangulación es el uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto a fin de que el investigador tenga la posibilidad de encontrar diferentes caminos para conducirlo a una comprensión e interpretación lo más abarcativa del fenómeno en estudio (Mendioca 2003). Se selecciona la triangulación de datos dado que permite trabajar con diferentes puntos de vista, posibles de ser complementados en la etapa del análisis y presentación de resultados. La triangulación, entonces, se da a partir de los datos aportados no sólo por las diferentes unidades de relevamiento (fuentes primarias), sino también por la información obtenida de las fuentes secundarias.

En este sentido, también resulta interesante diferenciar las fuentes de datos utilizadas para cumplimentar con los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación, especificando, a su vez, las técnicas de recolección de datos utilizadas para cada caso. Dado que el primer objetivo específico estuvo orientado a generar un marco de entendimiento conceptual, las fuentes utilizadas para ese caso fueron secundarias; y teniendo en cuenta que el cuarto y último objetivo plantea el desarrollo de algunas recomendaciones para el fomento de un micro-cluster (por lo cual la respuesta al mismo surge una vez desarrollados los tres anteriores), en el siguiente cuadro se presentan los criterios utilizados para el segundo y tercer objetivo:

Tabla n° 2: Fuentes de Información, Unidades de Análisis y Relevamiento, Técnicas de recolección según Objetivos

Objetivos	Fuentes de Información	Unidades de Análisis	Unidades de Relevamiento	Técnicas de Recolección
Objetivo n° 2 Describir el proceso de micro-clusterización que se está gestando en Villa Pehuenia en torno a la gastronomía.	Fuentes Primarias	Consumidores de gastronomía local	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas que asisten al Festival del Chef Patagónico • Turistas potenciales 	Encuesta personal Encuesta <i>on-line</i>
		Prestadores Hoteleros	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios o encargados de hoteles de la Villa 	Entrevista con bajo grado de estructuración: desarrollada por tópicos de interés, correspondientes a las variables de investigación que se especifican en el apartado 7.3
		Prestadores Gastronómicos	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios de establecimientos gastronómicos • Organizadores de Festival del Chef Patagónico 	
		Cámara de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de la Cámara de Comercio 	
		Funcionarios del Gobierno Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Turismo de Villa Pehuenia • Encargada del Área Técnica de la Sec. De Turismo • Secretario de Producción de Villa Pehuenia 	
	Funcionarios del Gobierno Provincial	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Planificación de la Subsecretaría de Turismo de Nqn. • Área de Eventos del Consejo Federal de Inversiones 		
	Fuentes Secundarias	Sondeos de Demanda realizados por la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia: Perfil del visitante temporada invernal 2011; Sondeo Turismo Estival 2010-2011; Relevamiento de demanda Festival del Chef 2012. Relevamiento realizado por la Secretaría de Producción de Villa Pehuenia: Relevamiento de productores, artesanos y producción ganadera (Villa Pehuenia, Moquehue y Lonco)		
Objetivo n° 3 Analizar el rol del capital social en la generación de redes de asociatividad en el proceso productivo. Caso: micro-cluster gastronómico potencial de Villa Pehuenia.	Fuentes Primarias	Prestadores Hoteleros	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios o encargados de hoteles de la Villa 	Entrevista con bajo grado de estructuración: desarrollada por tópicos de interés, correspondientes a las variables de investigación que se especifican en el apartado 7.3
		Prestadores Gastronómicos	<ul style="list-style-type: none"> • Propietarios de establecimientos gastronómicos • Organizadores de Festival del Chef Patagónico 	
		Cámara de Comercio	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de la Cámara de Comercio 	
		Funcionarios del Gobierno Municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Turismo de Villa Pehuenia • Encargada del Área Técnica de la Sec. De Turismo • Secretario de Producción de Villa Pehuenia 	

Fuente: elaboración propia

7.5. Muestreo Metodológico

Por un lado, se utilizó el muestreo no probabilístico e intencional para recabar información proveniente del Sector Público, siendo las unidades de relevamiento seleccionadas conforme a criterios del investigador, en función de los roles desempeñados, de los medios disponibles para realizar un contacto con las mismas, y de acuerdo a la relevancia y conveniencia para la investigación.

Por otro lado, para la unidad de análisis Prestadores Gastronómicos de Villa Pehuenia, también se utilizó un muestreo no probabilístico pero por Bola de Nieve, lo que permitió ir contactando a nuevas unidades de relevamiento en el proceso de recolección de datos, trabajando con aquellas que resultaron pertinentes y relevantes a la investigación. Para la selección de las unidades de relevamiento iniciales del muestreo por bola de nieve, el requisito fue que los establecimientos tuvieran más de 2 años en funcionamiento y estuvieran ubicados en la zona conocida como “tour gastronómico”, frente al lago.

Se decidió incluir también la visión de los prestadores hoteleros, ya que su percepción sobre los acontecimientos que se están desarrollando en la Villa en torno a la gastronomía, conforma un aporte muy interesante, dado que la hotelería es uno de los eslabones más fuertes de la cadena de valor del turismo. Por tanto, si la gastronomía es un potencial producto, los prestadores hoteleros también se verán beneficiados de ello. El muestreo en este caso también se realizó por bola de nieve, en función de las recomendaciones de los prestadores gastronómicos.

Por último, en el caso de los consumidores de gastronomía local, por un lado se pretendió estudiar la demanda correspondiente al Festival del Chef Patagónico, y en definitiva dilucidar el posicionamiento del producto gastronómico como factor de atracción. Para ello se confeccionó una encuesta que fue aplicada durante las dos jornadas del evento en la edición 2013. Por otro lado, se aplicó una encuesta on-line orientada a conocer las características de la demanda potencial del producto gastronómico de Villa Pehuenia, que fue enviada por medio de redes sociales y cadenas de mail.

7.6. Desarrollo de los Instrumentos de Recolección de Datos

Para la toma de datos primarios, se diseñaron tres instrumentos de recolección de datos para ser aplicados a diferentes Unidades de Análisis; uno para los prestadores locales y funcionarios públicos, y dos para los consumidores de Gastronomía local.

La primera técnica utilizada fue la entrevista en profundidad, para conocer la opinión de los “Prestadores Hoteleros”, “Prestadores Gastronómicos”, “Funcionarios Municipales”, “Cámara de Comercio”. La misma, se consideró apropiada porque permite la obtención de datos por medio de la interacción verbal cara a cara entre entrevistador/entrevistado, permitiendo que cada entrevistado exprese libremente sus opiniones y percepciones sobre el tema de análisis. Dada la complejidad del mismo, se diseñó una entrevista con bajo grado de estructuración, donde se puntualizaron los principales tópicos a desarrollar (ver Anexo, pág. 124), en función de las variables presentadas en el apartado 7.3. Se buscó abordar específicamente la percepción de los entrevistados respecto a los elementos que conforman la base del desarrollo de un cluster, a saber: las interrelaciones sociales, la especialización e innovación, la competitividad, las iniciativas locales.

Para conocer la opinión de los “Consumidores de Gastronomía local”, se diseñó, por un lado, una encuesta (ver Anexo, pág. 120) en forma conjunta con el Área Técnica de la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia, que fue aplicada durante la edición 2013 del Festival del Chef a los turistas que asistieron al evento. El objetivo de este trabajo conjunto estuvo orientado a abarcar mayor cantidad de encuestados por parte del investigador y lograr una muestra más representativa, que permitiera un análisis más contundente de las variables que se introdujeron en la encuesta. De este

modo, la encuesta estuvo formada por las variables sociodemográficas clásicas (de interés para la secretaría de turismo del destino) que también habían sido relevadas en la edición 2012; y se sumaron nuevas variables relacionadas al comportamiento gastronómico de los turistas cuando viajan (pertinentes a la presente investigación). De todos modos, se considera que estas últimas variables también son útiles para el ente de turismo del municipio porque permiten conocer la opinión de sus visitantes respecto de la oferta relacionada a la gastronomía, para así proyectar el desarrollo -o no- de nuevos productos y servicios.

Por otro lado, para conocer la opinión de los Turistas Potenciales, se diseñó una encuesta por medio del Formulario de la aplicación Google Drive para ser enviada a través de Internet, por redes sociales y cadenas de e-mail. En esta encuesta, también se incluyeron variables correspondientes al comportamiento de los turistas en relación a la gastronomía durante sus viajes (ver Anexo, pág. 122).

7.7. Características del proceso de recolección de datos

La toma de datos empíricos se desarrolló en diferentes etapas durante todo el mes de Abril y los primeros días de Mayo del año 2013. Se desarrollaron dos viajes a la localidad de Villa Pehuenia, con el objetivo de entrevistar a los actores sociales que allí operan: el primero fue realizado durante los días 6 y 7 de Abril, donde se entrevistaron a cuatro prestadores gastronómicos (Gnaien, Drumlin, Místico, Mandra), al creador del Festival del Chef Patagónico, que también encarnó la figura del Secretario de Producción de la Municipalidad, a la Secretaria de la Cámara de Comercio, a la representante del Área Técnica de la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia y a una productora de Moquehue que trabaja productos derivados del piñón (Huerquén).

El Secretario de Producción (que fue contactado en la edición 2012 del Festival), fue quien facilitó el contacto con esta productora, ya que la considera uno de los actores clave en la puesta en valor de la gastronomía local. También facilitó el contacto con el creador de la Web Neuquén Cocina con el objetivo de que el investigador pudiera aproximarse a la potencialidad de la gastronomía para generar productos satélites asociados. Estos dos entrevistados se consideran unidades de análisis emergentes, ya que no fueron tenidas en cuenta en instancias previas a la toma de datos, por la falta de conocimiento. Por su parte, los prestadores gastronómicos fueron contactados previamente en forma telefónica para pactar una entrevista.

Dada la complejidad del tema y la variedad de categorías de análisis, para todos los casos se aplicó la entrevista en profundidad como instrumento, con bajo grado de estructuración, en la medida que se dio lugar a la libre manifestación de las opiniones y percepciones respecto de los principales tópicos indicados como guía de las entrevistas. Posteriormente, se volcaron los datos a una matriz (ver Anexo, pág. xx) con el objetivo de identificar categorías emergentes y datos faltantes, los cuales fueron completados a través de entrevistas telefónicas más estructuradas (con preguntas específicas en función de la información faltante) o bien a través de comunicación vía e-mail.

El segundo viaje se realizó para el Festival del Chef, los días 26 y 27 de Abril de 2013. En esta ocasión se entrevistó a los tres Hoteleros contactados que accedieron a la entrevista, a otro prestador gastronómico (Anhedonia) de Pehuenia y a otra unidad emergente, perteneciente a los prestadores gastronómicos pero ubicada en Moquehue (que fue indicada por otros entrevistados como generadora de servicios gastronómicos innovadores). Luego de la toma de datos se llevó a cabo el mismo proceso de evaluación de datos faltantes a través de la matriz, contactándose nuevamente a las unidades de relevamiento pertinentes, por vía telefónica o a través de internet para recabar específicamente la información faltante.

A su vez, en este mismo viaje, se realizaron las encuestas correspondientes a los asistentes al Festival, durante la jornada del 27 de Abril. La toma de datos estuvo coordinada por la represen-

tante del Área Técnica de la Subsecretaría de Turismo de la Localidad, donde el investigador participó del proceso realizando encuestas junto a los informantes turísticos, en la zona de stands de productores regionales. Se realizó un total de 166 encuestas, de las cuales 30 fueron efectuadas por el investigador. Por otra parte, la encuesta a consumidores potenciales fue publicada el 14 de Abril, recibiendo un total de 106 respuestas al día 23 de Abril.

Luego de los viajes, se realizaron tres entrevistas íntegramente en forma telefónica correspondientes a un prestador gastronómico de Villa Pehuenia (La Cantina del Pescador), al creador de la Web Neuquén Cocina, y a la Secretaria de Turismo de la Localidad, los cuales no se encontraban en la Villa durante la primera visita; y estaban trabajando en el Festival, durante la segunda. Los primeros días de Mayo se entrevistaron en Neuquén a la representante del Área de Eventos del Consejo Federal de inversiones, con el objetivo de conocer cómo se relaciona la institución con el festival, y a la encargada de la gestión y seguimiento de la Ruta del Pehuén, en el Dpto. de Competitividad Turística de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia.

Tabla n° 3: Total de Entrevistas Realizadas

Prestadores Gastronómicos	Propietaria Restaurante Mandra
	Propietarios Casa de Té Gnaien
	Propietario Cervecería Drumlin
	Propietario Restaurante Místico
	Propietaria Restaurante La Cantina del Pescador
	Cocinera Restaurante Anhedonia
Prestadores Hoteleros	Gerente Posada La Escondida
	Propietario Hotel Península de los Coihues
	Propietario Hostería Al Paraíso
Cámara de Comercio	Secretaria de la Cámara de Comercio
Sector Público Municipal	Secretario de Producción y creador del Festival del Chef
	Representante Área Técnica de la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia
	Secretaria de Turismo de Villa Pehuenia
Sector Público Provincial	Representante Área Eventos -Consejo Federal de Inversiones
	Representante Dpto. de Competitividad Turística - Subsecretaría de Turismo. Provincia de Neuquén
Unidades de Análisis Emergentes	Propietarios Restaurante La Moquehuina (Moquehue)
	Productora Local a base de piñón Huerquén (Moquehue)
	Creador del Sitio Neuquén Cocina(Villa Pehuenia)

Tabla ° 4: Total de Encuestas Realizadas

Asistentes al Festival del Chef 2013	166 en Total (participación parcial 30 encuestas)
Consumidores Potenciales Encuesta On-line	106 respuestas en Total

También se utilizaron fuentes secundarias para el análisis de datos, específicamente para describir a la demanda turística, complementando el relevamiento realizado durante el festival; y para describir a los productores locales.

- Perfil del visitante temporada invernal 2011 - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia
- Sondeo Turismo Estival 2010-2011 - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia
- Relevamiento de demanda Festival del Chef 2012 - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia
- Relevamiento de productores, artesanos y producción ganadera (Villa Pehuenia, Moquehue y Lonco) – Secretaría de Producción de Villa Pehuenia

7.8. Limitaciones del Estudio

Se considera oportuno mencionar algunos aspectos que actuaron como limitantes para la presente investigación, en la medida que durante la toma de datos y el posterior análisis, algunos planteos iniciales se vieron modificados.

El primer aspecto a mencionar refiere al muestreo. Inicialmente se procuró entrevistar a la totalidad de la población de prestadores gastronómicos de Villa Pehuenia (14), pero no se pudo concretar debido de limitaciones de tiempo, por un lado, y a la disponibilidad de los potenciales entrevistados, por otro. La misma situación se presentó para el caso de los Hoteleros, en tanto del total de establecimientos contactados (entre ellos los entrevistados efectivamente y otros cuatro hoteles que ofrecen gastronomía) sólo tres accedieron a la entrevista.

Las unidades de análisis emergentes (Neuquén Cocina, La Moquehuina y Huerquén) brindaron gran cantidad de información respecto del contexto gastronómico de Villa Pehuenia y Moquehue, excediendo, en algunos casos, los alcances de la investigación, lo cual puede conformar el punto de partida para futuros estudios. Por esta razón, estos actores sociales sólo figuran esporádicamente en la presentación de los resultados, en el análisis de determinadas variables.

Por último, la información provista por el Consejo Federal de Inversiones y la Subsecretaría de Turismo de la Provincia, también sirvió como marco contextual para comprender el ámbito de desarrollo del tema, en la medida que las presentes unidades de relevamiento no tenían conocimiento acerca de cuestiones intrínsecas de la dinámica de relaciones en Villa Pehuenia.

8. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se presentan los resultados pertinentes a la presente investigación. Se intenta por un lado responder fundamentalmente a los objetivos planteados en instancias iniciales y por otro, se busca abrir el juego para el planteo de nuevos interrogantes dables de ser estudiados en investigaciones venideras. Por tanto, los resultados no pretenden ser concluyentes, sino mostrar una aproximación de lo obtenido a partir de la aplicación de instrumentos de recolección de datos primarios como lo son la entrevista en profundidad y la encuesta.

Los resultados obtenidos son consecuencia de la aplicación de entrevistas en profundidad a distintos actores sociales, tanto del sector privado como público, que han puesto sobre la mesa su visión sobre las diferentes variables de investigación estudiadas en este trabajo. Resulta pertinente aclarar en esta instancia que la metodología de muestreo por bola de nieve ha sido enriquecedora en tanto permitió incluir en la investigación a unidades de análisis que no habían sido tenidas en cuenta en un principio, pero que completan, o al menos complejizan, el círculo de comprensión del tema, dado que permite contemplar un mismo objeto de estudio desde diversas miradas. A su vez, en determinados apartados se ha concurrido a la complementación de datos primarios y secundarios en tanto existen estudios previos como es el caso del perfil del turista que concurre a Villa Pehuenia y los sondeos de demanda del Festival del Chef Patagónico.

Esta sección se puntualiza, entonces, en la resolución de los tres últimos objetivos específicos de la investigación ya que el primero fue abordado en el marco teórico. Primeramente, se realiza una descripción de la realidad Turística de Villa Pehuenia para conocer el panorama general sobre el cual se estudia el fomento de un micro-cluster gastronómico y luego se continúa con el desarrollo de las implicancias que refieren a los objetivos específicos restantes:

- Describir el proceso de micro-clusterización que se está gestando en Villa Pehuenia en torno a la gastronomía.
- Analizar el rol del capital social en la generación de redes de asociatividad en el proceso productivo. Caso: micro-cluster gastronómico potencial de Villa Pehuenia.
- Generar propuestas de líneas de actuación concretas para el afianzamiento de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuenia, que aporten a la generalidad teórica de los cluster.

8.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD TURÍSTICA DE VILLA PEHUENIA

Antes de comenzar con la representación de aquellos indicios que dan cuenta del desarrollo, al menos incipiente, de un micro cluster gastronómico, resulta imperante conocer las características del contexto donde se fomenta dicha organización. Por este motivo, en primera instancia se procede con la caracterización de la realidad turística de Villa Pehuenia, dado que el destino con sus particularidades delimita y perfila las acciones desarrolladas por los actores sociales. Se realiza, por un lado, una aproximación a las características de la Villa como destino turístico, destacando sus atributos esenciales, su oferta de base, y también se realiza un paralelismo con otros destinos de renombre de la zona de los lagos con el objetivo de poner a la luz aquéllos elementos que diferencian a Villa Pehuenia de otros destinos altamente posicionados en la oferta provincial. También se realiza una aproximación al lugar de la gastronomía dentro de la oferta global del destino.

Por otro lado se describe la temporalidad con la que opera el destino y luego se aborda el perfil de la demanda turística que acude a la villa destacando características sociodemográficas y variables de motivación de viaje tanto en verano como en invierno a partir de dos informes realizados por la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia en el año 2011. Los resultados de dicho informe fueron presentados en el Marco Referencial, por lo cual lo que se presenta en esta sección es una síntesis comparativa de ambas temporadas. Seguidamente, se realiza una breve descripción del perfil de los consumidores que han asistido al Festival del Chef Patagónico tanto en el año 2012 como en 2013, a la vez que se pone en relieve la cuestión de la gastronomía como efectivo o potencial factor de atracción turística, es decir, se realiza una aproximación al interrogante que plantea si la gastronomía genera o no demanda turística por sí misma. A su vez se presentan los resultados de un sondeo de demanda potencial para el festival realizado vía Internet.

Por último se describe el sector gastronómico a fin de conocer por una lado a los productores locales y por otro a los prestadores gastronómicos, describiendo la composición de la oferta de base -qué tipos de establecimientos hay, cuántos son, tiempo en el mercado, etc- y también se realiza una aproximación a la génesis de los emprendedores (actuales) que han desarrollado un negocio gastronómico en Villa Pehuenia, dado que son las personas, los actores sociales con su historia, con sus acciones, con sus experiencias las que sientan las bases del desarrollo de un cluster.

8.1.1 Características de Villa Pehuenia como destino turístico

La creación de la Comisión de Fomento en el año 1989 permitió incluir el crecimiento de Villa Pehuenia en los planes de desarrollo provincial y comenzar a dar forma a la actividad turística. Con anterioridad, la principal actividad económica de la zona residía en la explotación forestal y si bien hoy en día es una actividad que permanece la base de la economía de los habitantes de esta aldea de montaña es el turismo. El proceso de desarrollo comenzó a intensificarse en el año 2004 con la creación del municipio de tercera categoría Villa Pehuenia – Moquehue, acompañado de una política de desarrollo turístico provincial cada vez más instaurada, destinada a potenciar la actividad turística en destinos emergentes.

“Cuando se municipalizó, a pesar de ser de tercera categoría, la municipalidad apuntó mucho al turismo y realizó diferentes acciones, como poder estar presente con buena folletería, estar en todas las giras promocionales, en las mejores exposiciones, cruzar a Chile, hacer un convenio de colaboración y amistad con el país vecino como por ejemplo en la localidad de Temuco [...] Esto se hace gestionando, el Municipio a través de la Secretaría y en conjunto con una Cámara de Comercio [...] Por supuesto, todo esto contenido por un marco provincial que apuesta ferozmente al turismo e incluye al destino en programas de desarrollo, la ruta del Pehuén desde la Subsecretaría de Turismo, el apoyo de instituciones intermedias como el CFI que ayudan en el financiamiento de viajes promocionales...”

Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

Villa Pehuenia es un destino turístico no sólo de relax y descanso sino también un destino activo y de aventura. La oferta turística de base está conformada, fundamentalmente, por actividades organizadas al aire libre, desde actividades acuáticas como la navegación, pasando por el trekking y el montañismo en el verano, hasta actividades en la nieve durante el invierno, que toman lugar en el parque de nieve del Cerro Batea Mahuida. Para las personas menos activas o que viajan a descansar, la villa cuenta con varios miradores y senderos señalizados, así como diferentes playas de fácil acceso alrededor del Lago Aluminé. Como se verá más adelante la oferta gastronómica también es muy variada, pudiendo optar por distintos conceptos en gastronomía: desde lo más gourmet hasta lo más convencional.

Más allá de las actividades de base que ofrece el destino existe una particular percepción por parte de actores sociales locales acerca de las características distintivas que la villa posee en relación a otros destinos. Geográficamente, si bien cuenta con lagos y montañas al igual que otros destinos posicionados de la provincia, posee un recurso muy particular que sólo comparte con destinos cercanos (Aluminé, Cavihue): la presencia de bosques de araucarias, la particular fisonomía del terreno y el clima.

“...esto no es ni menos ni más lindo que cualquier otro destino turístico de la provincia, porque lagos tenemos todos, costaneras y playas hay en todos lados...pero esto es diferente, porque nosotros tenemos un destino que es una península, tenés innumerables playas alrededor, que en todas se puede acceder sin ningún problema [...]la gente se distribuye a través de ellas, entonces vos no te das cuenta que Villa Pehuenia tiene las playas totalmente ocupadas si no bajás al centro comercial de la villa en una hora pico.” Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

“Villa Pehuenia/Moquehue como destino es el único que cuenta con dos lagos, ambos hermosos, accesibles, con múltiples playas y balnearios, accesibles, visualmente hermosos, que se prestan para todo tipo de actividades náuticas, natación y buceo.” Hotel Península de los Coihues

“El origen de la gran diferencia entre Villa Pehuenia y otros destinos podría ser el clima que aquí muy particular, con un centro de alta presión encima de la villa, a 180 km del mar y a 1.200 m de altura, con una Cordillera de los Andes muy baja y la Pre-cordillera a sus espaldas; con vientos predominantes desde el mar, poco lluviosa, en contraparte con

la vecina región chilena antepuesta ubicada entre Pucón/Villarrica y Curacautín, que reciben la descarga de toda la lluvia que puedan traer los vientos marinos.” Hotel Península de los Coihues

Además se encuentra estratégicamente localizado en relación a Neuquén Capital y el Alto Valle del río Negro, que como se verá más adelante, conforman los principales centros emisivos durante la temporada baja. También se encuentra estratégicamente localizada en relación a diferentes rutas y circuitos regionales incluidos en planes de desarrollo turístico y territorial, por lo cual se encuentra beneficiada desde un punto de vista promocional.

“Villa Pehuenia se diferencia de otros destinos no solo por sus recursos naturales distintivos, como la araucaria y parque de nieve [...] sino por la cercanía a Neuquén Capital, siendo el 1º lago (Alumine) por visitar, dentro del Corredor de los Lagos”. Posada La Escondida

La presencia de la comunidad mapuche también es un elemento diferenciador, ya que la misma no sólo representa un pueblo originario sino que participa activamente en actividades relacionadas con la actividad turística, no sólo en el ámbito privado sino también en ámbitos de colaboración como el que se genera durante la organización del Festival del Chef Patagónico.

“...nosotros compartimos mucho con las comunidades mapuches, entonces hoy vas a ver que una actividad es privada pero que la otra es de la comunidad, que tenemos un circuito Pehuenia que nos pertenece a todos mapuches, no mapuches y tenemos otros lugares que pertenecen exclusivamente a la comunidad y que también la ofrecen para este destino turístico y lo ponen para un emprendimiento particular. Ellos son emprendedores como cualquier otro.” Secretaria de Turismo de Villa Pehuenia

*“En realidad el producto en sí es que están las comunidades y lo que hay que hacer es abrirlo a lo turístico. Si vos vas a Pehuenia sabés que estás en un territorio de comunidades autóctonas y de hecho el principal atractivo en invierno está manejado por ellos. La posibilidad que tenés es interactuar con la cultura local.” Subsecretaría de Turismo de Nqn.
- Dto. Competitividad Turística*

» El lugar de la gastronomía en la oferta turística de Villa Pehuenia

La gastronomía en Villa Pehuenia comenzó a posicionarse desde 2004, en paralelo al surgimiento del Festival del Chef Patagónico, el desarrollo de una ruta gastronómica especializada en platos regionales y la municipalización. Tal vez el punto de partida para este posicionamiento haya sido la convergencia, en un determinado momento, de un grupo de personas profesionales o aficionadas a la gastronomía que encontraron en Villa Pehuenia un lugar propicio para desarrollarse profesional o comercialmente. Hace diez años, la villa como destino se encontraba aún en un estado de crecimiento, en relación a la oferta de base, no sólo gastronómica sino de organización de actividades y cantidad de plazas de alojamiento, por lo cual conformaba un campo fértil donde poder emprender y crecer.

En el rubro gastronómico, paulatinamente, se fueron incorporando distintos prestadores con un criterio de especialización; es decir, quien se incorporaba al mercado lo hacía con un producto diferente a lo que se ofrecía en los restaurantes que ya estaban instalados. Este desarrollo se dio en forma espontánea sin ningún tipo de planificación aparente, pero a *posteriori* fue puesto en valor para conformar lo que se conoció como Ruta Gastronómica: un circuito que incluía diferentes restaurantes especializados en distintos platos. La especialización llevó con el tiempo al establecimiento de altos estándares de calidad gastronómica que hoy en día son claramente reconocidos por los habitantes de la villa:

“La gastronomía de acá en general es muy buena, hay restaurantes muy buenos, de mucha categoría y a pesar de que estamos lejos de todo, porque es muy difícil conseguir los productos y los conseguimos al doble de precio que en otros lados, a pesar de todo eso es muy buena.” Restorán Mandra

“...la gastronomía es uno de los principales subproductos que tenemos dentro de este gran producto turístico que tenemos nosotros. Realmente esto de una ruta gastronómica, el hecho de ponerse todos de acuerdo en realizar una gastronomía generalizada con respecto a que cada restorán tiene su especialidad, y eso llevarlo hace nueve años consecutivos, en una primera instancia en una reunión entre chefs locales y decir, ‘bueno, hoy nos vamos a reunir y vamos a hacer una pequeña fiesta’, como haciendo honor a esto que hacemos e ir creciendo como creció y las dimensiones que tomó en estos últimos años, eso hace y demuestra que la gastronomía acá es muy importante”.

Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

Tal como lo plantea la secretaria de turismo, la gastronomía es uno de los subproductos más importantes dentro de la villa porque en función de ella se han podido desarrollar otros productos, como el Festival del Chef Patagónico. Pero también ha dinamitado el desarrollo de otros proyectos, de origen privado, como lo es Neuquén Cocina, una página web destinada a la gastronomía provincial pero que tuvo su punto de gestación en Villa Pehuenia:

“... yo creo que lo bueno que tiene la gastronomía es que es un dinamo generador de otras actividades que le circundan alrededor... entonces en ese sentido está claro que Villa Pehuenia ha sido para mí fundamentalmente el contexto ideal para general una idea como Neuquén cocina... ¿por qué? Porque se dan ciertas cosas acá que te ayudan a ver ‘Epa! Nosotros lo estamos intentando y lo estamos consiguiendo’ acá en Villa Pehuenia pero en muchos lugares ni siquiera existe.” Representante Neuquén Cocina

Otro ejemplo es el desarrollo de La Ruta del Pehuén que si bien incluye tres localidades (Alumine, Pehuenia, Copahue-Caviahue), comenzó como una inquietud por parte de los actores sociales de villa Pehuenia que tenían mucho más valorado y diversificado el uso del piñón. Se destaca un proceso de identificación y puesta en valor de elementos característicos de la región que inicialmente, y particularmente, se realizaron desde un punto de vista gastronómico: el uso del piñón en la elaboración de platos, el festival del Chef y luego un producto más abarcativo como lo es la Ruta del Pehuén:

“Si nosotros destacamos como destino turístico, tenemos que destacar la calidad hotelera y la calidad gastronómica, y de hecho hay un festival que se posicionó en el tiempo (y esto va a seguir, a futuro). Y siempre hacemos hincapié y la ponemos en valor en cada producto que se lleva adelante en Pehuenia, como por ejemplo la ruta del Pehuén que estamos trabajando en eso y está muy relacionada con la gastronomía, con el pehuén, con los platos que se hacen muy elaborados y que realmente se tiene al pehuén, la semilla emblemática en cuenta”. Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

Por otra parte cuando se consultó a los entrevistados si consideraban que el Festival del Chef conformaba un factor de atracción turística la totalidad contestó en forma afirmativa, por lo cual se observa que hay un reconocimiento por parte de los actores sociales hacia la importancia turística que tiene el evento, dado que se trata de un festival temático que con el correr de los años demostró que es capaz de atraer importantes volúmenes de turistas en poco tiempo.

“...cada vez viene más gente a apoyarnos (al festival del chef) y se llena. Son dos días de mucha gente, y eso que los días siempre están horribles”. Restorán Mandra

La importancia de la gastronomía en Villa Pehuenia también se observa en las giras promocionales que realiza el municipio asistiendo a ferias y eventos, donde además de mostrar la folletera

ía utiliza productos gastronómicos de productores locales. En cierto modo, si bien se pueden mostrar imágenes y videos para dar a conocer los atractivos del destino, la gastronomía es lo único que permite tangibilizar al menos una parte de la oferta, y si es parte se relaciona a la autenticidad del territorio, el atractivo de lo que se observa en las imágenes se ve potenciado y se hace palpable, como en el caso de los productos a base de piñón, la miel, ahumados etc.:

“...en todas las exposiciones que va turismo, se lleva, muestra la gastronomía. Es una cosa importante de Villa Pehuenia no es algo aparte. Es el paisaje y la gastronomía. Si todo lo que se hace para publicidad lleva la gastronomía.” Restorán Mandra

“...cuando salen a promocionar Villa Pehuenia salen mis licores, salen mis dulces, mis aderezos, porque salen a mostrar como un atractivo de Villa Pehuenia El Piñón. [...] lo dan a degustar, [...] es un incentivo para que la gente venga”. Productora Local Huerquén

En cuanto a la perspectiva futura respecto de la gastronomía, los entrevistados reconocieron que la villa aún se encuentra en una etapa de crecimiento, y si bien el destino a evolucionado en gran medida en los últimos diez años, se ha llegado a una instancia de “meseta” donde la infraestructura resulta insuficiente para equiparar el ritmo de crecimiento: falta de locales comerciales, cantidad de plazas de alojamiento etc. En cuando al destino de la gastronomía como producto existe un anhelo por mantener los estándares de calidad, el asociativismo que se generó en determinado momento, a la vez que se reconoce que es necesario buscar nuevas formas de hacer las cosas:

“Quizás les falta este tema de la coordinación, el poder venderlo mejor, seguir buscando... bueno es algo que está creciendo, no estoy diciendo que las cosas se estén haciendo mal sino que bueno, lleva su proceso.” Área Técnica Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

“La verdad que es muy difícil hacer una proyección, este es un destino que está creciendo y que creo que no tiene su futuro marcado, puede salir para un lado o para otro. [...] estaría bueno que no pierda su identidad y que no pierda ese lazo que ha quedado de una ruta gastronómica que existe, de cooperación y de solidaridad entre los gastronómicos. Que hoy por hoy existe y está bueno. [...] hay muchos restaurantes que han logrado generar una identidad gastronómica de la localidad, me encantaría que eso se mantenga. Está bastante consolidada como para que se pierda, tenés lo del festival, es como que se le da bastante bolilla a la gastronomía en la localidad como para que de pronto deje de ser un factor importante. Yo espero y deseo que se vuelva cada vez más importante”. Restorán La Cantina del Pescador

8.1.2. Distribución de Temporadas

Antes de comenzar con la descripción de la demanda que acude a Villa Pehuenia es necesario conocer la temporalidad con la que opera el destino. Según datos aportados por fuentes primarias, la Villa trabaja con dos temporadas altas bien marcadas (tal como se presenta en la mayoría de los destinos de montaña de la provincia) pero cuenta con la particularidad de poder trabajar también con temporadas medias, lo cual se refleja principalmente en los precios por habitación publicados desde el sector hotelero (donde se muestran tarifas para temporada alta, media y baja). Si bien la estacionalidad representa una gran preocupación para los prestadores locales, desde el punto de vista del sector público, las temporadas altas son relativamente extensas:

“... en los meses de año que son 12, en verano funciona muy bien y son hasta 3 meses y en invierno son 2. [...] de hecho ellos trabajan mucho con lo que es la temporada alta media y baja, no todos los destinos tienen el lujo de trabajar con esos tres tipos de temporada.” Subsecretaría de turismo de Neuquén”. Subsec. de Turismo de Nqn. – Dirección de Planificación

“... a pesar de estar tan marcada la estacionalidad, hay 2 estaciones. Y hay destinos que el invierno no lo trabajan. Y además cada vez se extiende más la temporada. En el invierno por ejemplo, no dura solamente los 15 días de vacaciones, cuando está alta alta, que es cuando está el receso escolar...como hay distintos períodos de vacaciones de acuerdo a las provincias, se va extendiendo. Y además hay gente que viene en Septiembre a esquiar, entonces cada vez se va extendiendo más la temporada de invierno y la de verano también porque llegamos hasta semana santa... y ahora (Abril) empiezan a haber aislados, pero igual hay gente. Obviamente no es que todo el año se trabaja igual. Mayo por ejemplo es un mes bastante tranquilo”. Área Técnica Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

El sector privado presenta una visión menos optimista respecto de la extensión de las temporadas pero coincide en la existencia de tres temporadas a lo largo del año, tal como lo plantea el propietario del Hotel Península de los Coihues:

“Distinguimos tres tipos de temporadas distribuidas en el año:

- *Temporada Alta de Verano: 6 semanas, Enero y parcialmente Febrero*
- *Temporada Alta de Invierno: las 3 semanas que incluyen las vacaciones escolares de la mayoría de las provincias.*
- *Temporadas Medias: 2/3 últimas semanas de Diciembre, parcial de Febrero hasta Semana Santa, primera fracción de Julio hasta que comience la Alta de Invierno, Agosto/Setiembre y algunos de los fines de semana largos distribuidos en el año.*
- *Temporadas Bajas: el resto del año”*

Es dable aclarar que dentro de las temporadas existen picos de demanda, cuando la villa presenta mayor ocupación, coincidiendo con los meses correspondientes a recesos escolares y administrativos: en temporada Alta Estival todo el mes de Enero y la 1° quincena de Febrero; en temporada Alta Invernal de la 2° a la última semana de Julio.

Tabla n° 5: Distribución de temporadas en Villa Pehuenia

Temporada Alta	Temporada Media	Temporada Baja
Desde la 4° semana de Diciembre hasta la última semana de Febrero	Marzo y Abril (incluye fines de semana largos: ej. semana santa)	Mayo y Junio
Julio y 1° semana de Agosto	Desde 2° Semana de Agosto hasta última semana de Sept. 2° y 3° Semana de Diciembre	Octubre, Noviembre y 1° Semana de Diciembre

8.1.3. Perfil de la demanda de Villa Pehuenia

A continuación se presenta de la descripción de la demanda en dos aspectos: por un lado la descripción genérica en función de los estudios de demanda realizados por la secretaría de turismo de Villa Pehuenia, por otro lado la descripción de la demanda del Festival del Chef en función de dos sondeos realizados en las últimas dos ediciones del evento, y por último una aproximación a la demanda potencial del evento. El objetivo final es realizar una aproximación al panorama de demanda y a su vez desentrañar el interrogante si la gastronomía o eventos gastronómicos son capaces de motivar un viaje.

8.1.3.1. Características de la demanda genérica

Una vez analizada la temporalidad con la que opera el destino turístico en estudio, se presenta una caracterización de la demanda genérica que acude al mismo, realizando una comparación entre el turista de verano y el de invierno, basada en los estudios de perfil de demanda (invernal y estival) realizados por la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia en 2010-2011. Se realiza entonces una comparación de las principales variables abordadas a la vez se tienen en cuenta aquéllas apreciaciones de los entrevistados respecto de las motivaciones y la procedencia de los visitantes, lo que permite cotejar la vigencia de los datos suministrados por los estudios de perfil mencionados con anterioridad. Del mismo modo, el aporte de los entrevistados permite realizar una aproximación a las características de aquéllos turistas que concurren fuera de las temporadas altas, fundamentalmente en lo que refiere a la procedencia de los mismos.

Comenzando por la procedencia de los encuestados, tanto en temporada estival como invernal, se observa que el principal mercado emisor para Villa Pehuenia es Capital Federal y Gran Buenos Aires, conformando en ambos casos cerca del 50% de la muestra seleccionada. Del mismo modo, el Alto Valle de Río Negro y Neuquén ocupa el segundo lugar en importancia como mercado emisor ya que supera en ambas temporadas el 20% de los encuestados. También se destacan con un importante porcentaje la provincia de Santa Fé y Resto de la Pcia de Bs As.; y como mercados incipientes se registran Mendoza, Córdoba, La Pampa y Chile. Estos datos se reflejan en el plano de la cotidianidad, tal vez de un modo más informal, que se registra en las apreciaciones de algunos de los entrevistados:

“No tenemos una estadística seria respecto a su lugar de procedencia de nuestros visitantes, pero podríamos esbozar un ordenamiento ABC según orígenes y cantidad de visitas: 70% CABA/Gran Buenos Aires, Interior de la Pcia. de Buenos Aires, Río Negro/Neuquén (en ese orden); 25% Chile/La Pampa, Santa Fé/ Entre Río, Mendoza; 5% Otras provincia, Extranjeros de Europa, Otros extranjeros.” Hotel Península de los Coihues

“Nuestro nicho de huéspedes [...] proviene de Buenos Aires, La Pampa, Neuquén y Santa Fe (en su mayoría) y extranjeros (en mese puntuales)...” Posada La Escondida

A pesar de la existencia de dos temporadas bien marcadas, el destino ha logrado incluir temporadas medias y también mantener algún movimiento de turistas durante fines de semana en temporada baja:

“...cuando llegamos nosotros hace 6 - 7 años, era sólo el verano y sólo el invierno, después no pasaba nada. Ahora se mueve un poquitito más los fines de semana [...]. Los fines de semana por lo general cuando es baja son todos del valle. Después si son fines de semana largo viene mucha gente de Buenos Aires, Rosario...” Restorán Mandra

“A medida que pasan los años se fortalece el destino en temporadas bajas, con huéspedes provenientes fundamentalmente del Alto Valle...” Posada La Escondida

Respecto del tipo de grupo, tanto en verano como en invierno, los grupos predominantes son las familias y las parejas, seguidos de familias que viajan con amigos y los grupos de amigos, siendo escasas las personas que viajan solas. En lo que referente a la estadía, en verano se observa una propensión a realizar estancias más largas de entre 3 y 6 noches (49%) hasta de entre 7 y 14 noches (19%). En invierno la estadía promedio es de 4 noches:

“Temporada Alta de Verano: Mezcla de parejas y familias completas. Mayoritariamente ya hemos llegado a instancias de estadías típicas “largas” (entre 5 y 10 noches). Temporada Alta de Invierno: se distinguen mayoritariamente por la alta concurrencia de familias. La estadía típica es de una semana.” Hotel Península de los Coihues

“Normalmente en las temporadas bajas vienen parejas, reticentes a la hora de contratar de excursiones o prestadores para realizar actividades. Austeros en sus gastos. También vienen algunos viajeros solos, que típicamente sí contratan servicios de terceros prestadores turísticos.” Hotel Península de los Coihues

Con respecto al poder adquisitivo sólo en el estudio de verano se consulta expresamente sobre la propensión al consumo. Por un lado se consultó a los encuestados si pensaban comer en un restorán a lo que el 68% respondió que Sí; por otro lado se consultó si pensaban realizar excursiones programadas, a los que el 75% respondió que No. La negativa en el segundo caso puede deberse a que en verano existen más posibilidades de realizar paseos autoguiados, lo que permite abaratar costos de viaje por un lado para invertirlos en otra cosa, como por ejemplo salir a cenar.

“Y en verano el turismo es un poco más de clase baja, distinto a los que vienen después de la temporada. Además en invierno no es fácil llegar, tenés que tener vehículos en condiciones. Pero en invierno también vienen bastantes familias, por el tema del cerro, porque es un cerro tranquilo y barato, entonces se llena de familias”. Restorán Mandra

“Entendemos que nuestros huéspedes mayoritariamente pertenecen a la clase media, quizá posicionados en un estrato ligeramente por arriba del nivel medio.” Hotel Península de los Coihues

“Nuestro nicho de huéspedes se basa en parejas y familias de clase media...” Posada La Escondida

En ambas temporadas el transporte más utilizado superando el 90% de los casos es el vehículo particular. Por otra parte el alojamiento difiere considerablemente entre el estudio de invierno y verano lo cual se encuentra directamente relacionado con las inclemencias del tiempo, ya que en verano predomina la estadía en campings, seguido de la opción de cabañas y viviendas turísticas. En invierno predominan las cabañas, hoteles y viviendas turísticas.

En invierno está claro que la principal motivación de viaje es la práctica de actividades en la nieve, lo cual se refleja en el estudio invernal con los siguientes porcentajes: práctica de esquí (55,24% de las menciones), los paseos terrestres (20,07%) y el snowboard en un 16,83% de las menciones. La oferta en Pehuénia es un parque de nieve relativamente accesible en términos económicos con lo cual es frecuente la concurrencia de familias con niños pequeños, a la vez que es un lugar ideal para principiantes. Durante el verano las motivaciones principales son conocer, pasear, disfrutar el paisaje y relajarse. La voluntad de conocer un nuevo destino resulta movilizador para algunos visitantes y esto es percibido por los prestadores de la zona:

“Yo creo que hay muchos que no saben ni adónde vienen porque preguntan cada cosa rara. Pero el resto viene por lo que es el paisaje por la tranquilidad que hay acá” Restorán Mandra

8.1.3.2. Características de la demanda del Festival del Chef Patagónico

El Festival del Chef Patagónico es un evento gastronómico que se realiza en Villa Pehuenia desde 2004. Comenzó por una inquietud de parte de los prestadores privados que vislumbraron la necesidad de extender la temporada baja y decidieron desarrollar un evento basado en su área de conocimiento: la gastronomía. Los primeros festivales fueron financiados con fondos privados y la afluencia a los mismos era escasa, la demanda que concurría al evento estaba conformada por amigos y conocidos del círculo íntimo de los organizadores pero no contaba con mayor difusión. A partir del quinto Festival, la organización pasó a manos del municipio lo que permitió el acceso a mayores y mejores fuentes de financiamiento destinadas a hacer crecer el evento y promocionarlo. A partir de allí la difusión fue más eficiente y el festival comenzó a ganar afluencia de público, lo cual representa un elemento fundamental ya que permitió movilizar a la demanda en temporada baja, uno de los objetivos iniciales del evento.

Dada su masificación en los últimos dos años, resulta interesante a los fines de esta investigación conocer las características de las personas que concurren al festival. Para ello se presentan los resultados correspondientes a tres sondeos de demanda: el primero fue realizado durante la edición 2012 por parte de la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia donde sumado a las variables sociodemográficas clásicas se estudiaron el motivo de viaje, el grado de conocimiento del evento y las fuentes de información utilizadas para concurrir al mismo. El segundo sondeo que se presenta fue realizado durante la edición 2013 y además de las variables estudiadas en el festival anterior se agregaron otras específicas respecto del comportamiento gastronómico de los encuestados durante sus viajes. En este sondeo se participó abiertamente desde la confección de la encuesta (mediante el agregado de variables específicas) y luego en la toma de las mismas en el transcurso del evento. El tercer y último sondeo consiste en una encuesta realizada vía internet para conocer la demanda potencial del festival, teniendo en cuenta el comportamiento gastronómico.

📌 Sondeo Edición 2012 Festival del Chef Patagónico

En el sondeo realizado en la edición 2012 se efectuaron 195 encuestas, la mayoría fueron tomadas en el espacio físico del evento y un pequeño porcentaje en la oficina de informes. Se estima que durante los tres días que duró el festival, las globas fueron recorridas por alrededor de 2000 personas. Claro está que el evento fue organizado durante un fin de semana largo lo que puede explicar tanta afluencia.

El 54% de los encuestados provenía de el Alto Valle y otras ciudades de Río Negro y Neuquén, seguidos por Capital Federal y Gran Buenos Aires con un 18%, luego otras localidades de la Provincia de Buenos Aires con un 12%. En un pequeño porcentaje, se encuestaron turistas provenientes de Chile (4%) y otras regiones del país. El hecho de que la mayoría de los encuestados fuera del Alto Valle da cuenta de que el principal mercado emisor para el evento se encuentra a una distancia relativamente corta lo que permitiría realizar un viaje breve para asistir al evento.

El tipo de grupo predominante es el de familia (45%) y amigos (27%), siendo el tamaño promedio de grupo de 4 personas. El medio de transporte más utilizado fue el vehículo particular. El 57% de los encuestados optó por hospedarse en hoteles/hosterías y cabañas, en tanto un significativo 20% no utilizó ningún tipo de alojamiento en tanto se encontraban de paso o concurren sólo por un día, es por ello que la estadía promedio para ese fin de semana fue de 2 noches aproximadamente.

Cuando se consultó a los encuestados acerca de las actividades que pensaban realizar durante su estadía en la villa, el 69% expresó que realizaría paseos terrestres. Un 12% manifestó que asistiría al festival del chef y un 9% que realizaría recorridos gastronómicos. Si bien esta variable puede resultar un tanto confusa en el sentido que la realización de una actividad no quita la

posibilidad de que el encuestado realice otra (puede realizar paseos terrestres y luego asistir al festival) resulta interesante destacar que un 21% de los encuestados estaba dispuesto a realizar actividades relacionadas al consumo gastronómico en tanto asistirían al festival y realizarían recorridos gastronómicos. Esto denota que la gastronomía es un producto muy importante cuando se concurre a la villa.

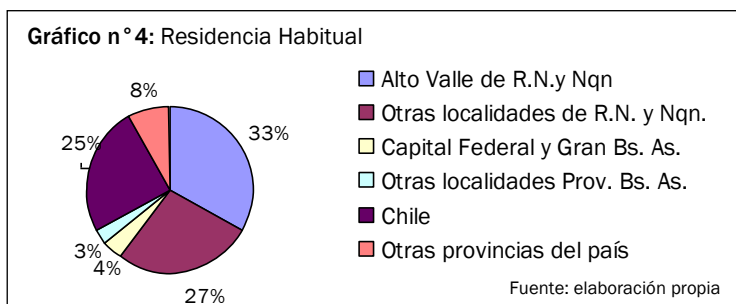
La fuente de información más utilizada para acceder al destino con un 46% fue el comentario de amigos o familiares lo cual demuestra la importancia de la promoción “boca en boca” y la necesidad de brindar cada vez mejores servicios a los visitantes para que puedan comunicar su experiencia positiva a potenciales turistas. Por otra parte un significativo 23% ya había visitado el destino. En tercer lugar el medio de información más utilizado fue Internet (12%) y en un menor porcentaje por medio de noticias, artículos, reportajes, programas de tv, campañas publicitarias, exposiciones y ferias, folletos turísticos de organismos Públicos.

En cuanto a la fuente de información utilizada respecto del festival a diferencia de lo que acontece con el destino en general las fuentes más utilizadas fueron noticias, artículos, reportajes, programas de tv (22%), seguido de comentarios de amigos y familiares (14%), Internet (13%). Muchos encuestados (cerca del 20%) arribaron al destino desconociendo la existencia del festival y fueron informados al llegar por medio de los hoteleros y la oficina de informes. En lo referente a la asistencia al festival sólo el 73% de los encuestados (143 personas de 195) asistieron al evento; de los que asistieron un 45% viajó específicamente por el Festival del Chef, en tanto el 93% de los que asistieron era la primera vez que concurrían al mismo.

📌 Sondeo Edición 2013 Festival del Chef Patagónico

En el sondeo realizado en la edición 2013 se efectuaron 166 encuestas, que fueron tomadas en su totalidad en las globas del evento. Se estima que durante los dos días que duró el festival, las globas fueron recorridas por alrededor de 1500 personas, lo cual representa una suma por demás interesante ya que el festival fue organizado en un fin de semana normal, una semana después de semana santa. Esta fue la primera edición que el festival no fue organizado durante un fin de semana largo lo cual es un augurio muy positivo para la celebración de futuros eventos ya que queda demostrado que el festival es capaz de movilizar demanda incluso fuera de épocas extraordinarias.

Teniendo en cuenta que el festival se desarrolló durante un fin de semana normal, se observó una gran disminución de asistentes provenientes de Capital Federal y otras ciudades de la provincia de Buenos Aires (sólo un 7%), al igual que de otras provincias



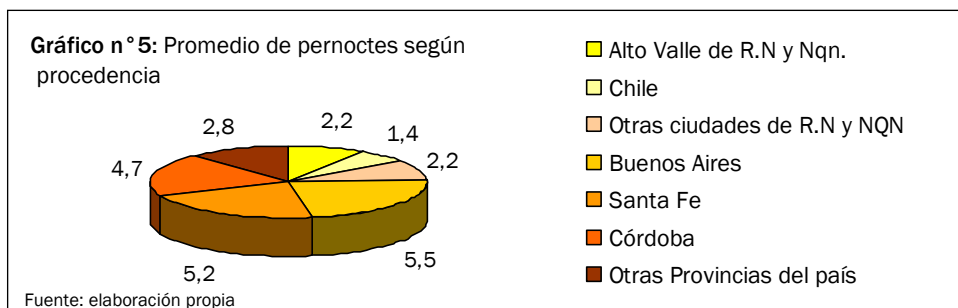
del país (8%). Por otro lado, como aspecto positivo hubo una gran asistencia de turistas provenientes de diferentes localidades de Chile (25%), lo cual puede estar estrechamente relacionado con las campañas de promoción del festival realizadas en el país vecino, por parte del municipio de Villa Pehuenia. Por su parte el Alto Valle de Río Negro y Neuquén continúa siendo el principal mercado emisor con un 33% de asistentes al igual que otras localidades de las provincias de Neuquén y Río Negro con un 27%.

En términos generales, al igual que la edición anterior el tipo de grupo predominante continúa siendo la familia (39%), seguido de amigos (22%) y parejas (17%), siendo el tamaño promedio de grupo de entre 4 y 5 personas. Los tamaños de grupo más frecuentes son de dos personas (32%) y 4 personas (21%). Se presentaron valores extremos de 5 grupos de entre 20 y 25 integrantes, y

dos grupos de 13 y 18. Cabe señalar que los valores extremos, salvo el de 13 personas, corresponden todos a grupos de familia y amigos provenientes de Chile, que arribaron al lugar en transporte privado (transfers). También se destacan, sin llegar a ser valores extremos, 7 grupos de entre 6 y 10 personas también provenientes de Chile.

El transporte más utilizado es el vehículo particular (81%) seguido en menor medida por el transporte privado (8%) que fue utilizado en mayoritariamente por las personas provenientes de Chile. Casi la mitad de los encuestados (44%) optaron por hospedarse en cabañas, mientras un 23% seleccionó la opción “otro” para referirse a su alojamiento. En este último grupo se localiza la Planta de Campamento Educativo ya que se convocó a estudiantes de escuelas de cocina del Alto Valle. El 10% se hospedó en su propia casa de segunda residencia, mientras que el 7% se hospedó en casa de familiares y amigos. Estos últimos dos grupos corresponden predominantemente a personas provenientes de Neuquén capital y de otras localidades cercanas a Villa Pehuenia en la provincia (Zapala, Plaza Huincol, Cutral Co). Casi la totalidad de los encuestados (96%) manifestó que sí volvería al festival, lo cual plantea un panorama positivo e indica que el evento puede mantenerse en el tiempo e incluso seguir creciendo.

En lo referente a la cantidad de pernóctes que realizarían el 50% de los encuestados se hospedaría entre 2 y 3 noches. Un 17% pernóctó sólo 1 noche y un significativo 14% concurrió a la villa sólo para pasar el día, sin realizar noche en la localidad. Se presentan dos valores extremos: una estadía de 15 días correspondiente a un grupo de amigos de Bariloche que se hospedaron en cabañas, y una estadía de 30 días correspondiente a una pareja de Córdoba que se hospedó en casa de familia o amigos. También resulta importante señalar que salvo un caso particular, la totalidad de los viajes que incluyeron una estadía igual o mayor a 5 pernóctes corresponden a personas que viajaron más de 1000km siendo su lugar de residencia Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y otras provincias del país (16 casos de 166 encuestas). Por contraste la estadía promedio de las personas provenientes de Chile es de 1,4 noches, ya que un alto porcentaje de este grupo no realizaría pernóctes en la villa.



Uno de los puntos que resultó más importante a la hora de realizar el relevamiento fue si los encuestados se encontraban en la villa con motivo del festival o no. El planteo inicial fue dilucidar, al menos en forma incipiente si el festival es capaz de generar demanda por sí mismo, y el hecho de que el 81% de los encuestados haya contestado afirmativamente plantea un escenario promisorio para la organización de futuros festivales, ya que evidentemente el evento ha alcanzado un posicionamiento importante y comienza a generar demanda propia. Y esta apreciación se ve respaldada por el propio contexto en el que se evaluó la variable, ya que se trataba de un fin de semana normal, lo que significa que no había mayor cantidad de días libres como para realizar las “mini” escapadas típicas de los fines de semana largos destinados a recrearse y aprovechar los días de ocio.

Haciendo una comparación con la edición 2012, donde los asistentes al festival manifestaron en su mayoría no haber viajado específicamente por el evento, se obtiene un resultado positivo ya que en 2013 el evento logró movilizar demanda, que es el objetivo de los organizadores. Así lo planteaba la encargada del Area Téncina de la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia un mes antes de la edición 2013:

“Este año (2013) es el primer año que se apuesta a hacerlo en una fecha fuera de un fin-de largo. Yo hice un relevamiento el año pasado y ahí te podés dar cuenta que no toda la gente que vino a Villa Pehuenia, venía específicamente por el festival. Lo que no quita que cuando están acá sí vayan. [...] Ahora estamos trabajando para que el festival se consolide más y que sí genere demanda propia. Y de hecho trabajamos con escuelas también gastronómicas. Invitamos a un montón de escuelas para que puedan asistir los alumnos justamente esto buscando que cada vez venga más gente y pensamos en las escuelas como también futuros, como mercado, la gente que viene acá al festival, que conoce el destino que quieren volver y que conozcan y que recomienden. Y a pesar de que este año quizás no consuman tanto, que lo hagan más adelante...” Área Técnica Secretaría de Turismo

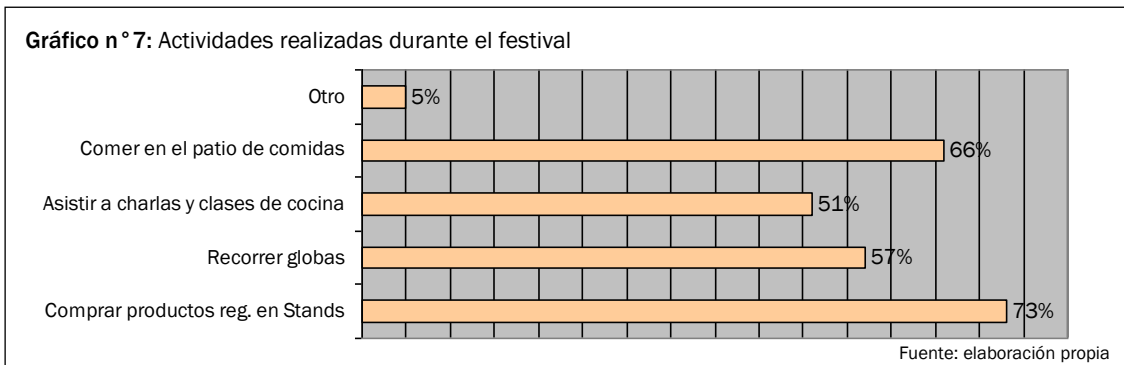
Si bien el planteo de generar demanda propia invitando a escuelas de cocina, es decir a personas aficionadas a la gastronomía, conforma una acción lógica teniendo en cuenta la temática del evento, en la edición 2013 se observó una gran afluencia de turistas chilenos, seguramente relacionada a las campañas publicitarias realizadas en el país vecino. Del total de encuestados provenientes de Chile sólo 2 indicaron no haber concurrido a Villa Pehuenia específicamente por el festival, el resto había viajado a la villa específicamente para asistir al evento. El grupo de los que contestaron que no está mayoritariamente constituido por personas de Buenos Aires, Córdoba, Santa fe y otras provincias del país, y en menor medida por encuestados del Alto Valle y otras localidades de Río Negro y Neuquén.

Por otro lado el 70% de los encuestados tenía conocimiento de la existencia del festival, en tanto el 64% concurriría por primera vez al evento, siendo las fuentes de información más consultadas los comentarios de familiares y amigos (20%) e internet (20%). Esto da cuenta de que la comunicación boca en boca sigue siendo uno de los medios de promoción más importantes, tanto para el festival como para el destino en general. Resulta también muy importante la información a través de Televisión y demás medios masivos de comunicación, los cuales fueron especialmente mencionados por visitantes de Chile, al igual que la referencia a campañas publicitarias sobre el festival. Por otro lado el 12% de los encuestados ya había asistido al festival, en algunos casos más de una vez, lo que da cuenta de una incipiente demanda repetitiva; y dentro de los que se informaron por el boca en boca, muchos tenían amigos o familiares que ya habían asistido.

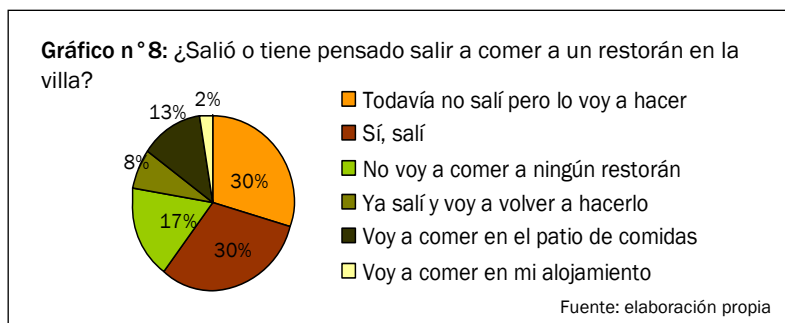


Fuente: elaboración propia en base a datos recolectados en la encuesta Festival del chef 2013

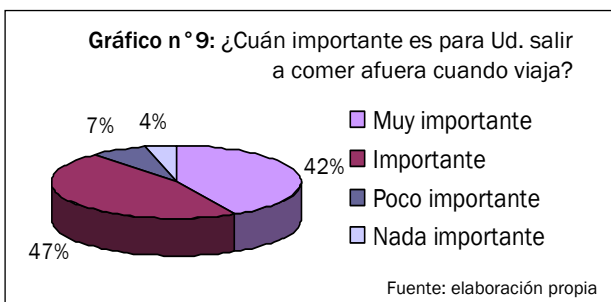
En lo que refiere a la propensión al consumo, los encuestados se mostraron propensos a consumir los diferentes productos gastronómicos que se ofrecían en los distintos espacios físicos del festival, desde la comida *in situ* hasta la compra de productos regionales para regalar o degustar por cuenta propia. La mayoría de los encuestados manifestó haber realizado alguna de las actividades que se plantean en el gráfico siguiente; en la mayoría de los casos realizaron más de dos.



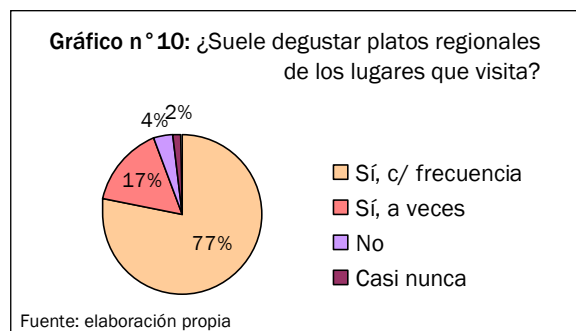
Continuando con la propensión al consumo, se consultó a los encuestados si tenían la intención de salir a comer a algún restorán dentro de la villa más allá de la oferta gastronómica dentro del festival, a lo que un 30% contestó ya haberlo hecho. Otro 30% manifestó no haber salido a comer a un restorán aún pero estaba en los planes de viaje, lo que demuestra que la gente que concurre a Villa Pehuenia está dispuesta a consumir gastronomía. El 13% manifestó que comería en la globa correspondiente al patio de comidas del festival, donde se ofrecen las diversas especialidades de los restaurantes de la villa; y un 17% expresó que no comería en ningún restorán, aunque no se indicó para este caso si lo harían en el patio de comidas o en su propio alojamiento.



En última instancia se intentó conocer algunos aspectos referentes al comportamiento general de los encuestados en relación a la gastronomía cuando se encuentran de viaje, con el fin de dilucidar la importancia que le otorgan a la misma. Para ello en primer lugar se inquirió acerca del grado de importancia que le otorgan al hecho de salir a comer fuera del alojamiento, ya sea en un restorán, una bar, una cafetería o casa de té. El 89% de los encuestados consideran que salir a comer afuera cuando viajan es Importante o Muy Importante, lo que significa que están dispuestos a invertir en al menos una salida gastronómica durante su estadía en un destino.

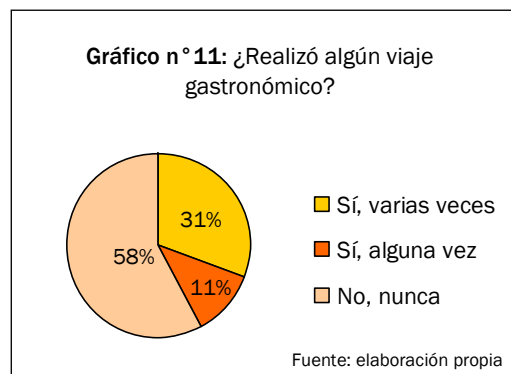


Otra de las preguntas realizadas para conocer el grado de importancia que los encuestados otorgan a la gastronomía cuando viajan fue si consumían o no platos regionales de los lugares que visitan, a lo que un significativo 77% contestó que efectivamente lo realizaban con frecuencia. Sin tener en cuenta la motivación inicial que promovió el viaje, los resultados del gráfico demuestran que, al menos una vez en el destino, los encuestados buscan degustar platos típicos o preparados con productos regionales.



Del total de encuestados que respondió consumir platos regionales en forma frecuente, el interés por probar nuevos sabores resultó el motivo más recurrente (58%), seguido del interés por conocer la cultura local (35%). También cabe destacar que un 7% manifestó considerarse un viajero o turista gourmet, por ello consume la gastronomía local de los lugares que visita, siendo en varias oportunidades el motivo principal del viaje. Del total de quienes indicaron no consumir gastronomía local o bien hacerlo de forma muy esporádica, indicaron casi en forma equitativa que los motivos principales eran: ser muy tradicional a la hora de comer, le da igual comer cualquier cosa y no haber tenido la oportunidad.

Para realizar una aproximación a la potencialidad de la gastronomía como motivador de un viaje, se consultó a los encuestados si alguna vez había realizado un viaje con motivos gastronómicos, ya sea por un evento o festival o por el hecho de degustar la comida típica de algún destino, del país o del mundo. Claro está que el turista actual no decide a dónde viajar en función de una única variable, pero esta pregunta está orientada a conocer el peso que ejerce la variable gastronómica para realizar un viaje.



Tal como se observa en el gráfico, el 31% de los encuestados manifestó haber realizado un viaje gastronómico en más de una oportunidad lo cual indica que existe un segmento de la demanda para el cual la gastronomía representa un elemento importante de los viajes y está dispuesto a movilizarse para consumir productos gastronómicos, es decir que la gastronomía para este segmento no es sólo un servicio básico, esperable por la necesidad de alimentarse, sino que forma parte de una valoración más compleja relacionado a los gustos del consumidor.

Para finalizar, resulta oportuno para este apartado citar algunas apreciaciones de los prestadores privados entrevistados en Villa Pehuenia, relacionadas al interés de la demanda por consumir gastronomía y la motivación de viaje. Específicamente se consultó si consideraban que existía algún sector de la demanda que viaja a Villa Pehuenia, motivados por la degustación gastronómica:

“Sí, estoy convencidísimo que sí. Yo creo que con los años vamos por ese camino. No sé si la gente dice ‘me voy a Pehuenia a comer’, pero sí que es un factor determinante para tomar una decisión”. Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

“... no creo que uno se movilice específicamente por una sola variable cuando uno elige un destino turístico, me parece que considera varias... en esas varias yo creo que la gastronomía de Villa Pehuenia es tomada en cuenta por algunas personas. El Festival del Chef es un ejemplo de esto que estamos hablando, logra capturar un segmento, no que vienen a comer específicamente pero que decís, se organiza un evento gastronómico de determinadas características que logra la convocatoria de ciertas personas”. Restorán La Cantina del Pescador

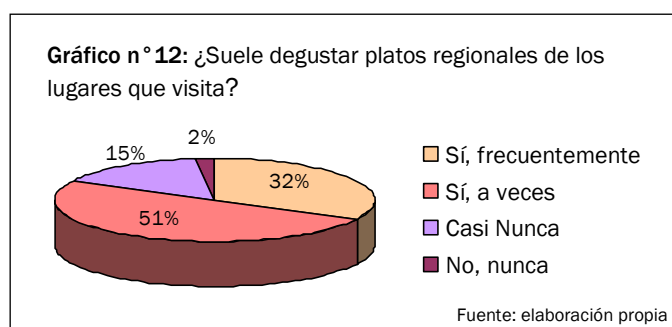
Estas dos apreciaciones dan cuenta de que si bien la gastronomía puede ser un factor de decisión importante, porque como producto es algo atractivo, difícilmente la persona que viaja tomará la decisión sólo por ese aspecto; en la toma de decisiones entran en juego un sinnúmero de variables que van desde la cualidad paisajística hasta todos los productos y servicios que se ofrecen –o no- en el territorio. Esto no significa que no exista un cierto segmento de la demanda donde la variable gastronómica sea el elemento que guía la toma de decisiones, ya sea porque trabaja en el rubro, porque es aficionado a la cocina, o simplemente porque disfruta comer y busca probar nuevas experiencias y sabores.

Resultados del Sondeo de Consumidores Potenciales

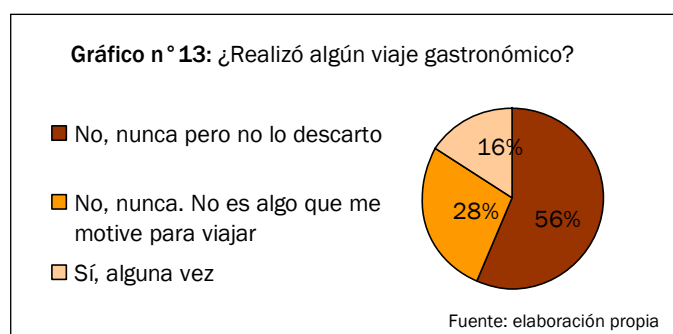
Con el fin de complementar los sondeos realizados con anterioridad se diseñó una encuesta orientada a conocer el comportamiento de consumidores potenciales en relación a la gastronomía durante sus viajes. Al mismo tiempo se consultó acerca del grado de conocimiento del destino en general y del festival en particular, y en la probabilidad de asistencia a futuras ediciones del evento.

La encuesta on-line fue realizada en el mes de abril de 2013 con un total de 105 respuestas. El 74% de los entrevistados reside en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén, el 17% en Córdoba Capital y el 9% en otras ciudades del país. La amplia mayoría (92%) de los encuestados pertenece al rango etario de entre 20 y 30 años, siendo la edad de 25 años la más frecuente.¹¹

Con respecto a la propensión a consumir platos regionales cuando viaja, tal como se observa en el gráfico de la derecha, un 83% demostró una propensión positiva: el 32% lo incluye como parte importante y rutinaria de sus viajes dado que manifiesta degustar regionales con frecuencia, en tanto el 51% lo hace con menor frecuencia pero reconoce su importancia dependiendo de los lugares que se visite. Este grupo manifiesta un interés por probar nuevos sabores y acercarse a la cultura y costumbres locales.



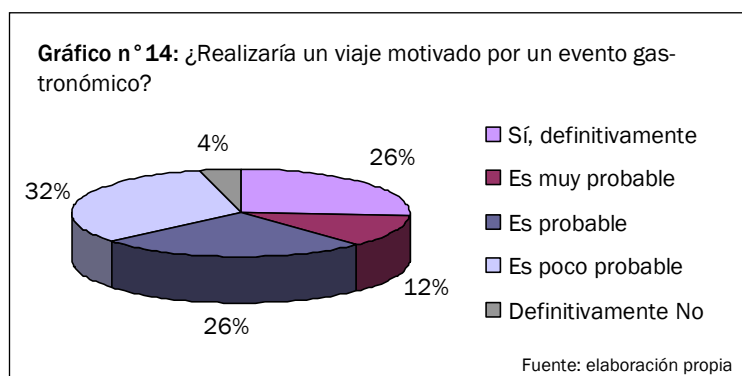
En lo que respecta a la gastronomía como motivador del desplazamiento se observa que un significativo 56% nunca ha realizado un viaje gastronómico y sin embargo existe la posibilidad de que lo realicen en un futuro.



El 28% no encuentra en la gastronomía un elemento motivador de un viaje, en tanto el 16% manifiesta haber realizado alguna vez un viaje gastronómico, visitando alguno de los siguientes lugares: Villa Pehuenia; Europa, por la gastronomía en general; Colonia, Uruguay (por el chivito uruguayo); Colonia Suiza, Bariloche; Bariloche y El Bolsón (Curanto Patagónico); Isla de Chiloe; Buenos Aires (comida china); Bariloche (cerveza); fiesta de las colectividades; mariscos de Chile; El chivo en Junin; Interior de la provincia del Neuquén; Pehuenia / festival del chef; San Antonio Oeste (Mariscos); Tandil (Fiambres); Chiloé (curanto).

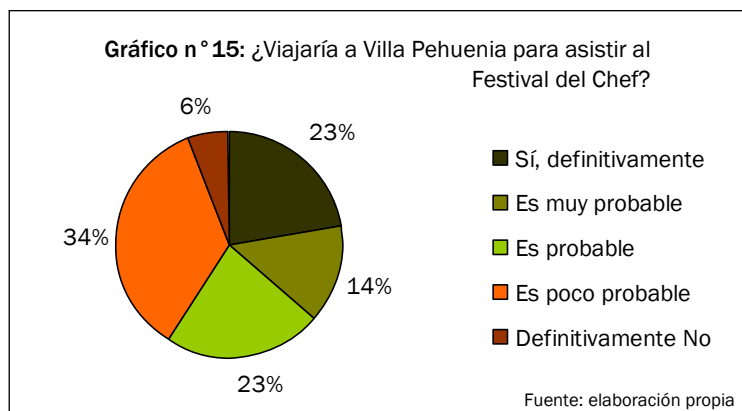
¹¹ Es necesario tener en cuenta que los datos que se presentan están condicionados por las características propias del mencionado rango etario. Si bien escapa a los fines de la presente investigación, queda claro que para un estudio de mayor profundidad será necesario realizar una investigación de mercado que incluya distintas cuotas etarias, a fin de lograr una muestra más representativa.

Con el objetivo de seguir indagando acerca de la gastronomía como motivador de viaje se consultó a los encuestados si efectivamente realizarían un viaje con motivo de la asistencia a un evento gastronómico. Los resultados fueron bastante equitativos en tanto un 38% contestó en forma afirmativa, un 26% en forma neutral, y un 32% negativamente.



Con respecto al grado de conocimiento de Villa Pehuena, el 48% de los encuestados había visitado el destino. El principal motivo de viaje para las personas que conocían villa Pehuena fue conocer y descansar (76%). Sólo un 4% manifestó haber concurrido a la villa con motivo de la asistencia a un evento cultural. Del 48% de los encuestados que sí conocían la villa, el 56% tenía conocimiento de la existencia del Festival del Chef, mientras que del total de los que no conocían la villa sólo el 24% sabía de la existencia del evento.

Del total de las personas que conocían acerca de la existencia del evento y habían visitado Villa Pehuena, sólo 3 (de 50) asistieron al festival. Del total de encuestados que no asistieron al festival (102 de 105), el 40% demostró poca o nula intención de asistir al festival en un futuro. Mientras que el 60% manifestó una intención positiva con un significativo 23% que definitivamente concurriría al evento.



A modo de cierre se observa que el motivo gastronómico aún no es significativo como promotor de viajes, y sólo un pequeño segmento de la demanda (circunscripto al rango etario estudiado) lo pondera positivamente. Ahora bien, más allá de la franja etaria presentada en este sondeo, se observa, a partir de comentarios de los entrevistados, que la decisión de realizar un viaje forma parte de un complejo proceso donde se interrelacionan un gran número de motivaciones y necesidades por lo cual, si bien existe una tendencia mundial hacia el disfrute de experiencias gastronómicas cada vez más significativas y arraigadas a un territorio y a una cultura, difícilmente una persona decida a dónde y cómo viajar sólo por esta variable.

8.1.4. Caracterización del Sector Gastronómico de Villa Pehuenia

Continuando con la descripción de la realidad turística de Villa Pehuenia, a continuación se presentan las características de uno de los sectores protagónicos de la presente investigación, ya que son los productores locales y los prestadores gastronómicos con su historia uno de los pilares fundamentales para el planteo del desarrollo de un micro-cluster especializado en gastronomía. Por lo tanto conocer su estructura, en el contexto turístico del destino, es conocer los recursos de los que se vale el cluster en sí mismo.

8.1.4.1. Los Productores Locales

A continuación se presenta el relevamiento de productores, artesanos y producción ganadera de las localidades de Villa Pehuenia, Moquehue y Lonco Luan realizado por la Subsecretaría de Producción de la municipalidad de Villa Pehuenia en el año 2013. Este estudio fue realizado para conocer y actualizar el panorama productivo con el que cuenta la villa a fin de identificar las problemáticas existentes y plantear vías de acción para mejorar las condiciones del sector, de manera que puedan ser insertados en un circuito de comercialización que permita el autoabastecimiento en toda la zona, lo que incluiría la provisión de materias primas a los restaurantes.

Este relevamiento surgió como necesario ya que villa Pehuenia comenzó a “estancarse” en términos productivos y el producto gastronómico final comenzó a perder originalidad en el sentido de que todos los establecimientos comenzaron a ofrecer más o menos productos homogéneos lo cual llevó a un “desdibujamiento” del proceso de especialización que había comenzado hace 9 años con la Ruta Gastronómica. Esto se relaciona con la masificación del destino y la afluencia cada vez mayor de turistas.

Esta acción por parte de la subsecretaría de Producción está orientada a consolidar las bases de una producción local de manera que no se pierda el sentido de la economía y la gastronomía regional, lo cual en un análisis global representa una ventaja competitiva para la villa.

📌 Productores de Alimentos

El relevamiento realizado de los productores de alimentos da como resultado la necesidad de contar con un ente bromatológico en la zona para poder controlar y garantizar la calidad de cada uno de los productos. También contar con un espacio con las condiciones provinciales pertinentes para la elaboración de diferentes productos en base al piñón, como por Ej., licores, dulces, conservas, etc. La capacitación en materia de comercialización, armado de imagen y diferentes certificaciones de calidad es uno de los puntos importantes a trabajar para el mejoramiento de los productos que identifican la región.

Tabla n° 6: Productores de Alimentos

Establecimiento	Producto
Finca Araucaria	Elaboración de productos ahumados, ciervo, cordero, jabalí, trucha, quesos, verduras y piñones.
Cervecería Drumlin	Fábrica de cerveza casera, rubia, roja, negra y de piñón.
Huerquén	Fábrica de dulces de frutas de la zona, conservas y paté de piñón. Licor de piñón tostado y de café.
Apícola Lonco Luan	Cooperativa de productores de miel de la zona.

La casita del Bosque	Elaboración de dulce de manzana silvestre y rosa mosqueta. Conserva de piñones.
Kura-Co;	Elaboración de harina y café de piñón. Licores de frutas de la zona y dulce de manzana silvestre.
Epu- Guaranca	Fábrica de alfajores de piñón y dulce de tomate. Elaboración de café de piñón.
La Fábrica;	Establecimiento elaborador de alfajores de piñón en sus diferentes rellenos.
Lily Puel;	Elaboradora de queso y dulce de leche.
Choro´s;	Fábrica de licores de rosa mosqueta.
Duende de la Montaña	Fábrica de dulces de mora y licores de piñón.

Fuente: Relevamiento de Productores Locales. Subsecretaría de Producción – V. Pehuenia. Año 2013.

📌 Productores de Hortalizas/Invernaderos

La Municipalidad de Villa Pehuenia cuenta con dos invernaderos de 6 x 3 x 2.5 mts. donde se elaboran plantines de diferentes aromáticas y hortalizas para luego ser entregadas a todos aquellos que estén trabajando con invernaderos a fin de que puedan producir durante todo el año.

El relevamiento realizado en función de quienes están trabajando la tierra da como resultado un total de 12 invernaderos de diferentes familias. También existe una cierta cantidad de invernaderos que no están funcionando, pero hay una gran petición por parte de diversas familias de la región para comenzar con el trabajo de las hortalizas y aromáticas.

La problemática existente con respecto a los productores de hortalizas/invernaderos radica en la necesidad de contar con la capacitación correspondiente y el seguimiento constante del trabajo diario. La idea de producir para autoabastecerse y también comercializar la producción motiva a las familias para crecer en su economía y profundizar sus tareas.

La necesidad de contar con apoyo económico para la construcción de los invernaderos y la inversión correspondiente para el sistema de riego acorde al espacio producido. Desde la sub. Secretaria de Producción se está trabajando para la creación de un MERCADO DE ALIMENTOS ORGANICOS, espacio destinado para que cada familia productora de hortalizas, frutas y aromáticas cuente con el espacio de comercialización necesario para la venta de sus productos.

📌 Productores de Gallina Araucana

En la actualidad Villa Pehuenia-Moquehue cuenta con cuatro productores de Gallina Araucana que comenzaron con el proyecto junto al INTA, agencia Zapala. Los productores son: Amanda Cumillan, Segundo Catalán, Ana María Puel, Graciela Moscoso.

Los productores plantean la necesidad de difundir con mejor intensidad la necesidad de consumir huevos de gallina araucana, no solo por ser un producto de la región sino por las características que poseen. Volver al trabajo constante con cada uno de ellos y fomentar el consumo diario de estos huevos.

📌 Productores Ganaderos

Se trabaja en concreto con siete productores de ganadería bovina, Javier Cumillan, José Miguel, Ema Puel, José María Catalán, Vicente Puel, María Puel, Juan Domingo Puel, quienes poseen una

cantidad de animales para engorde y consumo. Las problemáticas planteadas por unos pocos es la necesidad de mayor información con respecto al cuidado y trabajo diario de los animales y la urgente solución a la problemática de contar con un espacio acorde al cuidado de los animales en época invernal. La necesidad de contar con un MATARIFE que cumpla con las condiciones bromatológicas pertinentes al caso y así controlar la venta de carne de calidad sanitaria. Es necesario comenzar a trabajar con cada uno de ellos para controlar los animales que están fuera de su respectivo corral y circulan libremente en diferentes horarios por los caminos o rutas de la región ocasionando así problemáticas sociales.

📌 Productores de Artesanías

En principio la localidad cuenta con un potencial artesanal destacado en la elaboración de tejidos con lanas de la región. Consideremos necesario incentivar y hacer hincapié en este rubro artesanal para destacar a la localidad por su calidad en tejidos. Fomentar la capacitación constante y proporcionar los elementos necesarios para que los productores mantengan su elaboración. También se cuenta con artesanos en madera, cerámica, pinturas, fanales y jabones, como también todo tipo de artesanía utilizando los prontos de la zona y reivindicando la economía familiar.

8.1.4.2. Los Prestadores Gastronómicos

Actualmente Villa Pehuenia cuenta con un total de 14 establecimientos dedicados en forma exclusiva a la gastronomía (es decir, sin prestar alojamiento), donde se puede encontrar una amplia variedad de productos y estilos gastronómicos.

Tabla n° 7: Prestadores gastronómicos de Villa Pehuenia

Restoranes	Resto bar	Casas de Té	Cervecerías	Comidas Rápidas
La Cantina del Pescador	Mojito	Gnaien	Drumlin	La Panchería
Mandra		Dulce Pehuenia		
El parador del lago				La Fábrica
Anhedonia				
Místico				
Los Radales				
Los Troncos		La Estación de la Montaña		

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a los establecimientos gastronómicos pertenecientes a emprendimientos hoteleros, el restorán de la Posada La Escondida es uno de los más conocidos, ya que se trata no sólo del alojamiento de mayor categoría dentro de la Villa sino que también es uno de los más antiguos (abierto en 2004). En principio el restorán era un servicio para los huéspedes de la posada y sólo en forma esporádica prestaba el servicio a turistas “pasantes”, pero los últimos 4 años comenzó a popularizarse y en la actualidad el restorán tiene una gran autonomía respecto de la posada, ya que cualquier turista que arriba a la villa, sin necesidad de hospedarse allí puede concurrir al restorán.

Siguiendo con el análisis de los alojamientos que ofrecen servicios gastronómicos se observa que a la fecha no existe gran cantidad de establecimientos hoteleros con servicio de restauración. Exceptuando el restorán de la posada “La Escondida”, que está en funcionamiento desde los inicios del emprendimiento hotelero, los hoteles que ofrecen gastronomía han incluido ese servicio a su oferta desde hace cuatro años, y la inclusión de dicho servicio fue el resultado de una situación particular en la Villa.

Durante las temporadas invernales, muchos de los restaurantes de la Villa cierran sus puertas al público y los hoteleros y cabañeros que dependen de dichos lugares para que sus huéspedes pudieran alimentarse se vieron en una encrucijada. Además, dadas las crudas condiciones del clima durante el invierno, muchas veces se dificulta el tránsito en la villa a causa de la nieve y el barro. Es por eso que algunos establecimientos hoteleros optaron por incluir el servicio de restauración a su oferta de manera que sus huéspedes no tuvieran que movilizarse más allá de la salida al cerro para hacer deportes de nieve. Los cuatro establecimientos que incluyeron gastronomía a su oferta fueron:

- ♣ Restó Los Cauquenes - Complejo Culle Lafquen: Menús accesibles para huéspedes e invitados (sistema de media pensión)
- ♣ Hostería La Balconada – restorán casa de té
- ♣ Puerto Malén hostería – casa de comidas
- ♣ Bahía de los sueños

Si bien son pocos los que tomaron esta medida, se trata de establecimientos que tienen una gran cantidad de plazas, por lo cual el efecto de la inclusión del servicio fue un “golpe” para los restaurantes que sintieron la pérdida de una porción de mercado que con anterioridad tenían captada, especialmente durante el invierno. Este fenómeno comenzó a desarrollarse en el invierno de 2009, y provocó un distanciamiento entre el sector gastronómico y el hotelero. De todos modos las relaciones entre sectores serán analizadas en otros apartados más adelante.

8.1.4.3. Génesis de los emprendedores gastronómicos

Las características de los emprendedores que conforman el sector gastronómico de villa Pehuénia están directamente relacionadas con el devenir de la Villa turística en sí misma. Villa Pehuénia fue fundada en 1989 como comisión de fomento mediante el decreto n° 153 del Poder Ejecutivo Provincial y la municipalización se concretó en el año 2004, como municipio de tercera categoría.

Teniendo en cuenta que la villa es una joven aldea de montaña, **la amplia mayoría de los emprendedores** que han desarrollado su actividad comercial allí, no sólo gastronómicos sino también de otros sectores, **proviene de distintos lugares del país**, fundamentalmente de grandes urbes como Buenos Aires y Rosario.

“...la mayoría no nacieron en Villa Pehuénia, es gente que vino acá y se decidió poner su establecimiento...” Área Técnica - Secretaría de Turismo

Tabla n° 8: Características de los Establecimientos relevados

Establecimientos Relevados	Tipo	Ubicación	Tiempo en el mercado
ANHEDONIA	Restorán	Costanera Gastronómica	8 años
EL PARADOR DEL LAGO	Restorán	Costanera Gastronómica	8 años
MISTICO	Restorán - Parrilla	Centro Comercial	3 años
LA CANTINA DEL PESCADOR	Restorán	Costanera Gastronómica	9 años
LOS RADALES	Restorán	Centro Comercial	3 años
LOS TRONCOS	Restorán - Parrilla	Centro Comercial	8 años
MANDRA	Restorán	Centro Comercial	7 años
LA PANCHERIA	Comidas Rápidas	Costanera Gastronómica	3 años
DRUMLIN	Cervecería	Centro Cívico - Galería El Cántaro	2 años
GNAIEN	Casa de té	Costanera Gastronómica	8 años

Fuente: elaboración propia.

De los diez establecimientos relevados, tres pertenecen a emprendedores de la ciudad de Rosario, dos de Buenos Aires, uno de Santa Rosa -La Pampa- y los cuatro restantes, a emprendedores de las ciudades de Neuquén, Zapala y Cipolletti. En términos generales se trata de emprendimientos familiares que cuentan con un tiempo de vida en el mercado no mayor a 9 años, observándose un punto de inflexión luego de la municipalización en el año 2004, dado que uno o dos años después fue cuando el sector gastronómico comenzó a agrandarse a partir de la apertura de diversos establecimientos gastronómicos.

“...no hace más de diez años que se viene desarrollando, gestando. Antes de la municipalización había uno o dos emprendimientos gastronómicos. Hace dos años atrás se llegó como a un auge y ahora se está entrando como en una meseta.” Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

En lo referente a la **motivación por vivir en Villa Pehuenia**, los principales motivos que salen a la luz son: el concretar un sueño idílico de vivir en “el sur”, escapar de la vida ajetreada en la ciudad, sortear la crisis económica que azotó al país en el año 2001, poder crecer profesionalmente y económicamente trabajando en la actividad para la cual estudió.

“...en realidad mis viejos querían venir a vivir al sur hacía mucho tiempo, dejar un poco esa vida ‘loca’ de la ciudad, y así es que se encontró este lugar...” Restorán Mandra

“...primero lo habíamos conocido como turistas, nos gustó mucho y empezamos a averiguar cómo se podía obtener un terreno para [...] construir algo propio [...] y circunstancialmente, al cabo de un año de haber iniciado los trámites todo ese desbarajuste económico que se dio en el país en el 2001, nos afectó a nosotros también y lo que iba a ser algo a largo plazo para tener unas cabañas terminó transformándose en una fuente de ingreso, de trabajo. Así que eso fue lo que hizo que viniéramos con anticipación y montáramos el negocio.” Casa de Té Gnaien

En lo referente a la **decisión de emprender en el sector gastronómico** se observan dos situaciones muy diferentes: por un lado están aquéllos que han estudiado una carrera relacionada al mundo de la gastronomía y por otro, aquellos que circunstancialmente o porque tenían otro negocio, o porque tenían alguna habilidad en la cocina decidieron abrir un negocio gastronómico. En ambos casos ocurre que se aprovechó una oportunidad en determinado momento cuando Villa Pehuenia recién se estaba haciendo conocida en el mundo del turismo y ante la concurrencia de demanda en aumento a la villa se hizo notoria la falta de establecimientos gastronómicos.

“...Yo soy cocinero y me vine a Pehuenia a fines del 2004 a cocinar con mi mujer... trabajamos un tiempo en La Escondida, después trabajamos un invierno en Anhedonia. Después de eso nos fuimos un año a España y cuando volvimos alquilamos Anhedonia dos años y después abrimos esto.” Cervecería Drumlin

En los casos donde la profesionalización en gastronomía es la fuerza motora del emprendimiento, se observa un interés por incursionar en nuevos productos, inexistentes en el mercado hasta determinado momento, pero que luego, a fuerza de prueba y error, como con una especie de testeo del producto en el público, surge un nuevo emprendimiento con características distintivas dentro de la oferta gastronómica tradicional:

“Nosotros hacíamos de antes ya para nosotros, y ya en el verano de Anhedonia como no nos rendía económicamente estar alquilando el fondo de comercio, empezamos a hacer cerveza en botellita para vender a los restaurantes. Como se vendían, encaramos.” Cervecería Drumlin

El caso de la cervecería Drumlin se destaca dentro de los prestadores gastronómicos ya que es el único emprendimiento que tiene un segmento-mercado definido, a diferencia de la mayoría de los restaurantes que buscan capturar toda la demanda, sin distinciones de preferencias y requerimientos. Lo mismo sucede en el caso de “La Moquehuina” un antirestorán como lo definen sus dueños que ofrece un servicio muy particular para quienes buscan una atención personalizada, donde el énfasis está puesto en la experiencia gastronómica en su conjunto y no en la comida en sí. De todos modos, este tema en particular será tratado con mayor profundidad más adelante.

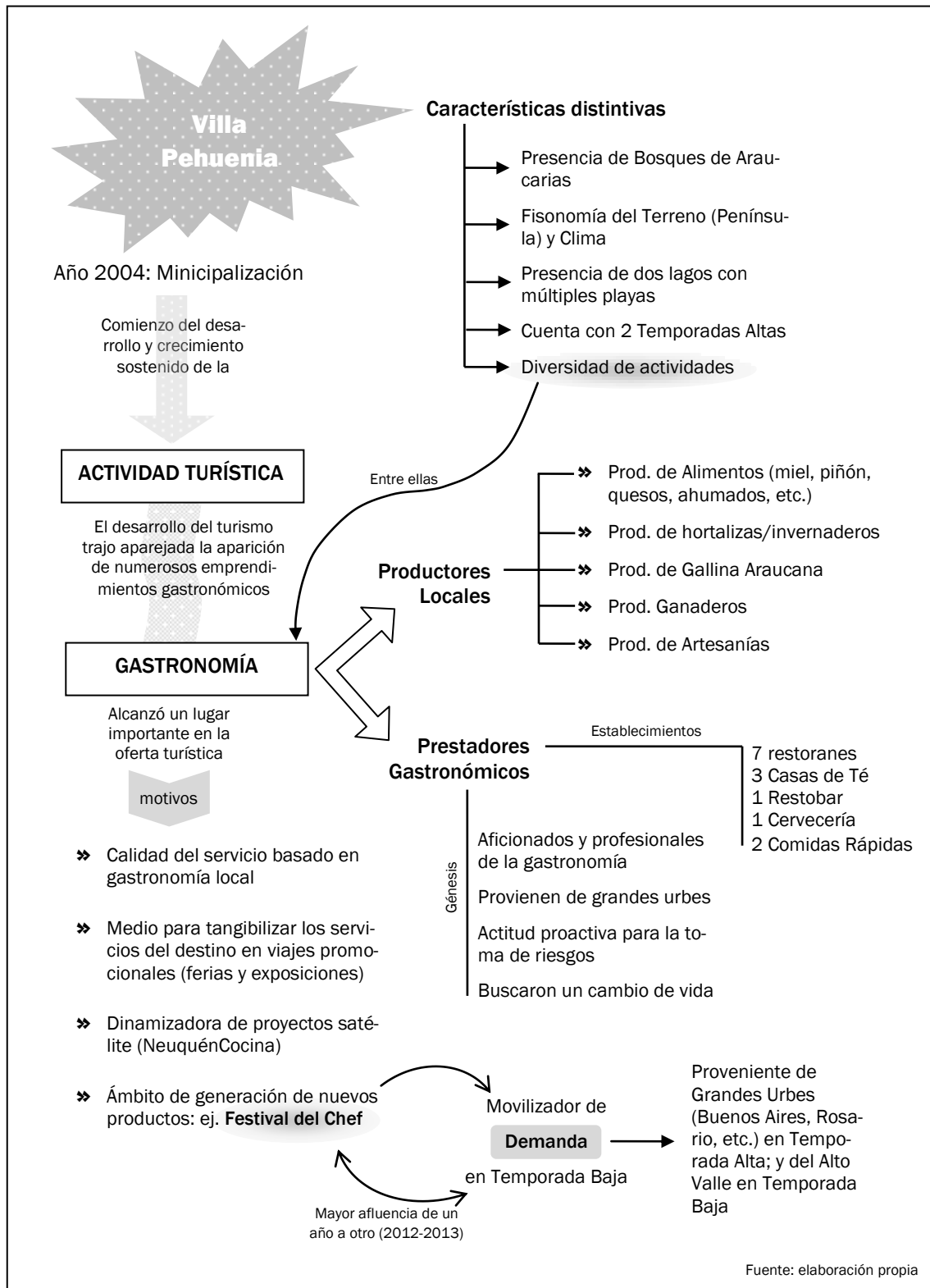
Como se mencionara anteriormente, en su mayoría son emprendimientos familiares donde los propios dueños son los que llevan adelante la cocina y la administración del negocio mientras que en otros casos, la cocina está a cargo de un chef contratado por los dueños del establecimiento. **Por lo general trabajan entre 3 y 4 personas**, y se contrata más gente durante las temporadas altas (verano – invierno), pudiendo ser amigos o bien habitantes de la villa que trabajan como empleados por temporada.

“...estamos nosotros dos casi todo el año salvo en invierno donde contratamos una persona que nos da una mano, durante el punto álgido. Y en el verano, mi hija que está estudiando, que viene de Buenos Aires para las vacaciones de verano.” Casa de Té Gnaien

“...nosotros estamos abiertos todo el año, que somos uno de los pocos porque la mayoría cierra, porque no es fácil vivir acá, tenés que tener empleados...nosotros como somos los dos cocineros, los dos sabemos... En temporada baja somos dos, yo estoy de moza y él de cocinero; y en temporada alta tomamos más gente, dos o tres mozos más, que son de acá, o amigos que vienen de vacaciones y los hacemos trabajar... Restorán Mandra

El **perfil del empresario** gastronómico en villa Pehuénia está dado por personas con **aptitudes para el comercio, capaces de tomar riesgos, identificar oportunidades** y los momentos adecuados cuando realizar una inversión o cuando hacer a un lado un negocio que no resulta rentable. En este sentido nos referimos puntualmente a los comerciantes que se dedican al rubro gastronómico en forma exclusiva y se deja a un lado a los hoteleros que han incluido en su oferta la gastronomía no sólo para sus huéspedes sino también para todos los turistas que arriban a la villa mediante la apertura de restaurantes o casas de té en las inmediaciones del alojamiento.

8.1.5. Esquema síntesis del Apartado: Descripción de la realidad Turística de Villa Pehuenia



8.2. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE MICROCLUSTERIZACIÓN GASTRONÓMICO EN VILLA PEHUENIA

Una vez descrito el contexto de gestación del potencial micro-cluster gastronómico de Villa Pehuena, es momento de comenzar a indagar en aspectos más específicos de la realidad que den cuenta efectiva del fenómeno que se está desarrollando, tomando como referencia los conceptos básicos que están implicados en la generación de un cluster (definidos en el Marco Teórico).

Para tal fin se aborda específicamente la percepción de los entrevistados respecto de las diferentes variables plateadas durante el proceso de entrevistas concernientes específicamente a los elementos que conforman la base del desarrollo de un cluster; a saber las interrelaciones sociales, la especialización e innovación, la competitividad, las iniciativas locales. Es decir, se toman como parámetro aquellos elementos que, desde un punto de vista teórico, deberían presentarse en la localidad para identificar la existencia de un micro-cluster gastronómico potencial.

En este apartado se trabaja fundamentalmente con las apreciaciones de los integrantes del sector gastronómico, del sector hotelero y de las instituciones de Villa Pehuena, ya que son las unidades de análisis que mayor proximidad y conocimiento tienen respecto de la realidad del destino. También se toman en cuenta las apreciaciones de una unidad de análisis emergente considerada de suma importancia porque en función de la gastronomía local desarrolló un proyecto *on-line* de difusión gastronómica provincial denominado Neuquén Cocina.

Por último resta aclarar que el análisis por separado de cada uno de estos elementos se debe fundamentalmente a una decisión organizativa para presentar la información, pero es fundamental saber que los conceptos se encuentran estrechamente relacionados, por lo cual en la explicación individual se suele hacer referencia a otros conceptos que conforman la dinámica, tan entrelazada, de los clusters, donde la existencia de un elemento es la condición necesaria para el desarrollo de otro.

8.2.1. Noción de Cluster Gastronómico y consideración de su desarrollo en Villa Pehuena

Dado que la presente investigación se centra en las claves para el desarrollo de un micro clúster gastronómico en Villa Pehuena resulta interesante conocer el grado de conocimiento que tienen los actores sociales de la localidad implicados en este proceso respecto del Clúster. De esta forma es posible aproximarse a la familiarización que tienen con el concepto, a la vez que permite indagar en la percepción respecto de la existencia de este tipo de organización en el destino.

La mayoría de los entrevistados fue capaz de esbozar una breve definición de lo que consideran un Clúster Gastronómico, algunos con mayor profundidad que otros. De las 14 unidades de análisis indagadas, sólo tres no realizaron la definición: dos de ellas porque no sabían qué significa el concepto, y la tercera porque no se le realizó explícitamente la pregunta.

En términos generales, en la definición esbozada por la totalidad de los entrevistados se puntualiza en la existencia de un grupo de empresas que trabajan en función de un objetivo común para obtener beneficios. Si bien resulta una definición reduccionista de lo que implica la compleja dinámica de clusters, la esencia del mismo incluye esos dos elementos macro identificados: agrupamiento de empresas + objetivos en común. Otro punto llamativo es que algunos entrevistados puntualizaron implícitamente en factores intangibles como la asociatividad y la cooperación, elementos indispensables para la implementación exitosa del fomento de clusters, tal como plantea Varisco Cristina (2007)¹².

Por otro lado cuando se consultó a los entrevistados si consideraban que en Villa Pehuena existen las bases para el desarrollo de un Clúster Gastronómico, las respuestas fueron diversas, pero en la mayoría de los casos, especialmente en los gastronómicos, se resaltaron aspectos actitudinales de las personas que trabajan con la gastronomía como la voluntad para trabajar en conjunto y colaborativamente. Otro aspecto que se destaca es la existencia de hechos concretos que aplican el trabajo asociativo, como el desarrollo de la Ruta Gastronómica y el Festival del Chef. Es decir que quienes apoyan la existencia potencial de un Cluster se basan en hechos reales que dan cuenta de tal posible desarrollo. Sin embargo, otros expresan (especialmente del sector hotelero y de las instituciones) que la existencia de estos hechos es consecuencia del “empuje” de unas pocas personas que invirtieron esfuerzos en el desarrollo de ideas que beneficiarían no sólo a esas personas en particular sino a todo un sector, o bien a todo el destino; y en la medida que dichas acciones dieron frutos, se fueron sumando adeptos.

Si bien estas consideraciones son altamente subjetivas ya que dependen de la experiencia de cada uno de los individuos entrevistados, resultan también enriquecedoras para el análisis del posible desarrollo de un cluster gastronómico en Villa Pehuena, porque permite realizar una aproximación a las visiones de las personas que están involucradas en ese proceso, y si estas visiones son “positivas”, en el sentido de que se identifican ciertos valores que hacen a la esencia de un cluster, la consolidación o el desarrollo del mismo en escenarios futuros resulta más viable.

¹²La autora plantea tres elementos intangibles de suma importancia para el fomento de clusters: la existencia de una cultura local favorable al trabajo asociativo; la confianza de los actores; el sentido de pertenencia a la comunidad local.

» La Visión de los Gastronómicos

Los entrevistados del sector gastronómico realizaron las definiciones más acotadas, pero en el conjunto se observa un conocimiento acerca de los valores esenciales de un cluster, mencionados con anterioridad (agrupamiento de empresas + objetivos en común), dejando entrever otros elementos intrínsecos de la dinámica:

“Una asociación de personas que trabajan en el rubro, no? Para lograr algún fin en particular”. Restorán Anhedonia

“Es un grupo de empresas del sector que trabajan en forma colaborativa, asociativamente”. Restorán La Cantina del Pescador

“Es una cadena de valor donde todos ganen, se trabaja en función de objetivos comunes que benefician a todos”. Casa de Té Gnaien

Otros de los elementos fundamentales que saltan a la luz en estas definiciones son la asociatividad y la colaboración. Es decir que la voluntad de asociarse es identificada como un aspecto intrínseco al trabajo mancomunado para alcanzar objetivos fructuosos para los integrantes. Uno de los entrevistados asocia el Cluster al concepto de Cadena de Valor, típico del análisis de Marketing, aunque en este caso no se refiere a una empresa en particular prestadora de servicios, sino a un conjunto de empresas pertenecientes a determinado sector, que en el trabajo asociado y mediante el desarrollo de acciones colaborativas generan valor para el cliente en un nivel de agregación superior, que repercute en la imagen integral del destino. En este sentido Sáez Cala (2009) citando a Michel (2003) destaca las interacciones de complementariedad entre empresas para generar un producto especializado que proporciona una experiencia singular buscada por el visitante y el turista. Y esa experiencia singular es la que otorga competitividad al destino.

Por otro lado se presenta el caso de quien conoce con mayor pericia el concepto de cluster, introduciendo la variable territorial y la especialización aplicada al proceso de creación de un bien material, un producto tangible, sin asociarlo al área de servicios.

“Un cluster? Es un agrupamiento de empresas que trabajan coordinadamente, que se especializan en diferentes etapas de un proceso y que se ubican en un territorio cercano. Me suena más para otros rubros el concepto, nunca lo escuché aplicado a la gastronomía. Ni se me hubiese ocurrido”. Restorán Místico

Por último, otro de los entrevistados, tomó los conceptos anteriores pero los aplicó a la práctica, en tanto pudo identificar en la realidad los elementos que definen un cluster. Se menciona también la idea de conjunto y trabajo colaborativo (“...donde todos aportan algo...”), siendo el primer indicio de identificación de un cluster potencial en Villa Pehuenia. El entrevistado plantea en forma implícita la existencia de determinadas características y esboza su definición a partir de un ejemplo:

“Ah, sí! como lo que está haciendo Sebastián¹³ con los productores, digamos. Vendría siendo una agrupación de restaurantes, personas, lo que sea referente al sector que se juntan para hacer cosas, donde todos aportan algo”. Cervecería Drumlin

Continuando con el análisis respecto de la existencia de las condiciones potenciales para el fomento de un clúster gastronómico en Villa Pehuenia, cuando se consultó expresamente a los entrevistados si consideraban que podría desarrollarse tal organización en la villa, las respuestas fueron un tanto dubitativas. En algunos casos consideraron que efectivamente podría realizarse dado que las relaciones entre los gastronómicos son “buenas”, sin realizar un análisis más profundo. En

¹³ Sebastián Mazzuchelli, Secretario de Producción de Villa Pehuenia/fundador del Festival del Chef.

otro caso directamente no lo asociaron al desempeño del sector: “es que no me lo imagino aplicado”.

Por otro lado, otros entrevistados plantearon la existencia de esta potencialidad relacionada al desarrollo de acciones efectivas que involucran la colaboración, sin realizar un análisis de elementos intangibles, pero sí destacando el hecho de que existe cierta “parálisis” en el desarrollo de acciones:

“...se hacen cosas [...] Sebastián cuando arrancó acá había hecho como una ruta gastronómica dentro de Pehuenia [...] eran todos los restaurantes que había en esa época y cada uno tenía una especialidad como para que la gente vaya dando vueltas. En realidad nunca se hizo mucho más que eso, poner un ítem en cada lugar y que quede así...” Cervecería Drumlin

“...trabajar en conjunto se trabaja, o al menos se intenta. Por ahí en lo que más se refleja hoy en día es en el Festival, que es donde digamos trabajan más cantidad de sectores y la verdad es que los resultados han sido buenísimos. También en un momento se había planteado por medio de la Cámara de armar un circuito con algunos de los restaurantes, después no se hizo pero igual está como delimitado, es algo tácito. [...] Pero bueno, yo creo que se podría seguir trabajando en otras cosas, falta por ahí alguien que guíe todo esto...” Restorán Mandra

En esta última cita se plantea también la necesidad de un agente regulador, un individuo (o individuos) encargado de la coordinación del potencial cluster para la organización de la toma de decisiones, la gestión en el desarrollo de acciones, etc. En otro caso, se realiza un análisis de valores intangibles y se plantea a la complejidad de las relaciones sociales como el principal obstáculo para el fomento exitoso de un cluster gastronómico en la villa:

“...las intenciones de trabajar en forma conjunta siempre estuvieron y si bien ahora está como en stand by, no creo que hubiera problema. Falta, ojo! Sobre todo porque es difícil ponerse de acuerdo, tal vez hay gente que no le interesa realizar los esfuerzos que implica trabajar de esta manera, no? Coordinar, establecer objetivos es una tarea a veces un poco complicada, pero por el hecho de que las relaciones humanas son complicadas, sobre todo cuando la economía personal se ve involucrada.” Restorán La Cantina del Pescador

➤ La Visión de los Hoteleros

Los entrevistados del sector hotelero realizaron aproximaciones más complejas al concepto de clúster gastronómico y en los tres casos se hizo referencia a la probabilidad de su desarrollo en Villa Pehuenia.

En la siguiente cita, el entrevistado identifica la idea de conjunto y especialización de las empresas y si bien lo asocia en primera instancia a la elaboración de productos, reconoce su aplicación al sector de los servicios, sin explicar cómo se manifiesta en este caso:

“Un cluster es un conjunto de empresas especializadas en una determinada rama de la producción que se abocan a la elaboración de las distintas partes de un producto. El concepto varía un poco cuando se aplica a la prestación de servicios, como cuando se habla de un cluster turístico. En gastronomía supongo que ocurre algo parecido”. Hotel Península de los Coihues

Con la expresión “en gastronomía supongo que ocurre algo parecido” deja entrever que en este sector también existe algún tipo de especialización, y continúa:

“Si se evalúan distintas acciones que ha llevado a cabo el sector gastronómico (ruta gastronómica en su momento, festival del Chef), involucrando también otros rubros es considerable la conformación de las bases de un cluster”. Hotel Península de los Coihues

Al igual que algunos entrevistados del sector gastronómico evalúa la potencialidad de un clúster en función de los resultados de acciones concretas como la Ruta Gastronómica y el Festival del Chef. Así también lo plantea otro de los hoteleros que parte de la existencia del evento para luego definir el concepto:

“... el festival vendría siendo un producto de un cluster gastronómico, imagino que eso es lo que te hizo plantearte a vos el estudio. El cluster que le da vida al evento se forma por una combinación de varias empresas del sector comercial, gastronómico, hotelero, agencias, con el apoyo de la cámara de comercio y el sector público que regulan y organizan. Hostería Al Paraíso

Lo destacable en esta declaración es que identifica en la dinámica de cluster gastronómico no sólo a empresas afines sino también a empresas de otros rubros, a la vez que da importancia a la gestión tanto de instituciones públicas como privadas, y continúa:

“Lo interesante sería que no quede sólo en el festival...digamos para que un “cluster gastronómico” en Villa Pehuena se consolide, por ahí se pueden hacer otras cosas que no necesariamente sean para el turista pero que sí signifique un beneficio para los involucrados”. Hostería al Paraíso

Destaca en esta instancia la obtención de beneficios a partir del trabajo como cluster, pero no únicamente desde el punto de vista del cliente sino beneficios hacia el interior de la organización. Fuentes García (2005) plantea que dichos beneficios pueden ser: ventajas a la hora de adquirir materias primas; poder de negociación ante los clientes; acceso a nuevos mercados; mayor valor agregado; estabilidad. El “valor agregado” sí puede estar específicamente orientado a la satisfacción de los clientes, tal como lo planteó uno de los entrevistados gastronómicos, al referirse al cluster como una Cadena de Valor.

El último de los hoteleros también hace referencia al tipo de beneficios que se obtienen por trabajar en forma articulada, destacando la importancia de valores intangibles como la cooperación:

“Por cluster gastronómico entiendo una asociación de restaurantes que trabajan articuladamente para lograr objetivos ya sea de promoción, comercialización, donde la idea de cooperación es fundamental”. Posada La Escondida

Por último también toma como ejemplo de acción de un cluster potencial a la Ruta Gastronómica pero plantea inconvenientes en la continuidad de la misma:

“Volviendo a lo de la ruta gastronómica, pienso que esa acción podría ser una expresión de un cluster gastronómico, pero como se fue perdiendo es difícil afirmarlo. Igual pienso que es muy viable, se necesita algún agente que lo regule o que ayude a definir objetivos”. Posada La Escondida

Este es el segundo entrevistado que plantea que para el desarrollo sostenido de un cluster gastronómico en Villa Pehuena es necesaria la existencia de un agente organizador, lo cual da cuenta de la importancia que otorgan algunos actores sociales a la presencia de un marco regulatorio que esté a cargo de una persona capaz de articular diversos intereses para lograr fines productivos.

➤ La Visión de las instituciones (públicas y privadas)

En esta sección se presentan las apreciaciones de la Cámara de Comercio de Villa Pehuenia (institución privada) y tres representantes del sector público, pertenecientes al área de Turismo y al área de Producción de la Municipalidad. En este caso los entrevistados tienen una visión bastante acabada del concepto de cluster identificando cada uno de ellos distintos aspectos que también fueron mencionados con anterioridad, a saber: el trabajo asociativo, objetivos y beneficios comunes, interrelaciones entre sectores. La siguiente cita reúne todas estas características:

“Es una sociedad de diferentes prestadores del sector gastronómico que se agrupan para desarrollar acciones que benefician al conjunto. Y tengo entendido que no se limita únicamente a los restaurantes sino que determinadas acciones pueden requerir del apoyo de otros sectores, como en este caso el festival, donde participa el sector público y diferentes sectores del privado, todo para un evento que tiene su eje en lo gastronómico”. Cámara de Comercio

Con respecto a la consideración del posible desarrollo de un cluster gastronómico en Villa Pehuenia, los actores tienen una visión relativamente positiva aunque identifican una serie de obstáculos fundamentalmente vinculados a la dinámica de las relaciones, al decaimiento de algunas acciones emprendidas en forma colaborativa y a cuestiones de infraestructura y accesos al destino:

“Hubo en su momento una voluntad de trabajar asociativamente pero ahora está como perdida. Te hablo exclusivamente entre gastronómicos, porque para el festival sí está esta voluntad de bueno, juntémonos y saquemos esto adelante”. Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creator del Festival

“...para mí no hay duda principalmente por la actitud de los prestadores, la voluntad constante de hacer cosas nuevas. Por ahí el problema es que la conectividad no es la más adecuada, falta infraestructura, mejor estado de las rutas, edificios. Por ahí no es el momento pero sí se puede desarrollar más adelante, cuando se termine de asfaltar la ruta 13, cuando el corredor del pehuén tome más forma y renombre porque es muy nuevo...” Cámara de Comercio

Este entrevistado pone en la balanza la importancia de variables externas al posible clúster pero que pueden repercutir, tanto positiva como negativamente en su funcionamiento. La falta de accesos en condiciones puede perjudicar no sólo la afluencia de turistas al destino, y por consiguiente, de potenciales clientes del cluster, sino también de proveedores de materias primas, entre otras. A su vez se hace referencia a la Ruta del Pehuén, correspondiente a un programa de provincia para el fomento de rutas temáticas, que pone en valor productos relacionados a la araucaria, desde actividades en los bosques hasta la gastronomía con el uso del piñón, tan instalado en la oferta gastronómica de Villa Pehuenia. El fortalecimiento y posicionamiento de esta ruta puede favorecer entonces el desarrollo y la sostenibilidad de un cluster gastronómico en el tiempo.

Por último se destaca la idea de equidad en la consecución de los beneficios para plantear un posible desarrollo de cluster. Analizando la dinámica de relaciones, la disparidad en los resultados desmotiva el trabajo en equipo, dificultando el fomento de valores intangibles como la confianza y la cooperación:

“...la gente siempre busca resultados, si se hacen acciones pequeñas que dan resultados, que notan que es algo relativamente igualitario que beneficie a todos, sí. Pero no cuando se emprende este tipo de trabajo grupal para favorecer a una minoría, ahí ya desmotiva y la gente después no quiere participar; y es normal que así sea. Así que, si las cosas se plantean de una manera clara, planificada, en donde vos podés ir demostrando los resultados de cada una de las acciones, genial! Yo creo que sí funciona [...] No va a ser fácil, pero es posible”. Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

8.2.2. Análisis de la innovación: sector gastronómico de Villa Pehuenia

Otro de los aspectos fundamentales a analizar en el estudio de la dinámica de clusters es la innovación, dado que conforma el punto de partida para el desarrollo de ventajas competitivas; y, teniendo en cuenta que la finalidad de la presente investigación es identificar la potencialidad de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuenia, la identificación de indicios sobre diferentes formas de expresión de la innovación en gastronomía resulta esencial para el estudio.

A continuación se presenta un panorama genérico de la innovación basado en la puesta en valor de los recursos del territorio a partir de los indicios identificados en entrevistas a los actores sociales de Villa Pehuenia. Las citas que se presentan son consideraciones 'libres' de los autores, es decir que surgieron en forma espontánea sin la aplicación de un estímulo en particular. Por esta razón, cabe aclarar que las reflexiones presentadas corresponden a la percepción de quien escribe la presente investigación, en un atisbo de realizar un paralelo entre teoría y realidad, para identificar en el destino estudiado, con un sustento teórico, uno de los aspectos esenciales de la dinámica de clusters: la innovación.

Como se viera en el marco teórico, Peter Drucker (1994) define a la innovación como la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza; la innovación crea un 'recurso'. Ahora bien, los procesos de innovación difieren de un lugar a otro, comenzando por las particularidades de un territorio. En este sentido Garófoli (1989), plantea que en la dinámica de clusters, la innovación nace 'desde abajo' tratándose de un fenómeno continuo, que se circunscribe a las características y recursos del territorio donde se desarrolla la actividad, siendo aprovechados por los actores sociales (Merinero, 2008).

Dadas estas consideraciones, el punto de partida para el análisis de la innovación en el contexto del desarrollo potencial de un micro-cluster gastronómico debe estar centrado en las características propias del territorio de Villa Pehuenia, que permiten la evaluación de potenciales procesos de innovación en gastronomía, sustentados en la puesta en valor de los recursos que brinda la naturaleza, destacando las particularidades de la región en términos productivos y de procesos de desarrollo. Por lo tanto la innovación dependerá de las valorizaciones que los actores sociales efectúen respecto del lugar donde viven, tal como se observa en la siguiente cita:

"A mí me llamaba siempre la atención el ciclo productivo de las cosas: el criar, engordar, sacrificar y comer. Lo llamativo es que se pueda realizar todo eso en un mismo lugar: yo acá puedo criar un animal, engordarlo... o sea todo el proceso lo puedo hacer acá, no pasa en todos lados. Con la cría, con la siembra, o con la recolección de hongos. No en todos lados sucede que vos podés ir al monte, juntar un hongo que pesa 200 gr, procesarlo, secarlo y consumirlo durante el resto del año. Esa cosa tan pura me llamaba la atención."
Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

La identificación de cualidades y las oportunidades que ofrece el territorio, y que se reflejan en expresiones como "esa cosa tan pura...", da cuenta de que los actores involucrados conocen con pericia aquello que diferencia a Villa Pehuenia de otros destinos y lo ponen en la balanza, tal vez inconscientemente, para pensar en determinadas acciones que posteriormente se conviertan en beneficios de distinta índole para cada actor en particular y para el destino en su conjunto. En este sentido, retomando la noción de innovación, Drucker (1994) expresa que no existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico.

En términos competitivos Weiermair (2003) puntualiza en que la focalización en los recursos específicos de la región, la identidad cultural y las principales competencias de la misma deben ser consideradas, ya que la diferenciación dificulta que los productos y servicios que se generen sean imitados. En el caso de Villa Pehuenia, la gastronomía es considerada un factor de diferenciación importante, y aunque –como se verá más adelante– no consideran que genere demanda por sí

misma, la existencia de una gastronomía regional comporta un valor agregado al destino, ya que los visitantes tienen la posibilidad de consumir productos con determinados ingredientes que no se encuentran en cualquier otro sitio.

Además la juventud misma del destino, que en determinado momento planteó un panorama donde <<estaba todo por hacer>>, otorgó a los actores sociales vinculados a la gastronomía la oportunidad de poner a prueba su creatividad y formar desde “cero” una gastronomía diferenciada basada casi exclusivamente en las materias primas que brinda la región:

“La villa tiene 22 años. Hace 12 años cuando yo llegué este lugar estaba virgen al 100% y había un potencial en mercadería, desde el punto de vista gastronómico tenías: manzanas silvestres, rosa mosqueta, hongos de lo que quieras, cordero, chivito, liebre, conejo, ciervo, jabalí, el piñón... Recorrimos el terreno de acá para allá, recolectando las mejores cosas y queríamos lograr de ser autosuficientes. Que todas las compras se hagan de manera natural.” Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

Una vez puestos en valor los rasgos distintivos del territorio, la innovación pone su foco en las acciones y decisiones que emprendan los actores sociales, surgiendo el siguiente planteo: cuáles son aquellos productos exclusivos del territorio, cuáles no, y cuáles son las estrategias para crear productos diferenciados. Esto permite el surgimiento de procesos creativos centrados no sólo en la elaboración de platos originales sino también en procesos de prestación del servicio novedosos:

“Esto era un proyecto que teníamos con un establecimiento que era La Escondida y queríamos ser autosuficientes: invernaderos, corrales, crías. Teníamos toda una movida en el lugar en donde la gente consumía la mercadería que nosotros o criábamos o sembrábamos. Entonces la gente como va al Caribe y te elige una langosta de una pecera, nosotros hacíamos lo mismo con los corderos. La gente iba al corral miraba al cordero y decía: “Ese”, y bueno, a la noche se lo preparábamos.” Mazzuchelli

“Y después era la rúcula, la lechuga, la radicheta, era ir al invernadero sacarlas y servir las. No había una carta definida sino era de todo lo que teníamos: chancho, conejo liebre, todas las cosas del invernadero, cordero... Y después lo que hacíamos era todo lo que eran los productos, nosotros hacíamos los quesos, hacíamos el yogurt, sacábamos la leche de la gente de la comunidad mapuche. Todo, todo lo hacíamos nosotros. Entonces eso tenía un potencial, un valor agregado, que nos parecía increíble.” Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

La idea de autosuficiencia, donde la prestación del servicio se desarrollara en función de un circuito cerrado de proveedores, da cuenta de la predisposición a incorporar conocimientos que permitan utilizar racionalmente los recursos del territorio, tal como plantea Merinero (2008). En la realidad de Villa Pehuenia este concepto se ve sustentado por la creación de un consorcio de productores gestionado desde la Subsecretaría de Producción, orientado a generar un circuito donde los restaurantes puedan adquirir las materias primas de los productores locales. Esto también es el reflejo de una de las cinco situaciones de cambio planteadas por Schumpeter (1963)¹⁴ donde se vislumbra la innovación: la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento.

Uno de los productos que merece especial atención en relación a las posibilidades innovadoras es el fruto de la araucaria: el piñón. Como se viera en el marco referencial, la araucaria es un árbol sagrado para la cultura mapuche y según la leyenda, su fruto fue un regalo del dios Ngue-nechén para que su pueblo pudiera alimentarse en tiempos de escasez y, mediante su almacenamiento, nunca más sufrir por la falta de alimento. Tradicionalmente el piñón se consume hervido o

¹⁴ Schumpeter (1963) plantea cinco situaciones de cambio donde se vislumbra la innovación: la introducción de un nuevo bien o de una nueva calidad de un bien, la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de aprovisionamiento, la creación de una nueva organización de cualquier industria.

tostado al fuego, pero en la actualidad se ha diversificado su utilidad en gastronomía, formado parte de platos elaborados y como producto principal en otras aplicaciones gastronómicas.

Aún así, si bien los bosques de araucaria y por defecto el piñón se encuentran en otros destinos de la cordillera de la Provincia de Neuquén (Aluminé y Caviahue-Copahue) es en Villa Pehuenia-Moquehue donde la puesta en valor del fruto como bien gastronómico fue tomada como un elemento de diferenciación; y a través de la diversificación de su uso para la elaboración de productos gastronómicos del tipo de las *'delicatessen'* y para la elaboración de platos, se generó en Villa Pehuenia la mística de una cocina regional única y bien diferenciada. Así también lo reconocen los actores sociales (tanto gastronómicos y productores locales, como funcionarios del sector público) que intervienen en la realidad del destino:

"Aquí la niña bonita es el Piñón, yo digo como ponen ruta del vino manzanas y dinosaurios tendrían que poner del piñón" Productora Local Huerquén

"Y siempre hacemos hincapié y la ponemos en valor en cada producto que se lleva adelante en Pehuenia, como por ejemplo la ruta del Pehuén que estamos trabajando en eso y está muy relacionada con la gastronomía, con el pehuén, con los platos que se hacen muy elaborados y que realmente se tiene al pehuén, la semilla emblemática, en cuenta." Secretaria de Turismo de Villa Pehuenia

En términos de innovación de productos, la incorporación del piñón en la elaboración de platos ha sido una de las decisiones más productivas en materia gastronómica, no solo por la exclusividad del producto en sí mismo o por su ductilidad para ser consumido de formas diferentes, sino porque ha logrado instalar una imagen posicionada para el destino en general, a través de otras acciones innovadoras más abarcativas como el Festival del Chef Patagónico y la Ruta del Pehuén.

Las iniciativas locales como el Festival del Chef que se sustentan no sólo en productos sino en las competencias y conocimientos de los actores sociales, también conforman un modo de innovación ya que implica poner en valor y luego movilizar en pos de objetivos a toda una estructura de conocimientos y pericias aportadas por personas que tienen la voluntad de crear algo distinto. En este sentido, Sáez Cala (2009) quien estudió las posibilidades que ofrecen las redes y el enfoque de los micro-clusters para el desarrollo turístico en comunidades rurales desfavorecidas, realiza especial hincapié en la innovación y especialización, creada a partir de esfuerzos relacionales, como base del desarrollo de un micro-cluster exitoso que conduzca a beneficios socioeconómicos reales. También la incorporación de la comunidad mapuche en la provisión de ciertos productos constituye uno de los primeros indicios acerca de la posibilidad de entablar una red de relaciones donde la colaboración y la complementación conforman la base del éxito. La presencia de esta cultura autóctona y la puesta en valor de sus costumbres y leyendas, han dado forma no sólo al producto gastronómico que se ofrece en Villa Pehuenia (por la utilización del piñón –sagrado para los Mapuches en la elaboración de platos) sino al producto turístico global del destino.

» Percepción de la Innovación según actores sociales

En el fomento de un cluster gastronómico, la capacidad que tengan los actores de reconocer en la realidad del destino la existencia de ciertas variables típicas de dicha organización, facilita el proceso de desarrollo del mismo. Esto se debe a que los actores reconocen las ventajas con las que cuentan (tanto individuos, como destino) estableciendo una base de virtudes y aspectos por modificar que hacen más viable el planteo de objetivos claros. A continuación se describen los resultados correspondientes a las percepciones que los actores sociales tienen respecto de dos variables fundamentales: la existencia de innovaciones en los negocios gastronómicos y la opinión sobre el grado de innovación en el sector gastronómico.

La primera de las variables presentadas fue trabajada exclusivamente con el sector gastronómico con el objetivo de indagar si se aplican innovaciones en el desarrollo de productos y servicios en los establecimientos. De los resultados obtenidos, se observa una gran disparidad de las visiones generada por la misma concepción que cada uno de los entrevistados tiene respecto de lo que significa innovar. En algunos casos no se reconoce la existencia de acciones innovadoras al interior del propio establecimiento, pero a la vez no se le otorga mayor importancia por considerar que los productos de todos los prestadores son relativamente homogéneos:

“Y en mi caso la verdad es que no hay ningún plato que salga fuera de lo común, de lo que se ofrece en la villa. Porque todos más o menos usamos los mismos ingredientes regionales y bueno, por ahí estaría en la forma de prestar el servicio, por ahora no veo que sea necesario porque mi público recibe bien lo que ofrecemos.” Restorán Místico

Esta consideración dificultaría un proceso de formación de un micro cluster gastronómico porque no se observa una necesidad, ni tampoco una voluntad de innovar, sin embargo, sí se plantea que la misma puede desarrollarse en la prestación del servicio y, como agrega otro de los prestadores locales, es asociada a determinados atributos como la especialización y la percepción de la calidad del servicio que se ofrece:

“...tal vez nuestro mayor atributo es la dedicación que le damos a la calidad, a la exclusividad de los productos que vendemos en regionales, los vinos que te comentaba, etc, etc, etc.” Casa de Té Gnaien

En otros casos se observa que la innovación es relacionada a la existencia de productos o servicios originales, como la implementación de un determinado “concepto gastronómico” o de un servicio complementario al servicio de base que se ofrece en el establecimiento:

“Yo me centro en la venta de cerveza y lo acompaño con el concepto de tapas que no es muy común acá, pero que a todo el mundo le gusta. O sea que la forma de presentar todo sí es innovadora, por lo menos para la villa, sale un poco de la cervecería artesanal que te vende minutas, y todo eso, yo te vendo algo diferente, otro concepto gastronómico por decirle de alguna manera”. Cervecería Drumlin

“...por ahora no estamos aplicando nada nuevo, salvo usar productos regionales que un poco es la idea de todos los restaurantes [...] Lo que sí tenemos es un pequeño rincón literario, más que nada para la gente que viene a la tarde porque en temporada tenemos abierto todo el día de corrido.” Restorán Mandra

Citando nuevamente a Drucker (1994) la innovación es un medio por el cual se explota el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, dotando a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. En determinados establecimientos gastronómicos de Villa Pehuenia se otorga especial importancia a la idea del cambio:

“Y siempre buscamos cada año sorprender con algún plato nuevo, con alguna cosita nueva, con alguna decoración nueva...” Restorán La Cantina del Pescador

Y con el objetivo de comunicar la introducción de dichos cambios de características cíclicas, los propietarios han desarrollado un nuevo producto, un evento gastronómico que consiste en degustaciones, maridajes, juegos, etc., donde se invita a participar a diferentes actores sociales de la Villa:

“... nosotros la cambiamos entre una y dos veces por año y cuando lanzamos la carta nueva, hacemos una especie de mini-evento -porque los últimos años hemos tratado de sumarle una musicalización con algunos artistas, grupos que han tocado, amenizarlo con algún espectáculo. Y tiene muy buena recepción por parte de la gente y creo que la mejor forma de que sepan de qué estamos hablando es que lo prueben. Porque vos podés decirle tengo un risotto de trucha a la manteca negra y viste medio como que sí, arroz, pero... por ahí el gastronómico tiene su propio lenguaje y la forma que nosotros hemos encontrado de transmitirlo es a través de la prueba. De esa forma la gente viene, conoce el lugar, la ambientación, el servicio, la mesa, la vajilla, los baños, la música, la vista, dónde está ubicado y qué es lo que se come.” Restorán La Cantina del Pescador

Es oportuno aclarar que se trata de un caso aislado dentro de todos los prestadores gastronómicos de Villa Pehuenia. De todos modos, esto da cuenta de la existencia de actores sociales que se movilizan en la búsqueda de beneficios, y una de las herramientas que aplican es la innovación, la cual también es entendida como una excelente estrategia competitiva:

“...yo creo es nuestra mayor inversión quizás publicitaria [...] cada comienzo de temporada de verano, invitamos a los dueños o encargados o recepcionistas de los alojamientos y a la gente de la oficina de turismo también, a los informantes, o personas que nos parezcan relevantes de comercios que tienen mucha circulación de gente, los invitamos a hacer una degustación.” Restorán La Cantina del Pescador

El desarrollo de eventos de este tipo también se relaciona con la generación de experiencias significativas para los clientes en consonancia con los parámetros actuales de la innovación en el mundo de los servicios.

Continuando con las experiencias significativas, durante el relevamiento y como consecuencia del propio muestreo por bola de nieve, se logró entrevistar a los propietarios de un establecimiento gastronómico que se ha focalizado no en el desarrollo de un producto gastronómico tradicional sino en una experiencia que invita a los visitantes a compartir, al menos por un tiempo determinado el estilo de vida en la montaña, centrado en un encuentro gastronómico. Los emprendedores partieron de un concepto que se basa en invitar a la gente a comer a su propia casa, pudiendo elegir el menú entre escasas opciones, dependiendo de los productos con los que cuenta el chef, generándose así un clima de familiaridad y camaradería, como si se visitara a un amigo de toda la vida:

“Es solamente con reservas, viste que se usa mucho ahora con reservas. Yo ahora, a partir de que leí el libro (sobre la vida slow) [...] empecé a descubrir los restaurantes alternativos, restaurantes a puertas cerradas, comidas en casa de familia y antirestorán. Pero no es solamente de la Argentina, hay en EEUU, en Europa, en México, en todos lados, y cada vez hay más, por lo que yo veo cada vez está como más difundido [...] por ejemplo el pelado hace como una masa con manzanas acarameladas salteadas al rum entonces comemos todos de la misma fuente. Hay gente que ha venido a buscar nada más que el postre, entonces es fascinante para una persona muy estructurada de un nivel alto acostumbrado a otra cosa, que de repente en la mesa haya un plato gigante con 6 tenedores”. Antirestorán La Moquehuina

Si bien este establecimiento se localiza en Moquehue, a 20 km de Villa Pehuenia, también cabe su análisis para el planteo de un micro-cluster gastronómico ya que ambas localidades conforman un solo municipio, y se trabajan conjuntamente en diferentes planes de desarrollo tanto local como provincial. Desde la visión de algunos actores sociales de Villa Pehuenia la innovación en gastronomía debería orientarse hacia acciones más originales, más genuinas y se plantea a Moquehue como un campo fértil para el desarrollo de tales innovaciones dejando a un lado a Pehuenia porque consideran que los servicios gastronómicos en la villa, en su momento diversos y especializados, se han ido estandarizando junto con el posicionamiento y mayor reconocimiento del destino.

Esto conlleva al análisis de la segunda variable presentada al inicio del apartado: cuán innovador consideran los actores sociales que es el sector gastronómico de Villa Pehuenia. Continuando con el análisis de Moquehue, uno de los representantes de la secretaría de Turismo de Villa Pehuenia, realizando una comparación, considera que si bien se han llevado a cabo acciones innovadoras en determinado momento, ese proceso se encuentra actualmente estancado, comenzándose a replicar modelos de otros destinos, mientras que en Moquehue se han desarrollado procesos de análisis donde la innovación se funda en la identificación de ciertas necesidades en la demanda para crear un producto acorde:

“...a pesar de que acá está todo tan establecido por ahí lo de Moquehue es más, desconstruido, innovador quizá. [...] yo creo que ellos conocen mejor el mercado de Pehuenia que la gente de acá. Creo que acá se replicaron modelos: en San Martín había un lugar donde vendían pescado y les iba bárbaro, entonces hago una Cantina del Pescador; ‘allá en el barrio donde yo vivía a la pizzería no sabes lo que facturaba’ y pum!, hago el parador del lago. En cambio esta gente leyó primero y conoció primero el perfil del turista que viene a Pehuenia y en función de eso le dio ahí, se tomaron un tiempo para estudiar qué es lo que...” Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

Se busca, entonces, correr la mirada hacia el sector en su conjunto dejando a un lado las individualidades de cada emprendimiento. El análisis de los resultados muestra que la visión de conjunto todavía es prematura destacándose fundamentalmente la especialización en platos regionales como emblema de la innovación. La consideración de la innovación en el sector se redujo en la mayoría de los argumentos al reconocimiento de ciertas acciones que realizan otros competidores del sector, destacando fundamentalmente la especialización en platos:

“... no sé cada restorán pero me imagino que cambian la carta y esas cosas. Después esto de que se quieran especializar cada restorán y promocionarlo creo que también puede ser algo novedoso”. Cervecería Drumlin

“... creo que está esta mística de la especialidad y cada uno al interior de su negocio trata de meter cosas nuevas como para que sea más atractivo, para que la gente se sorprenda cada vez que viene, sobre todo si trabajás con demanda repetitiva. Venta de dulces, rincón literario, música, siempre algo nuevo que llame la atención”. Restorán La Cantina del Pescador

Se observa también la existencia de una especie de ciclo donde en un determinado momento se desarrollaron estrategias de innovación a nivel sectorial con características más sólidas; y en la actualidad esas estrategias se han debilitado por motivos que no se especifican en este momento pero que están relacionados a la dinámica de las relaciones sociales y serán analizadas más adelante. En la siguiente cita se el entrevistado se refiere a estas consideraciones:

“En término de producto yo creo que poco, sé de algunos restoranes que realizan cambios cíclicos en sus cartas y siempre están tratando de incluir algo novedoso: productos regionales, algún pequeño evento temático...pero después es todo lo mismo, existió en un momento una ruta gastronómica, donde cada lugar hacía exclusivamente un plato o trabajaba X producto pero eso con los años se fue perdiendo, digamos con la caída de algunos

restaurantes que originalmente formaban parte de esa ruta, y la llegada de algunos nuevos como que quedó a medio camino. Esto también estaba relacionado tengo entendido al festival del Chef". Casa de Té Gnaien

Por otro lado, en dos casos puntuales se destacó la importancia de las capacitaciones externas a la hora de innovar en un nivel de agregación mayor, llevadas a cabo a partir de gestiones del sector público o instituciones privadas como la Cámara de Comercio. La innovación en este caso es relacionada a la posibilidad de realizar capacitaciones frecuentes sobre diversas temáticas:

"acá vienen muchos cursos por medio del CFI, por medio de varios lugares. Para hoteleros, para mucamas, para gastronómicos, innovación, cada vez te vas renovando, porque acá es muy difícil si no traes cursos acá, entonces todos los años sí se hacen." Restorán Mandra

"hubo varias capacitaciones de la Cámara de Comercio. Son todas en su mayoría orientadas al turismo, la gastronomía y la gestión. Después de la municipalidad para mejorar los servicios por ejemplo mucamas, ayudante de cocina, mozos, que se fueron armando así de la práctica. Está bueno, también para que no seamos todos de otro lugar, para generar empleo acá dentro de los habitantes de la villa". Restorán Anhedonia

Por su parte, los integrantes del sector hotelero y de la cámara de comercio no tienen un claro conocimiento acerca de las posibles acciones innovadoras del sector gastronómico, ya que si bien sus respuestas son positivas, es decir que consideran innovador al sector gastronómico, no expresan mayor profundidad, tal como se observa en las siguientes citas:

"Todos los sectores son innovadores en relación a que intentan diferenciarse en forma constante, para que la experiencia del visitante se única e irrepetible". Hotel Península de Los Coihues.

"Sí, en su mayoría es un sector innovador". Posada La Escondida

"No estoy muy al tanto de las acciones que realizan pero imagino que existe una voluntad por aplicar innovaciones, digo porque me parece que la cocina también tiene esa versatilidad". Cámara de comercio

Cabe destacar, como cierre del análisis de la variable innovación, que ninguno de los entrevistados mencionó como ejemplo de acción innovadora al Festival del Chef Patagónico. Lo mismo ocurre con la Ruta Gastronómica, ya que si bien se relaciona a la innovación con la especialización de los diferentes establecimientos, esta especialización no es observada desde la visión de conjunto y no se reconoce expresamente a la Ruta como una acción tendiente a la innovación. Lo peculiar del caso es que todos los entrevistados sí destacaron estos dos ejemplos al momento de realizar sus observaciones respecto del concepto de Clúster, identificando al festival y a la ruta como procesos que surgen del trabajo de un Clúster Gastronómico. En consecuencia, se observa una disociación respecto del rol de la innovación en el contexto del desarrollo de un micro-cluster, por lo tanto uno de los desafíos para el fomento de tal organización estará centrado en la aprehensión del concepto de innovación y sus diferentes manifestaciones, ya que la misma no se refiere únicamente al hecho de crear un producto nuevo.

8.2.3. Análisis de la competitividad del potencial micro-cluster y su relación con la competitividad del destino

Cuando se analiza la potencialidad de un cluster resulta fundamental hacer referencia a la competitividad, ya que el éxito del mismo se funda en la capacidad que tengan los involucrados en generar ventajas competitivas, aplicando herramientas como la innovación, la comunicación, la capacitación, entre otras.

Siguiendo a González y Mendieta (2009), la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias, el cual depende no sólo de factores micro-económicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas. Analizando el sector gastronómico de Villa Pehuenia la generación de competencias comienza en los emprendedores (tanto en los gastronómicos como en los pequeños productores locales) quienes mediante la puesta en valor de los elementos que ofrece el territorio desencadenan un proceso de innovaciones que resulta en la generación de productos únicos, como los derivados del piñón, la preparación de platos elaborados con productos de la zona; o bien innovaciones en relación a la forma obtener provisiones por un lado y de prestar un servicio, de comercializarlo, por otro. Igualmente cabe aclarar que la sola innovación fundada en las posibilidades del territorio para el desarrollo de productos y servicios no garantiza el fomento de la competitividad ya que la misma se compone de la articulación de distintas acciones llevadas adelante por los actores sociales. En este sentido, en la siguiente definición se resumen con gran exhaustividad las implicancias del término en el contexto de un destino turístico:

“... se puede establecer que un destino competitivo es aquel que satisface la demanda y mantiene un flujo de comunicación y colaboración entre los distintos actores que intervienen en el destino: empresarios locales, población, y gobierno. Esto se logra teniendo en cuenta los principios básicos de sustentabilidad, como beneficio a corto y largo plazo, bajo el control del Estado, coordinando actividades entre estos actores para lograr la calidad en los servicios turísticos de ese destino, tomando como plan de acción base una adecuada preservación de los atractivos, la concientización de la población en el trato al turista, y un adecuado plan de promoción del destino, incluyendo a la capacitación, la comunicación y la innovación como ejes rectores. Esto implica el trabajo conjunto de empresas, comunidad receptora y Estado...” (González y Mendieta, 2009)

Si bien esta definición se refiere a un destino turístico en general, sus preceptos pueden ser aplicados al análisis del funcionamiento competitivo de un cluster gastronómico, dado que en el mismo necesariamente intervienen empresas, el estado y la comunidad local para el desarrollo de determinadas acciones en un nivel de agregación menor. Tanto a nivel de destino como de cluster, continuando con González y Mendieta, (2009) el elemento fundamental para la formulación y puesta en marcha de estrategias competitivas deberá ser en primer lugar el diálogo y, en segundo lugar, la promoción de instituciones que incentiven una cultura de la cooperación y el desarrollo institucional como base de la pirámide que da por resultado la mejora de los factores de competitividad.

Si bien no es objetivo de esta investigación analizar la competitividad de Villa Pehuenia, resulta interesante adentrarse en el análisis de la competitividad del sector gastronómico, con el objetivo de identificar con claridad las características de los factores con los que cuenta y así conocer el panorama competitivo donde se propone el fomento de un micro-cluster gastronómico. Esto también facilita la posterior toma de decisiones y la definición de líneas de actuación para el fomento de tal organización. La competitividad del cluster colabora con la competitividad integral del destino, ya que son estructuras que se encuentran íntegramente relacionadas. Si bien se realiza una focalización en lo gastronómico, en el análisis del diamante de competitividad se evalúan aspectos que exceden el mero sector gastronómico, dinamizando otros sectores de la economía local, lo cual también permite hablar en términos de cluster.

Como se viera en el marco teórico, según el esquema conceptual propuesto por Michael Porter, la competitividad de una empresa o grupo de empresas (que denomina clusters) está deter-

minada por cuatro atributos fundamentales de su base local. Estos atributos y la interacción entre ellos explican por qué innovan y se mantienen competitivas las compañías ubicadas en regiones determinadas.

» Análisis del sector gastronómico según el Diamante de Competitividad

La propuesta que se presenta a continuación es realizar un breve análisis del entorno competitivo en el que se desenvuelve el sector gastronómico de Villa Pehuenia, ya que como plantea Esser et al (1994) *la competitividad es más bien producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.*

Condiciones de los Factores: estos factores se clasifican en dos grandes grupos: factores básicos (recursos físicos, mano de obra no cualificada y capital), los cuales se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión modesta sin complicaciones, y los factores avanzados (infraestructura moderna como la tecnológica, mano de obra especializada etc.), los cuales *son necesarios para conseguir ventajas competitivas de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia* (Porter, 1990 [1991:116]).

En cuanto a los recursos básicos Villa Pehuenia cuenta con recursos físicos de gran calibre y distinción ya que se emplaza en una zona cordillerana rodeada de lagos, donde destaca especialmente la presencia de bosques autóctonos de Araucaria Araucana, que sólo se encuentran en el área de influencia de la región centro norte de la provincia de Neuquén y en la región de la Araucanía en Chile. Si bien estos bosques se encuentran en otras localidades turísticas de la provincia como Aluminé y Caviahue, Villa Pehuenia cuenta con una fisonomía particular en cuanto al terreno ya que se localiza sobre una península en el lago Aluminé; además el trazado del ejido urbano que fue planificado como aldea de montaña entre ejemplares del árbol milenario. Desde el punto de vista gastronómico las araucarias proveen el piñón, cuyo uso se ha diversificado en la elaboración de platos regionales, cuestión que, comparativamente, no se encuentra tan aplicada en los otros dos destinos que poseen ejemplares de araucaria.

En lo que respecta a la mano de obra, la amplia mayoría de los actores sociales que intervienen en la actividad turística de Villa Pehuenia no cuentan con una preparación formal dentro del sector en el que se han desarrollado, lo cual puede estar relacionado con el devenir de los propios emprendedores que en algunos casos llegaron a la villa por un cambio de vida, como oportunidad de inversión ante la reciente crisis económica (en el año 2001), entre otras. Por este motivo, tal como lo expresan algunos de los entrevistados, los emprendedores de distintos sectores han desarrollado sus negocios a fuerza de improvisación, muchos de ellos con un fuerte bagaje comercial que les permitió captar con facilidad las características del sector en el que decidieron emprender. En el caso del sector gastronómico en particular, si bien se presentan algunos casos de “improvisación”, se observa un mayor grado de capacitación, ya que varios de los emprendimientos han sido desarrollados por cocineros profesionales o aficionados. Esto conforma un ejemplo de lo que Porter llama factores avanzados -mano de obra especializada- lo cual se ve reforzado por acciones de instituciones públicas y privadas en la provisión de cursos de capacitación sobre diversas temáticas.

De todos modos, según manifiestan los entrevistados se observa un estancamiento de ciertas acciones que se han llevado a cabo en este sentido (la especialización de la ruta, capacitaciones, cursos, etc), lo cual pueda estar relacionado con el propio ciclo de vida del destino. Es decir que el fomento de acciones como la especialización y demás surgieron durante el estadio de desarrollo del destino, durante el cual siguiendo a Richard Butler (1980) las autoridades y los empresarios invierten intensamente en la publicidad y en atractivos dirigidos al turismo de masas en específico, beneficiándose el destino de las cada vez mayores tasas de crecimiento.

Si bien desde el punto de vista de las infraestructuras y el equipamiento el destino todavía no ha alcanzado su máximo desarrollo, próximo a la consolidación, se observa una especie de estancamiento, lo cual puede deberse a que en muchas ocasiones, la existencia en los destinos turísticos de una gran cantidad y calidad de factores básicos -recursos culturales, históricos, accesibilidad, clima, etc. hace que estos no se preocupen por la creación de factores avanzados, pues *puede no inducir a la innovación hasta que no se produzca el inevitable envejecimiento del destino turístico* (Vera, 1997:188), de ahí la necesidad de incentivar, por parte del gobierno regional y local, la competencia interna entre las empresas turísticas del propio destino.

Condiciones de la Demanda: Lo relevante de la calidad de la demanda, en este modelo conceptual es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación, pero fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los turistas que visitan un destino.

La demanda de Villa Pehuenia puede caracterizarse en función de dos grandes grupos. Por un lado se encuentran los turistas provenientes de grandes centros emisivos de país, principalmente de Capital Federal y Provincia de Buenos Aires, Rosario, Córdoba, que se caracterizan por acudir al destino durante las Temporadas Altas, de invierno y verano. Por otro lado se encuentran los turistas provenientes de centros emisivos más cercanos, ciudades del Alto Valle de Río y Neuquén y otras ciudades de la provincia de Neuquén (Zapala, Chos Malal, Senillosa), que concurren al destino también en Temporadas Altas, pero a su vez representan los principales centros emisivos durante las temporadas medias y bajas. Los últimos años, el destino se ha fortalecido en la recepción de turistas provenientes de localidades cercanas en Chile.

En lo que refiere a la consideración de las necesidades de la demanda para la confección de productos y servicios innovadores, se observa una gran disparidad de criterios. Si bien se han desarrollado en diferentes oportunidades sondeos de demanda, los mismos no puntualizan en beneficios buscados, por lo cual hay un bajo grado de conocimiento respecto de las verdaderas motivaciones que movilizan al turista. Claro está que sí se identifican apreciaciones del tipo “descanso y relax”, pero dichas variables se corresponden también perfectamente con otros destinos cordilleros, sin profundizar en aspectos relativos en forma exclusiva al destino en cuestión. Se observa entonces un grado de segmentación bajo, conociéndose sólo las variables sociodemográficas típicas de los sondeos de demanda.

Lo que sí se observa tanto a partir de los sondeos como de las propias expresiones de los emprendedores locales es que los últimos años concurre al destino una demanda de menor poder adquisitivo, o bien con menor propensión al consumo de productos turísticos (actividades organizadas, gastronomía, etc). Esta situación puede relacionarse por un lado a una problemática estructural relacionada a la retracción de la economía a nivel país, y por otro a las intensas campañas de promoción por parte de destinos competidores como Villa La Angostura y San Martín de los Andes en un esfuerzo por paliar las problemáticas de la erupción del Volcán Puyehue que azotó fuertemente al primer destino en el año 2011. Aunque también este cambio puede relacionarse a una evolución intrínseca de los intereses del turista que comienza a optar por itinerarios de viaje ‘más libres’ donde se gestionen los tiempos según sus preferencias y no por productos estandarizados.

En el caso del sector gastronómico, la situación se replica. No existe una clara segmentación de la demanda, y los procesos de especialización en platos que se desarrollaron en los restaurantes a lo largo del tiempo se iniciaron en forma espontánea como decisión de la oferta, para que el turista pudiera realizar un recorrido gastronómico. Sin embargo, estas especializaciones no se realizaron en función del estudio de los requerimientos de las personas que visitan la villa. El festival del chef, como producto innovador tampoco se desarrolló en función de la demanda, y aunque tuvo

gran aceptación por parte del público, la evolución del mismo se desarrolló 'a prueba y error' partiendo de la necesidad por parte de los integrantes del sector de realizar un aporte para la extensión de la temporada.

Por lo tanto serán fundamentalmente aquellos turistas más exigentes los que impulsen los procesos de innovación turística, y sean, simultáneamente, causa y efecto de las necesidades de formación y profesionalización de los recursos humanos. Por el contrario, *una demanda interna o externa al territorio estandarizada y constante es seguramente una desventaja, porque no representa un estímulo para la innovación, e impide abrir nuevos mercados y sectores de actividad, y, por lo tanto, diversificar y profundizar en la complejidad y articulación del sistema turístico* (Vera, 1997:191, citado por Flores Ruiz, 2008).

Sectores relacionados y de apoyo: Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al *cluster* insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior, y suministrados de manera rápida y preferente. Para que un cluster turístico sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería y los restaurantes; buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo y otras empresas de servicio afines a la actividad.

En este punto resulta más sencillo realizar el análisis en función del sector gastronómico, objeto de estudio de la presente investigación. El cluster en este caso estaría representado por el potencial micro-cluster especializado en gastronomía, y los sectores de apoyo vendrían siendo aquellas industrias que proveen con diferentes insumos al sector gastronómico. El ejemplo más claro es el de los proveedores de materias primas. Actualmente se encuentra en formación un consorcio de productores locales, gestionado por la subsecretaría de producción, que tiene como finalidad justamente abastecer casi en un 100% a los establecimientos gastronómicos. La realidad indica que sólo unos cuantos restaurantes utilizan insumos de productores locales en la elaboración de sus platos (carne, hongos, quesos, etc), la cual se limita sólo a unos pocos productos. El planteo es entonces generar una red de productores capaz de abastecer a los gastronómicos en forma fluida, para generar una continuidad en la línea productiva, y de este modo abaratar costos y priorizar el mejoramiento de la calidad. Esta nueva estructura es de creación reciente (2013), por lo cual representa un punto positivo para la competitividad del sector, en tanto logre sistematizarse y sostenerse en el tiempo.

En lo que respecta a la formación del personal, se ofrecen cursos de distinta índole organizados desde la Cámara de Comercio y del Municipio. Tal vez el desafío sea replantear los objetivos de las capacitaciones, priorizando la mirada del trabajo conjunto. Además capacitar a los recursos humanos locales no sólo genera factores avanzados, en tanto se especializa la mano de obra, sino que mejora el circuito de empleo dentro de la propia villa, lo que dinamiza otros sectores de la economía local.

Estrategia, estructura y rivalidad: La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente, evitando la autocomplacencia. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.

A nivel local, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector (i.e. hotelería, rentadores de autos o "tour"

operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

Lo que se percibe en el sector gastronómico de Villa Pehuenia se relaciona con la idea de autocomplacencia. No se identifica una gran rivalidad entre los prestadores gastronómicos, ya que gracias a la especialización en platos que se desarrolló hace unos años, los entrevistados no perciben competir unos con otros, tal como se observa en la siguiente cita:

“...Acá los restaurantes, cada uno tiene su especialidad, no nos chocamos, cada uno tiene lo suyo y todos funcionamos muy bien, no tenemos una gran competencia...” Restorán Mandra

Si bien la especialización surgió de forma espontánea, también vino asociada a una actitud de cooperación entre prestadores en el sentido del aprovechamiento de las materias primas y su eficiencia, reduciendo así los costos de elaboración. Sin embargo, identificar a la especialización con la ausencia de competencia genera que los esfuerzos por mejorar o definir nuevos productos se vean reducidos, lo que conlleva a la estandarización de los servicios.

Cabe recalcar en esta instancia que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un destino no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

El papel del Gobierno: siguiendo con la teoría estructural, la administración pública puede influir en la competitividad de los destinos actuando sobre los cuatro vértices del diamante. En el caso de villa Pehuenia, el gobierno local incide sobre las condiciones de los factores mediante el fomento de capacitaciones para los recursos humanos, mediante la inversión en infraestructuras como el adoquinado de las calles y el alumbrado público -aunque este último caso se percibe como estancado por parte de la comunidad local-. También incide sobre las estructuras y relaciones que se deben establecer entre las empresas del destino, incentivando el asociacionismo por ejemplo mediante el Festival del Chef donde se produce una sinergia público-privado. También incide sobre las condiciones de la demanda mediante el desarrollo de acciones promocionales, etc.

La Casualidad: los acontecimientos casuales son aquellos que inciden directamente en la competitividad del destino pero que exceden el control de los actores sociales. Las catástrofes naturales, como la erupción del volcán Puyehue en el año 2011 es un ejemplo de ello. No sólo afectó a la afluencia de turistas, que significó casi la pérdida completa de la temporada invernal, sino que posteriormente, la fuerte campaña promocional y la reducción en los precios de las habitaciones por noche emprendida en Villa La Angostura, también se reflejó en una baja de los números de demanda que venía sosteniendo el destino hasta el momento.

8.2.4. De las Iniciativas locales y las relaciones sociales

Como se viera con anterioridad en la dinámica del desarrollo de cluster, las relaciones sociales entre distintos actores y empresas comportan un rol fundamental, ya que dicha organización se funda a partir de la capacidad que tengan los involucrados de entablar vínculos asociativos, donde la cooperación y la complementación son esenciales. En esta dirección Fuentes García (2005), se refiere a un cluster como un proceso de formación de redes de PYMES especializadas, que encuentran su mejor expresión en territorios donde, a lo largo del tiempo, se ha generado un efecto de condensación capaz de favorecer el surgimiento de iniciativas locales, acompañadas, a veces por la llegada de inversiones exógenas junto con crecientes vínculos entre empresas y de éstas con instituciones, apoyadas en un contexto social determinado.

Villa Pehuenia cuenta con 24 años de existencia, pero el reconocimiento amplio como destino turístico cuenta con tan sólo diez años. Luego de la Municipalización en el año 2004, se desarrolló toda la estructura gubernamental que permitió mayor organización para el establecimiento de lineamientos de planificación, así como de organizaciones privadas como la Cámara de Comercio, que comenzó a aglutinar las inquietudes de los nuevos emprendedores que necesitaban atraer turistas a la Villa para poder trabajar y sustentar sus economías personales.

Este contexto permitió del desarrollo de diversas iniciativas locales orientadas a distintos fines, pero que, en definitiva, tuvieron por objetivo mejorar la competitividad del destino ante la necesidad de incorporarse a un mercado con competidores firmemente posicionados (San Martín de los Andes, Villa La Angostura) con todo lo que ello implica: el armado de una estructura institucional confiable, el desarrollo de infraestructura y equipamiento, el desarrollo de productos diferenciadores etc.

En este marco la gastronomía fue uno de los factores que permitieron el desarrollo de determinadas iniciativas como la Ruta Gastronómica y el Festival del Chef Patagónico, y es a partir de las relaciones generadas en estas dos instancias que se planteó la posibilidad de estudiar el fomento de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuenia. Por otro lado la gastronomía también fue el punto de partida para un proyecto reciente llevado adelante por un habitante de Villa Pehuenia que consiste en la difusión de la gastronomía de la provincia de Neuquén a través de una página web especializada denominada Neuquén cocina. Otra de las iniciativas locales que merecen ser destacadas, y que aunque no surgió expresamente del seno de lo gastronómico, involucra al sector como uno de los agentes básicos, es la Campaña de Promoción que se llevó a cabo entre los años 2004 y 2005 orientada a dar a conocer Villa Pehuenia y lograr un reconocimiento en el mercado turístico Nacional.

Todas estas iniciativas fueron de característica local y apuntaron, sin ser excluyentes, a la competitividad del sector gastronómico y a la competitividad del destino en su conjunto. Las mismas se originaron causalmente (y no “casualmente”) luego de la municipalización en concordancia con un marco regulatorio más organizado y con mejores, o al menos, más claros objetivos en el mediano y largo plazo. Cabe destacar que estas iniciativas surgieron casi en forma simultánea en la medida que cada una de ellas se nutre de alguna otra y viceversa. A continuación se describen sus implicancias destacando el lugar de las relaciones sociales en su conformación.

» La Ruta Gastronómica

El sector gastronómico de Villa Pehuenia se desarrolló de una forma muy particular: a medida que el sector comenzó a crecer, los nuevos emprendedores que se integraban al mercado comenzaron a hacerlo con un criterio de especialización. Es decir, cada nuevo establecimiento gastronómico que abría sus puertas al público ofrecía productos diferentes a los otros establecimientos que ya estaban instalados. Y esta diferenciación estuvo centrada sin más en la manipulación de un determinado producto, o de algún tipo de comida o concepto gastronómico: especialidades en trucha, pasta, pizzas, fondeu, ahumados, comida gourmet, etc.

Según manifiestan los propios actores sociales, esta forma de crecimiento surgió espontáneamente, sin ningún otro tipo de planificación más que la intuición de los emprendedores, que reconocieron que la forma más competitiva de introducirse al mercado gastronómico de un destino en crecimiento era ofrecer algo distinto a lo ya establecido. No existió, por tanto, una planificación por parte del sector público en el sentido de un marco regulatorio para definir el tipo de establecimientos gastronómicos que podían emprenderse en la villa.

Dado este panorama, en un determinado momento un grupo de prestadores puso en valor esta diferenciación y conformaron la “Ruta Gastronómica n° 13” (posteriormente conocida sólo como Ruta Gastronómica) con el objetivo fundamental de iniciar acciones de promoción que favorecieran tanto a los emprendedores involucrados como al destino en general:

“La ruta en su momento, creo que el éxito que tuvo fue porque era un asociativismo comercial. Se lograron muchas cosas de publicidad en una de las presentaciones que se hicieron en Neuquén; se participó en el palais le glas de Buenos Aires, siempre promocionando lo que es el destino turístico y la gastronomía de la localidad, pero más que la gastronomía siempre se buscaba el tema de posicionar villa Pehuenia”. Restorán La Cantina del Pescador

En términos generales, la principal ventaja que los prestadores gastronómicos identificaron en esta iniciativa es la posibilidad de “compartir” al turista, en el sentido de que tiene la posibilidad de ir rotando por las diferentes especialidades, lo cual es a su vez entendido como una competencia “leal” ya que, en teoría, ninguno ofrecía un producto igual al de algún colega. Otro de los beneficios que representaba la ruta era el mejor rendimiento de la mercadería, porque al existir una especialidad los prestadores no contaban con tanto costo en la inversión de una gran variedad de productos que corrían el riesgo de echarse a perder:

“Lo importante es que cada uno de estos restaurantes tenía su especialidad, o sea lo que se buscó para poder competir sanamente entre nosotros y complementar los productos fue que cada uno de los restaurantes tuviera su temática específica [...] Y a la vez hacía que la gente tuviera la posibilidad de circular en este corredor gastronómico probando la especialidad de cada uno...” Restorán La Cantina del Pescador

“...sí sucedió que empezaron como a especializarse cada restorán que se iba abriendo en un plato diferente...que eso contribuyó porque no es mucha la demanda que tiene Pehuenia, y también pensar que una misma persona fuera siempre a comer al mismo restorán por ahí no servía, ni para la personas, ni para el prestador que tenía que ampliar su carta. Entonces como no es mucho el volumen que se trabaja, cada uno es como que se especializó en algo justamente para no tener tanto costo de elaboración, porque bueno sino la mercadería se pierde...” Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

“...empezó casi en paralelo con el festival cuando la villa no era tan conocida. Entonces como también los restaurantes que se habían ido incorporando con una especialidad diferente, fue más fácil compartir al turista, que en ese momento no eran la cantidad de ahora. También era por una cuestión de publicidad.” Restorán Mandra

“...todos los restaurantes que había en esa época en Pehuénia, y cada uno tenía una especialidad como para que la gente vaya dando vueltas. En realidad nunca se hizo mucho más que eso, poner un ítem en cada lugar y que quede así... por ahí lo que se buscaba era que el turista circule, hacía a la oferta más interesante”. Cervecería Drumlin

Desde el punto de vista institucional, aunque se plantearon una serie de pautas que los involucrados debían respetar (como la incorporación de productos regionales en cada una de las especializaciones, es decir que más allá de que se ofrecieran pastas o pizzas, las mismas debían estar tematizadas) la Ruta Gastronómica no logró consolidarse legalmente:

“No logramos tener nunca la personería jurídica ni nos constituimos como una entidad así con una comisión directiva, sino que cada vez que era necesario para fines comerciales, nos juntábamos todos los restaurantes que formábamos parte de la ruta en ese momento y bueno, para poder lograr el objetivo que se buscara”. Restorán La Cantina del Pescador

Y en la actualidad, de los siete restaurantes que iniciaron la ruta original solo tres están en funcionamiento (La Cantina del Pescador, Anhedonia, La Escondida); los otros establecimientos fueron cerrando por motivos concernientes a los emprendedores. De todos modos, en la medida que algunos restaurantes cerraron, otros se fueron incorporando al concepto especialidad de la Ruta:

“...en parte tres de los restaurantes que formaban parte cerraron, así todo diría que mutaron también porque si bien se cayeron algunos otros se incorporaron como el Parador, Mandra y se hicieron cosas con ellos...” Restorán La Cantina del Pescador

Como consecuencia de todo esto, desde el punto de vista de los prestadores gastronómicos la Ruta como tal se encuentra desdibujada, en el sentido de que ya casi no se organizan acciones de diferente índole (promoción, publicidad, etc) en forma conjunta, a la vez que se observa una pérdida en el grado de especialización ya que algunos restaurantes comenzaron a ofrecer platos que corresponden a la especialidad de otro.

“Pero a la vez, aunque todos tengan algo por lo que se destacan, todos fueron incorporando otras cosas. O sea yo que tengo parrilla también ofrezco pasta, pero también porque fue surgiendo como una inquietud de la demanda, no es mala intención, ni poner fin a la ruta, es algo que también se fue dando y con el crecimiento mismo de la Villa.” Místico

“Sigue siendo bueno, yo creo que ahora viene la parte más difícil donde ya se empieza a saturar las opciones de especialidad y entonces repetimos. O vemos que el que vende x cosa le va bien porque al final yo quiero ganar plata. Supongo que en todos los destinos pasará lo mismo y después quedará el que mejor lo haga...” Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuénia

De todos modos siguiendo esta última apreciación, los restaurantes que participaron activamente de la ruta lograron un importante posicionamiento de su producto, con lo cual si bien otro establecimiento puede ofrecer un producto similar, los distintos actores sociales de Villa Pehuénia reconocen que determinado establecimiento es el que “mejor lo hace”.

En conclusión la ruta que en sus inicios dio lugar a una serie de beneficios para sus integrantes actualmente se encuentra paralizada, y si bien queda la mística de la especialización la gastronomía de Villa Pehuénia ha comenzado a estandarizarse. Algunos actores sociales alegan que el estado de las relaciones sociales y los motivos económicos y personales son los principales factores que dificultan el mantenimiento sostenido de la ruta. Paradójicamente, en el Festival del Chef sí se trabaja conjuntamente sobre la base de la especialización, aunque esto puede estar relacionado al hecho de que el evento se realiza una única vez al año. Más allá de ello, como se verá en el análisis de las relaciones sociales, los prestadores aún conservan la voluntad de trabajar asociativamente y no descartan la posibilidad de fomentar acciones de este tipo en el futuro, tal como se observó en las respuestas correspondientes a la posibilidad de conformar un cluster gastronómico en la villa.

➤ El Festival del Chef Patagónico

El Festival del Chef Patagónico es un evento gastronómico que nació en el año 2004 como respuesta a una necesidad de trabajo identificada por un grupo de prestadores gastronómicos, fundamentalmente por los Chefs locales Sebastián Mazzuchelli y Lito Aroca. Esta necesidad se centró en la corta duración de las temporadas Altas que tenía el destino cuando aún no gozaba de la popularidad con la que cuenta hoy en día y los flujos de demanda eran mucho menores.

“Eran muy largas las temporadas bajas y muy cortas las temporadas altas. La temporada alta era Enero, diez días de Febrero, tenías dos semanas en Julio-Agosto y listo. Muy largo”. Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

“Esta es la novena edición del festival y nace, hace nueve años por la intención de los prestadores gastronómicos de ser un motivo más de visita. Lo que vos planteás, ellos lo vieron como una necesidad de trabajo. Cómo mover la temporada baja, cómo generar esa ruptura de la estacionalidad tan marcada...” Cámara de Comercio

Dado este panorama, con el objetivo de atraer visitantes dispuestos a realizar consumos fuera de temporada, o bien un tiempo después de la finalización de la temporada Alta, para movilizar el circuito económico dentro de la misma villa y evitar que se paralice por varios meses hasta la temporada invernal, los gastronómicos encontraron en su rubro la posibilidad de desarrollar un evento gastronómico para que se convierta, como planteó la representante de la Cámara de Comercio, en un motivo más de visita.

“Siempre para dos semanas después de semana santa. Porque era necesario estirar la temporada. Algunos querían hacerlo en Enero, pero en enero no tenía sentido hacerlo, porque la gente en enero viene porque viene.” Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

El festival surgió en un contexto de ebullición de la camaradería entre los integrantes del sector, donde ya se estaba desarrollando un proceso de especialización en platos que posteriormente, se convirtió en una de las temáticas del evento, ya que una de las propuestas era que cada uno de los restaurantes mostrara a través de una clase de cocina, algún plato de su especialidad. A su vez se buscó poner en valor la gastronomía regional destacando al piñón como el producto emblemático de Villa Pehuenia, convirtiéndose, posteriormente en la bandera del evento.

“Un día dijimos juntémonos un par de amigos a cocinar, así nace el festival: juntémonos a cocinar. Entonces nos juntamos en la confitería del Batea Mahuida, juntamos a 10 productores que había acá, que no había nadie, y cada uno de los restaurantes dio una clase de cocina. Siempre la premisa era el piñón como elemento fundamental y era como que terminaba la temporada y cada uno tenía que mostrar lo que había hecho en el año, o en la temporada. Éramos cinco gatos locos, los mapuches nos prestaron el cerro, hicimos un stand de productores, creo que éramos diez... le pedíamos por favor a la gente que venga, a los productores de Neuquén, por favor que vengan! Éramos 7 restaurantes que habíamos conformado un ruta gastronómica, entonces la gente lo que hacía era llegar a Pehuenia y sabía que tenía todo un recorrido gastronómico, y esa ruta era la que daba la clase de cocina”. Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

En sus inicios el festival no tuvo un marcado apoyo económico por parte del sector público (la colaboración del municipio se expresaba de otra forma) y era financiado fundamentalmente por los propios participantes en forma privada, sumado al aporte de algunos productores y bodegas:

“No nos dio bola... nadie [...] los únicos que nos apoyaban eran un par de productores de Neuquén, un par de bodegas que dijeron “pobre pibes, vamos darles una mano” y nada, nos ayudaron así. Primero, segundo y tercero fue con alguna temática... nos juntábamos a comer, cocinábamos entre amigos [...] Es un evento que hoy sale 500 lucas, el primero sa-

lió 6.000 pesos. Los primeros años era financiamiento propio con el apoyo de la municipalidad. Lo hacía Lito, que es un amigo, y estaba yo, y la municipalidad apoyaba, te daba la camioneta para que te pudieras mover, te daba combustible, te daba el equipo de sonido y en el cuarto pasa a ser municipal". Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

A partir del cuarto año la organización del festival cambia de eje y pasa a manos del municipio, ya que el evento resultó un producto atractivo que comenzó a crecer y fue necesario el acceso a mejores fuentes de financiamiento, que son difíciles de alcanzar desde el sector privado. De este modo se obtuvo apoyo de otras instituciones como el Consejo Federal de Inversiones, el Banco Provincia de Neuquén y Neuquentur. La organización fue profesionalizada y se comenzó a contratar gente para que se ocupara de las distintas ramas que conformaban la base del festival: prensa, turismo y gastronomía:

"... la municipalidad lo organiza, contrata gente y dice vos hacés esto, vos hacés lo otros y vos lo otro [...]. Yo gestiono sponsors de gastronomía, el otro, el coordinador general gestiona sponsors políticos: consejo, legislatura, banco provincia, otro se encarga de otro tipo de sponsorío y así se va juntando la plata. Hay un coordinador general y tres ramas abajo y esas tres ramas tienen un montón de ramificaciones. [...] Entonces está el coordinador general que habla con turismo para que se encargue de todo lo que son los alojamientos, las excursiones, los paquetes armados para estudiantes [...] turismo se maneja directamente con cámara de comercio. Después hay una persona exclusiva de prensa. Prensa significa estar todo el día con twitter, viendo lo que está sucediendo en el festival, hace las invitaciones a prensa, conferencia de prensa, prensa para que venga, todo lo que tiene que ver con la difusión. Invitados especiales los manejamos desde la gastronomía junto con una empresa de Buenos Aires, que es la que hace el contacto entre ellos y nosotros." Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

La red de relaciones que paulatinamente se fue desarrollando con esta iniciativa, incluyendo con el correr de los años a otros sectores, y luego la consolidación de las mismas en el sostenimiento del evento a lo largo del tiempo, conforma un indicio de la existencia de ciertas claves necesarias para el fomento de micro-cluster especializado en el contexto de un destino turístico. Más aún porque el potencial micro-cluster no sólo se fundó en la búsqueda de beneficios para sus integrantes, sino para el destino en su conjunto, mejorando la competitividad. Y en este proceso las relaciones entre los sectores conformaron un papel preponderante:

"Hay que coordinar: que entre todos nos pongamos de acuerdo qué vamos a hacer de comer, que nadie repita, el año pasado no había ninguna repetición, entrar al patio de comidas era como entrar a la carta de un restorán, una cosa diferente a otra todo muy relacionado y equilibrado. Eso por un lado... ponerse de acuerdo...las relaciones humanas en estos grupos tan grandes son difíciles, sobre todo en un pueblo tan chiquitito. Después seleccionar y convocar a todos los productores que valga la pena que vengan. O sea pagás 250 mangos un stand más el alojamiento la comida, ya está con lo que vendés estás sobrado. Los que vienen a exponer, productores y patio de comidas, todos pagan por el stand, todos tienen un canon, más, menos, pero todos tienen un canon. Nosotros no invitamos nada, alojamiento y todo eso, cada uno se busca la vida...Simplemente a aquellos invitados especiales les gestionás todo porque sino después... Porque esa es la manera también de generar la movida del fin de semana". Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

En esta última cita se reflejan dos cuestiones: por un lado la importancia de las interrelaciones para establecer consenso y brindar un producto organizado; y por otro lado la forma en que el festival motoriza la economía del destino, por un lado en beneficio de los productores y cocineros que tienen un stand y por otro el beneficio que propicia para otros sectores ya que las personas que viene al evento (no sólo los turistas) necesitan alojarse y así se va haciendo extensivo hacia el alojamiento y demás.

» Campaña de Prensa

Otra de las iniciativas locales que cabe destacar es la Campaña de Promoción que se desarrolló a partir del año 2004. Si bien esta empresa no surgió en forma exclusiva del seno gastronómico, la misma incluyó al sector para el logro de sus objetivos. Además la importancia de esta Campaña es que propició el posicionamiento y la difusión de Villa Pehuenia como destino turístico a nivel Nacional. El proyecto también surgió a partir de la necesidad de atraer cada vez más cantidad de visitantes a la Villa, percibida desde algunos integrantes del sector hotelero que conformaron la primera Cámara de Comercio:

“...esto era una vieja hostería sindical abandonada que yo compré y refaccioné [...] Estuvimos dos años en obra para refaccionarla. Cuando terminamos, todo muy lindo pero había que trabajar. Pehuenia no existía en los mapas, literalmente. Esto se conocía en los mapas de YPF, Automóvil club como La Angostura de Icalma. Bueno, qué hacemos? Me pongo a trabajar con lo poquitos comerciantes que éramos en ese momento, nos juntamos todos, logro convencerlos y armamos una cámara de comercio, que estaba en los papeles pero que no existía en la parte operativa. Yo siempre digo que fuimos tres o cuatro locos que nos mandamos. Yo quedé de presidente por accidentología, éramos más directivos que socios...y se me ocurre hacer una... junto Marcelo García Leyenda que era mi vicepresidente y gerente de la posada La Escondida, se nos ocurre un plan”. Hostería Al paraíso

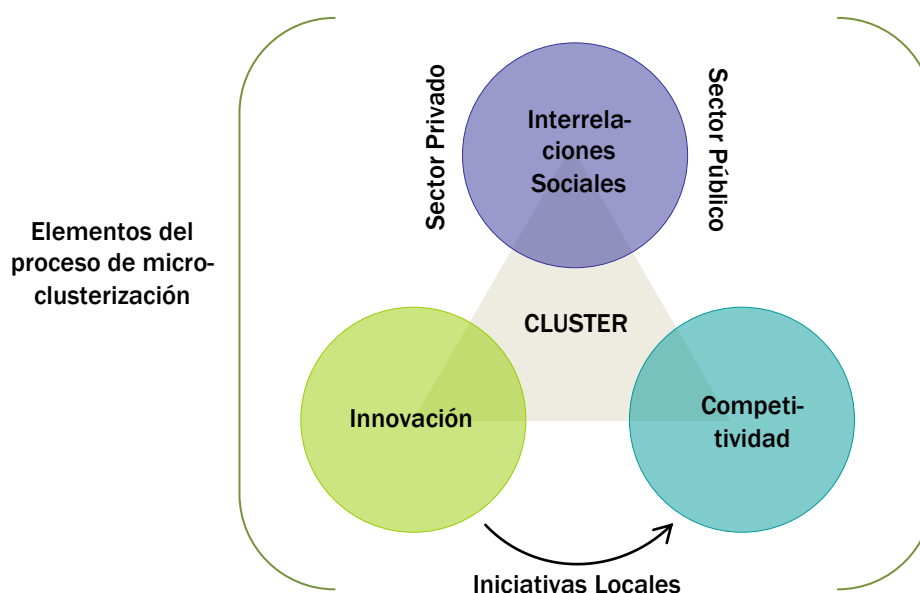
Este plan consistió en una campaña masiva de prensa basada en tours de familiarización para periodistas o comunicadores pertenecientes a distintos medios de comunicación (gráficos, televisivos, radiales) fundamentalmente de nivel nacional e internacional. El objetivo era posicionar el destino a nivel nacional y así obtener mayores volúmenes de demanda. Durante 3 años ochenta medios visitaron la villa con todos los gastos cubiertos: pasajes aéreos, transfers, alojamiento, alimentación y actividades recreativas.

“Cuando nos juntamos en la cámara voy a neuquén, que es el ente que auspicia y banca todo lo que es la parte publicitaria de la provincia de Neuquén. [...] voy a ver al secretario de turismo de ese momento y le digo: ‘bueno, los gastos de Pehuenia están todos cubiertos, los bancamos nosotros’. ¿Cómo lo hacíamos?, el que tenía alojamiento ponía alojamiento, el que tenía restorán ponía restorán, el que tenía excursiones ponía excursiones. [...] Lo que yo no tenía era el contacto con la prensa en Buenos Aires y no tenía pasajes aéreos. Bueno, no me dieron ni la hora, pero como soy muy cabezón a través de gente amiga me fui a CFI en Buenos Aires, le hago la misma propuesta, les llamé la atención, nadie en el país les había hecho una propuesta así y nos aprobaron el proyecto. A partir de ahí durante tres años, trajimos 80 medios, con más de 100 notas: fuimos 5 veces tapa de nación turismo, cinco veces de clarín turismo, 3 veces tapa de Lugares, Weekend, Tiempo de Aventura, González Gómez Castañón, Ari Paluch, revista del Disco Entre Casa, Lonely Planet, revista Viva de clarín, Página 12, 3 veces también...” Hostería Al paraíso

El hecho de destacar esta iniciativa, más allá de lo gastronómico se centra en hacer hincapié en la existencia en Villa Pehuenia de una red intercambio entre prestadores de distintos sectores donde todos están dispuestos a ceder una parte por un bien mayoritario, tal como ocurre en el Festival del Chef, donde los hoteleros brindan camas para los invitados, así como las agencias de viaje brindan actividades y demás. La misma modalidad se aplicó en este plan cuyo objetivo era la difusión del destino.

8.2.5. Reflexiones parciales del apartado: características del proceso de microclusterización

Como se mencionara en la presentación de este apartado, los atributos intrínsecos a la dinámica de clusters difícilmente pueden ser comprendidos por separado, ya que su formación es producto de las relaciones que se entablan entre los mismos:



El estudio desagregado de cada uno de estos elementos estuvo orientado a poder identificar con mayor facilidad acciones o actitudes concretas de la realidad que conformaran indicios de un incipiente proceso de microclusterización: desarrollo de innovaciones y el fomento de iniciativas locales, la predisposición al trabajo colaborativo, la consideración de la competitividad (al menos en forma no explícita, como puede ser la puesta en valor de las ventajas comparativas del territorio)

Para ello, se buscó obtener una mirada global de los elementos que conforman el sustento de un cluster, con el objetivo de identificar elementos de un potencial proceso de clusterización; partiendo de la concepción y las percepciones que cada uno de los actores sociales poseen al respecto. De algún modo, conocer el grado de familiarización de los actores involucrados con tales conceptos permite aproximarse a la comprensión de por qué Villa Pehuenia es considerada como un espacio propicio para el fomento de un micro cluster gastronómico. Es decir, el hecho de que los entrevistados pudieran esbozar su propia definición de cluster, hace más fácil el proceso de su desarrollo ya que los involucrados conocen cuáles son los lineamientos y los atributos que se deben cultivar, considerando que han reconocido una cierta potencialidad para su fomento en la villa.

En este sentido, también se observó la presencia de iniciativas locales en torno a la gastronomía como elemento disparador del estudio. Las mismas dejan entrever una actitud proactiva para el aprovechamiento de las potencialidades del destino, todo esto orientado a generar, por un lado mayor rentabilidad para los agentes participantes y, por otro, mayor competitividad a nivel de destino. Y es en este proceso donde se ve involucrada la noción de innovación, a partir de la cual surgen productos y servicios novedosos orientados a atraer a los clientes y mantener la rentabilidad del negocio, y por consiguiente, como un círculo virtuoso la competitividad del destino (que fue analizada a partir del modelo Porteriano). En este proceso juegan un rol preponderante las relaciones sociales que son entendidas como el elemento fundamental para el desarrollo de todas las otras instancias, y que serán analizadas con mayor exhaustividad en el apartado que sigue.

8.3. EL ROL DEL CAPITAL SOCIAL EN LA GENERACIÓN DE REDES DE ASOCIATIVIDAD EN EL PROCESO PRODUCTIVO

El último aspecto por desagregar concerniente al fomento de un micro-cluster especializado es la cuestión relacional. Y si bien es la última de las variables analizadas, podría afirmarse que es la más importante, ya que del tipo de relaciones que se generen entre los actores sociales dependerán el desarrollo de acciones innovadoras y, por consiguiente, el grado de competitividad del micro-cluster (y del destino). Más aún, son las relaciones sociales las que determinarán si existe un panorama propicio para el fomento, o no, de un cluster.

Esta afirmación no es arbitraria sino que se sustenta en la revisión del marco teórico elaborado para la investigación, donde se observa que en el desarrollo de cada uno de los conceptos en forma separada (Cluster, micro-cluster, competitividad, innovación) se hace referencia en forma constante a la importancia de las redes de relaciones (entre individuos, entre empresas, entre sectores, etc.) para la puesta en marcha de procesos de desarrollo que conlleven a fines beneficiosos para todos los involucrados. En este sentido, el planteo teórico establece que la asociatividad conscientemente aplicada puede generar beneficios mucho más provechosos que aquellos que pudieran conseguirse aisladamente, reduciendo a su vez riesgos e incertidumbre.

Dado este panorama, para realizar una aproximación de la potencialidad de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuenia resulta necesario conocer la dinámica de las relaciones que establecen los actores sociales con el objetivo de dilucidar si existen o no indicios que se corresponden con la noción del trabajo asociativo, que implica colaboración y confianza mutua.

8.3.1. Percepción de la asociatividad según actores sociales

Para comenzar con el análisis de la existencia de acciones asociativas en pos del fomento de un micro-cluster especializado en gastronomía, se presenta a continuación la percepción que los distintos actores sociales tienen respecto del concepto de asociatividad. El objetivo en este punto es develar el grado de conocimiento que tienen sobre el mismo, dado que siempre es más fácil operar sobre un campo del cual se conocen, al menos estimativamente, la forma de trabajo y los resultados que se adquieren.

En términos generales, la definición esbozada por los entrevistados sobre asociatividad se asemeja a la noción expresada respecto del concepto de cluster, donde definieron al cluster a partir de la existencia de un grupo de empresas que trabajan en función de un objetivo común para obtener beneficios. En este caso, los entrevistados dejan a un lado a la entidad “empresa” y se refieren a la asociatividad fundamentalmente como una forma de trabajo centrada en la consecución de objetivos comunes a todos los involucrados:

“Es trabajar en conjunto, para un objetivo común”. Restorán Mandra

“Y vendría siendo la forma de trabajo (en relación al cluster), que involucra diferentes personas. Como lo del Festival”. Restorán Anhedonia

Al igual que lo acontecido en la definición de cluster, algunos gastronómicos definieron a la asociatividad dando como ejemplo diferentes acciones que se han llevado a cabo en Villa Pehuenia. Estas acciones son las principales iniciativas locales estudiadas en la investigación, fundamentalmente el Festival del Chef y la Ruta Gastronómica. De este modo se observa que existe una consciente identificación de que la asociatividad es el punto de partida para llevar adelante este tipo de iniciativas:

“Y es algo que se da dentro de este grupo, donde se hacen reuniones y demás para armar algún proyecto, bueno el festival del chef vendría siendo un ejemplo”. Cervecería Drumlin

“Es lo que permite el funcionamiento de un cluster, lo que permite el trabajo coordinado en esta cadena de valor que genere mejor impacto sobre los clientes y se convierta en un círculo virtuoso”. Casa de Té Gnaïen

“Y como una forma de operar, digamos cuando hay un fin, por ejemplo el de la ruta que nos juntamos todos, ponemos ideas sobre la mesa y vemos qué se puede hacer y cómo eso puede representar un beneficio”. Restorán La Cantina del Pescador

La representante de la Cámara de Comercio también relacionó a la asociatividad con las acciones concretas que se han llevado a cabo, lo que da cuenta de la voluntad de emprender esfuerzos relacionales para alcanzar algún objetivo por parte de los involucrados. También es la primera que relaciona a la asociatividad como un elemento clave para la competitividad no sólo de los sectores que pudieran participar sino del destino en su conjunto:

“Y la asociatividad es esto que se da actualmente es parte de lo mismo digamos... asociarse para un bien común. El festival, la ruta gastronómica, el desarrollo de una campaña de promoción, todas son acciones asociativas porque no benefician a una única empresa o a un único sector, es beneficioso para el destino en su conjunto, lo hace más competitivo”. Cámara de comercio

Según Mendieta (2008) entre los rasgos específicos de la asociación entre sujetos, se incluye: la satisfacción de objetivos comunes, cooperación (todos ganan o todos pierden), apertura, diálogo y confianza mutua. En las definiciones presentadas se observa con mayor contundencia la idea de “satisfacción de objetivos comunes”, pero en ninguno de los casos se puntualiza en cuestiones relativas a la confianza y la cooperación. Sólo en una cita se hace referencia a la necesidad

de un diálogo mediante la expresión: “ponemos ideas sobre la mesa y vemos qué se puede hacer”. En este sentido, los entrevistados del sector hotelero, han esbozado definiciones más que contemplan estas variables tan importantes para la consecución de acciones asociativas, destacándose la “buena voluntad”, la “colaboración” y la existencia de canales de comunicación entre diferentes sectores:

“La asociatividad refiere a una forma de trabajo mancomunada que implica colaboración y buena voluntad para alcanzar objetivos comunes, que benefician al conjunto y no necesariamente a tu propio negocio. Mayoritariamente en Villa Pehuenia trabajamos asociativamente. Si desde el hotel promovemos buenas excursiones, buenas comidas, buen trato y bienestar de nuestros huéspedes, éstos congruentemente extenderán su estadía. Todos tenemos claro estos aspectos y lo conversamos entre los prestadores cada vez que podemos. La Cámara de Turismo, Industria, Comercio y Servicios de Villa Pehuenia es un lugar propicio para este tipo de coordinaciones”. Hotel Península de los Coihues

“Trabajo asociativo, entiendo por trabajo en conjunto. Varias organizaciones, relacionadas directa o indirectamente detrás de un mismo objetivo. En la villa se trabaja constantemente por lograr este tipo de trabajo, desde los diferentes entes, obteniendo diferentes resultados o devoluciones de los prestadores de servicios y de la comunidad en general de acuerdo al objetivo planteado”. Posada La Escondida

8.3.2. Las redes de relaciones entre sectores

La metodología del Análisis de Redes Sociales plantea que un destino es más competitivo y presenta un mejor grado de desarrollo en la medida que existe un entramado de relaciones de intercambio más complejo entre los actores sociales que lo componen. En el planteo del fomento de un micro-cluster gastronómico no sólo deben ser estudiadas las relaciones entre los integrantes del sector, sino también la relación que establece con otros sectores del destino turístico ya que, si bien el micro-cluster estará especializado en gastronomía, el contexto de su desarrollo es un destino turístico, por lo cual necesariamente deberá recurrir a otros sectores, como por ejemplo el hotelero, ya que en su mayoría los restaurantes trabajan con los turistas que acuden al destino, y estos visitantes necesitan un lugar donde alojarse.

En primera instancia, se buscó conocer **cómo se manifiestan las relaciones de intercambio**, si es que existe alguna, entre los actores que integran el sector gastronómico de Villa Pehuenia con el objetivo de dilucidar el grado de comunicación y cooperación existente. En términos generales, los entrevistados manifestaron que existe una comunicación fluida dentro del sector, y en algunos casos se destaca la existencia de una relación de amistad con otros gastronómicos, lo cual facilita estos canales:

“...nos ponemos de acuerdo con los más amigos, siempre nos llamamos, nos preguntamos cosas. La relación es muy buena”. Restorán Mandra

“...trabajamos la mayoría trabajamos en forma conjunta, con esto de recomendarnos mutuamente y demás”. Restorán Anhedonia

La recomendación, como actitud de reciprocidad es una de las características que más destacan los gastronómicos a la hora de pensar en términos asociativos hacia el interior del sector; otros también destacan la comunicación para establecer y coordinar los días de cierre y apertura, sobre todo en temporada baja, así como la consulta respecto de los precios –especialmente en bebidas y postres porque al existir especialidades los precios de los platos principales difieren según los productos que se utilizan en su elaboración.

“En general hay diálogo, puntualmente sacando algunos con los cuales no, nosotros no tenemos problema...Cuándo cierra uno, cuándo abre el otro, ahora en Mayo y Junio cierran la mayoría de los lugares o por refacciones o por descanso de personal. Y ahí con algunos tenemos la posibilidad de ponernos de acuerdo cuando cierra uno, cuando cierra el otro para que siga habiendo una alternativa para la gente que viene”. Restorán Místico

“Sí, con el parador del lago nosotros trabajamos mucho en conjunto y sí hacemos consulta de precios de carta, no con otros restaurantes, pero probablemente entre otros restaurantes sí. Yo sé que Anhedonia con Mandra también hace algo parecido, los precios de los platos es bastante relativo porque por ahí son productos diferentes pero sí tenemos en cuenta los precios de las bebidas, y tratamos de mantener más o menos un precio similar”. Restorán La Cantina del Pescador

Otra de las actitudes que se destaca es la **solidarización** referente a la posibilidad de adquirir ciertos productos, y aquí entra en juego un eslabón mayor del análisis de redes referente a la propia localización del destino y su accesibilidad, dado que la misma puede repercutir en los tiempos de provisión de materias primas para la elaboración de platos, etc. Entonces esta solidarización también se sostiene en un entendimiento mutuo, con respecto a las condiciones a las que están expuestos los integrantes del sector.

“En general son bastante buenas, o sea creo que cualquiera de los sectores, del turismo o de la economía en general tienen su competencia, y yo creería que la relación dentro de los gastronómicos de Villa Pehuenia es muy buena en general. Existe esta solidaridad de que si vos te quedaste, sobre todo por ser un destino que de pronto no tiene acceso a poder resolver los problemas tan fácilmente como la falta de un producto específico que en el lugar más cercano que lo podés llegar a conseguir es SM Andes o Neuquén, ni siquiera te digo Zapala porque hoy por hoy no nos abastece de muchas cosas. Entonces, ejemplo tonto pero real “me quedé sin crema de leche y el proveedor me entrega recién pasado mañana” está claro que si vas a comprar al supermercado conseguís pero envases chiquititos y se te van los números, pero yo tengo, hay muchos gastronómicos a los que puedo ir y pedirles crema de leche y sé que la respuesta es ‘sí no hay ningún problema, tomá’”. Restorán La Cantina del Pescador

De estas expresiones se observa que **el sector gastronómico de Villa Pehuenia establece interrelaciones fundadas únicamente en los lazos de confianza que existen entre los individuos**, los cuales posibilitan ciertas acciones espontáneas que refieren, por un lado a la solidarización a la hora de comercializar el producto, mediante la recomendación que sugiere la existencia de especialidades en cada establecimiento; y por otro, la organización referente a la prestación del servicio mediante la coordinación de horarios de cierre y apertura y establecimiento de los precios.

De todos modos, esto no se da entre todos los establecimientos y tampoco se observa una mayor profundidad u organización en acciones específicas que empleen la asociatividad como medio dentro del sector gastronómico exclusivamente. El único ejemplo que podría citarse para esta situación es la especialización que se fue dando en forma espontánea con el crecimiento paulatino del sector y la introducción de nuevos establecimientos; lo que decantó en la gestación de una Ruta Gastronómica, a partir de la cual se desarrollaron acciones de promoción que hoy en día se encuentran paralizadas.

Por otra parte, teniendo en cuenta que en la dinámica de clusters se fomenta y se necesita la provisión de ciertos productos o servicios por parte de otros sectores para que el sector en cuestión pueda desarrollar determinadas acciones, **se consultó también a los gastronómicos si entablaban algún tipo de relación con los proveedores locales**; fundamentalmente teniendo en cuenta que desde la Subsecretaría de Producción se organizó un consorcio de productores, justamente orientado a abastecer al sector gastronómico con productos regionales, producidos en la zona.

“...nosotros armamos una feria de verduras todos los sábados, hay un criadero de trucha en Aluminé. Tenemos una feria de verdura todos los sábados, de verdura y pollo casero, entonces lo que estamos tratando es fomentar al productor local para que empiece a producir para que el restorán empiece a comprar”. Secretario de Producción Villa Pehuenia/Creador del Festival

En términos generales, la mayoría de los entrevistados es consciente de la existencia del consorcio de productores mencionado y manifiestan una **predisposición por el uso de productos regionales**:

“...se están agrupando por otro lado y Sebastián es el encargado de eso. Pero está bueno porque se juntan para ver qué es lo que ofrecen y cómo lo pueden vender en el circuito de Pehuenia-Moquehue-Aluminé. En mi caso algunas cosas las uso de gente de acá de la zona, la miel, algunas mermeladas, hongos, piñones... me gustaría trabajar con quesos locales, porque va muy bien con mi producto principal que es la cerveza, pero todavía no lo tengo encaminado eso”. Cervecería Drumlin

“Hay un consorcio que se formó bajo el nombre de productores del pehuén, que es un consorcio de productores de la zona que trabajan distintas cosas...está finca araucaria con los ahumados, está chacra las parrillas con la producción de fruta fina, en el tema de lo que son los licores o producto a base de piñón estaba Huerquén que es de Moquehue, los quesos caseros de Aluminé, Nosotros siempre tratamos en nuestra carta de hacer cosas con piñones con hongos, todos productos locales”. Restorán La Cantina del Pescador

“Son de la zona de Zapala de la zona de Neuquén. Las cosas como hongos, dulces esas cosas sí son de acá. Por ejemplo el local que se dedica a juntar los hongos”. Restorán Místico

“En un tiempo teníamos dulces de un chico de Aluminé, pero ahora ya no. Los piñones los traen de Moquehue pero después lo que son pescados y eso viene de Bariloche, la verdura del Alto Valle. Tengo entendido que se está formando como un grupo de productores para proveer, pero no sé qué decidirá [el dueño]”. Restorán Anhedonia

De todos modos, si bien se observa el uso de productos regionales, la formación del consorcio es muy reciente por lo cual los establecimientos gastronómicos utilizan proveedores de otras zonas como Zapala, Bariloche, Neuquén; es decir, ya están acostumbrados a que sus proveedores se encuentren alejados. **El desafío a futuro, y en consonancia con el fomento de un micro-cluster gastronómico, es que el circuito de abastecimiento se encuadre dentro de ciertos límites territoriales con alcance a Aluminé y Moquehue.** Esta medida traería aparejada un sinnúmero de beneficios tanto para los prestadores gastronómicos como para los productores locales, ya que se reducirían costos de logística y distribución para los primeros y se fomentaría el trabajo local sostenido para los segundos. En este sentido, respecto de los beneficios del trabajo asociativo, la siguiente frase muestra claramente la ventaja que se obtiene de la reciprocidad en las relaciones:

“...también hicimos un menú de degustación de pasos y en cada uno de los pasos usábamos un producto determinado del consorcio de sabores del pehuén [...] estuvo muy bueno también para difundir lo que es la producción. Probablemente no les sirva en términos económicos pero sí como publicidad. Creo que los restoranes somos para los productores lo que la gente del alojamiento es para los restoranes. Los alojamientos son los mejores promotores de los restoranes y los restoranes, los mejores promotores de los productores locales, de la zona” Restorán La Cantina del Pescador

En esta cita se observa la **interdependencia positiva que puede generarse entre los sectores**, en la medida que se desarrollen acciones como la recomendación, la promoción de productos, etc. El caso del sector hotelero es, entonces, otro de los ámbitos relacionales por analizar ya que, tal como se plantea en la cita, conforma un eslabón muy importante en lo referente a promover el con-

sumo de gastronomía regional, guiando a los visitantes según sus preferencias y las especialidades disponibles en los establecimientos. En este sentido, se consultó tanto a gastronómicos como a hoteleros acerca de la existencia de acciones relativas a la asociatividad.

“Hay por ejemplo convenios con los hoteleros. Nosotros teníamos en algún momento con uno de los hoteles de acá después ya lo sacamos. Lo van cambiando, lo manejas, hablamos con todos, nos conocemos todos acá. El centro es esto y nos encontramos en el supermercado, no preguntamos cosas”. Restorán Mandra

“...por lo general siempre recibimos gente que viene recomendada por alguien, o por el del alojamiento o por otro restorán, eso está bueno. Como que no hay problema de guiar al cliente si quiere comer una u otra cosa”. Restorán Anhedonia

“Ayudan digamos, pero no sé si influyen mucho, porque es una cuestión no es que se trabaja en conjunto. No hay ningún convenio con ningún lado, salvo algún caso particular que no sé ahora. Yo lo que digo es que es muy importante que el cabañero conozca tu lugar y le guste tu lugar, porque si no le gusta también se lo dice al tipo. Pasa mucho eso de que dónde voy a comer y bueno “allá no vayas”, por un lado si hacés las cosas bien, no es por una cuestión personal de que no le gusta tu cara y no te manda gente, si las haces bien te mandan”. Cervecería Drumlin

La única actitud colaborativa en la que reparan los gastronómicos es en la **recomendación por parte de los hoteleros y cabañeros sin identificar otro tipo de acciones más concretas**. Es decir, si bien se manifiesta la existencia de **convenios** entre restoranes y alojamiento, los mismos **no son estables, ni se mantienen en el tiempo para generar alguna ventaja**. Por lo pronto sólo se observa esta actitud espontánea de recomendación de la cual los gastronómicos toman conocimiento por medio de los clientes que llegan recomendados o bien orientados por personal del lugar donde se hospedan. Esta percepción también coincide con lo manifestado por los propios hoteleros quienes plantean que no existe ningún tipo de acción asociativa concreta más allá de la recomendación voluntaria y la presencia de los menús de distintos restoranes en el área de recepción:

“Tenemos cartas de 6 o 7 restaurantes de la zona. Los turistas las evalúan en el lobby del hotel y salen con un par de alternativas de lugares donde comer [...] También tenemos de todos aquellos prestadores turísticos habilitados que las quieran incorporar. Las mantendremos aún después de que pongamos en servicio el propio restaurante dentro del hotel. Forman parte de nuestro servicio de orientación.” Hotel Península de los Coihues

“Actualmente ambos sectores trabajan por separado, quizá algunos hoteleros recomienden a algunos prestadores, pero no existen acciones asociativas entre ambos rubros. [...] Mencionamos todos los establecimientos gastronómicos de la villa, y destacamos cada propuesta gastronómica según su especialidad, pero no recomendamos a ninguno en particular.[...] Contamos con folletería de todos los prestadores gastronómicos que nos acercan su material hasta nuestro establecimiento y es exhibido en la recepción”. Posada La Escondida

Más allá de estas apreciaciones cabe destacar la concepción de uno de los hoteleros sobre la idea de trabajo asociativo, donde destaca la buena voluntad existente dentro del destino en general para brindar al turista una experiencia global, compuesta de pequeñas actitudes que jerarquizan a los prestadores locales y mejoran la calidad de la experiencia del visitante:

“Podría entenderse que las acciones asociativas están planteadas desde la concepción de que somos “socios” en el negocio turístico. No sólo entre restaurantes y alojamientos sino que están involucrados todos los prestadores turísticos, todos atentos a captar las preferencias y expectativas de cada turista tratando de orientarlo y asistirlo en cuanto esté a su alcance y esto implica contactar agencias, prestadores, hacer reservas, resolver alojamientos para turistas sin reserva a última hora y todo cuanto esté al alcance de cada uno. Y, lo que resulta interesante, es que todo este ejercicio de buena voluntad colectiva por lo

general no termina desbordando al turista hasta límites de su comodidad, lo que implica que se realiza en forma medida y profesional. Los turistas quedan muy conformes con el buen trato generalizado y se sienten tratados profesionalmente.

Es interesantísimo, por ejemplo, escuchar que la gente de Anhedonia -tan especializada en fondue- le dijo a unos turistas que si querían una exquisita pizza fueran al Parador del Lago, o si querían comer cordero o chivo vayan a Los Radales o a Místico, porque ellos únicamente podían ofrecerles carne de cerdo con salsa de cerveza negra y batatas. Los turistas volvieron al hotel enloquecidos ante comentarios como esos, cuya significancia no llegaron a comprender, pero que los percibieron dichos con bonísima voluntad (y después de haber comido el cerdo y agendado la pizza y el cordero para mañana "o pasado, si se quedaban". Y escuchar estas cosas nos hace pensar que estamos en una buena senda, de frente a un trabajo profesional, no solo en Anhedonia, por supuesto". Hotel Península de los Coihues

Volviendo a lo planteado con anterioridad, **si bien no se observan cuestiones asociativas concretas, existe una voluntad, probablemente inherente a los actores sociales que conforman la villa, por actuar con franqueza a la hora de comunicar un servicio**, lo cual es percibido y ponderado por los visitantes. Este tipo de actitudes dan cuenta de la potencialidad para trabajar en forma asociativa; se necesita un trabajo coordinado y de reconocimiento de estas ventajas para llevar esta potencialidad a un estadio de aprovechamiento.

Lo paradójico de esta situación, es que **sí se identifica al Festival del Chef como un hecho asociativo**, probablemente por la magnitud que ha cobrado el evento. Sin embargo ninguno destaca que este evento, tan importante para la Villa hoy en día, surgió por una iniciativa de los prestadores gastronómicos que decidieron articular esfuerzos para generar algo nuevo, en función de una necesidad, que era alargar la temporada. A este respecto, una de las representantes de la secretaría de Turismo de Villa Pehuenia plantea que la cuestión asociativa, si bien es ideal en la teoría, en el marco de la realidad son unos pocos los que deciden trabajar colaborativamente:

"...yo creo que eso puede surgir de dos o tres prestadores que empiecen a trabajar de manera más coordinada, que el resto pueda ir sumándose en función de los beneficios que se tengan por trabajar de esa manera". Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

Y en relación al emprendimiento de acciones que a posteriori conforman un beneficio para el destino en su conjunto, uno de los prestadores hoteleros agrega:

"Pero creo que hay un mix de gente con mucha fuerza con gente... mucha carreta, caballos que empujan con mucha carga para llevar". Hostería Al Paraíso

En este sentido se observa que **si bien existe la voluntad de trabajar asociativamente son sólo unos pocos actores los que se animan y proponen acciones para llevar adelante en forma conjunta**. Esto no significa que sea algo negativo, porque en todos los ámbitos sociales siempre destacan personas que tienen más aptitudes para el liderazgo o para la identificación de oportunidades. Lo ideal sería que estos agentes promotores del desarrollo asociativo cuenten con el apoyo de otros sectores para llevar a cabo proyectos de mejora continua.

En este contexto el rol del estado también es fundamental porque en muchas ocasiones, como en el caso del Festival del Chef, es el ente que permite un desarrollo sostenido de determinados emprendimientos. Además, si de asociatividad se trata, es el sector estatal el que posee las herramientas más aptas para coordinar agentes sociales; y -en definitiva- es su función última.

En términos generales, cuando se consultó a los gastronómicos acerca de las relaciones que establecen con el sector público, la gran mayoría destacó su labor en la organización del evento.

Es decir, que el Festival es el ámbito de máxima expresión de la asociatividad, ya que distintos sectores se encuentran trabajando juntos por un objetivo.

"Sí nos manejamos mucho con ellos, el festival del chef lo organiza la municipalidad y colabora la cámara, nos estamos apoyando entre todos para hacer cosas." Restorán Mandra

"Sí ahí sí se mueve mucho... o sea lo organiza el municipio. Pero lo bueno es que crea un espacio para el privado para que pueda vender más en una época donde no hay tanta gente. O sea es algo para el destino en general, que tiene su eje en la gastronomía pero que beneficia a todos. Hasta a los que no participamos, porque como hay gente en la villa también quieren salir a comer a otro lado". Restorán Anhedonia

"Y en realidad mucho no se mete, pónale en esto de la ruta gastronómica, porque es algo de los privados, por ahí ayudaba un poco la Cámara de Comercio pero ahora está como en un segundo plano. Por ahí donde más ves la presencia del municipio es en el festival, porque ellos lo organizan y hacen la convocatoria. Que está bueno porque realmente hay ganas de incluir a todos, eso se nota. Lo difícil es ponerse de acuerdo como te decía". Cervecería Drumlin

De todos modos, **no se observa otro tipo de trabajo mancomunado público-privado que reffiera exclusivamente al orden gastronómico**, ya que si bien el festival se sustenta en gastronomía, su finalidad última es generar otra motivación para la visita al destino en general. El Estado interviene en proyectos que conforman un beneficio para todo el destino, no para un sector específico. En el caso gastronómico, los proyectos se han gestado en el sector privado y con el tiempo fueron cobrando una importancia que llevó a la intervención del sector público para que pudiera crecer y sostenerse en el tiempo.

"...en general las cosas que tienen buenos resultados en general están articuladas por el espacio público y el privado. O sea el privado le cuesta mucho sin el apoyo institucional y a las instituciones públicas no logran la trascendencia que quieren sino tienen el apoyo de los privados. Eh... ya te digo los primeros festivales fueron más privados que públicos y los últimos fueron más municipales que privados. Pero es como que las dos partes intervienen. [...] Yo creo que a través de iniciativas privadas han ido surgiendo muchas cosas en el ámbito gastronómico pero la municipalidad o turismo local han sabido aprovechar esas olas, o sumarse a una iniciativa o algo". Restorán La Cantina del Pescador

Se entiende como algo positivo el trabajo colaborativo que integra al sector público y privado en la medida que **se reconocen las limitaciones que cada sector tiene** por su lado, es decir que para lograr mejores resultados es necesario articular las pericias de cada sector, lo que da cuenta de la relación tan estrecha que existe entre ambos.

"...una de las cosas que yo rescato como secretaria de turismo es el trabajo en conjunto con los prestadores de servicio. Acá el prestador tiene bien claro que esto es un destino turístico, que tenemos que trabajar en conjunto, que se trabaja codo a codo el sector público-privado y que colabora muchísimo el privado para que todo esto se lleve adelante, no solamente el festival, sino la fiesta del lago, cualquier presentación, siempre están dispuestos a colaborar, cuando viene algún medio de prensa siempre aportan o alojamiento o comida y le ayuda al municipio a llevar este FAM press adelante no?. Y eso es importante porque habiendo un trabajo conjunto todo es más llevadero, no te digo que es fácil igual siempre es complicado, pero tenemos es apoyo y trabajamos en conjunto. De eso se trata". Secretaria de Turismo de Villa Pehuenia

8.3.3. El desafío relacional

El último elemento a analizar respecto de la asociatividad, concierne a la percepción que los distintos actores sociales tienen respecto del **estado de las relaciones sociales**, ya que si bien en los apartados anteriores se destaca en la mayoría de los casos una visión positiva sobre las interrelaciones, también se destaca en muchos casos la **dificultad que implica trabajar en conjunto**, haciendo referencia a la existencia de intereses personales y otras cuestiones que entorpecen el emprendimiento de acciones asociativas. En el discurso de los entrevistados, por momentos se observan contradicciones, en tanto, por un lado se destaca la voluntad por trabajar en forma mancomunada y por otro, se puntualiza en las trabas concernientes a intereses personales que impiden el desarrollo sostenido de procesos asociativos, sustentados en la confianza y la cooperación.

Sólo uno de los entrevistados es el que se destaca por plantear más enérgicamente la falta de cooperación intra e intersectorial; destaca **la recomendación como algo espontáneo pero que no va más allá de un mero comentario**, y la orientación deshonesta al turista, sustentada en cuestiones personales de los individuos:

“Lo que pasa que tenemos [...] compartimentos estancos, cada uno está en su lugar, en su negocio, maneja sus estrategias, puede haber alguna alianza estratégica entre algunos comercios. En cuanto a retroalimentación de recomendar. Nosotros lo hemos hecho pero es algo que nos surge naturalmente, no porque lo hayamos arreglado. Algunos chicos que tienen que ver más con la edad cronológica y son más amigos de pronto en invierno ir a folleear al cerro es un tema engorroso entonces se juntan y dicen bueno hoy vas vos y folleateás por mi negocio y el tuyo. Entonces ese tipo de cosas sí se suelen hacer, se suelen ver. Pero acá todo se maneja. La recomendación que debería existir en el buen sentido de la palabra tanto cuando vas a turismo como cuando ingresas a una cabaña, a vos te tienen que dar un portfolio de todas las cosas que hay. Sabés qué es lo que se genera... yo con “Juan” no me llevo bien, a este no lo recomiendo...Pero son diferencias personales”. Casa de Té Gnaien

A su vez, se percibe que la recomendación es algo internalizado hasta cierto punto en tanto **se recomienda a un competidor en la medida que se tenga al cliente captado**:

“Hay un poco de recelo con algunos lugares yo creo, no? Cuando viene el turista yo me doy cuenta de que quieren que vaya siempre al mismo lugar a comer, a mí no me interesa que venga siempre la misma gente, a mí me interesa que me conozcan, me gusta que van en la cola del ski y se recomienden, a mí me gusta que siempre venga gente distinta. Entonces la gente que viene acá generalmente es un día antes de irse porque repiten, repiten y finalmente en el restorán ahí recién les dicen bueno: si quieren hacer algo diferente vayan a la Moquehuina”. Antirestorán La Moquehuina

Y a este respecto se suma la mirada que se tiene sobre el competidor en el sentido que **se realizan comparaciones con el funcionamiento del propio negocio**, lo cual genera falta de confianza y dificulta el proceso de asociatividad donde necesariamente debe existir un intercambio entre prestadores:

“...acá se mira mucho lo que hace el otro, porque es como que al ser un lugar pequeño, todos se enteran a ver qué pasa en el otro restorán. O no sé, pasé por x restorán y estaba lleno y nosotros no tenemos ni una mesa. Entonces digo, planteémonos por qué no tenemos ni una mesa, no ver el otro como o llena. Hay que hacer acuerdos también no...” Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

Por otro lado, en la medida que se presenta una mirada positiva sobre los lazos relacionales para el desarrollo de proyectos conjuntos, como el Festival del chef, se plantea en forma constante la existencia de diferentes **problemáticas inherentes a cada sujeto** que dificultan el fomento de otro

tipo de acciones, o bien que han truncado el sostenimiento de otras, como en el caso de la Ruta Gastronómica:

“Es que teóricamente es divino..en la práctica también existen intereses personales.. también tiene que ver con una cuestión humana de ponerse en una reunión... y acá que ya nos conocemos todos, ya sabemos qué carácter tiene cada uno, quien quiere sobresalir, quien se aburre en una reunión, dice es siempre lo mismo y se va... por ahí una persona de afuera, que ayude a de alguna manera a bajar un poquito al que quiere sobresalir, a bajar al que tiene un perfil por ahí más bajo, que todos tengan su aporte”. Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

“Por ahí lo difícil es ponerse de acuerdo, o mejor, sostener los acuerdos en el tiempo, porque todo tiene su ciclo y las relaciones humanas son complicados, tanto como lo somos los argentinos como sociedad, como te decía que lo somos con la comida. Entonces por ahí se intenta realizar alguna acción pero empiezan a salir a la luz los trapitos no? Cosa de pueblo chico, ya te lo habrán dicho...” Hostería Al Paraíso

“... es difícil ponerse de acuerdo, cada uno tiene sus políticas de cómo manejar su negocio así que no es fácil ir todos para el mismo lado...Que en un momento era la idea y estaba bueno, pero son esas cosas, nosotros tuvimos ahí un tiempo y era más discusión que ir para adelante, entonces dije el tiempo este lo dedico para mí o a mi negocio. Si no hay como una misma idea es difícil. [...] Pero bueno, se puede también, digo no es imposible. Son pueblos chicos también que te conocés todos y entonces... si el va yo no voy...sí lo organiza tal yo no voy... que por eso tampoco están todos los restaurantes en el patio de comidas... la propuesta de los restaurantes es invitar a todos, el que quiere va...pero, viste, tal está peleado con tal entonces no va.. [...]Es así en estos lugares tan chicos...” Cervecería Drumlin

“Obviamente como en toda sociedad no se puede contentar a todo el mundo y se generan lógicos resquemores a la hora de tomar decisiones. No es fácil, tiene que ver también con el temperamento de la gente, hay algunos que se enfurecen por cualquier cosa, otros que no les interesa y sienten que pierden el tiempo, hay de todo. Lo mismo ocurría para el festival, al principio fue complicado, especialmente cuando se hizo cargo el municipio. Ahora es como que marcha sobre ruedas entonces es más fluido todo. Aunque también hay gente que no quiere participar por una cuestión ideológica, o que no le cae bien tal o cual persona...” Cámara de Comercio

Por otro lado, los últimos años se ha producido **un solapamiento entre el sector gastronómico y hotelero**, en tanto éste último comenzó a ofrecer servicios gastronómicos al interior de sus establecimientos, lo que ha decantado en un cierto malestar en algunos empresarios del sector gastronómico:

“Hay dos factores: por un lado habrán visto como negocio, que les sirve, pero los sirve a medias porque nos va minando a nosotros, nos quita gente y obviamente el resultado puede terminar siendo este yo en las bajas cierro porque no me sirve tener abierto porque no tengo gente. Por otra parte también es un servicio bastante demandado sobre todo en el invierno, la gente que tiene hostería, la gente vuelve del cerro, cansada, con frío y no tiene ganas de volver a salir...entonces también es un servicio que seguramente les demandan mucho a ellos y a raíz de esa demanda es que empezaron a ofrecer un sandwichito y después eso se convirtió en una carta, pero probablemente tenga que ver sobre todo en el invierno con esto de que la actividad ski condiciona”. Restorán La Cantina del Pescador

En este marco, también están aquellos que opinan que este malestar no tiene fundamento, dado que existe un libre comercio y no hay ningún tipo de prohibición para la incorporación de nuevos servicios en el sector hotelero. El desafío es empezar a pensar estratégicamente para atravesar las consecuencias (en flujos de clientes, precios, etc.) que plantea esta nueva situación.

“Y la otra es que algunos gastronómicos se enojan cuando las hosterías ofrecen platos, que tampoco tiene lógica, si uno analiza el destino puede que un día vaya a comer a otro lado, o coma en el mismo hotel u hostería porque le resulte más cómodo pero es muy raro que la gente quiera comer todos los días en el hotel”. Área Técnica - Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia

Por último cabe destacar una cuestión relacionada exclusivamente a los gastronómicos y hoteleros, donde en las siguientes citas se observan las dos caras de una misma moneda. Por un lado el gastronómico que plantea la dificultad de sostener el negocio abierto todo el año, y por otro el hotelero que evalúa una falta de visión comercial con respecto a los restaurantes que cierran fuera de temporada:

“...hay mucha presión también sobre el sector gastronómico. Porque sin querer los alojamientos también están muy pendientes de lo que hacen los restaurantes: pero cuándo abren? Cuándo cierran? Uno siente que le tiene que estar dando explicaciones a todo el mundo y yo digo: mirá cierro porque no puedo tener abierto porque la verdad voy a pérdida con los números, ya lo he sostenido antes y la verdad no tengo ganas!!! Y para estar muriéndome de frío acá y de aburrimiento porque no viene nadie, y encima perdiendo plata, mejor me quedo en mi casa con mis chicos”. Restorán La Cantina del Pescador

“Y Pehuenia y en general la Patagonia tiene mucha gente que vino buscando otro estilo de vida, y no todos tienen la visión comercial de lo que eso significa, por qué? Es muy común encontrar negocios cerrados mucho tiempo, o que enseguida que termina la temporada y te cierran”. Hostería Al Paraíso

8.3.4. Reflexiones parciales del apartado: el rol del capital social en la generación de redes de asociatividad

En este apartado se buscó realizar una aproximación a las redes de relaciones existentes entre los distintos actores sociales de Villa Pehuenia. Se observa una gran espontaneidad en los procesos relaciones y se destacan actitudes inherentes a cada sujeto, como la recomendación. No existen acciones conjuntas planificadas con mayor profundidad, en diversas oportunidades se han establecido lazos de comunicación en lo referente al establecimiento de precios, a los días de cierre y apertura, pero no se lo plantea como una acción estratégica.

Y si bien se observa una ponderación de ciertos lazos de confianza, podría concluirse que las relaciones entre prestadores resultan contradictorias, ya que si bien se evalúa la recomendación como algo positivo (y común) la misma no es abarcativa a todos los sectores y se realiza en función de los intereses y las actitudes personales de los individuos

Sean cuales fueren las problemáticas relacionales que los actores sociales de Villa Pehuenia perciben, queda claro que las mismas conforman el principal obstáculo para el fomento de cualquier acción asociativa, y por consiguiente del fomento de un micro-cluster gastronómico. El desafío entonces será resolver estas limitaciones y establecer lineamientos de acción que contemplen lógicamente el disenso, pero que promueva el debate hacia soluciones integrales que reúnan los intereses de una mayoría.

Resulta interesante finalizar este apartado con una última cita esbozada por uno de los hoteleros entrevistados que frente a los interrogantes sobre la dinámica de relaciones, realizó la siguiente reflexión, proyectando panoramas futuros:

“Aunque quizá para enfrentar su estudio se desmembre un destino turístico entre sus funcionalidades más representativas: alojamiento, lugares de comida, esparcimiento, etc. Este desdibujamiento no está presente en la instancia de la realidad del destino en desarrollo funcionando, en el que todas las partes se articulan en vías de ofrecer un servicio integrado y completo. Existe entre los miembros de la comunidad una necesaria coordinación y apuntalamiento cruzado para lograr el objetivo común, que es que la satisfacción integral del huésped.

Todos sabemos que un turista satisfecho transmite a otros su satisfacción respecto del destino por lo menos 7 a 10 veces, mientras que uno insatisfecho duplica la cantidad de transmisiones y además, que el costo de mantener un cliente es muchísimo más bajo que conseguir uno nuevo. Y en Villa Pehuenia, particularmente, el tema del costo tiene una alta importancia ya que muchos de los prestadores no han completado su desarrollo y se encuentran en plena instancia de inversión, existiendo serios problemas con la titularidad de las tierras y por ende del acceso al crédito. Todos los temas están concatenados.

Es interesante comprender que en la instancia actual los operadores no vemos a nuestros colegas como competencia, sino más bien como socios y que esta característica corre el riesgo de no ser mantenida cuando ya esté en la Villa próximo a su total desarrollo. Es importante enseñanza ver como las comunidades con una larga trayectoria histórica como comerciantes (árabes, judíos, chinos) se agrupan y actúan en forma coordinada y mancomunada más allá de los intereses personales, comprendiendo que la pérdida de oportunidad de “no vender” un determinado producto es una oportunidad única de ganar un cliente (que es mucho más importante que lograr vender “un producto”) simplemente por haber recomendado ir a comprar ‘esta vez’ al negocio vecino.”

Hotel Península de los Coihues

8.4. RESPUESTA A HIPOTESIS DE TRABAJO

Luego del análisis desagregado de las variables de investigación en función de los datos obtenidos, a continuación se busca dar respuesta a las hipótesis planteadas en el comienzo del proceso investigativo, las cuales surgieron a partir de una serie de interrogantes que correspondían a cada uno de los objetivos específicos planteados.

- ♣ ***La conformación de micro-clusters turísticos es una forma de generar competitividad en torno a productos innovadores dentro de un destino consolidado.***

Como se viera en el marco teórico, efectivamente la conformación de clusters, en cualquier ámbito de la economía, está directamente orientado a generar competitividad, en la medida que se plantea la idea de agrupamiento con el fin de obtener beneficios que a partir de la individualidad serían más difíciles de obtener. Y en el caso de Villa Pehuenia el planteo de un micro-cluster especializado en gastronomía se fundamenta en la necesidad de crear un producto innovador que otorgue mayor competitividad al destino.

- ♣ ***La valoración de la gastronomía como producto innovador surge de un hecho particular en la historia del turismo en la villa, como puede ser la necesidad de diferenciarse de otros destinos cordilleranos que poseen un perfil similar (por el tipo de atractivos naturales, de demanda, etc.) en un contexto cada vez más competitivo.***

La información obtenida en el trabajo de campo permite refutar esta hipótesis ya que la valoración de la gastronomía y el consecuente desarrollo de ciertas acciones como la Ruta Gastronómica y el Festival del Chef, estuvieron orientadas en primer momento a extender la temporada estival. Surgió específicamente a partir de una necesidad de trabajo manifestada por los gastronómicos cuando Villa Pehuenia comenzaba a incorporarse y posicionarse en el mercado turístico de la provincia de Neuquén, alrededor del año 2004. Posteriormente el Festival y el Piñón como producto emblemático, fueron puestos en valor y el evento fue apropiado por el municipio con el fin de hacerlo crecer y posicionar otro producto diferenciador de Villa Pehuenia, siempre tomándolo como una motivación de viaje, frente a otras opciones en una época donde la demanda comienza a retraerse.

- ♣ ***Dado que los viajes gastronómicos son una tendencia a nivel mundial, la oferta gastronómica y los productos satélites a la misma representan un interesante recurso para atraer demanda en época de menor ocupación.***

Esta hipótesis es aceptada ya que, como se viera en el marco referencial, la gastronomía ha cobrado gran importancia en el mundo de los viajes por convertirse en referente de la cultura local. En este sentido, a partir de una evaluación y puesta en valor de los recursos gastronómicos que posee el territorio, como en el caso de Villa Pehuenia, el piñón araucano, pueden desarrollarse diferentes productos, con distintos niveles de agregación orientados a despertar el interés en la demanda y a la vez generar una diferenciación a nivel destino. La Ruta del Pehuén a nivel provincial da cuenta de la importancia de un recurso natural para generar un producto innovador, donde el paisaje y la cultura –y en lo cultural, la gastronomía– son los componentes fundamentales. El aumento en los niveles de demanda en el Festival del Chef de una edición a otra (2012-2013) conforma otro ejemplo de esta situación.

- ♣ ***La convergencia de un grupo de personas con cierta cultura emprendedora, sumado a la resignificación de un recurso natural y gastronómico único, con una carga histórica de importancia (la araucaria y su fruto: el piñón) han sentado las bases para la generación de un micro-cluster de innovación basado en la gastronomía.***

En función de la información obtenida esta hipótesis es aceptada ya que, efectivamente, la gastronomía fue puesta en valor y convertida en un producto cultural gracias a un grupo de emprendedores que observaron la unicidad de los productos de la naturaleza y decidieron desarrollar un producto mayor, partiendo de su propia necesidad de trabajo. La red de relaciones que posteriormente se fue creando alrededor de acciones como la Ruta Gastronómica y el Festival del Chef permitió evaluar la potencialidad del fomento de un micro-cluster gastronómico en la villa turística.

- ♣ ***El Festival del Chef patagónico surgió como un evento circunstancial que ante la aceptación de los asistentes al mismo, fue adquiriendo mayor jerarquía y apoyo económico por parte del estado provincial los últimos años.***

Esta hipótesis es cierta ya que el evento surgió en un ámbito privado por interés de los prestadores gastronómicos. Con el correr de los años el festival fue creciendo y se hizo imposible solventarlo en forma privada exclusivamente, por lo cual, el municipio, ante la evaluación del evento como un producto con gran potencial tomó las riendas de la organización y consiguió hacerlo crecer, mediante la posibilidad de acceder a otro tipo de apoyo como el CFI, el Banco Provincia, Neuquén.

- ♣ ***El fomento exitoso de un micro-cluster gastronómico en Villa Pehuenia, no sólo depende de los actores sociales que intervienen en la localidad, sino que necesita de un apoyo por parte del gobierno provincial, incluyéndolo en programas de desarrollo territorial, por ejemplo, a fin de lograr un mejor posicionamiento del mismo.***

Esta situación es real y, más allá del fomento del micro-cluster gastronómico, el desarrollo de la Ruta del Pehuén por parte de la Subsecretaría de Turismo de la Provincia, está orientado a posicionar el producto tanto paisajístico como cultural, donde la gastronomía tiene un rol preponderante. Cabe aclarar también que el fomento de la ruta surgió como una inquietud por parte de los destinos que la componen (Aluminé, Villa Pehuenia, Caviahue-Copahue) quienes reconocieron la potencialidad en la presencia de bosques autóctonos de araucaria para desarrollar una imagen y productos específicos.

- ♣ ***Los actores sociales que se interrelacionan en Villa Pehuenia no tienen plena conciencia del proceso de generación de redes en el que están inmersos, lo cual produce que la consolidación de un micro-cluster gastronómico sea aún una forma de organización potencial.***

A partir del análisis de las entrevistas se observa que si bien los actores sociales reconocen una cierta voluntad por trabajar asociativamente, los mismos no dan cuenta de la potencialidad de las redes de relaciones que han creado en distintos momentos, destacando, en detrimento de las mismas, las dificultades por establecer lazos de entendimiento y acuerdo. En algunos casos sólo se destacan las malas experiencias en reuniones o encuentros orientados al trabajo colaborativo, y no se ponderan aquellos proyectos mancomunados que se han realizado con éxito. Por lo tanto es necesario revalorizar la capacidad del trabajo interconectado, intentando resolver los problemas personales que se presentan en el transcurso para lograr objetivos superadores. Esto plantea un desafío de liderazgo y gestión en la propuesta del fomento de un micro-cluster gastronómico.

- ♣ ***Una de las claves para el desarrollo de un micro-cluster turístico es la existencia de relaciones de asociatividad susceptibles de generarse entre los agentes del Capital Social del destino, más allá de los factores de producción existentes en el territorio.***

Tal como se viera en el marco teórico, esta hipótesis es cierta ya que el proceso de clusterización requiere indefectiblemente de un proceso de asociatividad entre los actores sociales, de manera que puedan obtener el mejor provecho de los recursos que el territorio brinda. Es decir, en Villa Pehuenia puede existir el piñón como fruto endémico, pero si las personas no lo ponen en valor como un producto gastronómico único, dable de ser utilizado en formas diferentes, el piñón no dejaría de ser un fruto más de la naturaleza.

- ♣ ***La generación de redes de asociatividad está directamente relacionada con la predisposición de los actores sociales por trabajar en forma coordinada y a base de confianza mutua para lograr un bien común.***

Tal como se plantea en la teoría, esta situación se refleja con claridad en el campo empírico ya que, justamente la pérdida de la confianza en el trabajo conjunto, a raíz de malas experiencias, ha generado en Villa Pehuenia que los lazos de intercambio entre sectores se vean reducidos a la mera recomendación sin establecer otro tipo de objetivos más contundentes que propicien un beneficio a los involucrados.

- ♣ ***El equilibrio entre colaboración-competencia está dado por la capacidad de asociarse que tengan los actores sociales a fin de tomar decisiones coordinadas para ofrecer una gama de productos gastronómicos a los turistas, donde cada prestador se especialice en alguno en particular.***

Esta hipótesis es aceptada desde un punto de vista teórico, aunque en la realidad de Villa Pehuenia se presenta desdibujada, ya que si bien existe una especialización entre los gastronómicos, los últimos años la oferta gastronómica comenzó a estandarizarse, en la medida que los restaurantes comenzaron a incluir otros platos correspondientes a la especialidad de otros competidores, con lo cual la idea de la colaboración queda relegada y se percibe la presencia de mayor competencia, desde un punto de vista peyorativo.

9. REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

En el mundo del turismo, la gastronomía conforma un servicio básico dentro de la oferta turística de los destinos, fundamentalmente porque las personas necesitan biológicamente alimentarse. Sin embargo, la evolución y complejización de los intereses del turista –y también de la forma de entender y *hacer* turismo- en los últimos tiempos, ha dado lugar a una forma diferente de aproximarse a la alimentación durante los viajes: la gastronomía ya no es sólo una necesidad sino que conforma una manera de conocer la cultura local, convirtiéndose en un ámbito propicio para la generación de experiencias para el visitante.

En este marco, la gastronomía constituye una herramienta capaz de generar competitividad para un destino turístico, en la medida que los actores sociales sean capaces de identificar las particularidades territoriales y ponerlas al servicio de la creación de productos diferenciados. Este proceso de ponderación necesita, indefectiblemente, de la intervención de todos los sectores sociales, ya que en la dinámica tan entrelazada de un destino, las acciones que se desarrollen en un determinado sector repercuten en la totalidad del sistema. En este sentido, el análisis de los micro-clusters especializados permite realizar una aproximación a la dinámica de las relaciones en el proceso de valoración de la gastronomía para el fomento de acciones innovadoras que aporten a la competitividad del destino.

En función de este contexto, la presente investigación estuvo orientada a analizar, a partir de los indicios del fomento de ciertas acciones en gastronomía en Villa Pehuenia, aquellos elementos clave para el fomento de un micro-cluster especializado, realizando un paralelo entre los planteos teóricos y lo que ocurre en la realidad del destino.

Realizando un recuento de las variables (innovación, competitividad, asociatividad) que se corresponden con dicha organización se observa que, en el campo de la realidad, la evolución y desarrollo de las mismas se comportan según un ciclo de vida específico. Es decir, las variables que en cierto momento llegaron a su punto máximo de expresión hoy se encuentran en recesión, fundamentalmente aquellas relacionadas al estado de las relaciones sociales entre diferentes prestadores dentro de la Villa; y esto se observa en el orden de la evolución de las iniciativas locales como la Ruta Gastronómica y el Festival del Chef Patagónico. Si en sus inicios la especialización y el fomento de la innovación estaban en óptimas condiciones, así como la colaboración entre prestadores, ¿qué elementos comenzaron a fallar para que aquellas virtudes hoy se hayan desdibujado? Y se plantea un “desdibujamiento” porque, si bien no se observa un entorno óptimo, aún se mantiene la voluntad por parte de los prestadores de iniciar procesos de colaboración, reconociendo que las relaciones sociales son la principal causa del éxito o fracaso de cualquier empresa. Esto da cuenta de la importancia de la intangibilidad en el éxito de un cluster especializado, es decir, si bien es necesario contar con factores de base sobre los cuales operar (características del destino, de la gastronomía, de los productos) la redes que los actores sociales sean capaces de entablar en la valorización y utilización de dichos factores conforman un rol decisivo.

Los principales obstáculos que se identifican para el fomento del micro-cluster gastronómico, entonces, están relacionados casi exclusivamente con el ámbito relacional, especialmente en lo referente al desarrollo de acciones concretas (fuera de la Ruta y el Festival). De análisis de los datos se destaca con frecuencia la cuestión espontánea, es decir, no existen arreglos específicos entre actores sociales (por ejemplo descuentos de los hoteles en determinado restorán, búsqueda de proveedores en forma conjunta, elaboración de platos nuevos, etc.) pero está fuertemente instalada la idea de la recomendación -aunque sólo como guía temática- y la promoción conjunta de determinados servicios. De todos modos, estas últimas acciones no se observan como planificadas y tampoco se sostienen en el tiempo, porque probablemente no son entendidas como ventajas competitivas que puedan conquistarse, más allá que, claramente, en el Festival del Chef, donde la asociatividad entre sectores resulta fundamental, se obtienen resultados muy positivos. Esta dificultad tam-

bién se manifiesta en la falta de reconocimiento de otros beneficios devenidos del trabajo asociativo, que no necesariamente se reflejan con la entrada de turistas al propio establecimiento. Por ejemplo, obtener la provisión de materias primas a partir de productores locales lo cual permitiría abaratar costos y a la vez legitimar los productos regionales.

Como se viera con anterioridad, Varisco Cristina plantea tres elementos intangibles en la implementación exitosa de acciones de fomento de cluster: la existencia de una cultura local favorable al trabajo asociativo, la confianza de los actores y el sentido de pertenencia a la comunidad local. En el caso de Villa Pehuenia tanto el primero como el tercer elemento se manifiestan con claridad pero el referente a la confianza entre actores sociales se encuentra en decadencia, por lo cual la propuesta para el fomento de un micro cluster deberá orientarse incentivar el desarrollo de estos tres elementos puntualizando en la generación de confianza entre actores. El objetivo entonces es revalorizar los conceptos y objetivos que dieron origen a iniciativas como la Ruta Gastronómica y el Festival del Chef, partiendo de la idea de autosuficiencia (que incluye prestadores y producción local) para generar un producto auténtico, estableciendo nuevas líneas de camaradería y colaboración.

En función de lo analizado en la presente investigación se sugieren los siguientes lineamientos de acción para potenciar el desarrollo de un micro-cluster especializado en gastronomía en Villa Pehuenia, partiendo de la existencia de ciertas condiciones tanto territoriales como relacionales que, efectivamente, se observan en la realidad pero han quedado relegadas a lo largo del tiempo, fundamentalmente por causa el 'desgaste' de las relaciones sociales entre los actores y la falta de nuevas motivaciones:

- Definir un referente que aglutine los intereses de los potenciales integrantes del micro-cluster gastronómico para que oficie de mediador y guía en el proceso de toma de decisiones. El mismo podría estar personificado por una agente municipal, por ejemplo, de la Secretaría de Turismo o de la Secretaría de Producción. Posteriormente se puede definir una determinada forma institucional: asociación, consorcios, cooperativas (seleccionar la que genera confianza entre los miembros para asegurar su estabilidad).
- Realizar un balance de las acciones realizadas en forma colaborativa en torno a la gastronomía, con el fin de evaluar sus resultados tanto positivos como negativos. En este marco la Ruta Gastronómica conforma una situación ideal para analizar, donde se puede plantear el motivo de su origen, los objetivos y el estado actual, con el fin de diagramar nuevos mecanismos para potenciar este producto. El objetivo en este punto es que todos los involucrados expongan su opinión respecto de la iniciativa identificando aspectos positivos y negativos, a la vez que cada uno plantee una serie de acciones que podrían desarrollarse sostenidamente en ese marco (promoción conjunta durante y fuera de temporada, acceso a proveedores, acuerdo en las especialidades, etc.)
- Establecer objetivos y alcances del micro-cluster gastronómico de Villa Pehuenia. Definir mecanismos de organización estableciendo procedimientos y normas de funcionamiento, mecanismos de toma de decisiones, establecer una estructura de representantes, buscar consenso, no forzar a la gente. Implicar a sus integrantes para vencer las diferencias.
- Compartir información, facilitar la discusión, mediar, distinguir las sensibilidades de los diferentes grupos, mantener una posición independiente y no restar capacidad a los actores. Es clave que cada miembro sea responsable de algo. Existen muchas asociaciones en el medio turístico que se crean sin un plan de trabajo (semestral o anual) y un objetivo claro con más de una veintena de miembros y que al final solo se reunieron un solo día. La idea es tener un grupo compacto y comprometido más que de cantidad de calidad, donde cada uno juegue un rol y donde cada uno tenga una tarea a realizar, así sentirán que están avanzando y cumpliendo las metas trazadas.

Para finalizar, se puede concluir que se han concretado los objetivos planteados al inicio de la investigación, los cuales han sido abordados a lo largo de las diferentes secciones del estudio. El proceso fue largo, con diferentes estadios de evolución y procesamiento que estuvo relacionado a la propia magnitud de los objetivos, que plantearon el manejo de diferentes cuerpos teóricos (competitividad, innovación, asociatividad) que convergían en la temática estudiada: los clusters. Esto implicó, posteriormente, una gran diversidad de variables teóricas por estudiar en el campo de la realidad, manejando grandes volúmenes de información, muy entrelazada, y en ciertos casos, difícil de seccionar para su análisis aislado y su posterior presentación en forma organizada y comprensible.

En este sentido se observa que la temática de clusters es aún poco estudiada en forma empírica en las investigaciones turísticas, por lo cual conforma un campo propicio para el desarrollo de futuros procesos investigativos. En lo que respecta al presente estudio, se desestimó gran cantidad de información emergente ya que excedía los límites planteados, que conforma interesantes líneas investigativas, sobre todo lo referente a la innovación en el desarrollo de productos y servicios turísticos orientados a generar competitividad a nivel de destinos.

10. BIBLIOGRAFÍA

- BERUMEN, Sergio A. (2006): *Competitividad y Desarrollo Local*. Ed. Esic. Cap. 1 y 4. Madrid.
- BORDAS; GUTIERREZ (1993): "La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos" 43º Congreso de la ATEST. Bariloche. Argentina.
- BUTLER, Richard (1980): "The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for management of resources", *Canadian Geographer*, n° 24(1), pp. 5-12.
- Flores Ruiz, D.: (2008): "Competitividad sostenible de los espacios naturales protegidos como destinos turísticos. Un análisis comparativo de los parques naturales Sierra de Aracena y Picos de Aroche y Sierras de Cazorla, Segura y Las Villas", Edición electrónica gratuita.
- FUENTES GARCÍA, Fernando *et.al.* (2005): Formación y desarrollo de cluster turísticos. En: LÓPEZ-GUZMAN GUZMAN, Tomás *et al.* (Coordinadores): *Turismo Sostenible: un enfoque multidisciplinar e internacional*. Servicio de Publicaciones Universidad de Córdoba. Adapta C. Cap. 14.
- GONZÁLEZ, Rodrigo y MENDIETA, Martín (2009): Reflexiones sobre la conceptualización de la competitividad de destinos turísticos. En: *Cuadernos de Turismo*. N° 23, pp. 111-128.
- MENDICOA, Gloria (2003): *Sobre TESIS y TESISISTAS. Lecciones de enseñanza-aprendizaje*. Cap. IV y V. Ed. Espacio. Buenos Aires.
- MENDIETA, Diego Martin (2008). Tesina de Grado: la visión de los empresarios de micro emprendimientos turísticos sobre la asociatividad como herramienta para la competitividad del destino: El Norte Neuquino" Universidad Nacional del Comahue. Neuquén.
- MERINERO RODRÍGUEZ, Rafael (2008): Micro-clusters Turísticos: el papel del Capital Social en el desarrollo económico local. En: *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*. N° 2, pp. 67-92.
- PORTER, Michael (1990): The Competitive Advantage of Nations. Harvard Business Review.
- PORTER, Michael (1991): La ventaja competitiva de las naciones. Vergara. Buenos Aires.
- PORTER, Michael (1995): *Estrategia competitiva*, Compañía Editorial Continental, México.
- SÁEZ CALA, Antonia (2009): Los micro-clusters turísticos ¿una herramienta para el desarrollo turístico en zonas rurales deprimidas?. En: *Semestre económico*. Vol.12, n° 24, pp. 57-68. Universidad de Medellín, Colombia.
- SANTOS SILVA, Jorge Antonio (2004): Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em *cluster*. Universidade de São Paulo. Escola de comunicações e artes. Curso de doutorado em ciências da comunicação.
- Segura G. y Inman C. (1998): "Turismo en Honduras: El reto de la Competitividad". Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS). INCAE Business School.

- SCHLÜTER, Regina y THIEL ELLUL, Daniela (2008): Gastronomía y Turismo en Argentina. Polo Gastronómico Tomás Jofré. En: *Pasos, revista de turismo y patrimonio cultural*. Vol. 6, n° 2, pp. 249-268.
- SCHLÜTER, Regina (Coord.), (2008). La gastronomía como atractivo turístico y factor de desarrollo. El Caso de Tomás Jofre. Parte 1: motivaciones y perfil de los visitantes. Serie de estudios sobre turismo n° 1. Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos (CIET) y Universidad Nacional de San Martín.
- Subsecretaría de Turismo de Neuquén (2010): Anuario Estadístico. Demanda Turística Real
- Subsecretaría de Turismo de Neuquén (2012): Informe Temporada Invernal 2012.
- Subsecretaría de Turismo de Neuquén (2013): Informe Temporada Estival 2013.
- THIEL ELLUL, Daniela (2008): Innovación en turismo: polo gastronómico Tomás Jofré – Buenos Aires, Argentina. En: *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*. N° 1, pp. 103-115.
- TREIBEL, Guadalupe (2012): Con las manos en la masa. En: *Revista Nueva*. Edición n° 549. Pp. 18-22.
- VALDERRAMA LEÓN, Mariano (2009): Gastronomía, desarrollo e identidad cultural. El caso peruano.
- VARISCO, Cristina (2007): Iniciativas de desarrollo local y fomento del Cluster Turístico. En: *Aportes y Transferencias*. Vol.11, n° 1, pp. 31-42. Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- VARISCO, Cristina (2009): Clusters basados en Recursos Culturales turísticos. En: *Boletín Gestión Cultural*. La gestión cultural desde el ámbito empresarial privado. N° 18.

Páginas Web consultadas

- <http://www.villapehuenia.gov.ar/inicio.php>
- <http://www.festivaldecocina.com/#>
- <http://www.neuquentur.gob.ar>

ANEXO

Las claves para el desarrollo de un micro-cluster gastronómico

MODELO ENCUESTA FESTIVAL DEL CHEF 2013 (CONSUMIDORES ACTUALES)

La siguiente encuesta fue aplicada a los asistentes al Festival del Chef Patagónico 2013 durante la segunda Jornada del evento. La encuesta original fue desarrollada por la Secretaría de Turismo de Villa Pehuenia, a la cual se agregaron las preguntas 9 a 15 y 18 a 20, pertinentes para el presente estudio.

- 1) Lugar de residencia
- 2) Tipo de Grupo: Solo () Pareja () Familia () Amigos () Familia y Amigos ()
- 3) Cantidad de personas por grupo
- 4) Medio de transporte utilizado para acceder a Villa Pehuenia Moquehue
() Vehículo Particular () Vehículo Alquilado () Transporte Privado () Línea Regular
- 5) Tipo de Alojamiento utilizado
() Cabañas/ATA () Apart Hotel () Casas de Amigos o Familiares
() Hostería/Hotel () Casas de Segunda Residencia () Ninguno
- 6) Cantidad de Pernoctes
- 7) Fuentes de información utilizada para acceder al destino
() Ninguna () Comentarios Familia y Amigos () Folletos Turísticos de Org. Púb.
() Campaña Publicitaria () Exposiciones y Ferias () Visita Previa Al Destino
() Internet () Noticias, Artículos, Reportajes, Programas de Tv
- 8) Actividades que pensaban realizar en el destino
() Caminatas () Paseos y Compras () Recorridos Gastronómicos
() Descansar () Paseos Terrestres () Visita a Familiares
- 9) ¿Realizó algún viaje motivado por la gastronomía del lugar visitado o por algún evento gastronómico?
() Sí, varias veces ¿A dónde?
() Sí, alguna vez ¿A dónde?
() No, nunca Lo realizaría? Si No
- 10) ¿Suele degustar platos regionales o comidas típicas de los lugares que visita?
() Sí, frecuentemente *Pase a la sig. pregunta* () Casi nunca *Pase a la pregunta n° 12*
() Sí, a veces *Pase a la sig. pregunta* () No *Pase a la pregunta n° 12*
- 11) Si consume gastronomía local, ¿por qué lo hace? (puede seleccionar más de uno)
() Me interesa probar sabores nuevos
() Me interesa conocer la cultura local a través de su cocina
() Me considero un turista/viajero "gourmet"
() Otro } *Pase a la pregunta n° 13*

12) **Motivos por los cuales no consume platos regionales: (puede seleccionar más de uno)**

- No me interesa probar sabores nuevos
- Me da lo mismo comer cualquier cosa
- Soy muy tradicional a la hora de comer
- No he tenido la oportunidad, pero no lo descarto
- Otro

13) **¿Cuán importante es para usted salir a comer afuera cuando viaja?**

Muy Importante () Importante () Poco importante () Nada Importante ()

14) **¿Salió o tiene pensado salir a comer a un restorán en la Villa?**

Sí, salí () Tengo pensado salir a comer () No voy a salir a comer a ningún restorán ()

15) **¿Tenía usted conocimiento de la existencia el Festival del Chef Patagónico? Sí () No ()**

16) **¿Cómo se informó sobre el festival del chef?**

- Noticias, Artículos, Reportajes, Program. TV Información en Aluminé
- Comentarios de Familiares y Amigos Edición Anterior
- Internet Información de Prestadores Turísticos Locales
- Al Llegar Información en Caviahue
- Oficina Informes Turísticos Local Información en Neuquén Capital
- Invitados por la Organización Información en San Martín de los Andes
- Radio Local

17) **¿Es la primera vez que asiste al Festival del Chef? Si () No ()**

18) **¿Vino específicamente por el Festival del Chef? Si () No ()**

19) **¿Qué Actividades realizó en el festival?**

- Consumir gastronomía en el patio de comidas
- Comprar productos regionales en stands
- Recorrer Globas
- Asistir a charlas y clases de Cocina
- Otro

20) **¿Volvería a la Villa cuando se realice el próximo festival?**

- Sí, es muy probable
- Sí, es probable
- Es poco probable
- No, es muy poco probable

21) **¿Le interesaría realizar alguna sugerencia para la organización del próximo festival?**

.....

.....

.....

MODELO ENCUESTA CONSUMIDORES POTENCIALES

La siguiente encuesta fue aplicada a través de internet, por medio de la aplicación Formularios de Google Drive, para conocer el comportamiento gastronómico de consumidores potenciales.

Lugar de residencia

Edad

¿Con qué tipo de grupo viaja con mayor frecuencia?

Solo () Pareja () Familia () Amigos () Familia y Amigos ()

¿Qué lugares elige cuando sale de viaje?

Montaña () Playa () Ciudad () Otro ()

¿Qué lugares elige cuando sale de viaje?

Hotel () Hostería () Apart Hotel () Hostel () Cabaña () Otro ()

¿Cuán importante considera la gastronomía cuando sale de viaje?

1 2 3 4 5
Nada Importante Muy Importante

¿Cuán importante es para usted salir a comer afuera cuando viaja?

1 2 3 4 5
Nada Importante Muy Importante

¿Suele degustar platos regionales o comidas típicas de los lugares que visita?

Sí, frecuentemente
 Sí, a veces

Casi nunca
 No

Si consume gastronomía local, ¿por qué lo hace? (puede seleccionar más de uno)

- Me interesa probar sabores nuevos
- Me interesa conocer la cultura local a través de su cocina
- Me considero un turista "gourmet"
- Otro

Motivos por los cuales no consume platos regionales: (puede seleccionar más de uno)

- No me interesa probar sabores nuevos
- Me da lo mismo comer cualquier cosa
- Soy muy tradicional a la hora de comer
- No tuve la oportunidad, pero no lo descarto
- Otro

Continuar en la siguiente pregunta

¿Realizó algún viaje motivado por la gastronomía del lugar o por algún evento gastronómico?

- Sí, varias veces → ¿A dónde?
- Sí, alguna vez → ¿A dónde?
- No, nunca. No es algo que me motive para viajar
- No, nunca pero no lo descarto

¿Realizaría un viaje motivado por algún evento gastronómico?

Sí () Es muy probable () Es probable () Es poco probable () No ()

¿Conoce Villa Pehuenia?

Sí ()

No ()

¿Cuál fue el motivo de su viaje a Villa Pehuenia?

- Conocer
- Descansar y relajarme
- Hacer actividades en la montaña
- Asistir a un evento cultural
- Degustar la gastronomía local

Durante su viaje, ¿consumió comidas típicas elaborados con ingredientes autóctonos de zona?

Sí () No ()

¿Tenía usted conocimiento de la existencia el Festival del Chef Patagónico?

Sí () No ()

¿Tenía usted conocimiento de la existencia el Festival del Chef Patagónico?

Sí () No ()

¿Viajaría a Villa Pehuenia para asistir al Festival del Chef?

- Sí
- Es muy probable
- Es probable
- Es poco probable
- No

FIN DE LA ENCUESTA

¿Asistió al Festival del Chef Patagónico?

Sí ()

No ()

En el Festival, ¿consumió productos regionales? (Patio de comidas, stands de productores locales)

Sí () No ()

¿Asistió a charlas, clases de cocina o exposiciones?

Sí () No ()

¿Qué es lo que MÁS y MENOS le gustó del evento?

.....

¿Volvería a la Villa a asistir al próximo Festival del Chef?

Sí () No () Es muy probable ()
Es probable () Es poco probable ()

FIN DE LA ENCUESTA

¿Viajaría a Villa Pehuenia para asistir al Festival del Chef?

- Sí
- Es muy probable
- Es probable
- Es poco probable
- No

FIN DE LA ENCUESTA

MODELO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La entrevista en profundidad fue diagramada con un bajo grado de estructuración, estableciendo tópicos guía que devienen de las variables teóricas planteadas en el cuerpo de la investigación. El modelo que se presenta a continuación corresponde al que guió las entrevistas a los prestadores gastronómicos, ya que estas unidades de análisis fueron las que mayor cantidad de información propiciaron. Para el caso de las demás unidades (Hoteleros, Cámara de comercio, Sector público) se utilizaron exactamente los mismos estímulos, exceptuando, por supuesto, los que refieren a la actividad gastronómica de cada establecimiento. Las preguntas en color violeta fueron exclusivas para los gastronómicos.

Condiciones Contextuales y organizacionales

- * Puesto que desempeña el entrevistado.....
- * Antigüedad de la empresa.....
- * Condición de la empresa (Familiar/No Familiar).....
- * Cantidad de empleados con los que cuenta el establecimiento.....
- * Idoneidad del entrevistado.....
- * Perfil del empresario.....
- * Temporada laboral.....
- * Objetivos de la empresa.....
- * Origen del emprendedor y el negocio.....

Percepción de la realidad turística de la Villa

- * ¿Qué aspectos considera usted que son distintivos de Villa Pehuenia, en relación a otros destinos?
- * ¿Qué características tiene la demanda que acude al destino? ¿Y a su establecimiento?

Percepción de la gastronomía como un factor de atracción turística

- * ¿Cómo se desarrolló el sector gastronómico de Villa Pehuenia?
- * ¿Qué lugar ocupa la gastronomía dentro de la oferta turística local?
- * ¿Considera que la gastronomía en V. Pehuenia es un factor de atracción, capaz de generar demanda propia?
- * ¿Considera que existen turistas que vienen a Villa Pehuenia motivados por la gastronomía?
- * Los turistas, ¿se muestran interesados en consumir productos regionales?
- * ¿Cómo considera usted que continuará el desarrollo del sector gastronómico a futuro?

Percepción de la especialización en productos gastronómicos y la existencia de innovaciones

- * ¿Qué productos y servicios ofrece dentro de su establecimiento?
- * ¿Ofrece algún producto o servicio innovador?
- * ¿Considera usted que el sector gastronómico de Villa Pehuenia es innovador?

Percepción de un cluster gastronómico

- * Grado de conocimiento del significado de un cluster gastronómico
- * ¿Considera usted que el sector gastronómico de Villa Pehuenia podría constituirse como cluster?

Percepción de la asociatividad y las relaciones sociales

- * Noción de asociatividad
- * ¿Existen ámbitos para el desarrollo de la asociatividad?
- * Descripción de la relación entre los gastronómicos
- * Descripción de la relación entre gastronómicos y hoteleros
- * Descripción de la relación entre gastronómicos y productores locales
- * Descripción de la relación con el sector público

Descripción de las iniciativas locales

- * ¿Cómo fueron los inicios y los beneficios del desarrollo de la Ruta Gastronómica?
- * ¿Cuáles considera usted que son los objetivos últimos del Festival del Chef, y qué beneficios atrae?

Cuadro n° 3 : Matriz de Datos

Variables	Indicadores	Unidad de Análisis 1	Unidad de Análisis 2	Unidad de Análisis ...
Condiciones Contextuales y organizacionales	Puesto que desempeña el entrevistado			
	Antigüedad de la empresa			
	Condición de la empresa			
	Cantidad de empleados con los que cuenta el establecimiento			
	Idoneidad del entrevistado			
	Perfil del empresario			
	Temporada laboral			
	Objetivos de la empresa			
	Origen del emprendedor y el negocio			
	Percepción de las oportunidades que ofrece el destino*			
Percepción de la realidad turística de la Villa	Percepción del estado de desarrollo de la villa*			
	Descripción del perfil turístico de la villa y su posicionamiento			
Percepción de la gastronomía como un factor de atracción turística	Características de la demanda			
	Percepción de la evolución de actividad gastronómica en la villa y posicionamiento dentro de la oferta turística			
	Opinión sobre gastronomía como factor de atracción			
	Opinión sobre el comportamiento de los turistas en relación a la gastronomía			
Percepción de la especialización en productos gastronómicos y la existencia de innovaciones	Percepción sobre el futuro de la gastronomía			
	Características de los productos y servicios ofrecidos			
	Percepción de la existencia de innovaciones			
	Opinión sobre el grado de innovación en el sector gastronómico			
	Ventajas y desventajas de la especialización*			
	Percepción de la calidad del servicio*			
Percepción de un cluster gastronómico	Grado de conocimiento del significado de un cluster gastronómico			
	Opinión acerca del sector gastronómico como cluster en Villa Pehuenia			
Percepción de la asociatividad y las relaciones sociales	Noción de asociatividad			
	Ámbitos del desarrollo de la asociatividad			
	Descripción de la relación entre los gastronómicos			
	Descripción de la relación entre gastronómicos y hoteleros			
	Descripción de la relación entre gastronómicos y productores locales			
	Descripción de la relación con el sector público			
Descripción de las iniciativas locales	Percepción del estado de las relaciones sociales*			
	Descripción de los inicios y beneficios de la Ruta Gastronómica			
	Percepción sobre los objetivos y beneficios del Festival del Chef			
	Percepción del Festival del chef como un hecho asociativo e innovador*			
	Descripción y grado de conocimiento de la Campaña Publicitaria*			

* Estos indicadores surgieron como categorías emergentes durante el proceso de entrevistas

Fuente: elaboración propia